

Львівський державний університет
внутрішніх справ

З. Б. Живко

Управління змінами

Навчальний посібник

Львів
2016

УДК 330.131.7:330.34:658:339.994
ББК 65.9(4Укр)32
Ж66

Рекомендовано до друку Вченою радою
Львівського державного університету внутрішніх справ
(протокол від 27 січня 2016 року № 6)

Р е ц е н з е н т и:

А. М. Штангрет, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту Української академії друкарства;

О. І. Карий, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту НУ «Львівська політехніка»;

Я. Я. Пушак, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ

Живко З. Б.

Ж66 Управління змінами: навчальний посібник / З. Б. Живко. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. – 252 с.
ISBN 978-617-511-209-0

Подано теоретичний матеріал, практичні завдання, ситуаційні вправи з навчального програмного курсу «Управління змінами». Призначено для формування у студентів комплексу знань і умінь у розробці та здійсненні політики змін на сучасних підприємствах; доборі та розміщенні персоналу; отриманні, аналізі та зберіганні інформації; забезпеченні аналітичної роботи у процесі керування підприємством; використанні інформації для ухвалення управлінських рішень.

Для студентів, магістрів, слухачів та аспірантів економічних і юридичних спеціальностей вищих навчальних закладів.

УДК 330.131.7:330.34:658:339.994
ББК 65.9(4Укр)32

© Живко З. Б., 2016
© Львівський державний університет
внутрішніх справ, 2016

ISBN 978-617-511-209-0

Зміст

Вступ	5
ТЕМА 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	7
1.1 Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах	7
1.2 Організаційна досконалість – основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Дж. Харінгтоном	13
1.3 Класифікація видів організаційних змін	23
1.4 Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін	29
1.5 Базові моделі змін: еволюційні і революційні	32
Запитання для закріплення вивченого матеріалу	39
Завдання тестового контролю	39
Теми рефератів	40
Рекомендована література	40
ТЕМА 2 ЛІДЕРСТВО ТА КЕРІВНИЦТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ	42
2.1 Сутність керівництва та лідерства	42
2.2 Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси	43
2.3 Основні якості лідерів зі змін	45
2.4 Підходи до виокремлення стилів управління	51
Запитання для закріплення вивченого матеріалу	57
Завдання тестового контролю	57
Теми рефератів	58
Рекомендована література	58
ТЕМА 3 МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	60
3.1 Модель управління змінами К. Левіна	60
3.2 Модель управління змінами Л. Грейнера	63
3.3 Модель перетворення бізнесу Ф. Гуіяра та Дж. Келлі	68
3.4 Теорія E та теорії O організаційних змін	70
Запитання для закріплення вивченого матеріалу	72
Завдання тестового контролю	73
Теми рефератів	74
Рекомендована література	74
ТЕМА 4 ПІДГОТОВКА ДО ЗМІН ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ	75
4.1 Етапи впровадження змін на підприємстві	75
4.2 Програмно-цільові структури управління впровадженням змін	78
4.3 Структуризація проекту змін	79
4.4 Створення команд з управління змінами	83
4.5 Типи та моделі команд	87
Запитання для закріплення вивченого матеріалу	94
Запитання тестового контролю	94
Теми рефератів	95
Рекомендована література	95
ТЕМА 5 МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН	97
5.1 Структура механізму реалізації змін	97
5.2 Види ресурсів підприємства	100
5.3 Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін.....	110

5.4	Організаційна культура та стиль керівництва (лідерування) в системі стратегічного управління	114
5.5	Контроль реалізації змін і реагування	119
	Запитання для закріплення вивченого матеріалу	120
	Запитання тестового контролю	121
	Теми рефератів	122
	Рекомендована література	122
	ТЕМА 6 УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ	123
6.1	Причини опору змінам	123
6.2	Ознаки та наслідки опору змінам в організації	126
6.3	Індивідуальний та груповий опір	128
6.4	Тактики подолання опору організаційним змінам	131
	Запитання для закріплення вивченого матеріалу	133
	Завдання тестового контролю	134
	Теми рефератів	134
	Рекомендована література	135
	ТЕМА 7 ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУРАХ УПРАВЛІННЯ	136
7.1	Поняття організаційної структури	136
7.2	Типи організаційної структури: механістичні та органічні	137
7.3	Підходи до трансформації організаційних структур	148
7.4	Рівні змін на підприємстві	157
	Запитання для закріплення вивченого матеріалу	158
	Завдання тестового контролю	158
	Теми рефератів	159
	Рекомендована література	159
	ТЕМА 8 РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	160
8.1	Сутність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів	160
8.2	Види реінжинірингу. Бізнес-процеси: види, учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами	165
8.3	Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів	168
8.4	Управління змінами реінжинірингу бізнес-процесів	176
	Запитання для закріплення вивченого матеріалу	180
	Завдання тестового контролю	180
	Теми рефератів	181
	Рекомендована література	181
	ТЕМА 9 ЗМІНИ У СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	182
9.1	Типи стратегічних змін	182
9.2	Сутність реорганізація підприємства та її форми	189
9.3	Стратегії розвитку підприємства	198
	Запитання для закріплення вивченого матеріалу	203
	Завдання тестового контролю	204
	Теми рефератів	205
	Рекомендована література	205
	Теми і завдання для проведення семінарських занять	207
	МОДУЛЬ 1 Зміни в організації: сутність, поняття та етапи.	
	Управління процесом змін	207
	МОДУЛЬ 2 Підходи та методи управління змінами	210
	Тести для самостійного закріплення матеріалу	212
	Терміни для вивчення	220
	Рекомендована література	248

Вступ

Актуальним завданням сучасної освіти є фахова підготовка управління організаціями у стабільних умовах, в умовах поступових трансформацій, модернізацій і модифікацій, а також у кризових ситуаціях, які потребують негайних змін, – різні речі, які вимагають від управлінців оволодіння різними методами, підходами, технологіями та навичками управління процесами організаційних змін.

Відмінності в потребах і рівнях оволодіння тими чи іншими підходами й технологіями пов'язані зазвичай з об'єктами управлінських впливів у процесі управління змінами – персоналом організації, який за рівнями організаційного управління розділяють на три типи: окрему особу – індивід, групу осіб – команду, персонал організації загалом – колектив.

Перший тип – окрема особа. Індивідуальні зміни виявляються як індивідуальної реакції особи на очікувані нововведення або на неочікувані ситуації. Характер реакції особи формується під впливом таких п'яти чинників:

- природа змін (еволюційні та революційні, загальні та часткові, повсякденні та разові);
- очікувані наслідки змін (на чію користь запроваджуються зміни;
- досвід попередніх змін в організації;
- тип особистості індивіда, риси характеру, структура його інтересів, потреб та мотивацій;
- індивідуальна характеристика особи (рівень освіти, досвід, стабільність життя, стадія кар'єри тощо).

Очевидно, що в процесі управління змінами щодо окремої особистості всі ці особливості необхідно ретельно вивчати, враховувати і прогнозувати реакцію.

Другий тип – група осіб. У сучасних організаціях більшість працівників є структурно об'єднаними у групи або команди, які також відповідно формують спільну реакцію на зміни. Група осіб – це детермінована кількість людей, які взаємодіють, психологічно сприймають один одного і відчують себе групою. Група-команда, крім того, характеризується спільними цілями, діями і відповідальністю. Команда завжди обмежена

за розміром, тоді як групові границі можуть бути «розмитими» за різними ознаками.

Необхідно наголосити, що саме поняття команди має надзвичайно важливе значення в процесі управління організаційними змінами. Адже тільки створивши віддану і переконану команду змін – творчий колектив, який стане провідником і каталізатором змін в організації, можна успішно здійснити необхідні організаційні зміни. З іншого боку, в процесі імплементації запланованих змін керівники повинні прогнозувати, очікувати і реагувати на поведінку неформальних груп, які можуть чинити опір змінам.

Третій тип – персонал організації загалом. Якщо відбуваються організаційні зміни, наслідки яких змінюють внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування організації, існуючі комунікативні системи, графіки роботи, децентралізують впливи, змінюють методи менеджменту, технологічні процеси, організаційну структуру тощо, то такі зміни впливають на весь персонал, а результати організаційних змін часто виходять за межі очікувань з причин неадекватної реакції у вигляді різних за інтенсивністю і формами протидіями змінам усього колективу.

Необхідність організаційних змін як загального характеру і кожного виокремленого типу зокрема обумовлюється невідповідністю умов функціонування організації, структурних підрозділів (груп) або індивідів новим вимогам внутрішнього середовища або зовнішнього оточення організації, а потреба у змінах виникає тоді, коли така невідповідність усвідомлюється не тільки керівництвом, а і всіма співробітниками. Водночас досвідчені керівники можуть формувати такі потреби шляхом попередньої підготовки та створення умов для необхідних змін, а працівників до сприйняття їх необхідності.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

1.1 Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах

Поняття «**зміни**», за трактуванням у філософському словнику, – це перетворення в щось інше. Зміни характеризуються за напрямом, інтенсивністю, швидкістю і тривалістю. Розглядаючи етимологію походження змін, повертаємося до твердження Геракліта, який розглядав зміни як витлумачений рух, універсальну властивість; елєати вважали, що зміни – чиста видимість, оскільки буття є нерухомим. Давньогрецький філософ-матеріаліст Демокріт Абдерський зводив зміни до з'єднання й роз'єднання незмінних елементарних частинок (атомів). У філософії давньогрецького мислителя, засновника європейської філософії Платона чуттєві речі перебувають у постійному процесі змін, але їх прообрази, ідеї залишаються незмінними. Давньогрецький вчений-енциклопедист, філософ і логік, засновник класичної логіки Аристотель виявив розбіжність між чотирма типами змін: місця, якості, кількості, субстанції.

Взаємовідносини суспільства і природи полягають у тому, що чинники економічного зростання – трудові ресурси, засоби виробництва і природні ресурси – у комплексі використовуються суспільством для розвитку виробництва.

Питання взаємовідносин суспільства і природи та використання природних ресурсів стають дедалі актуальнішими. І це зрозуміло, бо з розвитком виробництва вилучаються щоразу нові багатства природи, зростає вартість сировини, збільшується кількість відходів, що викидаються у навколишнє середовище. Однак, і це очевидно, було б неправильно вирішувати проблеми збереження ресурсів і середовища шляхом припинення або зменшення обсягів виробництва. Такі припущення суперечать закономірностям розвитку людського суспільства

і практично нездійсненні. Взаємодія людини з природою у процесі виробництва та споживання для забезпечення існування людства загалом є об'єктивним явищем. Отже, виникають *дві взаємопов'язані проблеми*:

- вплив обмеженості природних ресурсів на їх використання і розвиток суспільного виробництва, зростаюче забруднення середовища;
- необхідність розробки комплексу заходів щодо ліквідації цієї небезпеки для подальшого розвитку суспільства.

Природокористування має загальний характер, оскільки будь-який вид діяльності людей зумовлює зміни природного середовища. Ускладнення взаємозв'язків у природних, виробничих і соціальних системах, зростання пріоритету природо-господарських зв'язків спричиняють необхідність їхнього регулювання.

Природне середовище – невід'ємна умова життя людини і суспільного виробництва, оскільки воно є необхідним середовищем існування людини і джерелом потрібних йому ресурсів. Природа в широкому розумінні – це весь світ у багатоманітності його форм, тобто в цьому плані людина є частиною природи, у вузькому розумінні – сукупність натуральних умов існування людського суспільства. Під впливом людини відбуваються величезні зміни природного середовища, з чим пов'язана необхідність його охорони. У ХХ ст. людина проклала нові шляхи переміщення енергії і речовини в географічній оболонці, подекуди значною мірою порушивши екологічну рівновагу. Величезні масштаби змін, що їх вносить сучасна людина в природні умови на Землі, передбачив ще на початку сторіччя видатний учений В. І. Вернадський¹. Справді, в природі денудація (руйнування) гранітних скель відбувається зі швидкістю 1 м за 6 тис. років, а людина з допомогою спрямованих вибухів і сучасної техніки змінює рельєф миттєво. Лише за один рік людина під час оранки полів, будівельних і гірничих робіт переміщує понад 4 тис. км³ ґрунту, видобуває з надр Землі близько 100 млрд т руди, забирає на господарсько-побутові потреби 13% річного стоку, спалює 8,5 млрд т умовного пали-

¹ Черевко Г. В. Економіка природокористування / Г. В. Черевко, М. І. Яцків. – Львів: Світ, 1995. – 51 с.

ва, виплавляє 800 млн т різних металів, виробляє близько 60 млн т невідомих у природі синтетичних матеріалів, розкидає на полях понад 500 млн т добрив і 3 млн т різних пестицидів, з яких 1/3 змивається дощами у водойми і затримується в атмосфері. Щорічно з надр Землі добувається більше елементів, ніж включається в біологічний кругообіг: кадмію – в 160 разів, ртуті – 110, свинцю – 35, миш'яку, фтору – 15, урану – 6, олова – 5, міді – 4, молібдену – в 3 рази².

Крім того, важливо зазначити, що зміни відбуваються в соціальних і в економічних системах.

Упродовж тривалого часу соціологи вивчали здебільшого незмінні, сталі процеси, сформовані інституції та структури. Сьогодні ж необхідно вивчати нестійкі соціально-політичні стани, різноманітні перехідні процеси, які радикально змінюють спосіб поведінки індивіда. Оскільки сучасний світ дедалі частіше характеризується як мінливий.

Соціальні зміни – тип руху соціальних явищ, процесів та соціальних структур у суспільстві, внаслідок якого виникають, нагромаджуються і трансформуються якісні відмінності між ними, створюється багатоманітність соціальної реальності.

Соціальна зміна – це перехід соціального суб'єкта з одного стану в інший, значна трансформація соціальної організації, соціальних інститутів. Соціальні зміни виявляються у виникненні, деформації та зникненні певних елементів соціальної системи, трансформації її внутрішніх та зовнішніх зв'язків. Зміни в окремих соціальних структурах становлять зміст їх функціонування, а зміни в соціальній системі загалом – зміст її розвитку.

Термін «соціальна зміна» був введений у науковий обіг у 1923 р. американським соціологом У. Огберном в його книзі «Соціальна зміна». Вітчизняні соціологи це поняття вживали рідко. Більш поширеним було поняття «соціальний прогрес».

Перші соціологічні спроби пояснити зміни, що відбуваються у суспільстві, пов'язані з ім'ям О. Канта, який виокремив такі галузі науки, як соціальну статистику та соціальну динаміку. Проте О. Кант, як і більшість мислителів XVIII – першої половини

² Взаємовідносини суспільства і природи. Матеріали сайту «Природа та її охорона» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://natur.at.ua/publ/3-1-0-5>

XIX ст. (Ж. Кондорсе, К. Сен-Сімон, Г. Спенсер та інші), соціальну зміну виразив через ідею прогресу, ототожнюючи соціальну динаміку з соціальним поступом³.

Управління організаціями в стабільних умовах, в умовах поступових трансформацій, модернізацій і модифікацій, а також в кризових ситуаціях, які потребують негайних змін – різні речі, які вимагають від управлінців оволодіння різними методами, підходами, технологіями та навиками управління процесами організаційних змін.

Відповідно до визначення, поданого у словнику Webster's Ninth New Collegiate Dictionary, «**змінити**» означає: надати чому-небудь інше положення, задати чогось іншого, інший напрям або курс; зробити зрушення від однієї позиції до іншої; модифікувати; трансформувати, замінити, перевести в іншу якість.

Соціальні зміни *за розмахом* бувають: малі, маргінальні, всеохоплюючі, революційні.

За напрямом змін: занепад, прогрес.

За часовим горизонтом: короткострокові (менше року), середньострокові (1–5 років), довгострокові (більше 5 років).

За рівнем змін: індивід, група, організація, інститут, суспільство.

Відмінності в потребах і рівнях оволодіння тими чи іншими підходами й технологіями пов'язані зазвичай з об'єктами управлінських впливів у процесі управління змінами – персоналом організації, який за рівнями організаційного управління розділяють на три типи: окрему особу – індивід, групу осіб – команду, персонал організації загалом – колектив.

Перший тип – окрема особа. Індивідуальні зміни виявляються у вигляді індивідуальної реакції особи на очікувані нововведення або на неочікувані ситуації. Характер реакції особи формується під впливом таких п'яти чинників:

- природа змін (еволюційні та революційні, загальні та часткові, повсякденні та разові);
- очікувані наслідки змін (на чию користь запроваджуються зміни;

³ Вербець В. В. Соціологія: навчальний посібник / В. В. Вербець, О. А. Субот, Т. А. Христюк. – К.: Кондор, 2009. – 550 с.

- досвід попередніх змін в організації;
- тип особистості індивіда, риси характеру, структура його інтересів, потреб та мотивацій;
- індивідуальна характеристика особи (рівень освіти, досвід, стабільність життя, стадія кар'єри тощо).

Очевидно, що в процесі управління змінами щодо окремої особистості всі ці особливості необхідно ретельно вивчати, враховувати і прогнозувати реакцію.

Другий тип – група осіб. У сучасних організаціях більшість працівників є структурно об'єднаними у групи або команди, які також відповідно формують спільну реакцію на зміни⁴. Група осіб – це детермінована кількість людей, які взаємодіють, психологічно сприймають один одного і відчують себе групою. Група-команда, крім того, характеризується спільними цілями, діями і відповідальністю. Команда завжди обмежена за розміром, тоді як групові границі можуть бути «розмитими» за різними ознаками.

Необхідно наголосити, що саме поняття команди має надзвичайно важливе значення у процесі управління організаційними змінами. Адже лише створивши віддану і переконану команду змін – творчий колектив, який стане провідником і каталізатором змін в організації, можна успішно здійснити необхідні організаційні зміни. З іншого боку, в процесі імплементації запланованих змін керівники повинні прогнозувати, очікувати і реагувати на поведінку неформальних груп, які можуть чинити опір змінам.

Третій тип – персонал організації загалом. Якщо відбуваються організаційні зміни, наслідки яких змінюють внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування організації, існуючі комунікативні системи, графіки роботи, децентралізують впливи, змінюють методи менеджменту, технологічні процеси, організаційну структуру тощо, то такі зміни впливають на весь персонал, а результати організаційних змін часто виходять за межі очікувань з причин неадекватної реакції у вигляді різних за інтенсивністю і формами протидіями змінам усього колективу.

⁴ Вербець В. В. Соціологія: навчальний посібник / В. В. Вербець, О. А. Субот, Т. А. Христюк. – К.: Кондор, 2009. – 550 с.

Слово **«управляти»** визначається як:

- вміло контролювати або управляти;
- здійснювати організаторські, адміністративні та контролюючі функції.

Щодо організацій, то «зміни» означають впровадження нових методів і технологій з метою перетворити діяльність організацій відповідно до мінливих вимог ринку або отримати вигоду зі створених у бізнесі можливостей.

«Управління змінами» – це структурований процес, задання якого – запропонувати і впровадити зміни відповідно до технічних і економічних можливостей організації. Процес «управління змінами» повинен бути послідовним і посилюватися, або слабшати залежно від потреб і результатів⁵.

Доволі часто компанії потрапляють у складні й незвичні для них ситуації. Для того, щоб з гідністю вирішити їх, компаніям необхідно виявляти гнучкість і вміти впроваджувати інновації. Нині ми переживаємо час великих змін. Те, що було правильним вчора, вже не годиться сьогодні, а що буде завтра – ніхто не знає. Світ стає дедалі складнішим і вимагає низку всього. Як ми можемо, як окремі особистості і як організації, приготуватися до невідомого майбутнього? Відповідь у тому, що ми повинні самі створити своє майбутнє⁶. Управляти змінами – значить уповноважити свою організацію загалом і кожного з її працівників взяти на себе відповідальність за власне майбутнє.

Зміни – це питання, що стосуються всіх організацій. На думку американських професорів Д. Коттера й Л. Шлезинжера більшість компаній і фірм повинні проводити помірну реорганізацію один раз на рік, а абсолютну – кожні чотири або п'ять років⁷. Зміни всередині організації відбуваються як реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Керівники всіх рівнів управ-

⁵ Рульєв В. А. Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.; Українська дипломатична енциклопедія: у 2-х томах / ред. кол. Л. В. Губерський та ін. – К.: Знання України, 2004.

⁶ Рульєв В. А. Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.; Українська дипломатична енциклопедія: у 2-х томах / ред. кол. Л. В. Губерський та ін. – К.: Знання України, 2004.

⁷ Коттер Дж. П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации (The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations) / Дж. П. Коттер, Д. С. Коэн. – М.: «Олимп-Бизнес», 2004.

ління повинні своєчасно реагувати на зміни, але ефект змін і форма реакції на різних рівнях трапляються також різні.

Необхідність успішного здійснення змін очевидна. Дуже важливі «невеликі» постійні зміни – зміни в методах роботи, в рутинних канцелярських процедурах, розміщенні машини або столу, призначеннях керівників і назвах посад. Можливо, ці незначні зміни і не мають великого значення для організації загалом, але вони надзвичайно важливі для тих конкретних людей, кого вони безпосередньо стосуються. Але оскільки саме окремі особистості допомагають досягати мети організації, керівництво не може дозволити собі ігнорувати їхню потенційну реакцію на зміни.

1.2 Організаційна досконалість – основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Дж. Харінгтоном

У сучасному світі немає місця для другосортної продукції. Споживачів, безумовно, хвилює якість продукції, яку вони купують, але не меншою, а часом і більшою мірою вони прагнуть мати справу з компаніями, які виявляють турботу про покупців, швидко реагують на їхні звернення, здатні прислухатися до індивідуальних запитів споживачів і негайно їх задовольняти. Все це означає, що у XXI ст. здатні процвітати тільки ті компанії, які домоглися досконалості в усіх аспектах свого бізнесу. Вони повинні не просто проводити відмінну продукцію, але і завойовувати визнання своєї досконалості з боку сучасного, грамотного споживача.

Методи та етапи організаційних змін. Вирізняють такі методи здійснення змін:

- 1) *технологічні* (зміна технологій, робочих місць, взаємозв'язків між працівниками, матеріальних умов праці);
- 2) *організаційні* (реорганізація структури, зміна розподілу функцій, регламентів, норм, нормативів);
- 3) *методи переконання* (пояснення переваг персоналу проведених змін, переконання, роз'яснення);
- 4) *адміністративні* (накази, розпорядження);

5) *економічні* (створення матеріальних стимулів для зацікавленості персоналу у змінах).

Відомо кілька **основних принципів управління процесом змін**.

1. Погодження методів і процесів змін із поточною діяльністю та управлінськими процесами в організації з метою уникнення боротьби за обмежені ресурси: на деяких людей можуть покласти функції як планування або розробки змін, так і виконання поточних справ. Ця проблема стає особливо актуальною і делікатною в організаціях, в яких відбуваються масштабні зміни. Наприклад, за масового виробництва, коли перехід до нової продукції або технології вимагає значної реорганізації процесів виробництва і цехів, а питання полягає в тому, як домогтися цього без істотних втрат у виробництві та продуктивності.

2. Визначення, в які конкретні заходи, якою мірою та формою буде залучено керівництво організації. Основним критерієм у цьому разі є складність виконуваних дій та їх важливість для організації. У великих організаціях вищі керівники не можуть самі брати участь у всіх змінах, однак деякими з них повинні керувати особисто або знайти зручний спосіб, явний або символічний, надання і демонстрації управлінської підтримки, що є важливим стимулом у здійсненні змін.

3. Узгодження різних процесів перебудови організації. Що є легким для керівництва невеликої або простої організації, у великій і складній може викликати значні труднощі. Часто різні підрозділи працюють над схожими питаннями (для прикладу, впровадження нової технології обробки інформації). Вони можуть надати пропозиції, що не збігаються із загальною політикою керівництва і стандартними методиками, або ж висунути надмірні вимоги до ресурсів. Може також трапитися так, що один із відділів розробив важливі пропозиції, які було б варто перейняти й іншим, але для цього необхідно відмовитись від існуючої системи чи пропозицій інших учасників. У таких ситуаціях вище керівництво повинно втручатися, дотримуючись технологічних, етичних і психологічних критеріїв.

4. Усвідомлення того, що управління змінами охоплює різні аспекти – технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, політичні, фінансові тощо.

5. Ухвалення рішень про застосування різноманітних підходів і способів втручання, які забезпечать правильний початок, систематичне виконання роботи, справляться з можливим опором, допоможуть підтримати і успішно здійснити необхідні зміни⁸.

Класичним можна вважати поділ, який запропонував Курт Левін у період його роботи в Массачусетському технологічному інституті в 1940-і рр. Він поділив увесь процес управління організаційними змінами на три великих етапи: «розморожування», «рух», «заморожування».

Джон Коттер, викладач Гарвардської школи бізнесу, професор, всесвітньо відомий експерт у галузі управління змінами, в 1995 р. опублікував статтю під назвою «Чому спроби змін зазнають невдачі?», в якій узагальнив свій досвід роботи більш ніж зі ста компаніями різного профілю і розміру в Америці та Європі. Він виокремлює вісім типових помилок, що здійснюються керівники більшості компаній⁹:

1. Не створюється доволі сильне відчуття терміновості.
2. Не створюється досить сильна коаліція керування змінами.
3. Існує недолік бачення.
4. Недостатньо сильне передання бачення співробітникам компанії.
5. Не ліквідуються перешкоди для нового бачення.
6. Немає систематичного планування з метою досягнення короткострокових перемог.
7. Занадто рано оголошується перемога.
8. Зміни не закріплюються в корпоративній структурі.

На основі аналізу цих помилок Коттер пропонує строгу послідовність етапів організаційних змін. Порушення цієї послідовності або відмова від якогось із них призводить до ілюзії швидких змін, але відводить від бажаного результату. Отже, на думку вченого, необхідно:

- 1) створити атмосферу невідкладності дій (вивчивши ринкову ситуацію, конкурентні позиції компанії; виявивши і проаналізувавши реальні та потенційні кризи, сприятливі можливості);

⁸ Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2010. – 320 с.

⁹ Там само.

2) сформувати впливові команди реформаторів (об'єднавши зусилля впливових співробітників, агентів змін; заохочуючи діяльність учасників сформованої команди);

3) створити бачення (створюючи образ бажаного майбутнього з метою підвищення активності працівників; розробивши стратегію досягнення бачення);

4) пропагувати нове бачення (використовуючи доступність викладу, метафори, аналогії, приклади моделей нового поведінки команди реформаторів);

5) створити умови для втілення нового бачення (усуваючи блокуючі нову поведінку перешкоди; змінюючи структуру та обов'язки, що суперечать новому баченню; заохочуючи творчий підхід і готовність ризикувати);

6) спланувати найближчі результати (плануючи обов'язкові найперші дії, винагороджуючи і пропагуючи перші успіхи);

7) закріпити досягнення і розширити перетворення (створюючи атмосферу довіри до нових підходів, змінюючи кадровий склад і проводячи кадрові перестановки, поширюючи успішний досвід всієї організації);

8) інституціалізувати нові підходи (формалізуючи правила поведінки, вибудовуючи взаємозв'язок між результатами і винагородою, створюючи умови для розвитку нових якостей співробітників).

Крістіан Фрайлінгер і Йоганнес Фішер в правильному процесі здійснення змін вирізняють 10 етапів або кроків¹⁰:

1. Поява невпевненості.
2. Зміцнення колективного усвідомлення проблеми.
3. Утворення коаліцій керівників.
4. Бачення і цілі.
5. Доведення до співробітників бачення змін.
6. Передбачення управління проектами.
7. Наснага всіх співробітників.
8. Планування короткострокових успіхів.
9. Закріплення в організаційній культурі.
10. Передбачення зворотного зв'язку.

¹⁰ Рульєв В. А. Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.; Українська дипломатична енциклопедія: у 2-х томах / ред. кол. Л. В. Губерський та ін. – К.: Знання України, 2004.

Варто зазначити, що процес організаційних змін є доволі складним, навіть більш складним, ніж це зазвичай уявляється на початку реалізації проекту реформування компанії.

Фактори, які впливають на процес організаційних змін, зручно розглянути на прикладі методу **DICE** (*дайс*), розробленого консалтинговою компанією BCG.

Відповідно до цієї методики вирізняють такі чинники, що мають найбільший вплив на реалізацію проекту організаційних змін.

Тривалість (Duration) (*дюрейшен*) – час між контрольними точками проекту. Має значення не так загальна тривалість проекту змін (хоча загальна тенденція така, що з часом ентузіазм буде губитися), як тривалість часу між контрольними точками. Оптимальним вважається один раз в два тижні. Якщо проект не розглядався вісім тижнів – він втрачається.

Відповідальність (Integrity) (*інджейгюджей*) – якість змін залежить від кваліфікації виконавців. Для здійснення організаційних змін повинна бути створена команда на чолі з лідером, до якої належатимуть ініціативні та кваліфіковані фахівці.

Прихильність (Commitment) (*коммімент*) – підтримка змін. Можна виокремити дві групи працівників, які повинні підтримувати зміни:

- група С1 – керівники, впливові співробітники;
- група С2 – співробітники, яких стосуються зміни.

Зусилля (Effort) (*ефферч*) – нові обов'язки працівників щодо змін, крім оперативної роботи. Додаткове навантаження на співробітників повинне розраховуватися і не бути більше 10%. Співробітники, які виконують головну роль у змінах, повинні частково вивільнятися від оперативних справ. Для зменшення навантаження на співробітників на час здійснення проекту змін доцільно залучити тимчасових працівників.

Чисельно оцінити ймовірність успішності проекту можна за допомогою формули¹¹:

$$DICE = D + 2xf + 2xC + C2 + E.$$

Кожному фактору присвоюється число від 1 (сприятливий) до 4 (малоймовірний). Проекти з **DICE** між 7 і 14 найкращі

¹¹ Рульєв В. А. Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.; Українська дипломатична енциклопедія: у 2-х томах / ред. кол. Л. В. Губерський та ін. – К.: Знання України, 2004.

(знаходяться в зоні успіху), між 14 і 17 – ризиковані (в зоні занепокоєння), більше 17 – дуже ризиковані (в зоні лиха).

Розглянемо основні моменти теорії «П'яти стовпів організаційної досконалості» Дж. Харінгтона.

На думку автора, ефективний механізм забезпечити організаційну досконалість. Під механізмом необхідно розуміти чинну систему, устрій організації, визначаючий порядок і послідовність її діяльності та досягнення результатів. Механізм організаційного розвитку – це система комплексного перетворення компанії, що покращує її діяльність, розширює конкурентні можливості та вдосконалює здатність організації щодо постійного оновлення. За визначенням Дж. Харінгтона, організаційна досконалість виявляється в синергії ефективних процесів, проектів, раціональних змін та забезпечуючих їх знань та ресурсів (рис. 1.2.1)¹².



Рис. 1.2.1 Організаційна досконалість за Дж. Харінгтоном

Концепція організаційної досконалості націлена на зміни організації, в процесі яких особливо потрібно зауважити на узгоджені управління п'ятьма основними складовими її діяльності. Кожен із стовпів досконалості організації не є новизною. Йдеться про обов'язковість одночасного управління всіма п'ятьма складовими.

Отже, п'ятьма стовпами досконалості слугують: 1) управління процесами; 2) управління проектами; 3) управління змінами; 4) управління знаннями; 5) управління ресурсами.

¹² Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – К.: Центр учбової літератури, 2013. — 600 с.; Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 2010. – 320 с.

1. *Управління процесами.* «Якщо виробничий процес не контролюється, то його результати носять випадковий характер»¹³.

Слід зазначити, що *процеси* – це функція організації, а *проекти* – це засіб, за допомогою якого ці процеси покращуються.

Для будь-якого професіонала в галузі менеджменту в процесному підході до управління немає нічого принципово нового. Концепція процесного підходу є в основі всіх відомих методологій вдосконалення організацій. Під *процесом* розуміють певну послідовність дій з перетворення вхідних даних у вихідні, під час якого створюється додана вартість. (Проста модель процесу подана на рис. 1.2.2). Саме цим займаються організації у своїй повсякденній діяльності. Діяльність організації визначається тими процесами, які в ній відбуваються.

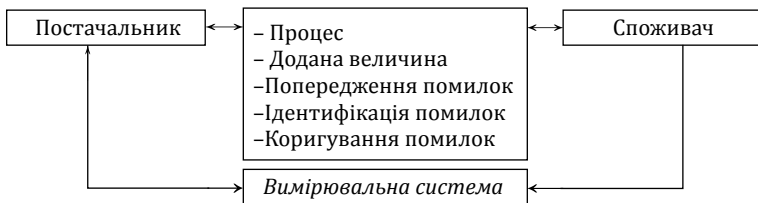


Рис. 1.2.2 Проста модель процесу

Для управління процесом повинні бути¹⁴:

- встановлені та погоджені вимоги до характеристик вихідного продукту між розпорядником процесу і споживачами;
- встановлені та погоджені вимоги до характеристик входів процесу між розпорядником процесу і постачальниками;
- визначені параметри процесу, який повинен перетворювати вхідні дані від постачальників у вихідний продукт, що відповідає вимогам споживачів до його характеристик та якості;

¹³ Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.

¹⁴ Там само; Виханський О. С. Менеджмент / О. С. Виханський, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 2010. – 320 с.

- налагоджені зворотні зв'язки між процесом і споживачами, між процесом і постачальниками;
- забезпечено вивчення процесу;
- вбудована система вимірювань параметрів процесу.

Зазначені шість основних умов повинні бути виконані під час розробки будь-якого процесу. Водночас у більшості організацій виникає проблема, що полягає в тому, що багато з уживаних в них допоміжних процесів ніколи не створюються заздалегідь. Вони розробляються лише після того, як в них виникає потреба, причому сутність цих процесів залишається недостатньо дослідженою.

«Більшість працівників компаній, робочих груп і команд виконавців часто йдуть шляхом найменшого опору. Тому з часом вони неминуче починають діяти на мінімально прийнятному рівні», – так стверджує Вільям Дж. Шварц (CEO Alliance and the Center for Inspired Performance).

Існує два основні підходи до управління процесами:

- управління на мікрорівні, що застосовується у процесі управління процесами його безпосередніми операторами або в межах одного підрозділу;
- управління на макрорівні, що застосовується для управління процесами, що охоплюють кілька підрозділів або функціональних служб організації.

2. Управління проектами

Лише 26% проектів виявляються успішними; 40% проектів у сфері інформаційних технологій припиняються до завершення або виявляються неефективними.

Виробничі процеси визначають діяльність організацій, а проекти представляють спосіб вдосконалення використуваних ними процесів. Водночас під проектом розуміють «тимчасове підприємство, призначене для створення унікальної продукції або послуги». Можна навести безліч прикладів неналежного управління проектами. Ось лише два найновіших.

Бюджет проекту створення НАСА космічної станції Freedom спочатку становив 8 млрд дол., але вже зараз витрати на проект склали 32 млрд дол. і продовжують збільшуватись.

Перевитрата бюджету підготовки до Олімпіади-2004 в Афінах за рік до дати відкриття становив 400%¹⁵.

Проекти, що виконуються в більшості організацій, мають критичне значення з погляду їх місій, і тому не можна недооцінювати важливості своєчасного їх завершення, яке повинно вилитися у створення високоякісної продукції.

Сьогодні рівень управління проектами поступово підвищується навіть у галузях, пов'язаних з інформаційними технологіями, де ще недавно тільки 10% проектів вдавалося завершити повністю, у встановлені терміни і без перевитрат бюджету. Організаціям, що займаються інформаційними системами і встановили для себе стандарти управління проектами, що передбачають зокрема створення офісів управління проектами (ОУП), вдалося вдвічі зменшити кількість випадків дострокового закриття і перевищення бюджетів найважливіших проектів, а також збільшення термінів їх виконання.

Розглянемо основні причини невдач під час виконання проектів¹⁶.

а) неможливість дотримання графіка виконання проекту у зв'язку з:

- відхиленнями тривалості робіт від первісних планів;
- невключенням необхідних робіт у графік;
- поганим плануванням;
- затримкою виконання попередніх робіт;
- змінами змісту проекту.

б) неналежне використання наявних ресурсів у зв'язку з:

- відсутністю фахівців потрібної кваліфікації;
- неправильним розподілом часу;
- невідповідністю виконавців кваліфікаційним вимогам.

в) неправильне управління портфелем проектів, що полягає у:

- неправильному відборі проектів у портфель;
- несвоечасному виявленні ризикованих проектів;
- недостатньому управлінні взаємозв'язками між проектами.

¹⁵ Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.

¹⁶ Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 2010. – 320 с.

г) втрата інтелектуального капіталу та знань, якими володіла компанія, у зв'язку з:

- відсутністю належних засобів збереження і передання знань;
- відходом працівників з організації;
- відсутність належної підготовки людей, яким належить використовувати результати проекту (керувати змінами).

3. *Управління знаннями. «Людина, помираючи, забирає з собою всі накопичені нею знання».*

Нині знання більше, ніж будь-коли раніше, є головною запорукою успіхів компанії. Інтернет та сучасні інформаційні технології відкривають для всіх небували можливості доступу до інформації, задовольняючи потребу в знаннях. Якщо раніше були доступні лише кілька джерел інформації, то тепер Інтернет дає змогу використовувати сотні, а то й тисячі джерел, тому для того, щоб не упустити щось дуже важливе, повинна бути ретельно досліджена вся доступна інформація. Людина зараз настільки перевантажена різноманітною інформацією, що їй часто не вистачає часу належно аналізувати її. Проблема посилюється тим, що велика частина знань, якими володіють організації, досі не має документального відображення, залишаючись особистим досвідом людей, які виконують певну роботу. Ці знання виявляються втраченими для організації, коли їх зберігач з тих чи інших причин залишає компанію. Тому повинна існувати система управління знаннями, що дає можливість «відсівати» непотрібну інформацію, а також зберігати і накопичувати ті знання, які необхідні для подальшої роботи. Враховуючи, що обсяги інформації, які люди зберігають у пам'яті, в своїх письмових столах і в персональних комп'ютерах, практично нескінченні, система управління повинна бути сконцентрована навколо базових для компанії знань і навичок.

4. *Управління ресурсами. «Навіть найкраща ідея вимагає певних ресурсів для свого втілення»¹⁷.*

Ніщо не може бути зроблено без наявності відповідних ресурсів. Ресурси – це головне. Якщо ресурсів недостат-

¹⁷ Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2010. – 320 с.

ньо, то будь-які дії приречені на невдачу. Якщо ж занадто багато, то їхнє непродуктивне витрачання знижує конкурентоспроможність організації. Багато організацій помилково зводять свої уявлення про ресурси, якими вони володіють, тільки до людських і фінансових. Безумовно, останні теж важливі, але вони становлять лише малу частину тих ресурсів, якими зобов'язана управляти організація.

До ресурсів належать акціонери, менеджери, співробітники, гроші, постачальники, майно, рада директорів, партнери та союзники, об'єкти нерухомості, знання, споживачі, патенти, інвестори, доброзичливе ставлення до компанії, будівельні матеріали. Якщо врахувати кількість і різноманітність ресурсів, якими володіє організація, то стає очевидним, що управління ними – це одне з найбільш складних і важливих завдань.

1.3 Класифікація видів організаційних змін

Необхідність організаційних змін як загального характеру, так і кожного виокремленого типу зокрема, обумовлюється невідповідністю умов функціонування організації, структурних підрозділів (груп) або індивідів новим вимогам внутрішнього середовища або зовнішнього оточення організації, а потреба у змінах виникає тоді, коли така невідповідність усвідомлюється не лише керівництвом, а і всіма співробітниками. Водночас досвідчені керівники можуть формувати такі потреби шляхом попередньої підготовки і створення умов для необхідних змін, а працівників – до сприйняття їх необхідності.

Уже було згадано про існування зовнішніх і внутрішніх чинників організаційних змін.

Зовнішні впливові чинники пов'язані насамперед із викликами зовнішнього ринкового лібералізованого оточення: появою нових технологій, загостренням конкурентної боротьби, політичними трансформаціями, змінами в законодавстві тощо.

Внутрішні чинники є внутрішніми імпульсами розвитку організації, виявами нових поглядів, ідей, небайдужого ставлення персоналу до цілей її існування. Вважають, що будь-якому

організаційному утворенню внутрішньо притаманною є здатність до саморозвитку, самовдосконалення.

Організаційну зміну можна визначити як процес освоєння організацією нової ідеї, типу поведінки або як будь-яку відносно самостійну видозміну якогось її елемента. Прикладами великих змін можуть бути освоєння поліпшеної технології, створення нового продукту, необхідного ринку, вдосконалення організаційної структури, навчання і підвищення кваліфікації працівників, формування відповідної корпоративної культури з новими цінностями, традиціями, стилем управління.

Всі зміни в організації можна звести до **двох видів: операційних змін**, пов'язаних з поліпшенням виробничих процесів, процедур, і **до трансформаційних змін**, спрямованих на оновлення організації загалом, переорієнтацію її функціонування. Основні типи змін – це *зміни місії і цілей, стратегії, технології, структури, продукту, людей та культури*.

Організаційні зміни можна класифікувати за такими напрямками¹⁸:

- *зміни у меті й завданнях діяльності* – наприклад, розширення асортименту послуг, які надає незайнятим особам Державна служба зайнятості;

- *зміни в застосовуваних технологіях* – впровадження електронного документообігу в державних установах, використання технологій прозорого електронного самоврядування тощо;

- *зміни в організаційних структурах і управлінських процесах* – розподіл і перерозподіл функцій, нові технології ухвалення і підтримки рішень, впровадження інформаційних систем тощо;

- *зміни в організаційній культурі* – цінності, традиції, поведінкові норми і стереотипи, неформальні відносини, мотиви і процеси, стилі керівництва;

- *зміни в людях* – керівництво й персонал, їхня компетентність, відносини, мотивація, належна робоча поведінка, результативність і ефективність роботи;

¹⁸ Новак В. О. Організаційна поведінка: підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. – К.: Кондор, 2013. – 498 с.

– *зміни в ефективності роботи організації* – фінансові, економічні, соціальні показники, які спрямовані на навколишнє середовище, виконання організацією її місії і завдань з використанням нових можливостей;

– *зміни в престижі та репутації організації, в ділових колах, у громаді і у суспільстві загалом.*

Як свідчить досвід, більшість змін стосуються, як правило, *організаційної структури, дизайну продукції, продукту, технології або персоналу.* Водночас:

– *зміни організаційної структури можуть стосуватися окремих базових компонентів і структури організації загалом.* Зміни в стратегії і структурі організації належать до адміністративної сфери, тобто до контролю і керівництва. В цьому разі зміни відбуваються в структурі організації, її стратегічному менеджменті, політиці, системах мотивації, взаємозв'язків, контролю та інформації, фінансової звітності та плануванні бюджету;

– *зміни стратегії й структури зазвичай відбуваються зверху до низу, тобто за розпорядженням вищого керівництва.* Зменшення розмірів організації, реформування, реструктуризація – все це приклади структурних змін;

– *зміна технології та виробництва* – це зміни в процесі виробництва, методах роботи, організації робочого процесу, технологій, устаткування, зокрема у основних навичках і знаннях персоналу організації, які дають їм можливість мати особливу, унікальну, лише для них характерну компетентність. Зміни у сфері технології й продукції можуть йти знизу вгору;

– *зміни у сфері персоналу* – третя з основних сфер організаційних змін. Прикладом є рішення про підвищення професійного рівня фахівців, що, відповідно, потребує розробки нових навчальних програм і критеріїв відбору, введення нової системи стимулювання, розробки комплексу мотиваційних заходів, перерозподіл працівників тощо.

Важливо наголосити на тому, що зміни можуть бути заздалегідь спланованими, а інші є нічим іншим як реакція на неочікувані та непередбачені події. Відтак можна виокремити **два основні види організаційних змін** – *планові (стратегічні) та ситуаційні (динамічні).*

Планові (стратегічні) зміни – це такі, які попередньо розробляють і впроваджують з передбаченою метою, конкретними цілями, у певному порядку і у встановлений час¹⁹. Планові зміни – це глибокі середньо- та довгострокові зміни, які містять бачення і місію організації, а також такі аспекти її корпоративного життя як розвиток, якість, інновації і цінності стосовно персоналу, потреб споживачів і застосовуваних технологій. Стратегічні зміни здійснюються в контексті зовнішнього конкурентного, економічного, соціального і політичного оточення, та внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.

Ситуаційні (динамічні) зміни – часткове реагування на події в процесі їхнього здійснення²⁰. Кожна організація є об'єктом великої кількості еволюційних, природних змін. Типовий приклад – старіння обладнання і людей, що має як негативні проблематичні наслідки (для прикладу, необхідність ремонтувати, модернізувати або замінити обладнання, зміщати керівників, які втратили динамізм і напористість, мають проблеми із довірою персоналу, досягли пенсійного віку тощо), так і позитивні сторони (техніко-технологічна і управлінська кваліфікація, досвід, які здобувається роками практичної діяльності). Такі зміни відбуваються незалежно від бажання чи небажання керівництва, вони не плануються, але їх можна і необхідно враховувати, визначаючи майбутнє організації.

Варто вказати, що значна кількість ситуаційних, незапланованих змін має не еволюційний характер і відбувається тому, що організації повинні реагувати на нові ситуації і виклики оточення. Для прикладу, конкуренція може змусити фірму-виробника різко зменшити ціни, страйк – підвищити зарплату тощо. Такі зміни є звичайною адаптацією організації до умов, що склалися, тобто реактивними. Це відбувається тоді, коли керівництво організації не планувало, а часто навіть і не підозрювало про їх необхідність до моменту виникнення, але все ж здійснює їх, щоб відреагувати на які-небудь події й

¹⁹ Новак В. О. Організаційна поведінка: підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. – К.: Кондор, 2013. – 498 с.

²⁰ Там само.

тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпаки – відкрити несподівані нові можливості.

Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, є поспішними, то можливість ухвалення неефективних рішень щодо них збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки. Справжнім управлінським мистецтвом слід вважати вирішення незапланованих ситуацій з позитивними наслідками і найменшими витратами внаслідок належного управління їх перебігом.

Відтак необхідно вказати, що *всі зміни можна розділити на дві основні групи*, кожній з яких є притаманними дві можливості вирішення. *Виокремлення першої ключової групи ґрунтується на локалізації зміни, коли ми намагаємось керувати зміною як зовнішньою або внутрішньою. Це ж стосується і іншої характеристики, яка пов'язана з причинами або намірами щодо зміни, коли остання може бути навмисною (бажаною, плановою, стратегічною) і, навпаки, – випадковою (небажаною, незапланованою, ситуаційною, динамічною).* Комплексне використання цих двох характеристик генерує чотири можливих типи змін: планові, стратегічні, внутрішні та зовнішні.

Існує безліч видів змін (перетворень), властивих кожному управлінню.

*Процесні зміни охоплюють такі нововведення*²¹:

1) у процесах взаємодії організації із зовнішнім середовищем (організація збутової і закупівельної діяльності, схеми співробітництва, вибір партнерів тощо);

2) у процесах управління рухом матеріальних запасів і грошових коштів (логістичні перетворення);

3) у процесах інформаційно-аналітичного забезпечення управління (оперативність, достовірність, своєчасність, аналітична цінність);

4) технологічні – у процесах виробництва продукту, послуги та ін;

5) організаційні – у процесах взаємодії функцій, персоналу, цільових груп тощо.

Процесні перетворення орієнтовані на економію всіх видів витрат, часу, підвищення якості роботи. У цьому разі вони

²¹ Новак В. О. Організаційна поведінка: підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. – К.: Кондор, 2013. – 498 с.

можуть бути безпосереднім джерелом додаткового прибутку. Особливість процесних перетворень – короткостроковість їх окупності, доступність у проектуванні та реалізації.

Продуктові перетворення – це вибір і освоєння нових видів продуктів і послуг. Звичайно, для цього необхідно розробити нові технології або придбати будь-які нові технічні рішення і права на їх реалізацію шляхом покупки винаходу, або запрошення на роботу нових працівників, здатних розробити нові технології, або власними силами.

У процесі розробки продуктових змін завжди виникає необхідність вибору таких перетворень, які виявляться найбільш прийнятними в конкретних умовах функціонування підприємства, його місці на ринку, конкурентоспроможності та ресурсоемності.

Діапазон вибору нових товарів і послуг визначається такими видами продуктових перетворень:

- товари і послуги не нові для підприємства, але нові для ринку, на якому працює підприємство;
- товари і послуги не нові для підприємства, але вироблені для нового ринку, на якому буде працювати підприємство;
- товари та послуги нові для підприємства, але не нові для ринку і тому вимагають від підприємства освоєння ринку;
- товари та послуги нові і для підприємства, і для ринку, і вимагають освоєння не лише виробництва, а й створення ринку.

Класифікація продуктових інновацій можлива як за критеріями новизни для підприємства і ринку, так і за іншими критеріями.

За «життєвим циклом» продукту або послуги можна використати такі продуктові перетворення:

- з тривалим життєвим циклом;
- з коротким життєвим циклом;
- перетворення в продуктах і послугах, що вимагають значного науково-технічного доробку;
- капіталомісткі;
- некапіталомісткі;
- з коротким терміном окупності;
- з тривалим терміном окупності.

Ці види перетворень, як правило, поєднуються, що виконує важливу роль в різних управлінських ситуаціях.

Ресурсні перетворення – це реконструкції основних чинників функціонування підприємства²²: 1) реорганізація підприємства у різних факторах його функціонування – управління, організація виробництва, робота з персоналом та ін; 2) перерозподіл або реструктуризація матеріальних і нематеріальних ресурсів; 3) перерозподіл відповідальності посадових осіб і повноважень менеджерів різного рівня, зміцнення дисципліни, підвищення організаційної чіткості роботи всіх ланок управління.

Ресурсні перетворення безпосередньо не приносять додаткових прибутків, але є необхідною умовою реалізації всіх перетворювальних проектів продуктового типу, всіх перетворень зі збільшення продажу і зниження собівартості.

Водночас ресурсні перетворення, як і всі інші, потребують певних витрат, відбуваються іноді дуже важко в соціально-психологічному відношенні і повільно окупаються. Вони характеризують стратегічний аспект управління змінами.

Різні види перетворень залежно від їх окупності та доступності щодо стартових інвестицій можна ранжувати так: найбільш доступні й оперативні – процесні нововведення; продуктові перетворення є середньостроковими і середньокапіталоємні, а ресурсні – найбільш довгостроковими й дорогими. Це розташування перетворень залишається таким же, якщо ранжувати їх залежно від ймовірності ризиків.

1.4 Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін

Складнощі, які зумовлені зміною деяких перемінних, є одним із найскладніших завдань управлінського персоналу, але одним із престижних – керівника. Американський вчений Л. Грейнер розробив модель процесу успішного управління організаційними змінами, яка складається з шести етапів²³.

²² Горбонос Ф. В. Економіка підприємства: підручник / Ф. В. Горбонос, Г. В. Черевко, Н. Ф. Павленчик. – К.: «Знання», 2010. – 345 с.

²³ Мескон М. Основи менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.

Етап 1. Тиск і спонукання. Першим кроком управлінської діяльності керівництва повинно бути усвідомлення про необхідність змін і підготовка до їх проведення. Цей тиск може здійснюватися зовнішніми факторами (зростаюча конкуренція, зміни в економіці, поява нових законів або постанов уряду), а також внутрішніми факторами (зниження продуктивності праці, значне зростання витрат, плінність кадрів, конфлікти та скарги в організації).

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги. Керівництво відчуває необхідність змін, але не може зробити обґрунтований аналіз проблем. Виникає потреба в посередницьких послугах зовнішнього консультанта, який може об'єктивно оцінити ситуацію.

Посередництво повинно бути об'єктивним та ефективним, сприяти зміні орієнтації.

Етап 3. Діагностика і усвідомлення. На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає причини виникнення проблем, які потребують змін. За Грейнером цей процес необхідно починати на вищому рівні управління, а потім поступово спускатися до нижчого. Однак неможливо виявити проблему і ухвалити рішення без достовірної інформації з нижчих рівнів управління.

Етап 4. Знаходження нового рішення та шляхів його виконання. Після визначення проблеми керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. В більшості випадків керівництво повинно заручитися згодою тих, хто відповідає за його виконання.

Етап 5. Експеримент і виявлення. Організація не може брати на себе ризик, зразу проводячи масштабні зміни, без обґрунтованого визначення проблем, прихованих труднощів. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків можливого рішення керівництво корегує свої плани для досягнення бажаного ефекту.

Етап 6. Підкріплення і згода. Керівництво повинно мотивувати людей, щоб вони погодилися і прийняли запропоновані для організації зміни. Цього можна досягти переконанням підлеглих, що зміни вигідні і організації, і особисто кожному члену колективу. Можливими способами підкріплення згоди на зміни є: похвала, визнання, просування по службі, підви-

щення оплати праці за більш високу продуктивність, а також участь в проведенні змін.

Школа людських відносин рекомендує використовувати участь працюючих в управлінні організаційними змінами і враховувати досвід працюючих. Грейнер визначив 3 способи розподілу влади між різними рівнями організації²⁴.

1. Розподіл повноважень припускає високу ступінь участі працюючих в ухваленні рішень. Керівники і підлеглі разом визначають необхідні зміни і рекомендують їх для впровадження.

2. Односторонні дії – припускають використання законної влади для реалізації змін. Вони ефективні в тих ситуаціях, де підлеглі сприйнятливі до законної влади (військові частини, державні структури та ін.).

3. Делегування повноважень – відповідає ліберальному стилю керівництва, коли підлеглим надається інформація про необхідні зміни, а потім корегуються дії щодо їх здійснення. Перевагами делегування повноважень є та обставина, що вони зменшують можливість опору змінам, а недоліком є якість рішень, які можуть бути під впливом групової думки.

Опір змінам може стати небажаним явищем і, як свідчать дослідження, він виявляється у всіх, кого стосуються зміни. Керівництво організації повинно знати причини небажання змін у підлеглих.

Причини опору змінам:

1. Невизначеність, відчуття втрати і переконання, що зміни в організації не будуть позитивними для працюючих (збільшиться навантаження, загроза звільнення, перевід на нижчу посаду).

2. Відчуття, що зміни призведуть до особистих втрат (автоматизація може призвести до звільнення або скорочення робочого тижня, зменшать повноваження і доступ до інформації працівників).

3. Переконання, що для організації зміни не є бажаними і необхідними (реформування нічого не дає, управління стає складним, перемини стосуються зазвичай знайомих і друзів).

²⁴ Рульєв В. А. Менеджмент: навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткенвич. – К.: ЦУЛ, 2011. – 312 с.

Керівники повинні усвідомити велику вірогідність опору змінам і вжити заходів із подолання цього опору. Водночас необхідно переконати неформальних лідерів, що зміни не погіршать їх матеріального становища.

Основними методами усунення опору є такі ²⁵: 1) відкрите обговорення заходів і надання достовірної інформації, що допоможе співпрацівникам усвідомити необхідність змін; 2) залучення підлеглих до ухвалення рішень, які можуть чинити опір запланованим змінам; 3) полегшення і підтримка є засобами, за допомогою яких співробітники краще сприймають нову обстановку; 4) переговори для забезпечення впровадження новин передбачають за допомогою матеріальних стимулів чи винагороди схилити на свій бік особу або групу, яка чинить опір; 5) кооптація означає надання особі або групі, яка чинить опір, провідної ролі в ухваленні рішень про проведення змін та їхнє здійснення; 6) маневрування здійснюється в цілях зменшення опору змінам і означає вибіркове використання інформації для позитивної дії на підлеглих; 7) примушення є загрозою позбавити роботи, просування, підвищення професійної кваліфікації, підвищення заробітної плати або призначення на нову посаду з ціллю здобуття згоди на зміни.

Кожна тактика має свої особливості, переваги і недоліки. Керівник повинен оцінити ситуацію і обрати правильне рішення.

1.5 Базові моделі змін: еволюційні та революційні

Умови функціонування сучасних підприємств будь-якої форми власності, організаційно-правової форми господарювання та галузевої належності характеризуються невизначеністю та динамічністю соціально-економічного середовища. Ефективне протистояння підприємства змінам зовнішнього середовища можливе тільки за умов здійснення випереджувальних заходів, спрямованих на збереження його життєздатності та забезпечення конкурентоспроможності, тобто за умов постійного розвитку підприємства.

²⁵ Рудьєв В. А. Менеджмент: навч. посіб. / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткенвич. – К.: ЦУЛ, 2011. – 312 с.

Розвиток підприємства означає якісні зміни та оновлення його господарської системи й організаційної структури, підвищення ефективності функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що ним надаються²⁶.

Необхідно зазначити, що поняття «розвиток» та «зростання», хоча й взаємопов'язані, однак за своїм змістом можуть не збігатися. Під *зростанням підприємства* розуміють збільшення його розмірів та обсягів виробництва. Про зростання підприємства свідчать показники випуску продукції, обсягу продажу, чисельності працівників тощо.

Зростання розмірів підприємства може бути:

– *горизонтальним* – відбувається шляхом збільшення обсягу випуску та продажу одних і тих же товарів на старих і нових ринках; може мати вигляд географічної експансії, поглинання інших товаровиробників тієї ж галузі тощо;

– *вертикальним* – відбувається шляхом організації нових або об'єднання вже існуючих технологічно взаємопов'язаних виробництв. Здійснюється з метою наближення до кінцевого споживача або до постачальника ресурсів;

– *диверсифікованим* – передбачає об'єднання різноманітних виробництв, що належать до різних галузей в єдиний конгломерат. Як правило, такий вид зростання забезпечує підприємству міцні конкурентні позиції та зменшує негативний вплив галузевих ризиків.

Зростання є складовою економічного розвитку підприємства. Водночас розвиток підприємства можливий не тільки за одночасного його зростання, а й за незмінних масштабів його діяльності, тобто відсутність зростання не є перешкодою для розвитку підприємства.

Найчастіше поштовхом до змін на підприємстві є кризові ситуації. Необхідні зміни у стратегії, виробничих процесах, організаційній структурі можуть здійснюватись поступово, у вигляді низки кроків, або ж радикально, у вигляді великих

²⁶ Осовська Г. В. Менеджмент організацій: підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2009. – 680 с.

стрибків. Відповідно до цього розрізняють «революційну» та «еволюційну» моделі розвитку на підприємстві.

«Революційна» модель змін була запропонована американськими фахівцями у галузі менеджменту М. Хаммером та Дж. Чампі у 1991 році. Вона ще має назву концепції реінжинірингу бізнесу. Вони розглядають реінжиніринг бізнесу як принципове переосмислення та радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших процесів з метою кардинального поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників сучасної ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності²⁷.

«Еволюційна» модель змін (або *концепція організаційного розвитку*) ґрунтується на концепції планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальної системи, що передбачає залучення великої кількості учасників. Тобто організаційний розвиток розглядається як довготерміновий, ретельний та всеохоплюючий процес зміни і розвитку підприємства та людей, які в ньому працюють.

Концепція організаційного розвитку передбачає здійснення змін у структурному та кадровому аспектах. У межах структурного підходу робиться спроба за допомогою організаційного регулювання створити сприятливі умови для досягнення обраних підприємством цілей. В межах кадрового підходу здійснюються заходи з підвищення кваліфікації працівників підприємства (розвитку персоналу) та стимулювання їхньої готовності до сприйняття змін.

Серед наукових підходів до організаційного розвитку найбільшого поширення набули концепції розвитку підприємства через зміну його структури, тобто взаємозв'язків між окремими сферами бізнесу, відділами та підрозділами підприємства. Відтак нова корпоративна модель управління сучасним бізнесом (табл. 1.5.1) означає розширення коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками і споживачами.

²⁷ Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морева, О. В. Белякова, О. Б. Балакай. – Донецьк: Вид-во Цифрова типографія, 2012. – 257 с.

Трансформація моделей ведення господарської діяльності

Об'єкт зміни	Сучасна модель	Майбутня модель
Організація управління	Ієрархія, бюрократія	Мережі
Головний принцип діяльності	Функціональна спеціалізація	Інтеграція, інтелектуальне співробітництво
Критичний фактор конкурентної переваги	Матеріальні та фінансові активи (капітал)	Інтелектуальні активи (знання)
Організаційна структура управління	Вертикальне підпорядкування	Адаптивні (органічні) структури
Стиль керівництва	Автократичність (зосередження влади в одних руках)	Демократичний (формування групи однодумців, допомога у розкритті ними їхніх здібностей)
Об'єкт зосередження уваги	Вартість	Час
Орієнтація діяльності	Прибуток, підвищення ефективності виробництва	Задоволення конкретного споживача
Реакція на зміни зовнішнього середовища	Реактивність	Проактивність

Науково-технічний прогрес, автоматизація виробництва та управління на основі широкого використання обчислювальної техніки і засобів телекомунікації змінили традиційні уявлення про межі підприємств, руйнують їхню замкненість і роблять малоефективними тих з них, які ґрунтувалися зазвичай на ієрархічних структурах.

На рис. 1.5.1 наведено найважливіші тенденції розвитку підприємств в сучасних умовах²⁸.

Основною характерною рисою сучасних систем внутрішньофірмового управління є орієнтація на довгострокову перспективу, зосередження уваги на фундаментальних

²⁸ Галиця І. О. Концептуальні підходи до стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання / І. О. Галиця // Проблеми науки. – 2006. – № 8. – С. 14–21; Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2005. – 582 с.



Рис. 1.5.1 Сучасні тенденції розвитку підприємств

дослідженнях, диверсифікацію діяльності, активне впровадження інновацій, максимальне використання творчої активності персоналу підприємства.

Серед сучасних напрямів модифікації підприємств та структур управління можна виокремити:

1) перехід від вузької функціональної спеціалізації управлінської роботи до інтеграції в змісті та характері управлінської діяльності;

2) дебюрократизація, тобто відмова від формалізації відносин та ієрархії, відокремлення функціональних та штабних ланок структури управління;

3) скорочення кількості ієрархічних рівнів шляхом реорганізації великих централізованих підприємств у декілька невеликих або створення мережі підприємств;

4) трансформація організаційних структур підприємств із ієрархічних (пірамідальних) у пласкі, із мінімальною кількістю рівнів управління між керівництвом та безпосередніми виконавцями;

5) здійснення децентралізації низки функцій управління, насамперед виробничих і збутових. Для цього в структурі під-

приємства створюються напівавтономні або автономні відділення, стратегічні бізнес-одиниці, що відповідальні за прибутки і збитки;

б) підвищення ролі інноваційної діяльності. Для цього в межах великих підприємств створюються інноваційні підрозділи, що орієнтуються на виробництво та самостійне просування на ринках нових виробів та технологій, а також підрозділів, що діють на принципах «ризикованого фінансування»;

7) організація філіальних форм зв'язку між підприємством та іншими підприємствами, зокрема шляхом створення внутрішніх ринків;

8) створення автономних груп (команд), діяльність яких спрямована на вирішення конкретних завдань, постійне підвищення творчої та виробничої віддачі персоналу.

Отже, основними варіантами розвитку підприємства є:

1) внутрішнє зростання за рахунок використання власних ресурсів;

2) злиття, поглинання інших господарюючих суб'єктів з метою збільшення ресурсів та виходу на нові ресурсні ринки та ринки збуту;

3) перерозподіл внутрішніх ресурсів, зосередження їх на пріоритетних напрямках діяльності;

4) припинення здійснення неефективних напрямів діяльності, не забезпечених ресурсами, може відбуватись шляхом продажу пакету акцій та активів, внутрішньої ліквідації або переорієнтації;

5) відокремлення, передання видів діяльності, не забезпечених ресурсами, іншим виконавцям на договірній основі, через продаж або виділення активів.

Варто зазначити, що вибір варіанту розвитку пов'язаний із цілями, які має підприємством.

Якщо на меті є розвиток організаційних характеристик підприємства, то відповідними напрямками дій їхнього досягнення будуть: постійне удосконалення структури управління; підвищення гнучкості; реорганізація; реструктуризація; створення організації, побудованої «вершиною донизу»; децентралізація управління, делегування відповідальності; створення інноваційної структури; результатна департаментизація,

формування дивізіональних організацій з виділенням незалежних підрозділів; створення міжфункціональних команд, використання горизонтальних зв'язків, інформаційних технологій; створення мережі альянсів, партнерств, оболонкових, віртуальних організацій.

Якщо за ціль розглядається зниження операційних (трансакційних) витрат, то необхідними заходами є: активізація інноваційної діяльності; удосконалення продукції, технології, методів роботи, обліку та контролю; підвищення якості продукції, послуг; підвищення кваліфікації працівників; створення нової моделі бізнесу, що ґрунтується на розподілі робіт, функцій та переданні їх зовнішнім виконавцям.

У разі, коли метою є усунення антагоністичних суперечностей, потрібними для соціального розвитку підприємства є: створення єдиного статусу для всіх працівників, рівність у відносинах: 1) «усі – члени однієї родини»; 2) соціальне партнерство; 3) пропаганда прямого зв'язку між інтересами працівника та підприємства; 4) установлення тотожності інтересів власника та найманого працівника; 5) рівність у можливостях просування кар'єрними сходами; 6) турбота про потреби працівників; 7) соціальні заходи, спрямовані на матеріальну та нематеріальну стимуляцію працівників; 8) підвищення професіоналізму працівників, менеджерів.

На підприємстві, як у будь-якому соціальному середовищі, часто є випадки конфліктів інтересів: власників, менеджерів, працівників. Для об'єднання їхніх цілей можна застосовувати такі дії: 1) створення індивідуалістичної організації; 2) розвиток та навчання персоналу; 3) розвиток співробітництва; 4) створення єдиного корпоративного духу; 5) делегування відповідальності; 6) розвиток самомотивації; 7) розвиток системи мотивації.

Якщо метою є розвиток соціального партнерства, потрібними діями будуть ²⁹: 1) укріплення суспільного іміджу підприємства; 2) створення сприятливого соціального середовища; 3) поліпшення екологічної обстановки.

²⁹ Ляш О. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. / О. І. Ляш, С. С. Гринкевич. – К.: Знання, 2010. – 476 с.

Зміцнення конкурентних позицій пов'язано з розвитком зовнішніх господарських зв'язків. Відповідні заходи будуть передбачати:

- 1) розвиток зв'язків зі споживачами;
- 2) розвиток каналів розподілу продукції;
- 3) вертикальна інтеграція. Розвиток зв'язків із постачальниками;
- 4) розширення ринку, регіональна експансія в результаті організації стратегічного партнерства (інтеграції, диверсифікації);
- 5) розвиток наукового партнерства.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ВИВЧЕНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Що таке «зміни», та як вони характеризуються?
2. Назвіть відмінності між поняттями «соціальні зміни» та «соціальна зміна».
3. Назвіть методи здійснення змін.
4. Назвіть 10 етапів здійснення змін, які виокремили Крістіан Фрайлінгер і Йоганнес Фішер.
5. Назвіть та охарактеризуйте фактори, що впливають на процес організаційних змін, на прикладі методу DICE (дайс).
6. Що таке процеси та які критерії для управління процесом повинні бути?
7. Назвіть та охарактеризуйте один з основних підходів до управління процесами «Управління проектами».
8. Назвіть та охарактеризуйте види змін в організації.
9. Назвіть та охарактеризуйте етапи моделі процесу успішного управління організаційними змінами за Л. Грейнером.
10. Назвіть основні методами усунення опору.

ЗАВДАННЯ ТЕСТОВОГО КОНТРОЛЮ

1. **Зміни у меті й завданнях діяльності – це:**
 - а) розширення асортименту послуг, які надає незайнятим особам Державна служба зайнятості;
 - б) розподіл і перерозподіл функцій, нові технології прийняття і підтримки рішень, впровадження інформаційних систем тощо;
 - в) впровадження електронного документообігу в державних установах, використання технологій прозорого електронного самоврядування тощо.
2. **Зміни в організаційних структурах і управлінських процесах – це:**
 - а) розширення асортименту послуг, які надає незайнятим Державна служба зайнятості;

б) розподіл і перерозподіл функцій, нові технології ухвалення і підтримки рішень, впровадження інформаційних систем тощо;

в) керівництво й персонал, їхня компетентність, відносини, мотивація, належна робоча поведінка, результативність і ефективність роботи.

3. Зміни в ефективності роботи організації – це:

а) фінансові, економічні, соціальні показники, які спрямовані на навколишнє середовище, виконання організацією її місії та завдань з використанням нових можливостей;

б) керівництво й персонал, їхня компетентність, відносини, мотивація, належна робоча поведінка, результативність і ефективність роботи;

в) цінності, традиції, поведінкові норми і стереотипи, неформальні відносини, мотиви і процеси, стилі керівництва.

4. Основні механізми перетворень за моделлю Курта Левіна – це:

а) «розморожування», «зміна» і «повторне заморожування»;

б) обрання цілей, які організація хоче досягти внаслідок змін;

в) оцінка поточної ситуації через призму обраних цілей.

5. Основні механізми перетворень за моделлю Р. Бекхарда – це:

а) «розморожування», «зміна» і «повторне заморожування»;

б) обрання цілей, які організація хоче досягти внаслідок змін;

в) підставою для вибору слугує інформація, що надходить ззовні.

Теми рефератів

1. Основні принципи реалізації менеджменту змін
2. Моделі та механізми менеджменту змін

Рекомендована література

- 1 Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 2010. – 320 с.
- 2 Галиця І. О. Концептуальні підходи до стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання / І. О. Галиця // Проблеми науки. – 2006. – № 8. – С. 14–21.
- 3 Горбонос Ф. В. Економіка підприємства: підручник / Ф. В. Горбонос, Г. В. Черевко, Н. Ф. Павленчик. – К.: «Знання», 2010. – 345 с.
- 4 Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.
- 5 Іляш О. І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / О. І. Іляш, С. С. Гринкевич. – К.: Знання, 2010. – 476 с.
- 6 Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морева, О. В. Белякова, О. Б. Балакай. – Донецьк: Вид-во Цифрова типографія, 2012. – 257 с.

- 7 Киржнер Л. А. Менеджмент: учеб. пособие / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко. – Х.: Издательство КНТ, 2006. – 688 с.
- 8 Менеджмент і адміністрування : підручник: у 3 томах / за ред. З. І. Галушки, В. М. Запухляка, О. С. Саєнка – Чернівці, 2014. – Т.3 – 404 с.
- 9 Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К.: «Либідь», 2003 – 448 с.
- 10 Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 2000. – 704с.
- 11 Новак В. О. Організаційна поведінка: підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мос-тенська, О. В. Ільєнко. – К.: Кондор, 2013. – 498 с.
- 12 Осовська Г. В. Менеджмент організацій: підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2009. – 680 с.
- 13 Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2005. – 582 с.
- 14 Рудьєв В. А. Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
- 15 Українська дипломатична енциклопедія: у 2-х томах / ред. кол. Л. В. Губерський та ін. – К.: Знання України, 2004.

ЛІДЕРСТВО ТА КЕРІВНИЦТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

2.1 Сутність керівництва і лідерства

Ефективність роботи колективу залежить не лише від сформованих у ньому стосунків, що забезпечують успішну взаємодію людей у процесі спільної роботи, а й від того, як спрямовується їхня діяльність, які форми впливу використовують для того, щоб спонукати людей до продуктивної праці. Ці питання належать до компетенції керівника.

Керівник – це індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють.

Керівник може використовувати формальні (у цьому разі поняття «керівник» ототожнюється з поняттям «менеджер», «керуючий») і неформальні важелі впливу (у цьому разі поняття «керівник» ближче до поняття «лідер»). Між керівництвом і лідерством існує певна різниця.

Керівництво – процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань.

Основою керівництва є вплив і влада. *Вплив* – це поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншої людини. *Влада* – це можливість впливати на поведінку інших.

Лідерство – здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

Лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії у групі людей, на визнанні професіоналізму та компетентності.

Керівника, який досяг влади лише завдяки своїй посаді і керує людьми винятково з цих позицій, відносять до формальних лідерів. Його влада поширюється здебільшого на виробничі відносини і здійснюється за схемою «начальник – підлег-

лий» (він має владу над підлеглими, оскільки вони залежать від нього у питаннях розподілу завдань, нарахування заробітної плати, просування по службі тощо).

Владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, завоює прихильність підлеглих завдяки особистим якостям – компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм тощо, тобто виявить лідерські якості, що ґрунтуються на неформальній основі.

З позиції інтересів організації ідеальним є поєднання формальних і неформальних основ влади. Менеджер, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі формуються стосунки «лідер – послідовник», які значно тісніші та результативніші, ніж відносини «начальник – підлеглий».

Лідерство підсилює керівні дії менеджера у таких сферах, як визначення цілей, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, уміння «вести за собою» тощо), забезпечення групової синергії; відстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку та ін.

2.2 Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси

Ефективний менеджер не завжди є ефективним лідером, і навпаки, їхні основні характеристики перебувають ніби в різних вимірах (табл. 2.2.1).

Менеджер спрямовує роботу інших і персонально відповідає за її результати, стежить за порядком і послідовністю роботи. Взаємодію з підлеглими він формує здебільшого на фактах і в межах встановлених цілей. Лідер спонукає людей, викликає ентузіазм, передаючи співробітникам власне бачення майбутнього і допомагаючи їм адаптуватись до нового.

Менеджери зазвичай пасивні щодо цілей. Найчастіше вони орієнтуються на кимось встановлені цілі. Лідери ж, навпаки, самі визначають цілі й спрямовують зусилля своїх послідовників на їх реалізацію.

Основні характеристики менеджера і лідера

Менеджер	Лідер
Адміністратор	Інноватор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за власними цілями
План – основа дій	Бачення – основа дій
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує аргументи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс рухові
Професіонал	Ентузіаст
Ухвалює рішення	Реалізовує рішення
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Його поважають	Його обожнюють

Менеджери схильні розробляти свої дії в деталях і в часі, планувати залучення і використання необхідних ресурсів для підтримування організаційної ефективності. Лідери ж досягають цілей прогнозуванням майбутнього і шляхів його досягнення, не вникаючи в оперативні деталі й рутину.

Менеджери надають перевагу порядку у взаємодії з підлеглими, вибудовуючи стосунки з ними відповідно до ролей підлеглих у запрограмованому ланцюжку подій або у формальному процесі ухвалення і реалізації рішень. Це зумовлено тим, що менеджери відносять себе до особливого соціального інституту. Лідери підтримують працівників, які розуміють і поділяють їхні погляди та ідеї, враховують їхні потреби, цінності та емоції і не пов'язують повагу до себе зі своїм статусом. Менеджери забезпечують досягнення цілей працею підлеглих, контролюючи їхню поведінку і реагуючи на кожне відхилення від плану. Лідери формують стосунки з підлеглими на довірі, мотивуючи і надихаючи їх.

Менеджери, використовуючи свій професіоналізм, здібності та вміння, концентрують свої зусилля у сфері ухвалення рішень; намагаються зменшити набір способів вирішення проблеми; рішення часто приймають на основі досвіду. Ліде-

ри розробляють нові й неоднозначні способи вирішення проблеми, беруть на себе ризик і виявлення нових проблем, особливо в тому разі, коли існують можливості для отримання винагороди. Дослідження свідчать, що значна група менеджерів має лідерські якості. Але ситуація, коли менеджер не є лідером, трапляється в житті часто. Водночас лідер не завжди займає керівну посаду і його вплив на навколишніх може заважати менеджерові ефективно керувати.

2.3 Основні якості лідерів зі змін

Лідер відданий своїй фірмі, він не принижує свою фірму перед співробітниками, а співробітників – перед керівництвом фірми.

Лідер повинен бути оптимістом. Оптиміст завжди охоче вислуховує інших, їхні ідеї, тому що він завжди чекає на хороші новини. Песиміст слухає якнайменше тому, що очікує поганих новин. Оптиміст думає, що люди зазвичай готові допомогти, мають творчий початок, прагнуть до творення. Песиміст вважає, що вони ледачі, норовливі і від них мало толку. Цікаво, що обидва підходи звичайно виявляються правильними.

Формальний лідер володіє багатьма якостями, які спонукують його започатковувати проведення змін.

По-перше, лідер, через свій статус в організації, має інформацію, що дає йому змогу мати перспективне й багатопланове бачення керованого ним підприємства і його можливостей, а також зовнішніх умов, які впливають на результативність організаційної діяльності в цей момент і будуть на неї впливати в майбутньому.

По-друге, становище лідера в організації дозволяє йому завоювати ідеї, що виникають у головних фахівців.

По-третє, формальний лідер має можливість акумулювати інноваційні ідеї поза організацією й трансформувати їх в ідеї, пов'язані з підвищенням ефективності діяльності організації.

І, нарешті, лідер має ті якості особистості, які дають йому змогу перетворювати нову ідею в переконання про реальність

впровадження цієї ідеї в діяльність своєї організації, про її цінності. Без цього переконання ідея не є продуктивною. Тільки сила духу й талант лідера, який прекрасно знає свою організацію та її можливості (технічні й людські), можуть перетворити абстрактну ідею в прагматичну.

Для того, щоб досягти максимального результату у створенні конструктивних ідей щодо здійснення організаційних змін, *лідер може діяти у двох напрямках:*

- а) *як творець психологічного клімату й умов, які дозволяють здобувати впевненість у необхідності проведення змін;*
- б) *як організатор, що використовує свій статус і владу, індивідуальний вплив і організаційні ресурси для реструктуризації організації, вирішення суперечностей між окремими співробітниками чи підрозділами.*

Ефективність управління змінами пов'язана з наявністю згоди між лідером і більшістю співробітників організації щодо цілей реформування. Для того, щоб досягти згоди щодо цілей проведення змін, лідер повинен вирішити низку завдань:

- 1) визначити мету змін у поняттях і термінах, доступних розумінню більшості співробітників. Визначена мета повинна легко запам'ятовуватися членами організації;
- 2) сформувати й розвинути довіру до ідеї та цілей змін;
- 3) виробити загальне бачення мети;
- 4) розробити на цій основі стратегії проведення змін.

Ефективність реалізації змін пов'язана з діяльністю формального лідера під час формування відповідальності за остаточний результат змін у всіх категорій підлеглих: представників вищого рівня управління, середнього менеджменту, а також рядових співробітників. Відповідальне ставлення підлеглих до своїх обов'язків безпосередньо пов'язане із забезпеченням їх відповідними повноваженнями та свободою ухвалення рішень.

Проблема управління лідерством в організації охоплює щонайменше п'ять аспектів.

1. *Виявлення осіб з природженими та (або) лідерськими якостями, що сформувалися, і призначення їх на керівні посади. Цей напрям діяльності може виникати і з тези «лідерами народжуються», і з визнання можливості цілеспрямованого форму-*

вання лідерів. У першому випадку йдеться про виявлення лідерських здібностей і їх використання в організаційних цілях, в іншому – про залучення на підприємство підготовлених лідерів, що вже проявили себе. Існує кілька способів виявлення лідерських здібностей. Це тестування та інші психологічні методи, особливо широко застосовувані до молодих претендентів на керівні посади, а також вивчення біографії й виробничого стажу, добір людей, що вже якось проявили себе.

У реальній політиці організацій орієнтація на осіб з наявними лідерськими якостями виражається в тому, що система підготовки керівних кадрів середньої й вищої ланки залучає осіб, що вже довели свої лідерські здатності зазвичай на первинних керівних посадах. Відомий американський дослідник лідерства Стівен Кові стверджує, що лідерів можна знайти на всіх рівнях ділової активності, а не тільки на найвищому³⁰. Крайні лідери, звичайно, дотримуються загального комплексу цінностей, у який входять справедливість, рівність, неупередженість, цілісність, чесність, довіра. Кожна людина може визначити свою й чужу здатність до лідерства за допомогою таких критеріїв:

- постійне самовдосконалення;
- орієнтація на служіння іншим;
- вираження позитивної енергії, доброзичливість і відхилення від сприйняття негативної енергії й конфліктів;
- віра в інших;
- раціональний розподіл часу й зусиль;
- внутрішня впевненість, оптимізм, нове бачення події, сприйняття життя як пригоди;
- самокритичність, толерантність (терпимість), визнання заслуг інших і їхньої рівного права на самовираження;
- турбота про фізичне здоров'я, інтелектуальний і духовний розвиток.

2. Розвиток лідерства є цілеспрямованим формуванням і поглибленням відповідних якостей і навичок. Цей аспект проблеми управління лідерством в організації враховує можливості

³⁰ Дункан Д. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: пер. с англ. / Д. Дункан. – М.: Дело. 1996. – 271 с.

більшою або меншою мірою формувати й розвивати лідерські здібності шляхом навчання й самонавчання, мотивування, тренінгів і практичного досвіду. Для розвитку лідерства використовується низка процедур, теоретичним обґрунтуванням яких так чи інакше є розглянуті теорії лідерства. Вдале їх застосування допомагає «стати лідером», знайти визнання групи, колективу. Ці процедури такі:

а) формування особистої вмотивованості, стійкого бажання бути лідером, упевненості в собі, готовності ухвалювати рішення й брати на себе відповідальність, послідовності й завзятості в реалізації загальних цілей, свідомого відчуття власної сили, віри в досягнення мети, ентузіазму тощо;

б) розвиток індивідуальних інтелектуальних і моральних лідерських якостей. Як уже частково зазначалося, до таких якостей належить, насамперед, професійна компетентність, порядність (чесність, дотримання загальноприйнятих моральних норм, без яких, як правило, важко, а то й зовсім неможливо завоювати авторитет); розвинутий інтелект, який виявляється в аналітичності, швидкості розуміння суті проблеми, гнучкості розуму, передбачливості, умінні планувати й обирати мету тощо;

в) забезпечення соціальної компетентності лідера і його доброзичливості у відносинах з членами групи вважається культурою спілкування, уміння ясно й чітко виражати думки, коректно вислуховувати співробітників, робити зауваження, давати поради, уважність, повага гідності інших людей, уміння розуміти їх, перейматися їхніми турботами й проблемами, підтримувати;

г) набуття вміння й навичок швидко й правильно оцінювати ситуацію, знати й враховувати особливості, інтереси, запити й очікування всіх членів групи. Не менш важлива для лідерства й правильна оцінка ситуації, своїх сил і можливостей групи. Без цього успіх групової діяльності недосяжний. Повторювані невдачі зазвичай ведуть до втрати віри в лідера.

3. Взаємозв'язок й інтеграція індивідуальних цілей і інтересів членів групи з організаційними цілями, реалізація потреб, представництво та захист інтересів окремих членів групи і колективу загалом. Це унеможлиблює виникнення деструк-

тивних груп і лідерів, діяльність яких завдає шкоди організації, а також підвищує авторитет керівника серед співробітників і значущість ділового лідерства порівняно з емоційним.

4. *Комбінація в діяльності керівника формального й неформального лідерства.* Підлеглі завжди бажають бачити в керівникові не тільки начальника, позбавленого емоцій і переживань, але й людину, що володіє кращими моральними якостями, що опікується не тільки ефективністю організації і самим собою, а й співробітниками.

5. *Організаційна інтеграція лідерів, забезпечення конструктивної спрямованості їх діяльності й усунення деструктивного лідерства.* Інтеграція лідерів припускає забезпечення лояльності існуючих керівників, відбір найбільш здатних працівників, мотивованих на реалізацію цілей організації, заохочення до професійно-посадового росту, налагодження добрих відносин і співробітництва зі стихійно створеними групами і їхніми лідерами, формалізація, якщо це можливо й доцільно, лідерства. Великих збитків управлінню персоналом і діяльності організації загалом здатні завдати деструктивні лідери, наприклад, лідери груп супротивників нововведень, розкрадачів власності, хабарників тощо. Для усунення такого лідерства можливі різні способи дій.

Перший і найпростіший з них – *руйнування системи «лідер – послідовники» за допомогою адміністративних заходів.* З цією метою можуть використовуватися різні засоби: звільнення з роботи деструктивного лідера або переведення його на інше місце роботи, зміна його соціальної ролі через перерозподіл функцій або включення в групу осіб-суперників, ізоляція лідера, розформування групи послідовників і насамперед переведення на інші ділянки роботи людей, особливо близьких до деструктивного лідера. Ослабленню впливу негативного лідера може сприяти скорочення комунікацій між ним і групою, зокрема за рахунок переведення лідера в інше приміщення, завантаження його роботою, що ускладнює неформальне спілкування.

Другий спосіб усунення деструктивного лідерства – *зміна його характеру, спрямованості й використання здібностей і авторитету лідера на користь організації.* Це може

бути досягнуте за допомогою індивідуальних бесід, «наближення» лідера до керівництва, вияву до нього особливої уваги, призначення його на керівну посаду тощо. Такий спосіб боротьби з деструктивним лідерством не викликає хворобливої реакції в співробітників, їх протесту. Однак він не завжди можливий, а ефективний лише тоді, коли неформальний лідер готовий змінити свої орієнтації й підпорядкувати свою активність цілям організації.

Третій спосіб ліквідації деструктивного лідерства – *перехоплення його основних функцій формальним керівником, реалізація ним тих потреб групи, які здійснює або намагається здійснювати лідер*. Таке лідерство може бути усунуте, наприклад, через зауваження на неформальне спілкування з людьми, своєчасне і повне інформування співробітників, «розсіювання» необґрунтованих побоювань щодо їхнього майбутнього.

Четвертий спосіб усунення негативного для організації лідерства – *підрив репутації лідера, його компрометація у власних очах і особливо в очах його послідовників, усього колективу*. Це може бути досягнуте, зокрема, за рахунок ввічливого, але постійного показу на зборах низької професійної компетентності лідера, сумнівності його моральних якостей, безперспективності або небезпеки тих дій, до яких він спонукає, тощо.

Зовнішні й внутрішні умови лідерства поступово змінюються, обумовлюючи нові потреби у відповідних лідерських якостях. Основними факторами еволюції якостей лідера можна вважати:

- зміну зовнішніх умов;
- виникнення нових проблем;
- внутрішні зміни організації;
- зміни індивідуальних і групових очікувань та інтересів в організації;
- зміна очікувань і інтересів самого лідера.

Фахівці зауважили на зв'язок між тривалістю перебування при владі й розвитком певних якостей у лідера. Дослідження цієї залежності дало змогу виокремити *три основні етапи лідерства*:

- 1) збільшення ефективності лідерства;
- 2) поступове зменшення ефективності діяльності лідера;

3) повна втрата лідером здатності до виконання власних функцій.

Професійне «довголіття» лідера й тривалість кожного з етапів його лідерства залежать від багатьох соціально-психологічних факторів. Проте можна свідомо вберегтися від настільки сумного розвитку ситуації:

- по-перше, постійно самовдосконалюватися, розвиваючи власну компетентність, самоконтроль і самокритичність;
- по-друге, заохочувати творчу атмосферу й командний дух в організації. Однак для будь-якого лідера настає час, коли треба звільнити місце для нового лідера, у якому має потребу організація. Для лідера й організації буде краще, якщо це відбудеться вчасно.

2.4 Підходи до виокремлення стилів управління

Існує багато засобів впливу на інших людей. Внаслідок цього закономірно виникає запитання: які засоби впливу є найбільш ефективними у процесі спрямування людей на досягнення цілей організації? У дослідженнях щодо відповіді на таке запитання можна виокремити три підходи:

- 1) підхід з позиції особистих якостей керівника;
- 2) поведінковий підхід;
- 3) ситуаційний підхід.

Підхід з позицій особистих якостей керівника. В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є:

- 1) визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;
- 2) визначення способів виховання таких особистих якостей.

У межах підходу з позицій особистих якостей були проведені численні дослідження різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд; відповідальність; ініціативність; впевненість у собі тощо. Проте результати досліджень засвідчили, що:

- по-перше, не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні усім успішним керівникам;

– по-друге, один і той ж керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості.

На основі цього науковці дійшли висновку, що людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей.

Поведінковий підхід. Згідно з поведінковим підходом до лідування результативність управління визначається не так особистими якостями, як тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування. Стиль керування – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на робітників організації.

Водночас необхідно зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох чинників, які до того ж постійно змінюються, а саме:

- особистих якостей керівника;
- особистих якостей підлеглих;
- завдань та дій, які вони виконують тощо.

Внаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю керування. Тому в теорії управління стиль цього конкретного керівника виступає як позиція на континуумі. Отже, будь-який з проміжних стилів керування характеризується різним ступенем впливу крайніх позицій континууму.

Автократично-демократичний континуум стилів керування. В основу автократично-демократичного континууму стилів керування покладено теорію Х та теорію Y Дугласа МакГрегора, який вирізнив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей³¹.

1. Згідно з «теорією Х» робітники за своєю природою є лінивими, безвідповідальними, такими, що за першої ж нагоди намагаються уникнути праці. Отже, для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, спрямовувати та контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю.

³¹ Теории Х и Y Дугласа Макгрегора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-academy.ru/hrarticle/teorii-h-i-y-duglasa-makgregora.html>

«Теорія X» характеризує основи автократичного керування. Автократ має достатньо влади, аби нав'язати свою волю виконавцям і у разі необхідності без вагань вдається до цього. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, яку він займає. Сила влади автоматично примушує підлеглих коритися наказам та інструкціям. Автократ зазвичай:

- щонайбільше централізує повноваження;
- щонайбільше структурує роботу підлеглих;
- різко обмежує свободу підлеглих щодо ухвалення рішень;
- вимагає дотримання численних правил поведінки;
- звертається до потреб більш низького рівня у підлеглих (за пірамідою Маслоу).

За «теорією Y», навпаки, менеджер бачить своїх підлеглих працьовитими, відповідальними, такими, що прагнуть до схвалення та підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля людей. Людина і сама здатна себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої вона зацікавлена. «Теорія Y» характеризує основи демократичного керування. Для демократичного стилю керування характерними є:

- високий ступінь децентралізації повноважень;
- активна участь підлеглих в ухваленні рішень;
- добре налагоджена система комунікацій між керівником і підлеглими;
- апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих.

Результати теоретичних досліджень МакГрегора відображені та розвинені у моделі автократично-демократичного континуума стилів керування Танненбаума-Шмідта (рис. 2.4.1).

Ліберальний стиль керування. Ліберальне керівництво характеризується мінімальною участю керівника. Підлегли, водночас, мають майже повну свободу визначати цілі, ухвалювати рішення та контролювати свою роботу.

Дослідження ліберального стилю порівняно з автократичним, які проводив К. Левін, дало йому змогу зробити такі висновки:

- 1) автократичне керування порівняно з ліберальним домалалося виконання більших обсягів роботи, проте призводило:

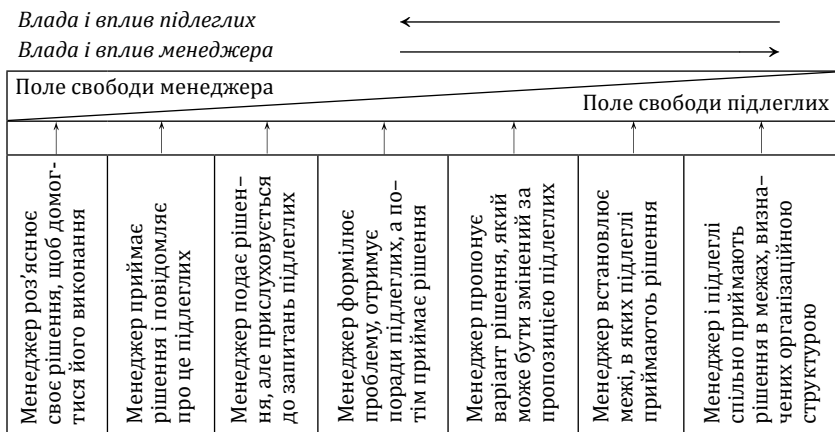


Рис. 2.4.1 Континуум стилів керування Танненбаума-Шмідта³²

- до низької мотивації;
- до меншої оригінальності;
- до більшої агресивності до членів групи;
- до більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника;

2) ліберальне керування призводило:

- до зменшення обсягів роботи;
- до зниження її якості;
- до недостатнього задоволення підлеглих таким стилем керування.

Континуум стилів керування Р. Лайкерта. Інші критерії континууму стилів керування були запропоновані Р. Лайкертом. За граничні позиції континууму були взяті принципово нові стилі керування:

1) стиль керування, зосереджений на роботі;

2) стиль керування, зосереджений на людині.

Керівники, що зосереджені на роботі (орієнтовані на завдання) піклуються (дбають) насамперед про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці.

³² Новак В. О. Організаційна поведінка: підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 498 с.

Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на робітника), прагнуть підвищити продуктивність праці найперше шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих в ухваленні рішень, допомога у вирішенні проблем тощо).

Р. Лайкерт дотримувався думки, що стиль керування може бути орієнтований або на роботу, або на робітника. Водночас результати його досліджень свідчили, що стиль, орієнтований на робітника, майже у всіх випадках сприяв підвищенню продуктивної праці³³.

Р. Лайкерт запропонував 4 основні системи стилів керування:

- 1) експлуататорсько-авторитарна;
- 2) прихильно-авторитарна;
- 3) консультативно-демократична;
- 4) партисипативне (рис. 2.4.2).

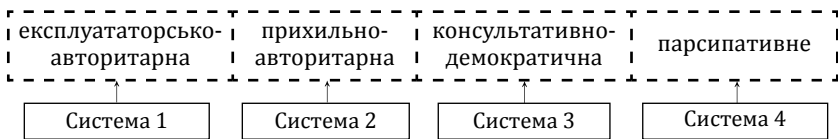


Рис. 2.4.2 Континуум системи керівників Р. Лайкерта

Двомірне трактування стилів керування. Вчені університету штату Огайо запропонували принципово нову класифікацію стилів керування. За результатами своїх досліджень вони дійшли висновку, що хоча автократичний керівник не може одночасно бути демократичним, але він здатний, багато працюючи, піклуватися і про людські відносини (хіба не можна бути водночас вимогливим та уважним, дбайливим до людей). Тобто, керівник може поводити себе так, що буде одночасно орієнтований і на роботу, і на людей.

Звідси з'являється можливість класифікувати стилі керування одразу за двома критеріями. Розвиваючи цю концепцію Р. Блейк та Дж. Моутон створили мережу (ГРІД), яка містить 5 основних стилів керування (рис. 2.4.3).

³³ Матеріали ЕПБ VuzLib [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.vuzlib.su/men_l_kneu/1-1.htm

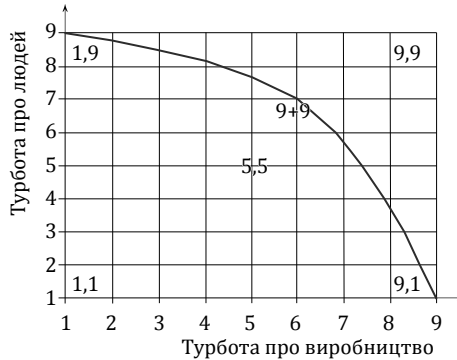


Рис. 2.4.3 Мережа управління

Вертикальна вісь схеми ранжує турботу менеджера про людину за шкалою від одного до дев'яти, а горизонтальна – турботу менеджера про роботу за такою ж шкалою. Стиль керування визначається за обома наведеними критеріями одночасно. Блейк та Моутон визначають чотири граничних та одну середню позиції ГРІД³⁴.

Блейк та Моутон вважали, що найефективнішим стилем керування є поведінка керівника у позиції 9.9.

Дев'ятибалова шкала у теорії Блейка та Моутон пов'язана з розумінням, що існує декілька проміжних варіантів стилів керування. Водночас вони зазначали: «Будь-які переваги, що можна отримати з проміжних варіантів, не варті тих зусиль, які необхідні для ідентифікації їх характеристик».

Крім того, Блейк та Моутон виділили три додаткові стилі керування, які розглядаються як певні сполучення п'яти «чистих» стилів у ГРІДі. Це, зокрема³⁵:

1) патерналізм (сполучення ситуації 9.1, з погляду управління та контролю, з системою заохочення у ситуації 1.9). Патерналізм як тип поведінки керівника асоціюється з фігурою батька родини. Він хвалить за виконану роботу, заохочує, підтримує, але створює середовище, у якому робітники не діють

³⁴ Матеріали ЕПБ VuzLib [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.vuzlib.su/men_l_kneu/1-1.htm

³⁵ Там само.

без його ухвали. Винагородження та підтримка надаються підлеглим в обмін на слухняність та лояльність;

2) опортунізм – це сполучення будь-яких або усіх підходів до управління, які здатні закріпити позицію керівника або надати йому певні особисті переваги. Кожний крок опортуніста здійснюється з тактичних міркувань і є засобом досягнення особистого успіху (внесок в успіх організації на другому плані щодо особистої вигоди);

3) фасадизм або зовнішнє благополуччя – це імітація ситуації 9.9 з метою приховати дійсні мотиви власної поведінки керівника.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ВИВЧЕНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Надайте визначення понять «керівник» та «керівництво».
2. Надайте визначення поняття «лідерство». На яких засадах воно ґрунтується?
3. Назвіть основні якості менеджера.
4. Назвіть основні якості лідера.
5. Назвіть напрями дій лідера для досягнення максимального результату в створенні конструктивних ідей.
6. Назвіть завдання, які лідер повинен вирішити, щоб досягти згоди щодо цілей проведення змін.
7. Назвіть критерії визначення здатності до лідерства.
8. Назвіть основні фактори еволюції якостей лідера.
9. Назвіть засоби впливу у процесі спрямування людей на досягнення цілей організації.
10. Назвіть фактори впливу манери поведінки керівника.

ЗАПИТАННЯ ТЕСТОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Керівництво – це:

а) здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи;

б) процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань.

в) соціальна взаємодія у групі людей задля визнання професіоналізму та компетентності.

2. Лідерство – це:

- а) здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи;
- б) процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань;
- в) соціальна взаємодія у групі людей задля визнанні професіоналізму та компетентності.

3. За допомогою яких критеріїв кожна людина може визначити свою й чужу здатність до лідерства:

- а) схильність розробляти свої дії в деталях і в часі, планувати залучення і використання необхідних ресурсів для підтримування організаційної ефективності;
- б) забезпечення досягнення цілей працею підлеглих, контролюючи їхню поведінку і реагуючи на кожне відхилення від плану;
- в) внутрішня впевненість, оптимізм, нове бачення подій, сприйняття життя як пригоди.

4. Якості лідера – це:

- а) інноватор;
- б) адміністратор;
- в) професіонал.

5. Якості менеджера – це:

- а) інноватор;
- б) адміністратор;
- в) ентузіаст.

Теми рефератів

1. Сутність керівництва та лідерства
2. Оцінка ефективності керівництва та лідерства

Рекомендована література

1. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2010. – 320 с.
1. Дункан Д. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Д. Дункан; пер. с англ. – М.: Дело, 1996. – 271 с.
2. Коттер Дж. П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации (The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations) / Дж. П. Коттер, Д. С. Коэн. – М.: «Олимп-Бизнес», 2004.

3. Менеджмент і адміністрування: підручник: у 3-х томах / за ред. З. І. Галушки, В. М. Запухляка, О. С. Саєнка – Чернівці, 2014. – Т. 3 – 404 с.
4. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової – К.: «Либідь», 2003 – 448 с.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
6. Новак В. О. Організаційна поведінка: підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мос-тенська, О. В. Ільєнко. – К.: Кондор, 2013. – 498 с.
7. Рульєв В. А. Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
8. Українська дипломатична енциклопедія: у 2-х томах / ред. кол. Л. В. Губерський та ін. – К.: Знання України, 2004.
9. Теории X и Y Дугласа Макгрегора [Электронный ресурс]. – Режим досту-па: <http://www.hr-academy.ru/hrarticle/teorii-h-i-y-duglasa-makgregora.html>

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

3.1 Модель управління змінами К. Левіна

Найбільш популярною моделлю процесу управління впровадженням змін була модель, запропонована К. Левіним, яка може застосовуватися для будь якої організації, що здійснює зміни.

К. Левін – американський соціолог, який визначив сили, що «підштовхують» організації до змін та спрямовані на збереження стабільності. Ці сили К. Левін назвав «спонукаючими» та «обмежуючими».

Здійснення змін має на меті:

- зростання значення спонукаючих сил;
- зменшення обмежуючих факторів;
- комбінацію їх взаємодії, що призводить до порушення їх балансу.

Запропонована К. Левіним модель процесу впровадження змін є найбільш популярною і може застосовуватися для будь якої організації, яка здійснює зміни³⁶. Аналіз поля сил за К. Левіним подано на рис. 3.1.1.

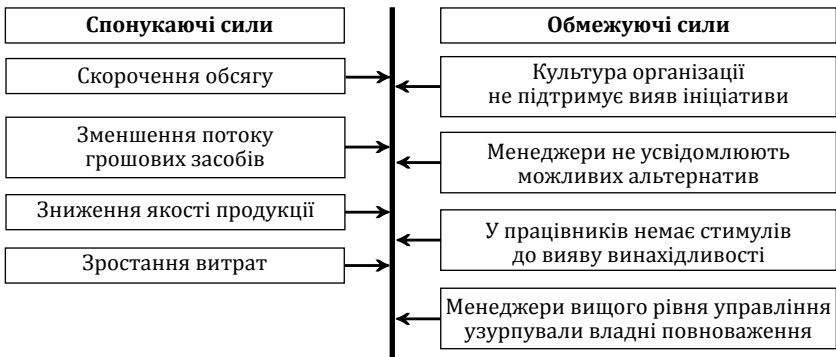


Рис. 3.1.1 Балансування сил, що підтримують стабільність становища організації, у якій виникли проблеми

³⁶ Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум: навч.пос. / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 524 с.

Модель К. Левіна охоплює три основні етапи або стадії: «розморожування», «зміна» і «заморожування» (рис. 3.1.2).

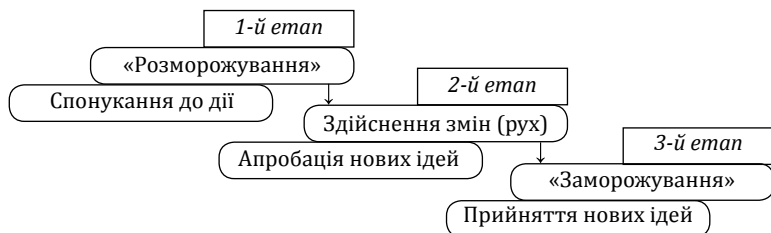


Рис. 3.1.2 Модель впровадження змін К. Левіна

Основні механізми перетворень за моделлю Курта Левіна³⁷:
«Розморожування» – подолання старих стереотипів, відхід від застиглого. Для формування потреби в новому потрібна певна частка занепокоєння або незадоволення. Тобто, для початку змін у стабільній системі необхідно штучно дестабілізувати останню. Для нестабільної системи, особливо якщо вона нестабільна протягом тривалого часу, необхідно перебороти недовіру персоналу у можливість позитивних змін. Головним на цій стадії слід вважати «розморожування» вищого керівництва організації шляхом переконання, що старі способи діяльності себе вичерпали.

«Зміна» – центральна стадія процесу, коли і керівництво, і персонал пробують запроваджувати в практичне використання нові відносини, методи роботи і форми поведінки. Це процес пілотного запуску зміни з метою переходу від ідеальної моделі нововведення до моделі реальної і можливої в межах цієї організації.

Ця стадія включає два етапи:

– **«ідентифікацію»**, коли учасники процесу випробовують запропоновані нововведення;

– **«інтерналізацію», або «приживлення»**, коли відбувається внутрішнє прийняття змін всіма учасниками процесу з переглядом і трансформацією останніми загальних цілей і принципів нововведень у специфічні особисті цілі й норми.

³⁷ Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової – К.: «Либідь», 2003 – 448 с.

Не важливо як відбуваються зміни – послідовно чи одночасно. Важливо те, щоб вони відбувались із зацікавленою участю всіх осіб, яких вони стосуються. На цій стадії відбуваються зміни в переконаннях провідних учасників процесу перетворень.

«Повторне заморожування» – учасники процесу змін впроваджують у практику новації, які уже апробовані й оцінені як ефективні. На цій стадії всі співробітники організації стають прихильниками нових підходів.

Відповідно до моделі К. Левіна процес організаційних змін містить такі кроки:

Крок 1. *Визнання необхідності змін* (про необхідність організаційних змін свідчать, наприклад, зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом, зменшення показників ефективності діяльності організації тощо).

Крок 2. *Визначення цілей організаційних змін.* Цілі організаційних змін можуть бути різноманітними, наприклад: зберегання або покращення ринкового стану фірми; вихід на нові ринки; підвищення продуктивності фірми; впровадження нових технологій тощо.

Крок 3. *Діагноз, тобто вивчення причин організаційних змін.* Зміни, зокрема, можуть бути обумовлені усіма або деякими з таких чинників: низький рівень оплати праці; незадовільні умови роботи; некомпетентне керівництво тощо. Менеджер має чітко розуміти причини змін, щоб правильно визначити, якими повинні бути самі зміни.

Крок 4. *Планування змін і вибір техніки змін,* що містить такі дії: визначення витрат, пов'язаних зі здійсненням змін; визначення впливу змін на інші елементи організації; визначення ступеня участі працівників у проведенні змін; вибір техніки (засобів) здійснення змін.

Крок 5. *Здійснення змін – проведення організаційних змін.*

Крок 6. *Оцінка змін.* На завершальному етапі менеджер повинен оцінити до чого реально призвели організаційні зміни, які їх остаточні результати.

Отже, в цій теорії необхідність впровадження змін є першим кроком у процесі організаційних змін.

3.2 Модель управління змінами Л. Грейнера

Організації, як і системи, не вічні: вони зароджуються, розвиваються, переживають періоди становлення, розквіту, занепаду і змінюються іншими або повністю оновлюються. Концептуальна модель життєвого циклу організації, зазвичай, представлена у вигляді п'яти послідовно змінюючих один одного етапів: виникнення та накопичення потенціалу; зростаючого розвитку; стабільності та небезпеки циклічної кризи; кризи та післякризового стану³⁸.

Концепція еволюційного розвитку організації (надалі, модель Л. Грейнера), розроблена у 1972 р. американським професором Гарвардської школи бізнесу Ларрі Грейнером, описує етапи життєвого шляху розвитку організації³⁹ і досі дуже популярна серед теоретиків і практиків. На думку автора моделі, найбільше значення для створення моделі розвитку організації мають п'ять ключових чинників: вік організації; розмір організації; етапи еволюції; етапи революції; темпи зростання галузі.

Лері Грейнер відомий як автор моделі життєвого циклу організації (ЖЦО), розробив модель процесу управління організаційними змінами (ОЗ), що складається із 6-ти етапів (рис. 3.2.1)⁴⁰.

Етап 1. Тиск на вище керівництво і спонукання. У своїй управлінській діяльності керівництво найперше повинно усвідомити необхідність змін і готуватися до їх реалізації. Це може здійснюватися і зовнішніми (зростаюча конкуренція, зміни в економіці, поява нових законів або постанов уряду), і внутрішніми факторами (зниження продуктивності праці, значне зростання витрат, плинність кадрів, конфлікти та скарги в організації).

Етап 2. Посередництво на вищому рівні керівництва і переорієнтація уваги. Керівництво відчуває необхідність змін, але не може зробити обґрунтований аналіз проблем.

³⁸ Партнерство, співпраця, тендери, дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://partnerstvo.ru>.

³⁹ Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow / L. Greiner // Harvard Business Review. 1972. Vol. 50. № 4. P. 37–46.

⁴⁰ Там само.

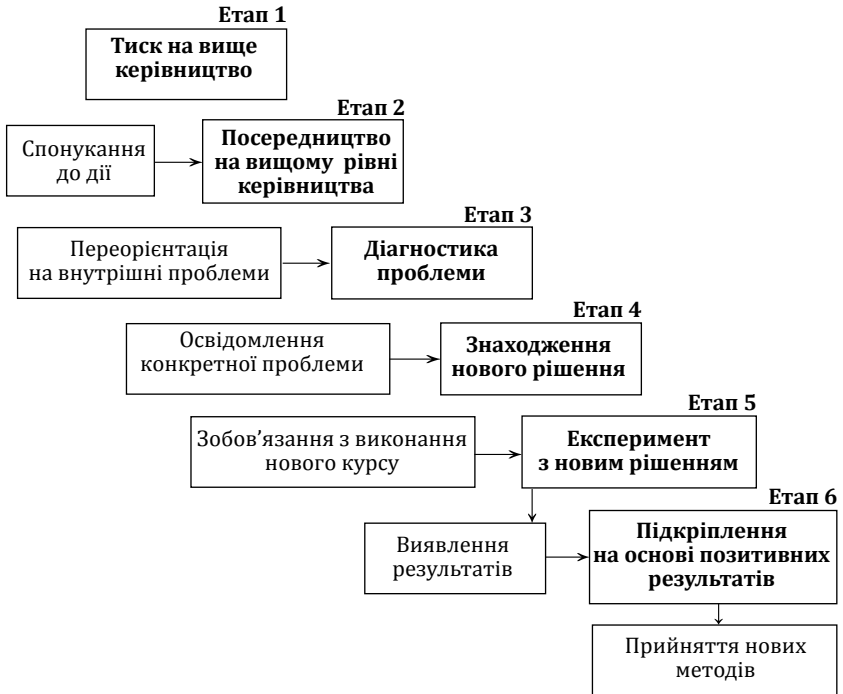


Рис. 3.2.1 Модель проведення організаційних змін Л. Грейнера

Виникає потреба в посередницьких послугах зовнішнього консультанта, який може об'єктивно оцінити ситуацію.

Посередництво повинно бути об'єктивним та ефективним, сприяти зміні орієнтації.

Етап 3. Діагностика проблеми і усвідомлення. На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, моніторить джерела інформації, визначає справжні причини виникнення проблем, що вимагають зміни існуючого стану речей. За Л. Грейнером цей процес необхідно починати на вищому рівні управління, а потім поступово спускатися до нижчого управлінського рівня. Однак неможливо виявити проблему й ухвалити рішення без достовірної інформації з нижчих рівнів управління.

Етап 4. Знаходження нового рішення та шляхів його виконання. Після визначення проблеми керівництво шукає

спосіб виправлення ситуації. Здебільшого керівництво повинно заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання.

На цьому етапі виникає необхідність пошуку нових та унікальних рішень, що були б підтримані всією структурою влади.

Етап 5. Експеримент з новим рішенням і виявлення. Організація не може ризикувати, відразу проводячи масштабні зміни, без обґрунтованого визначення проблем, прихованих труднощів, перестраховування прогнозованих ризиків. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків можливого рішення керівництво корегує свої плани для досягнення бажаного ефекту.

Етап 6. Підкріплення на основі позитивних результатів і згода. Керівництво повинно мотивувати людей, щоб вони погодилися і прийняли запропоновані для організації зміни. Цього можна досягти переконанням підлеглих, що зміни вигідні і для організації, і особисто для кожного члена колективу. Можливими способами підкріплення згоди на зміни є: похвала, визнання, кар'єрний ріст, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також участь в проведенні змін.

Керівництво шляхом механізмів контролю визначає, якою мірою заплановані зміни допомагають покращити незадовільний стан речей, як їх сприймають і як можна їх здійснити. Шляхом експерименту та виявлення негативних наслідків керівництво зможе скорегувати свої плани для досягнення позитивних результатів та високої ефективності.

Ще одна заслуга **Грейнера** полягає в тому, що він розглянув ситуації, для яких визначив ступінь участі працівників у проведенні організаційних змін. Завдяки впливу школи людських відносин науковці рекомендують використовувати участь працівників в управлінні організаційних змін.

Він визначає **3 способи розподілу влади** між різними рівнями організації (рис. 3.2.2).

Школа людських відносин рекомендує використовувати участь працюючих в управлінні організаційними змінами і враховувати досвід працюючих. Грейнер визначив 3 способи розподілу влади між різними рівнями організації.

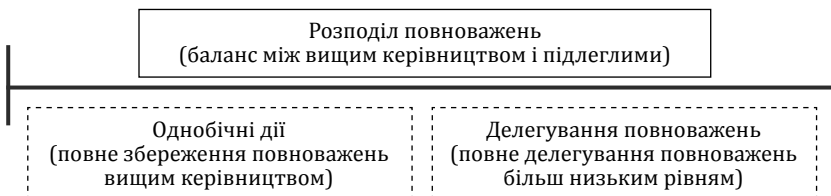


Рис. 3.2.2 Розподіл повноважень для управління змінами

Розподіл повноважень має на меті високу ступінь участі працівників у ухваленні рішень:

- керівники та підлеглі спільно визначають необхідні зміни;
- розробляють альтернативні підходи до їх проведення;
- рекомендують дії, які необхідно зробити.

Однобічні дії – передбачають використання законної влади для реалізації організаційних змін. Найбільш ефективними вони є в ситуаціях, де підлеглі сприйнятливі до законної влади (військовій частини, державній структури та ін.), а необхідність у плюралізмі думок – мінімальна.

Делегування повноважень – відповідає ліберальному стилю керівництва. Керівництво надає підлеглим інформацію про необхідність змін, а потім делегує повноваження для оцінки корегуючих дій та їх здійснення.

Перевага цього підходу:

- зменшує можливість майбутнього опору змінам;
- створює широкий діапазон думок з цієї проблеми.

Недоліки підходу:

- можливе сповільнення реакції;
- на якість рішення може впливати групове мислення;
- у підлеглих може не бути необхідного досвіду для зважування всіх альтернатив в контексті загальних цілей організації.

Перевагами делегування повноважень є та обставина, що вони зменшують можливість опору змінам, а недоліком – якість рішень, на які може впливати групової думки.

Опір змінам може стати небажаним явищем і, як свідчать дослідження, він виявляється у всіх, кого стосуються зміни. Керівництво організації повинно знати причини небажання змін у підлеглих.

Причини опору змінам:

1. *Невизначеність, відчуття втрати і переконання, що зміни в організації не матимуть хороших наслідків для працівників (збільшення навантаження, загроза звільнення, перевід на нижчу посаду).*

2. *Відчуття, що зміни призведуть до особистих втрат (автоматизація може призвести до звільнення або скорочення робочого тижня, зменшать повноваження і доступ до інформації працівників).*

3. *Переконання, що для організації зміни не є бажаними і необхідними (реформування нічого не дає, управління стає складним, зміни стосуються загалом знайомих і друзів).*

Керівники повинні усвідомити велику вірогідність опору змінам і вжити заходів із здолання цього опору. Водночас необхідно переконати неформальних лідерів, що зміни не погіршать їхнього матеріального становища.

Основними методами усунення опору є:

1. Відкрите обговорення заходів і надання достовірної інформації, що допоможе співпрацівникам усвідомитися в необхідності змін.

2. Залучення підлеглих до ухвалення рішень, які можуть чинити опір запланованим змінам.

3. Полегшення і підтримка є засобами, за допомогою яких співпрацівники легше абстрагуються до нової обстановки (емоційна підтримка, додаткова професійна підготовка, надання додаткової відпустки для адаптації та ін.).

4. Переговори для забезпечення впровадження новин передбачають за допомогою матеріальних стимулів чи винагороди здобути прихильність осіб або групи, яка чинить опір (обіцяють підвищення в посаді за підтримку перемін, вищу оплату, не звільняти з роботи та ін.).

5. Кооптація означає надання особі або групі, яка чинить опір, провідної ролі в ухваленні рішень про проведення змін та їх здійснення (введення до складу комісії, яка аналізує запровадження нової технології, яке нове устаткування необхідно придбати).

6. Маневрування здійснюється в цілях зменшення опору змінам і означає вибіркове використання інформації для позитивної дії на підлеглих.

7. Примушення є загрозою позбавити роботи, просування, підвищення професійної кваліфікації, підвищення заробітної плати або призначення на нову посаду з метою здобуття згоди на переміни.

Кожна тактика має свої особливості, переваги і недоліки. Керівник повинен оцінити ситуацію і обрати правильне рішення.

3.3 Модель перетворення бізнесу Ф. Гуїяра та Дж. Келлі

Запропонована модель не має послідовності – це така концептуальна схема, яку можуть використовувати менеджери під час управління процесом організації змін (ОЗ).

Гуїяр і Келлі обрали аналогію між організацією та людським організмом. Одна з подібних аналогій належить до теорії ЖЦО (Адізес, Грейнер). Автори вирішили перейти від зовнішньої подібності у розвитку організму і організації до подібності у їх внутрішньому функціонуванні.

Вони розглядають організації (підприємства, товариства, фірми) як живі істоти, які володіють волею, подібно до людей. Фірми народжуються, ростуть, хворіють, дорослішають, старіють, дувають, роблять вибір, вчаться, працюють і відчують.

Біологічна модель перетворення бізнесу складається з 4-х «терапевтичних» категорій, що названі **4-ма R-елементами перетворення** (рис. 3.3.1):

Reframe – рефреймінг;

Restructure – реструктуризація;

Revitalize – пожвавлення;

Renew – оновлення.



Рис. 3.3.1 Чотири елементи перетворення

Рефреймінг (від англ. *frame* – рамка) – термін, який використовується в НЛП для опису процедур переосмислення та перелаштування механізмів сприйняття, мислення, поведінки з метою позбутися від невдалих (можливо, навіть патогенних) психічних шаблонів⁴¹. **Рефреймінг** – зміна в уявленні корпорації про те, чим вона є сьогодні та чого може досягти. Цей елемент звернений до свідомості (мозку) компанії. Рефреймінг розкриває корпоративну свідомість, наповнюючи її новим баченням перспектив та рішучістю до змін.

Реструктуризація – комплекс заходів з «оздоровлення» підприємств, що пов'язані також із зміною організаційної структури підприємства⁴². **Реструктуризація** – важливий підготовчий етап, що дає змогу компанії досягти такого рівня ефективності, що забезпечує їй конкурентоспроможність. Вона має справу з організмом компанії; це та сфера перетворення, де віддача є найшвидша, а труднощі, пов'язані з корпоративною культурою, найзмістовніші, оскільки там часто виникають побічні ефекти, наприклад, звільнення та хвилювання серед працівників.

Ревіталізація (від лат. *re...* – відновлення та *vita* – життя, дослівно: *повернення життя*) – поняття, що використовується в науковій і практичній діяльності, яке характеризує процеси відновлення, оживлення, відтворення⁴³. **Пожвавлення (ревіталізація)** – збудження зростання завдяки встановленню зв'язку організму корпорації з навколишнім середовищем. Це – найбільш значущий чинник, що чітко відрізняє перетворення від простого скорочення розмірів компанії.

Оновлення має справу з людською стороною процесу перетворення і з духом компанії. Воно пов'язане із набуттям людьми нових навичок та обранням нових цілей, що дає змогу компанії регенеруватися. Воно є найбільш тонким і важким, найменш дослідженим, але потенційно найбільш сильним напрямом перетворення.

⁴¹ Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/B3>

⁴² Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.

⁴³ Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.

Автори визначають перетворення бізнесу як організаційне проектування генетичної архітектури корпорації, що досягається в результаті одночасної роботи за 4-ма зазначеними напрямками.

Термін «біокорпоративний геном» визначають 12 хромосомами. На кожен з чотирьох елементів перетворення припадає по 3 хромосоми.

Хромосоми рефреймінгу:

1. Досягнення моделізації.
2. Розробка бачення перспективи.
3. Побудова системи показників.

Хромосоми реструктуризації:

1. Створення економічної моделі.
2. Впорядкування фізичної інфраструктури.
3. Перепроєктування архітектури робіт.

Хромосоми регенерації (оновлення):

1. Розроблення системи винагороди.
2. Організація індивідуального навчання.
3. Розвиток організації.

Хромосоми ревіталізації (пожвавлення):

1. Концентрація на потребах ринку.
2. Винайдення нових видів бізнесу.
3. Інформаційні технології.

3.4 Теорія E та теорії O організаційних змін

У сучасній літературі вирізняють 2 полярні концепції стратегії змін – **теорія E** та **теорія O**, авторами яких є Майкл Бір та Нітін Норія (табл. 3.4.1).

Теорія E виходить з примату фінансових цілей та орієнтується на їх ефективне досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів компанії.

Теорія O розглядає організацію як систему, що саморозвивається і здебільшого орієнтована на корпоративну культуру, цілі і мотиви працівників організації.

Керівники, що дотримуються теорії E, використовують, як правило, жорсткі методи, акцентуючи на здійсненні змін зверху вниз та зауважуючи на створення структури та систем.

Керівники – це прихильники теорії О – здебільшого орієнтовані та навчання та розвиток своїх працівників, зміну корпоративної культури та здійснення змін знизу вверх.

Таблиця 3.4.1

Порівняльні характеристики теорій Е і О організаційних змін

<i>Характеристики</i>	<i>Теорія Е</i>	<i>Теорія О</i>
Мета змін	Збільшення прибутку (економічні цілі)	Розвиток організаційних здібностей
Лідерство	Зверху вниз (автократичне)	Що бере участь (партиципативне)
Об'єкт змін	Структура та системи («жорсткі» елементи)	Організаційна культура («м'які елементи»)
Планування змін	Запрограмовані та незаплановані зміни	Спонтанні зміни (реакція на можливості, що з'являються)
Мотивація змін	Фінансові стимули	Поєднання різних стимулів
Участь консультантів	Використання консультантами готових технологій та рішень	Залучення співробітників в процес ухвалення рішень

Критерії, які потрібно брати до уваги під час вибору однієї з цих концепцій:

- 1) характер і масштаб проблем, що має організація;
- 2) особистісні характеристики працівників організації;
- 3) характер і зміст роботи в організації;
- 4) ціннісні орієнтації керівництва та стиль лідерства.

Для максимального ефекту необхідно комбінувати жорсткі та м'які методи у здійсненні змін!

Цьому сприятимуть лише талановиті та підготовлені лідери, оскільки між цими теоріями є крайні суперечності.

За «*послідовного підходу*» до об'єднання цих теорій необхідно суворо дотримуватися черговості 2-х теорій: спочатку теорії Е, а потім – теорії О. Відповідно, теорія О не може передувати теорії Е.

Основна проблема застосування «*послідовного підходу*» полягає в тому, що потрібна відома та непересічна особистість для того, щоб здійснити перехід від теорії Е до теорії О.

Застосування «одночасного підходу» вимагає від керівника або команди керівників знань інструментів та стилів управління теорії Е і теорії О. Їх синтез вимагає одночасного і рівного фіксування як на збільшенні прибутку, так і на розвитку організаційних здібностей.

Світовий досвід свідчить, що японські та європейські фірми надають перевагу використанню теорії О, в той час як більшість американських компаній – теорію Е.

Рекомендації для застосування «одночасного підходу» в практиці вітчизняного бізнесу:

1. «Одночасний підхід» неможливо використати без залучення команди менеджерів.

2. Без допомоги консультантів не може обійтись жодна компанія, що ініціює процес змін, але успіх буде залежати від енергії та знань менеджерів.

3. Потрібно пам'ятати, що зміни – це важкий процес, що завжди відбувається доволі драматично на будь-якому рівні. Давно доведено, що зміна лише **«жорстких»** елементів організації – стратегії, структури та системи, без зміни **«м'яких»** – культури, цінностей і філософії – це шлях в нікуди.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ВИВЧЕНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Надайте визначення та роз'яснення одному з основних механізмів перетворень за моделлю Курта Левіна: «Розморожування».

2. Надайте визначення та роз'яснення одному з основних механізмів перетворень за моделлю Курта Левіна: «Зміна».

3. Надайте визначення та роз'яснення одному з основних механізмів перетворень за моделлю Курта Левіна: «Повторне заморожування».

4. Назвіть особливості «одночасного підходу».

5. Назвіть особливості теорії Е та теорії О.

6. Дайте визначення та охарактеризуйте етапи моделі процесу успішного управління організаційними змінами, яку розробив Л. Грейнер: «Тиск і спонукання. Посередництво і переорієнтація уваги. Діагностика і усвідомлення».

7. Дайте визначення та охарактеризуйте етапи моделі процесу успішного управління організаційними змінами, яку розробив Л. Грейнер: «Знаходження нового рішення та шляхів його виконання. Експеримент і виявлення. Підкріплення і згода».

8. Надайте визначення способам розподілу влади між різними рівнями організації за Грейнером.

9. Назвіть причини опору змінам.
10. Назвіть основні методи усунення опору.

ЗАПИТАННЯ ТЕСТОВОГО КОНТРОЛЮ

1. «Розморожування» за моделлю Курта Левіна – це:

- а) центральна стадія процесу, коли і керівництво, і персонал про-бують запроваджувати в практичне використання нові відносини, методи роботи і форми поведінки;
- б) подолання старих стереотипів, усього застиглого;
- в) учасники процесу змін впроваджують у практику новації, які уже апробовані і оцінені як ефективні.

2. «Зміна» за моделлю Курта Левіна – це:

- а) центральна стадія процесу, коли і керівництво, і персонал про-бують запроваджувати в практичне використання нові відносини, методи роботи і форми поведінки;
- б) подолання старих стереотипів, відхід від застиглого;
- в) учасники процесу змін впроваджують у практику новації, які уже апробовані й оцінені як ефективні.

3. «Повторне заморожування» за моделлю Курта Левіна – це:

- а) центральна стадія процесу, коли і керівництво, і персонал про-бують запроваджувати в практичне використання нові відносини, методи роботи і форми поведінки;
- б) подолання старих стереотипів, усього застиглого;
- в) учасники процесу змін впроваджують у практику новації, які уже апробовані й оцінені як ефективні.

4. Способи розподілу влади між різними рівнями організації за Грейнером – це:

- а) розморожування, зміни і повторне заморожування;
- б) обрання цілей, які організація хоче досягти внаслідок змін; оцінка поточної ситуації через призму обраної мети; визначення того, які міри необхідні в перехідний період;
- в) розподіл повноважень, односторонні дії, делегування повнова-жень.

5. Неофіційна культура організації – це:

- а) реальний розподіл влади, відносини лояльності, неофіційні альян-си, норми поведінки, неофіційні заохочення і покарання, мережі зв'язків, цінності, церемонії, ритуали тощо;
- б) загальний образ бажаного для більшості працівників майбутньої організації;
- в) сукупність дій, які змушують організацію цілеспрямовано діяти в напрямі, який визначається поділюваним баченням майбутнього.

Теми рефератів

1. Управління змінами за моделлю К. Левіна та Р. Бекхарда.
2. Управління змінами за моделлю Л. Грейнера та модель організаційної діагностики Надлера й Ташмена.

Рекомендована література

1. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум: навч. пос. / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалаг-Лозинська. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Киржнер Л. А. Менеджмент: учеб. пособие / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко. – Х.: Издательство КНТ, 2006. – 688 с.
3. Коттер Дж. П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации (The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations) / Дж. П. Коттер, Д. С. Коэн. – М.: «Олимп-Бизнес», 2004.
4. Менеджмент і адміністрування: підручник: у 3-х томах / за ред. З. І. Галушки, В. М. Запужляка, О.С. Саєнка. – Чернівці, 2014. – Т. 3. – 404 с.
5. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К.: «Либідь», 2003 – 448 с.
6. Новак В. О. Організаційна поведінка: підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мос-тенська, О. В. Ільєнко. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 498 с.
7. Партнерство, співпраця, тендери, дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://partnerstvo.ru>.
8. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2005. – 582 с.
9. Рульєв В. А. Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
10. Українська дипломатична енциклопедія: у 2-х томах / ред. кол. Л. В. Губерський та ін. – К.: Знання України, 2004.
11. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow / L. Greiner // Harvard Business Review. – 1972. – Vol. 50. – № 4. – P. 37-46.

ПІДГОТОВКА ДО ЗМІН ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ

4.1 Етапи впровадження змін на підприємстві

До організації управління змінами на підприємстві завжди залучається різна кількість людей (залежно від масштабів здійснення змін) різних професій для виконання різних функцій. З одного боку, вони належать до команди змін, а з іншого – можуть бути підпорядковані «зовнішнім» щодо проекту змін структурам. Це можуть бути підрозділи або відділи організації, яка здійснює зміни, а також інші компанії.

Для успішного виконання проекту змін цих людей потрібно «організувати», тобто створити відповідну організаційну структуру, аби уникнути хаосу.

Управління впровадженням змін на підприємстві охоплює такі етапи:

- 1) вибір об'єкта впровадження;
- 2) розробка плану впровадження;
- 3) організація виконання плану робіт;
- 4) організація адміністрування процесу впровадження змін (контроль і регулювання).

Відночас всі етапи управління включають:

- пошук і укладення договорів з виконавцями щодо елементів і складових змін;
- визначення термінів виконання робіт щодо елементів і конкретних виконавців;
- розрахунок вартості робіт по елементах, термінах оплати і виконавцях;
- рівень якості впровадження і систему контролю якості.

Планування впровадження змін здійснюється на підставі:

- визначення завдання про впровадження змін;
- проектувальних норм і нормативів для визначення складу й обсягу робіт, їх вартості та тривалості на всіх етапах впровадження змін;
- інформація про потенційних виконавців плану;

- інформації про конкретні або оптимальні терміни закінчення робіт.

За відсутності проєктувальних нормативів використовуються аналоги виконаних робіт схожого профілю.

На основі нормування визначаються:

- питома вага і кількість нових оригінальних, таких, що підлягають освоєнню матеріалів, вузлів і деталей в проєктованому виробі;

- кількість і адреса розсилки технологічної документації за призначенням;

- трудомісткість проєктування виробу за його елементами і проєктування технологічних процесів, пов'язаних з експлуатацією нововведення;

- загальні витрати і витрати по розділах на проєктування і випробування виробу, технології, інструменту;

- витрати на будівельно-монтажні роботи, налаштування устаткування, його переустановлення.

На основі нормативів, типових етапів і переліку видів робіт за кожним етапом складається план-графік виконання робіт. Він послідовно включає етапи підготовки, пропозиції виконавців і витрат по етапах, терміни початку і закінчення кожного етапу робіт.

Основне завдання управління змінами – дотримання встановлених планом показників:

- за термінами;

- обсягу витрат на проведення необхідних робіт;

- якості робіт.

Для успішного виконання проєкту необхідно створити відповідну організаційну структуру. **Це передбачає:**

- розподіл і групування завдань і виконавців на основі потреб проєкту змін;

- поділ праці з урахуванням спеціалізації персоналу;

- встановлення взаємопідпорядкованості й координації цих груп і підрозділів.

Створення оргструктури потребує визначення розміру груп у команді змін, встановлення зв'язків між ними, визначення кількості рівнів управління, ступеня централізації, що має велике значення для успішного виконання проєкту змін.

Треба зазначити, що важливим є не лише, як працює кожний із виконавців, а й як групи співпрацюють у напрямі досягнення мети змін.

Найпершими діями у формуванні організаційної структури є розподіл потрібного обсягу робіт між цими групами, підрозділами, організаційними одиницями і компаніями. Оскільки функціонування груп і виконання робіт потребує взаємозв'язку між ними, то інтеграція людей і робіт передбачає встановлення структури влади, координації і комунікаційних взаємовідносин членів і груп проектної команди змін.

Здійснення великих проектів змін вимагає більш складної організаційної структури, більшої кількості рівнів управління, ніж як це є під час виконання невеликих проектів змін.

Отже, створення організаційної структури проекту з впровадження змін ґрунтується на таких елементах:

1. Розподіл обсягу роботи за проектом між окремими виконавцями, групами, функціональними підрозділами, організаційними одиницями, компаніями, залученими до виконання проекту.

2. Застосування функціонального або цільового підходів до формування груп у проектній команді.

3. Формування рівнів управління:

– об'єднання окремих виконавців у базові робочі групи (функціональні або цільові);

– консолідація цих груп у функціональні підрозділи або організаційні одиниці;

– визначення загальної організаційної структури зі своєю управлінською ієрархією через встановлення взаємозв'язків між цими групами, підрозділами, організаційними одиницями.

4. Встановлення взаємовідносин цих компонентів організаційної структури і зовнішніх організацій, до яких вони можуть належати, тобто функціональними відділами або підрозділами, залучених до проекту компаній.

5. Встановлення взаємозв'язку у роботі через формування систем координації, взаємодії, звітування, інформації, створення команд і управління конфліктами.

6. Розподіл прав, обов'язків і відповідальності; визначення ступеня централізації або децентралізації.

4.2 Програмно-цільові структури управління впровадженням змін

Успішне впровадження змін на підприємствах відбувається тоді, коли реалізується принцип першого керівника, сформульований академіком В. М. Глушковим. Його суть полягає в тому, що всяке нововведення має шанси на успіх, якщо в ньому зацікавлений перший керівник. Це означає, що всі основні моменти, пов'язані з впровадженням, повинен на основі своїх повноважень пропонувати перший керівник.

Це пов'язано з тим, що всяке нововведення відповідно до принципу гомеостазису сприймається системою як перешкода, відбувається збій функціонування системи і система застосовує наявні резерви для опору. Саме повноваження першого керівника дають змогу блокувати ці резерви опору і забезпечувати швидке впровадження нововведення. На практиці перший керівник не може через своє завантаження займатися поточними питаннями впровадження, тому для реалізації цього принципу використовуються програмно-цільові структури управління впровадженням змін (рис. 4.2.1).

До таких структур належать структури управління продуктом. Якщо ж зміни потребують проектування, а потім впровадження – то використовують структуру управління за проектом⁴⁴.

Схематично ці структури мають схожий вигляд, але структури управління проектом мають власні ресурси і на різних принципах формується команда, що впроваджує нововведення. У першому випадку, команда формується за місцем роботи, пов'язаним з впровадженням. У іншому, як автономне – поєднане загальними завданнями. Використання програмно-цільових структур дає змогу реалізувати принцип першого керівника шляхом делегування повноважень першому керівнику керівникові програмно-цільової структури з усіх питань, пов'язаних з впровадженням змін.

Успіх впровадження змін і працездатність структури управління залежить від команди, яка буде створена, а також

⁴⁴ Рульєв В. А. Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. Українська дипломатична енциклопедія: у 2-х томах / ред. кол. Л. В. Губерський та ін. – К.: Знання України, 2004.

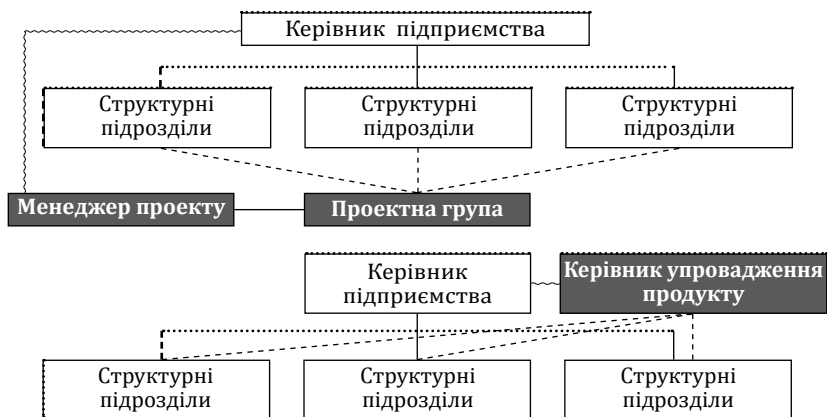


Рис. 4.2.1 Схеми програмно-цільової структури управління (управління продуктом).

від вибраної моделі адміністративного управління в межах створеної цільової структури впровадження змін.

Початковим етапом впровадження змін є розробка моделі та плану робіт щодо реалізації програми змін.

Для планування виконання основних завдань проекту – обсягів, часу, витрат – менеджеру і команді проекту необхідно знати, які роботи виконувати, хто їх буде виконувати, які кошти і ресурси виділяються на ці роботи і якою є структура відповідних затрат. Відповідь на ці питання дає структуризація проекту, яка полягає у формуванні структури проектних робіт, затрат і узгодженні їх із організаційною структурою проектної команди. Вона передбачає розробку так званої робочої структури проекту (РСП), організаційної структури проекту (ОСП) і затратної структури проекту (ЗСП).

4.3 Структуризація проекту змін

Структуризація проекту змін – це:

– один із інструментів організації проекту змін, який передбачає визначення обсягу робіт, які необхідно виконати, вибір відповідальних за ці роботи, розподіл основних завдань між виконавцями, встановлення комунікаційних зв'язків;

– основа створення системи управління змінами через впровадження структуризації і кодування, які використовуються для того, щоб інтегрувати виконувані роботи й організацію проекту;

– інструмент для управління персоналом проекту змін, де кожний менеджер проекту, організаційного елементу (підрозділу), групи має свої відмінні цілі, завдання щодо календарного плану, ресурсів, витрат.

Структуризація дає змогу навіть дуже великим і складним проектам бути добре керованими, спланованими і контрольованими та має використовуватися на ранніх стадіях їхнього життєвого циклу.

Успіх у плануванні й контролі виконання проекту змін залежить від того, як швидко і точно буде визначено обсяги робіт. Це завдання вирішується за допомогою РСП – робочої структури проекту.

РСП створюється за допомогою поділу проекту на основні елементи, частини, послуги на логічній основі. Ці елементи, своєю чергою, поділяються на свої елементи, і цей процес повторюється доти, доки на нижчому рівні РСП елемент можна поділити на роботи, які мають виконуватись окремими групами.

Відтак РСП – це ієрархічна структура, сформована з метою логічного розподілу усіх робіт з виконання проекту змін і подана у графічному вигляді. Для одного й того ж проекту можна створити декілька РСП з різною кількістю рівнів та елементів на кожному рівні.

Структуризація проекту змін є початковою дією у плануванні проекту змін і вирішує завдання визначення першої його основної цілі – планування обсягу робіт. Паралельно застосуванню багатоспрямованої структуризації проводиться оцінка витрат і ресурсів стосовно робіт і проекту загалом. Проте етап структуризації не дає змоги відповісти на запитання: скільки часу потрібно, щоб виконати всі роботи за проектом, якими є календарні терміни виконання окремих робіт, субпроектів, як розподіляється за часом потреба у різних ресурсах упродовж виконання проекту? Тобто виникає потреба планування ще однієї головної мети проекту – виконання його у часі.

Для вирішення цього завдання застосовується мережеве і календарне планування.

Мережеве планування полягає у створенні логічних діаграм послідовності виконання проектних робіт – мережевих графіків – і визначенні тривалості цих робіт та проекту загалом з метою подальшого контролю.

Застосування мережевого планування допомагає відповісти на такі запитання:

1. Скільки часу потрібно на виконання усього проекту?
2. Коли мають розпочинатися та закінчуватися окремі роботи?
3. Які роботи є «критичними» і повинні виконуватися точно за графіком, аби не зірвати строки виконання проекту загалом?
4. На який термін можна відкласти виконання «некритичних» робіт, щоб це не вплинуло на строки виконання проекту?

Мережеве планування полягає насамперед у побудові мережевого графіка та обчисленні його параметрів.

Мережевий графік – це графічне подання робіт проекту, яке відображає їх послідовність та взаємозв'язок. Для його побудови потрібно мати таку інформацію: список робіт; логічні зв'язки між ними.

Робота (операція) може бути визначена як дія, необхідна для реалізації проекту. В мережевих графіках роботи здебільшого мають свій номер або код, який присвоюється їм під час складання WBS і наводиться у CTR-словнику.

Логічні зв'язки. До побудови сіткової діаграми потрібно визначити зв'язки між роботами, які можуть бути двох типів:

- послідовні, коли одна робота виконується після другої;
- паралельні, коли декілька робіт можуть виконуватися водночас.

Мережеві графіки будуються зліва направо графічним зображенням проектних робіт та означенням логічних зв'язків між ними. Залежно від способу зображення розрізняють два види сіткових графіків:

- стрілчасті;
- графіки передування.

Спершу у мереживому плануванні почали застосовувати саме **стрілчасті графіки** (рис. 4.3.1). Для них характерним є зображення роботи у вигляді стрілки (звідси й пішла назва цього графіка), а логічні зв'язки між роботами встановлюються так званими подіями, які зображаються у вигляді кіл, що свідчать про початок і закінчення тієї чи іншої роботи.

Наприклад, якщо ми виконуємо п'ять робіт – *A, B, C, D* і *E*, причому проект починається з незалежних паралельних робіт *A* і *B*, робота *C* здійснюється після *A*, *D* йде за *B*, а *E* – після *C* і *D*, то стрілчастий графік матиме вигляд:

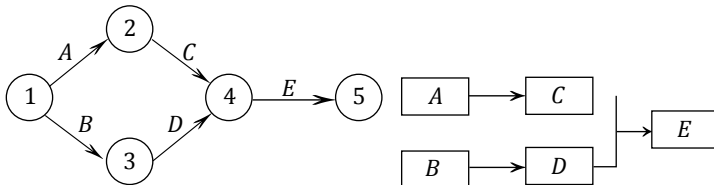


Рис. 4.3.1 Стрілчастий графік

Як бачимо з рисунка 4.2, подія 1 свідчить про те, що розпочалися роботи *A* і *B*, тобто вони є паралельними, подія 2 свідчить, що робота *A* закінчилася, а робота *C* розпочалася, тобто робота *C* виконується послідовно після роботи *A* і так далі.

Графіки передування набули розвитку із широким застосуванням програмного забезпечення і сьогодні витіснили стрілчасті графіки. В них, на відміну від попередніх, роботи подано у вигляді прямокутників, а стрілками позначаються логічні зв'язки. Для наведеного прикладу графік передування матиме такий вигляд (рис. 4.3.2)⁴⁵:

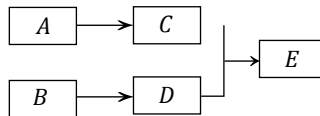


Рис. 4.3.2 Графік передування

Ці обидва види графіків використовуються у сучасному програмному забезпеченні. Спостерігається тенденція або на-

⁴⁵ Ноздріна Л. В. Управління проектами: підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Яшук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.

явності в певній програмі можливості будувати обидва види мережевих графіків і за необхідності здійснювати трансформацію графіка передування в стрілочастий чи навпаки, або ж у деяких програмах використовуються тільки графіки передування.

Тривалість роботи – це час від її початку до закінчення. Залежно від типу проекту тривалість може визначатися у годинах, змінах, днях, тижнях, місяцях.

Календар робіт – документ, який демонструє календарні дати початку і завершення робіт з огляду на режим роботи проектною командою, вихідні та святкові дні ⁴⁶.

4.4 Створення команд з управління змінами

Ефективність управлінського лідерства найчастіше ґрунтується на результативності діяльності лідера у формуванні та управлінні командами. У багатьох сферах командна робота забезпечує високу ефективність і якість. Тому керівники різних рангів намагаються тестувати свої лідерські здібності, створюючи команди, орієнтовані на вирішення таких проблем, з якими не можуть впоратися звичайні групи. Проте не кожному керівнику вдається досягти цієї мети.

Успішне формування й ефективне функціонування команд в організації передбачає збільшення ролі менеджера та лідера; проведення змін у системі управління й комутації в організації; зміни організаційної культури лідерства.

У цьому розділі розглядаються особливості командної роботи й можливості лідерства у процесі керування командами.

Загальна характеристика команди. Через збільшення ролі групової роботи під час реалізації реорганізаційних цілей і вирішення складних проблем зростає потреба в зміні змісту й характеру діяльності, у розвитку таких якостей групи, що якісно змінюють її.

⁴⁶ Ноздріна Л. В. Управління проектами: підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.

Звичайна група – це спільнота індивідів, які регулярно взаємодіють, вирішуючи єдині завдання, і мають схожі інтереси.

Робоча група – невелика спільнота індивідів, що функціонують і взаємодіють, як єдине ціле. Як правило, кількість людей у робочій групі варіює від 3 до 25. Члени такої групи характеризуються більш високим ступенем взаємозалежності та взаємної відповідальності за результат спільної діяльності. У робочій групі створюються оптимальні умови для ефективної діяльності (включаючи взаємообмін інформацією) і саморозвитку її членів.

У команді всі ці характеристики поєднуються, але додаються ще деякі:

- більш тісна взаємодія і взаємна залежність;
- члени команди працюють обов'язково спільно;
- командна робота націлена на спільне досягнення стратегічних і тактичних цілей;
- високий ступінь злагодженості її довіри між учасниками команди;
- чітка самоідентифікація індивідів з командою;
- спільне бачення місії команди і її цілей;
- професійна компетентність і висока мотивація учасників команди;
- взаємозалежність та взаємодоповнюваність учасників команди;
- невелика кількість учасників команди;
- високий ступінь участі та задоволеності від участі в команді.

Команда – це особливий різновид невеликої групи, якій властиві особливі риси, що визначають ефективність її діяльності. Команда більш сильна й має більший потенціал, ніж робоча група. Але команда вимагає і більшого внеску від усіх членів для реалізації цього потенціалу. Ефективність командної роботи залежить від того, як учасники працюють разом.

Існує безліч дефініцій поняття «команда». Відтак команду визначають як невелику спільноту людей, де здібності одного співробітника доповнюють здібності іншого, де учасники колективу віддані спільній меті, активно сприяють реалізації завдань, що впливають з неї, виявляючи взаємну відповідальність. Команду також визначають як соціальну систему,

що складається із взаємозалежних об'єднаних спільною метою учасників.

Г. Паркер вказав на три складові, котрі визначають характер команди:

- **мета командної діяльності.** Як правило, це розвиток системи, продукту чи якості;

- **тривалість функціонування команди.** Це може бути короткий або тривалий період залежно від мети й характеристик команди;

- **участь в команді.** Воно може бути функціональним, коли кожен член команди виконує чітко визначені функції, не вторгаючись у сферу діяльності колег, або взаємним перехресним (усі члени команди взаємно доповнюють один одного).

Дослідники наголошують на такій виразній особливості команди, як взаємозалежність її учасників під час збереження відмінностей між ними [Donnellon]⁴⁷. Доннелон також зазначив, що ці дві особливі риси обумовлюють кілька значущих умов ефективної діяльності команди:

- **вимога функціональної ідентифікації.** У період формування команди кожний із учасників команди і надалі може відчувати суперечності між своєю індивідуальною функціональною ідентифікацією та ідентифікацією себе як учасника функціональної команди;

- **вимога управління взаємною залежністю.** У команді індивіди повинні навчитися ефективно функціонувати в межах взаємозалежності;

- **вимога управління в разі існування відмінностей,** у тому числі відмінностей у силі між учасниками команди. Команди мають потребу в створенні й підтримці певного балансу сил між їхніми учасниками;

- **вимога управління ступенем закритості команди від стороннього впливу;**

- **вимога своєчасно діагностувати виникнення суперечностей у думках,** в індивідуальному сприйнятті певних подій, розбіжностей інтересів учасників команди й конструктивно

⁴⁷ Манфред Кэ де Ври Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта (The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise).- М.: «Альпина Паблишер», 2011. - С. 276. - ISBN 978-5-9614-1483-7.

вирішувати конфлікти, виникнення яких є неминучим і які впливають на ефективність роботи;

– вимога створення умов для постійної комунікації членів групи.

*Дослідники зауважують на те, що команда впливає на організаційну діяльність та організаційну культуру*⁴⁸, вплив створює низку організаційних переваг, удосконалюється організаційне комунікативне середовище. Воно стає більш ефективним і відкритим, забезпечуючи всім співробітникам доступ до інформації, що визначає якість роботи:

– формування й діяльність команд, особливо багатofункціональних, налагоджує більш міцні зв'язки між зовнішніми й внутрішніми структурами, зацікавленими в результативності роботи організації. Їх роль і значення зростають; учасникам команди властиве краще розуміння власної місії; вони відчувають відповідальність за остаточний результат організаційної роботи;

– командна робота заснована на колективних принципах ухвалення управлінських рішень і командній відповідальності за результат, що спонукає її учасників упроваджувати відповідні методи управління й стилі управлінського лідерства;

– учасники команди одержують додаткові можливості для розвитку своїх професійних навичок, допомагаючи та підтримуючи одне одного, а також освоюючи нові функції, ролі;

– команди встановлюють і підтримують більш справедливую систему стимулювання та заохочення результативної діяльності;

– особливості командної діяльності обумовлюють важливе значення організаційних і командних цінностей як чинника об'єднання учасників команди;

– удосконалення якості роботи в команді є головним завданням для всіх і для кожного її учасника окремо, що закономірно підвищує ефективність діяльності.

Командна діяльність не є панацеєю від усіх лих, що можуть завдати шкоди організації. Доцільність командної діяльності зумовлюється впливом таких чинників:

⁴⁸ Empowered teams: creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation/ Richard s. Wellins, William c. Byham, Jeanne m. Wilson. – Jossey-Bass, 1991. – 258 с.

- *реалізація завдання вимагає різних навичок, думок та експертиз;*
- *усі компоненти діяльності є взаємозалежними;*
- *є достатньо часу для організації і структурування командної роботи;*
- *структура й культура організації не виключають ефективного функціонування команд;*
- *потенційні члени команди зацікавлені у встановленні та підтримці моральних зобов'язань один щодо одного і виявляють відданість загальній ідеї та цілям;*
- *усвідомлюється висока потреба в координації та інноваціях; серед учасників групи встановилася певна взаємодовіра; індивіди мають деякий досвід командної роботи; керівник організації виявляє схильність до демократичного стилю лідерства, розуміючи важливість делегування повноважень.*

4.5 Типи та моделі команд

Незважаючи на наявність спільних рис, кожна команда має свої особливості. Ці особливості залежать від специфічних завдань команди, її ресурсів, а також від індивідуальних якостей її учасників. Загалом вирізняють такі типи команд (таблиця 4.5.1).

- **команди, націлені на вирішення нечітко визначених, складних проблем.** Учасники команд повинні довіряти один одному, бути надійними, інтелектуальними та прагматичними людьми;

- **творчі або дослідницькі команди,** націлені на дослідження можливостей середовища та пошук альтернатив. Учасники таких команд повинні мати стійку мотивацію, бути незалежними, творчими й наполегливими в здійсненні колективних цілей;

- **команди тактичної реалізації** (так звані «хірургічні» команди), націлені на виконання конкретного плану. Вони потребують чіткої постановки завдання, однозначного розподілу ролей і формулювання конкретних критеріїв успіху.

Порівняння основних типів команд

Критерії	Вирішення проблем	Творчість	Практична реалізація
<i>Основні риси</i>	Довіра, взаєморозуміння	Самостійність, креативність	Визначеність, забезпеченість ресурсами
<i>Основні завдання</i>	Підтримка життєдіяльності команди	Розвиток нового виду продукту послуг	Оптимальне виконання завдання
<i>Особливості діяльності</i>	Зосередженість на проблемах і їх вирішення	Дослідження можливостей та альтернатив	Конкретні ролі, чіткість і визначеність завдання, критеріїв успіху й невдач
<i>Вимоги до особистих якостей членів команди</i>	Інтелект, досвід, чуттєвість і чесність, відкритість, вміння слухати, толерантність	Інтелект, незалежність, аналітичні здібності, самовладання, наполегливість	Лояльність, згода, активність, відповідальність, готовність надати допомогу й підтримку
<i>Приклади прийнятних моделей команди</i>	Бізнес-команда, команда пошукуй порядку, SWAT-команда, багатофункціональна команда	Бізнес-команда, спеціальна команда, команда «брудних справ», спортивна, багатофункціональна	Бізнес-команда, SWAT-команда, спеціальна, спортивна, багатофункціональна

Загальна характеристика основних моделей команди:

Бізнес-команда – група рівних за статусом, що має зовнішнє технічне керівництво і функціонує в ієрархічній організації. Вона націлена на пошук інноваційних рішень, вигідні проекти. Учасники команди мають відповідні ділові якості та високу професійну компетентність, що дає змогу керівництву надати своїм співробітникам певний ступінь свободи в ухваленні та реалізації рішень.

«Офіс президента» – команда керівників корпорації, основними функціями якої є координація й ухвалення колективних рішень щодо внутрішньої та зовнішньої політики.

Багатофункціональна команда – складається з учасників, які виконують численні та різноманітні функції (фінанси, продаж, маркетинг та ін.). **Мета формування команди** – по-

ліпшити координування функціонування провідних фахівців у профільних напрямках розвитку, удосконалення експертизи, упорядкування використання ресурсів та оптимізація можливих змін. Як правило, така команда ефективна в налагодженні зв'язку між двома видами активності в організації: «за течією», і «проти течії».

Особлива команда – група фахівців, уповноважених і відповідальних за виконання певної частини завдання (або за виготовлення якогось продукту). Це різновид **самокерованої команди**, що працює автономно й самостійно ухвалює рішення в межах своєї компетентності. Команда розподіляє ролі й доручає учасникам завдання, а також визначає терміни й порядок виконання робіт.

Команда пошуку й порятунку – група фахівців з особливими знаннями й навичками, націлена на вирішення специфічних проблем, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями.

Команда, що виконує «брудну» роботу – ізольована від вищого керівництва група талановитих і творчих індивідів, націлених на самостійне вирішення специфічних і складних завдань.

SWAT-команда (skilled with advanced tools) – компетентна у вирішенні якої-небудь проблеми, володіє низкою ефективних і сучасних засобів. Це тип команди, що спеціалізується з вирішення проблем у якійсь певній сфері.

Спортивна команда – тренер у товаристві «зірок». Тренер забезпечує найбільш повну реалізацію індивідуального таланту кожної «зірки» і сприяє тому, щоб його підлеглі виконували в команді відведені їм ролі. Кожен учасник команди підпорядковує свої прагнення індивідуальним досягненням і меті команди.

«Театральна» команда – члени групи (трупі), що мають визначені ролі на чолі з сильним керівником. Керівник визначає мету командної діяльності та ролі членів команди. Кожен член команди сприймає свій внесок у командну діяльність як унікальний. Вони пов'язують індивідуальний і командний успіх з колективними зусиллями в реалізації мети.

Транснаціональна команда – згуртована група, що складається з учасників національних, релігійних і культурних

соціальних груп. Цей вид команд набуває поширення у разі інтеграції організації в глобальний процес розвитку.

Відповідно до особливостей складу команди й напрямку її діяльності вирізняють такі типи команд:

1) функціональна команда – створюється на основі чіткої системи організаційного керівництва й підпорядкування. Команда складається з фахівців, які повинні максимально ефективно вирішувати завдання, поставлені керівництвом. Команда може пропонувати керівництву інноваційні вирішення проблем, але право обрання мети й ухвалення рішення має керівництво організації. Діяльність цього типу команди більш ефективна в традиційній ієрархічній організації, що функціонує в умовах стабільного, малодинамічного й передбачуваного ринку;

2) мультидисциплінарна команда – поєднує фахівців (частіше провідних) з організаційних підрозділів або партнерських організацій, чия компетентність дає змогу знайти й реалізувати найбільш оптимальне рішення складної і важкої проблеми. Об'єднання здібностей і можливостей кожного з членів команди, які взаємно доповнюють один одного, створює синергетичний ефект, що визначає високий потенціал мультидисциплінарної команди. Команда такого типу, як правило, легше пристосовується до мінливого середовища;

3) самокерована команда – складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в деяких сферах, взаємно доповнюючи один одного. Цей тип команди характеризується високим ступенем свободи в прийнятті й реалізації рішень. Діяльність такої команди більш ефективна за умов становлення нової справи, створення нової організації або структури.

Особливості ефективної команди

Ефективність командної роботи оцінюється за трьома показниками:

1) ступенем ефективності кожного з учасників команди у виконанні закріплених за ним функцій і соціальних ролей. Ефективність пов'язана також зі здатністю індивіда працювати над собою, розвиваючи необхідні для команди якості. Найефектніший учасник команди демонструє гнучкість у виборі моделей поведінки та адаптивність до мінливого середовища;

2) *ступенем ефективності команди як сукупності індивідів.* Ефективність діяльності команди обумовлена її здатністю використовувати сукупний потенціал своїх членів, перетворювати його на щось більше, ніж сума потенціалів;

3) *ступенем ефективності взаємодії команди із зовнішнім середовищем.* Ця ефективність пов'язана зі здатністю команди створювати, підтримувати й використовувати потенціал співробітництва із зовнішніми щодо команди індивідами та структурами для оптимального досягнення цілей командної діяльності.

Ефективна команда має особливі риси, що визначають продуктивність діяльності та відчуття повного задоволення командними процесами й результатами діяльності.

Наведемо характеристики ефективної команди:

– високий ступінь злагодженості її довіри між учасниками команди;

– чітка самоідентифікація індивідів з командою;

– спільне бачення місії команди і її цілей;

– професійна компетентність і висока мотивація учасників команди;

– взаємозалежність та взаємодоповнюваність учасників команди;

– невелика кількість учасників команди;

– високий ступінь участі та задоволеності від участі в команді.

Команди зазнають невдачі, коли не володіють необхідними якостями ефективної команди. Показником ефективності командної роботи можна вважати позитивний підсумок спільної діяльності з реалізації обраних завдань. *Результативність роботи в цьому разі вимірюють у показниках якості, кількості, ресурсних витрат та інновації.*

Здатність до навчання передбачає підвищення професіоналізму й компетентності всіх учасників команди під час виконання завдання. У процесі спільної діяльності відбувається взаємозбагачення знаннями й досвідом, розвиток навичок учасників команди.

Задоволеність учасників команди виявляється в підвищенні ступеня взаємної довіри її поваги один до одного, у зміцненні

атмосфери співробітництва та взаємної підтримки, у готовності членів команди до подальшої плідної роботи.

Задоволеність навколишніх відображає результат насичення потреб зовнішніх структур (керівництва організацією, клієнтів, партнерів та інших), прагнення задовольнити запити оточуючих виявляється у своєчасному й адекватному реагуванні на зміну умов середовища. Водночас для кожного члена команди реалізація командних цілей є прерогативою.

Управління ефективними командами передбачає:

- єдине бачення мети;
- здійснення змін, що забезпечують досягнення мети;
- культивування відповідальності учасників команди за свої дії; делегування повноважень з виконання завдань;
- надання команді свободи дій і забезпечення цієї свободи в межах визначених повноважень;
- удосконалення організаційної і командної систематизації щодо досягнень і комунікації (з метою підвищення активності організаційної діяльності).

Фахівці вбачають кращий зв'язок між ефективністю й чисельністю команди. Деякі керівники вважають, що залучення більшої кількості співробітників у команду закономірно буде сприяти зростанню продуктивності її діяльності, збільшенню кількості ідей та альтернатив рішення. Практика спростовує цю думку.

У невеликих командах, чисельність яких не перевищує 4–6 чоловік, *індивіди почуваються; комфортно, вони вільніше обмінюються думками; у такий спосіб встановлюється атмосфера взаємної довіри, яка сприяє продукуванню більш цінкових ідей.*

Аргументом проти збільшення кількості членів команди можна також вважати соціально-психологічну закономірність зниження індивідуальної продуктивності та відповідальності кожного в міру зростання чисельності робочої групи.

Деякі керівники збільшують кількість членів команди, щоб продемонструвати її важливість і увиразнити значущість її керівника. Однак результативність діяльності керівника з управління командами не залежить від їхньої чисельності, а визначається винятково успіхом у реалізації обраних цілей і завдань.

Аналогічно неправильно штучно залучати нових учасників до складу ефективно функціонуючої команди з метою навчання новачків командним методам діяльності. Найявністю баласту, тобто співробітників, що можуть лише дублювати (частково і повністю) функції інших членів команди, руйнує сформований баланс у команді, атмосферу довіри та взаєморозуміння. Це призводить до зменшення ефективності команди і дає негативний досвід новачкам.

Отже, можна узагальнити, що оптимальний розмір команди визначається її місією. Фахівці стверджують⁴⁹, що для ефективної команди максимальна її чисельність повинна становити 10–12 осіб.

Керівництво та управління командами

Перш ніж розпочати формування команди, керівник повинен проаналізувати сформовану ситуацію і точно визначити мотиви й мету, які спонукають його до формування команди. Необхідно пам'ятати, що процес формування команди непростий і керівнику доведеться докласти значних зусиль для досягнення цієї мети.

Водночас формування команди не є самоціллю. **Команда** – це ефективний засіб реалізації більш складних і вагомих організаційних завдань. Ефективне функціонування команди вимагає під керівника і всієї організації проведення послідовних змін процедури ухвалення рішень, розподілу повноважень і відповідальності, виконання завдань. Тому керівник буде змушений модифікувати звичні моделі поведінки й стилі лідерства, а також посприяти адекватній зміні стилів лідерства та управління тих менеджерів, що перебувають в його підпорядкуванні та діяльність яких пов'язана з функціонуванням команди чи команд.

Можна виокремити такі етапи діяльності керівника в процесі створення команд:

1) попередній етап: діагностика та зміна стилю управління, підготовка організаційного середовища, встановлення

⁴⁹ Стратегии международного развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.medsuccess.ru/onfs-661-1.html>

мети й завдань, вироблення критеріїв оцінки, визначення напрямів і сфер використання команд;

2) етап формування команди: добір претендентів, створення умов розподілу ролей;

3) етап управління командою чи командами: визначення мети, моніторинг та оцінка діяльності, забезпечення умов розвитку.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ВИВЧЕНОГО МАТЕРІАЛУ

1. На яких елементах ґрунтується створення організаційної структури проекту з впровадження змін?

2. Назвіть етапи впровадження змін на підприємстві.

3. Охарактеризуйте графіки передування.

4. Програмно-цільові структури управління впровадженням змін.

5. Дайте визначення та охарактеризуйте структуру проекту змін

6. За якими трьома показниками оцінюється ефективність командної роботи?

7. Дайте загальну характеристику основних моделей команди.

8. Назвіть і охарактеризуйте типи команд відповідно до особливостей складу команди й напрямку її діяльності.

9. Що передбачає управління ефективними командами?

10. Назвіть етапи діяльності керівника в процесі створення команд.

ЗАПИТАННЯ ТЕСТОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Бізнес-команда – це:

а) група рівних за статусом, що має зовнішнє технічне керівництво й функціонує в ієрархічній організації;

б) команда керівників корпорації, основними функціями якої є координація і ухвалення колективних рішень щодо внутрішньої і зовнішньої політики;

в) складається з учасників, які виконують численні та різноманітні функції.

2. Група фахівців, уповноважених і відповідальних за виконання певної частини завдання (або за виготовлення якогось продукту) – це:

а) бізнес-команда;

б) багатофункціональна команда;

в) особлива команда.

3. Основне завдання управління змінами – дотримання встановлених планом показників:

- а) послідовні, коли одна робота виконується після другої; паралельні, коли декілька робіт можуть виконуватися водночас;
- б) по термінах; обсягу витрат на проведення необхідних робіт; якості робіт;
- в) вертикально; горизонтально.

4. Мережевий графік – це:

- а) графічне подання робіт проекту, яке відображає їх послідовність та взаємозв'язок;
- б) графічна побудова графіка, яка орієнтована на підвищення ефективності;
- в) ізольована від вищого керівництва група талановитих і творчих індивідів.

5. Вирізняють такі етапи діяльності керівника в процесі створення команд:

- а) послідовні, коли одна робота виконується після другої; паралельні, коли декілька робіт можуть виконуватися водночас;
- б) попередній, етап формування команд, етап управління командою чи командами;
- в) створення, освоєння, використання, модернізації, ліквідації.

Теми рефератів

- 1. Формування команд з управління змінами.
- 2. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління змінами.

Рекомендована література

- 1. Дубицкий Л. Г. Создание организационного совершенства / Л. Г. Дубицкий. – М.: Компетентность, 7/58/2008. – С. 32–40.
- 2. Коттер Дж. П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации (The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations) / Дж. П. Коттер, Д. С. Коэн. – М.: «Олимп-Бизнес», 2004.
- 3. Манфред Кэ де Ври. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта (The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise). – М.: «Альпина Паблишер», 2011. – С. 276.
- 4. Менеджмент і адміністрування: підручник: у 3-х томах / за ред. З. І. Галушки, В. М. Запужляка, О. С. Саєнка. – Чернівці, 2014. – Т. 3. – 404 с.

5. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К.: «Либідь», 2003. – 448 с.
6. Новак В. О. Організаційна поведінка: підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мос-тенська, О. В. Ільєнко. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 498 с.
7. Ноздріна Л. В. Управління проектами: підручник / Л. В. Ноздріна, В. І. Ящук, О. І. Полотай; за заг. ред. Л. В. Ноздріної. – К.: Центр учбової лі-тератури, 2010. – 432 с.
8. Рульєв В. А. Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
9. Українська дипломатична енциклопедія: у 2-х томах / ред. кол. Л. В. Гу-берський та ін. – К.: Знання України, 2004.
10. Empowered teams: creating self-directed work groups that improve quality, productivity, and participation [text] / Richard s. Wellins, William c. Byham, Jeanne m. Wilson. – Jossey-Bass, 1991. – 258 с.

МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН

5.1 Структура механізму реалізації змін

Для ефективною реалізації змін у підприємстві повинен бути створений і функціонувати відповідний механізм їх реалізації.

Під механізмом реалізації змін варто розуміти систему методів, важелів, інструментів, форм організації дій, за допомогою яких безпосередньо здійснюються зміни і досягається вплив на внутрішні бізнес-процеси підприємства. Це взаємозалежна система основних елементів, що регулюють процес розробки і реалізації управлінських рішень щодо виконання запланованих змін.

Найпоширенішою концепцією, що використовується під час створення механізму реалізації стратегій, є концепція «7S», розроблена Томасом Пітерсом, Робертом Уотерманом, Джульєн Філіпс та дороблена консультативною фірмою McKinsey, відповідно до якої ефективний розвиток підприємства можливий за умови підтримки у гармонійному стані системи, що складається з 7 компонентів:

Стратегія – strategy;

Структура – structure;

Системи і процедури – systems;

Склад персоналу – staff;

Сума навичок персоналу (кваліфікація) – skill;

Стиль керівництва – style;

Спільні цінності – shared values.

Зміни в одному компоненті призводять до відповідних змін в інших складових.

Згідно з дослідженнями Дж. Балоган та В. Хоуп-Хейлі у процесі здійснення змін необхідно враховувати взаємозв'язок та взаємозалежність між трьома основними підсистемами: технічною (структури та системи), політичною (хто і на кого впливає) та культурною (міжособиста динаміка відношень та стиль)⁵⁰.

⁵⁰ Курс МВА по стратегическому менеджменту / пер. с англ.; ред. Л. Фазей, Р. Рэнделл. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – С. 555. (608 с.)

А. М. Долгоруков пропонує механізм реалізації змін «СТАРТ», що дає змогу системно впроваджувати зміни:

С – стратег, що ініціює проведення змін;

Т – трансформація (вказівка на те, що конкретно повинно бути змінено, якою повинна бути глибина змін);

А – агент змін (менеджер-виконавець, що відповідає за оперативні етапи здійснення змін);

Р – ресурси (які необхідні для здійснення змін);

Т – технологія (методи та підходи, що будуть застосовуватися для управління змінами)⁵¹.

Вважається доцільним виокремити у структурі механізму реалізації змін 4 складові:

- ресурсно-компетенційну;
- організаційну;
- соціально-психологічну;
- управлінську складові.

Ресурсно-компетенційна складова у механізмі управління змінами має дуже важливе значення, оскільки, по-перше, ресурсно-компетенційна база є основним об'єктом здійснення змін (зазвичай всі зміни підприємства стосуються окремих видів ресурсів та компетенцій); по-друге, вона визначає умови здійснення змін (здійснення змін потребує наявності певних видів ресурсів та компетенцій у персоналу підприємства).

Організаційна складова передбачає створення організаційної структури адаптивного типу, здатної швидко реагувати на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі підприємства. Адаптивні організаційні структури покликані досягти балансу між стратегічною та поточною діяльністю, характеризуються децентралізацією, гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і ухвалення нових управлінських рішень.

Соціально-психологічна складова має за мету створення робочого оточення і організаційної культури, які підтримують впроваджувані зміни. Змінити організаційну культуру набагато важче, ніж структуру. Щоб оздоровити культуру, сформува-

⁵¹ Долгоруков А. М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегий, воплощение / А. М. Долгоруков. – М.: ООО «1С-Публишинг», 2004. – С. 323.

ти необхідну організаційну поведінку, позбавитися небажаних традицій і створити нові, які підтримують зміни, керівництву необхідно вживати узгоджених заходів протягом тривалого часу.

Управлінська складова визначає, які саме прийоми і методи управління будуть використовуватися керівниками під час здійснення змін. Залежно від стилю управління, що використовується при здійсненні змін, та ступеня залучення працівників до управління змінами доцільно розглядати 6 основних підходів до управління змінами: директивний, нормативний, контролюючий, підхід співробітництва, компромісний та чемпіонський підходи.

Механізм реалізації змін повинен відповідати таким основним вимогам: сфокусованість; інтегрованість; збалансованість; командна робота.

Для цього необхідно забезпечити дотримання таких умов.

По-перше, керівництву необхідно мати розроблену програму здійснення змін, яка дає змогу правильно визначити послідовність дій.

По-друге, у підприємстві необхідно створити «тривимірний простір» процесу здійснення змін, у якому міг би існувати «трансформаційний трикутник» – взаємно обумовлена конструкція, що дозволяє чітко визначити напрями діяльності і відповідне розмежування відповідальності. «Тривимірний простір» процесу здійснення змін утворюють три основні вісі⁵²:

– «згори донизу» – встановлення керівництвом основного курсу перетворень;

– «знизу догори» – рух співробітників підприємства, спрямований на пошук нових підходів до подолання труднощів, що виникають, та забезпечення збільшення ефективності;

– «горизонтальна» (міжфункціональна) вісь – реорганізація ключових бізнес-процесів (встановлення нових взаємозв'язків між напрямками діяльності, виконуваними функціями та інформаційним забезпеченням) для досягнення принципових відкриттів у основних сферах здійснення змін.

⁵² Дихтер С. Как руководить процессом преобразований / С. Дихтер, К. Гэньон, А. Александер // Вестник McKinsey [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/change/how_manage.shtml

Реальні результати можуть бути досягнуті лише, якщо зусилля за всіма трьома напрямками будуть скоординованими та взаємопов'язаними.

По-третє, у процесі здійсненні змін доцільно дотримуватися низки керівних принципів, що визначаються природою змін:

- слід концентрувати зусилля на обмеженій кількості цілей;
- необхідно встановити стійкі зв'язки між цілями проведення змін у підприємстві та жорсткими критеріями результативності;

- базисом змін повинні стати правильно орієнтована стратегія і життєздатна організаційно-економічна структура;

- необхідно виявляти можливості для створення команд з впровадження змін та забезпечувати їх ефективну діяльність;

- процес змін повинен засновуватися на цінностях підприємства та розвитку нових компетенцій;

Отже, забезпечення повноцінного функціонування механізму реалізації змін у підприємстві, злагодженої роботи всіх його складових (ресурсно-компетенційної, організаційної, соціально-психологічної, управлінської) призведе до виникнення синергічного ефекту, що надасть змогу втілювати зміни з максимально можливою ефективністю, не тільки досягаючи планованих результатів, але і перевищуючи їх за допомогою використання можливостей ситуації, яка постійно змінюється.

5.2 Види ресурсів підприємства

Для здійснення цілей підприємництва кожне підприємство повинне мати необхідні економічні ресурси.

Економічними ресурсами підприємства називається сукупність засобів, за допомогою яких суб'єкт господарювання може досягти мети й одержати очікуваний результат.

У теорії і господарській практиці сформувалося доволі чітке уявлення про склад економічних ресурсів підприємства. До складу економічних ресурсів звичайно включають:

- трудові ресурси;
- фінансові ресурси;

- матеріальні ресурси, які складаються з основних фондів (засобів) і оборотних активів;
- нематеріальні ресурси;
- інформаційні ресурси.

Коротко розглянемо кожну групу економічних ресурсів.

Трудові ресурси чи персонал підприємства – це сукупність фізичних осіб, які знаходяться з підприємством як з юридичною особою у відносинах, регульованих КЗПП України й іншими правовими актами про трудову діяльність і наймання.

Трудові ресурси чи персонал підприємства утворюють трудовий колектив працівників з визначеною структурою відповідно до структури виробництва, форми власності й організаційного устрою конкретного підприємства.

Для характеристики трудового потенціалу підприємства часто використовують такі поняття, як «кадри», «робоча сила», «трудові ресурси», «людські ресурси», «персонал». Як правило, усі ці поняття взаємозалежні та використовуються як синоніми. Однак іноді застосування того чи іншого поняття є необхідним для виокремлення специфічних особливостей трудового потенціалу колективу.

Наприклад, робочою силою вважають сукупність фізичних і розумових здібностей людини, які використовуються нею для виробництва матеріальних благ і послуг. «Трудові ресурси», як правило, характеризують потенційну робочу силу підприємства як частину трудових ресурсів країни. Під кадрами розуміється основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства. У поняття «людські ресурси» вкладається ширший і глибший зміст, ніж у поняття «трудові ресурси» і «робоча сила» за рахунок відображення активної ролі людини в економіці, визнання економічної доцільності капіталовкладень у формування, використання і розвиток працівників.

Людські ресурси є головним ресурсом будь-якого підприємства, від кваліфікації і продуктивності праці яких залежать результати господарської діяльності, досягнення обраних цілей, здатність підприємства вигравати в конкурентній боротьбі. Людські ресурси здійснюють матеріально-речові елементи виробництва, створюють продукт, вартість і додану вартість

у формі прибутку. Відмінність людських ресурсів від інших видів ресурсів фірми полягає в тому, що кожен найманий робітник може відмовитися від запропонованих йому умов і вимагати зміни умов праці та модифікації неприйнятних, на його думку, робіт, перенавчання іншим професіям і спеціальностям, може, нарешті, звільнитися з підприємства за власним бажанням. Витрати на персонал, які включають витрати на оплату і праці, житло, соціальний захист працівників, професійне навчання, культурно-побутове обслуговування і податки, пов'язані з використанням робочої сили, мають другорядне значення в структурі витрат підприємства після матеріальних витрат виробничого підприємства.

Персонал підприємства має визначені кількісні, якісні і структурні характеристики.

Кількісна характеристика персоналу підприємства насамперед вимірюється такими показниками, як облікова, явочна і середньосписочна чисельність працівників.

Облікова чисельність працівників – це показник чисельності працівників облікового складу на певну дату з обліком прийнятих і звільнених за цей день працівників.

Явочна чисельність – це розрахункова кількість працівників облікового складу, які повинні з'явитися на роботу для виконання виробничого завдання.

Середньосписочна чисельність – це розрахункова кількість працівників за певний період, наприклад, місяць, рік і використовується для розрахунку інших економічних показників, зокрема продуктивності праці. Середньосписочна чисельність працівників за місяць розраховується шляхом підсумовування чисельності працівників облікового складу за кожний календарний день місяця і ділення на кількість днів у місяці.

Крім зазначених показників, кількісна характеристика трудового потенціалу підприємства може бути представлена й іншими показниками, зокрема фондом ресурсів праці в людино-днях чи у людино-годинах.

Якісна характеристика персоналу підприємства визначається ступенем професійної і кваліфікаційної придатності її працівників для досягнення обраних цілей.

Структурна характеристика персоналу підприємства визначається складом і кількісним співвідношенням окремих категорій і груп працівників. Тут можна виокремити: основні, допоміжні, підсобні й обслуговуючі працівники; робітники та службовці; керівники, фахівці та службовці; постійні, тимчасові і сезонні тощо.

З метою ефективного використання трудового потенціалу на підприємствах здійснюється його управління, яке охоплює аналіз кадрового потенціалу і рівня його використання, визначення потреби в працівниках різних спеціальностях, прогнозування і планування чисельності працівників усього підприємства й окремих його підрозділів за різними структурними групами; розміщення працівників і координацію їхньої діяльності; мотивацію праці працівників; облік результатів праці працівників; контроль за виконанням завдань, інструкцій, розпоряджень, наказів.

Необхідність управління кадровим потенціалом виникає з сутності спільної діяльності великої кількості людей, яка передбачає розробку і реалізацію цілісної системи впливу на персонал з метою забезпечення ним необхідних умов для виконання належних функцій.

Фінансові ресурси – це кошти, які формуються під час утворення підприємства і поповнюються внаслідок господарської діяльності через продаж товарів, виконання робіт і надання послуг, а також шляхом залучення зовнішніх джерел фінансування.

Усі джерела коштів, які використовуються для формування фінансових ресурсів, можна поділити на дві групи: власні і позикові.

Власні кошти формуються в момент створення підприємства, а також у процесі його діяльності та охоплюють:

- статутний капітал, утворений за рахунок установчих чи пайових внесків, випуску і розміщення акцій, бюджетного фінансування;

- додатковий капітал, утворений як перевищення надходження внесків чи сум коштів, отриманих від продажу акцій, а також під час переоцінки матеріального майна підприємства за справедливою вартістю;

- нерозподілений прибуток підприємства, який може бути використаний для фінансування господарської діяльності;
- інші виробничі фонди, які утворюються за рахунок прибутку;
- амортизаційні відрахування на відтворення основних засобів і нематеріальних активів.

Позикові кошти формуються в процесі діяльності підприємства і включають:

- банківські довгострокові та короткострокові кредити;
- облігаційні та необлігаційні позики;
- товарні чи комерційні кредити та ін.

Позикові кошти залучаються через те, що у підприємства періодично виникають потреби в додаткових коштах, які неможливо задовольнити за рахунок власних коштів. Залучення позикових коштів здійснюється на принципах платності, терміновості, зворотності, цільового використання і матеріального забезпечення.

В Україні існує певна проблема залучення позикових коштів. Ця проблема пов'язана, по-перше, з тим, що позикові джерела як і раніше є доволі дорогими для виробничих підприємств; по-друге, фінансові інститути, зокрема банки, не довіряють більшості підприємств як кредитопозичальникам через невиконання останніми своїх зобов'язань із своєчасного повернення взятих кредитів і виплату відсотків за ними.

У процесі формування і використання власних та позикових фінансових ресурсів виникає потреба постійно керувати цим процесом.

Процес управління фінансовими ресурсами охоплює:

- аналіз фактичного формування і використання власних та позикових фінансових ресурсів у попередні періоди, виявлення резервів поліпшення їхнього формування і використання;
- розробку прогнозів і планів формування та використання фінансових ресурсів на найближчу перспективу;
- розробку фінансової політики підприємства, зокрема, розподілу прибутку, виконання податкових зобов'язань тощо;
- визначення доцільності додаткового залучення фінансових ресурсів за рахунок емісії акцій, облігацій, одержання банківського фінансового кредиту тощо;

- організацію процесу формування і використання фінансових ресурсів підприємства;
- облік і контроль процесів формування і використання фінансових ресурсів.

Управління фінансовими ресурсами підприємства здійснюється, як правило, фінансовою чи економічною службою підприємства. Однак основна відповідальність за управління фінансовими ресурсами покладається на керівника підприємства чи власника-підприємця.

Матеріальні ресурси – включають основні фонди й оборотні активи підприємства.

Основні фонди – частина майна підприємства, використовувана як засоби праці під час виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг) або для управлінських потреб упродовж періоду, що перевищує 365 днів, і вартість яких поступово зменшується у зв'язку з фізичним чи моральним зносом.

Основні фонди (засоби) містять такі групи:

1. Основні виробничі фонди, які:

- беруть участь у процесі виробництва продукції (виконанні робіт, наданні послуг) протягом тривалого часу;
- переносять вродзріб свою вартість на вартість готової продукції (робіт, послуг);
- зберігають свою натуральну форму, незважаючи на фізичний чи моральний знос;
- оновлюються через здійснення капітальних інвестицій і насамперед амортизаційних відрахувань;
- впливають на стан виробничого процесу;
- забезпечують необхідні технічні умови для підвищення продуктивності праці персоналу.

2. Невиробничі основні фонди, які:

- не беруть участі у процесі виробництва продукції (виконанні робіт, наданні послуг);
- не переносять свою вартість на вартість готової продукції;
- оновлюються за рахунок частини прибутку, що спрямовується на соціальний розвиток;
- не впливають на стан виробничого процесу;

– вимагають додаткових фінансових витрат на утримання, що негативно відображається на фінансовому становищі підприємства.

До основних фондів не належать:

– предмети терміном служби менше одного року незалежно від їхньої вартості;

– спеціальні інструменти та спеціальні пристосування підприємств серійного і масового виробництва певних виробів чи для виготовлення індивідуального замовлення незалежно від їхньої вартості;

– спеціальний одяг, спеціальне взуття, а також постільна білизна незалежно від їхньої вартості та терміну служби;

– фірмовий одяг, призначений для видачі працівникам підприємства, незалежно від його вартості і терміну служби.

Залежно від натурально-речового подання основні засоби поділяються на:

– земельні ділянки;

– капітальні витрати з поліпшення земель;

– будівлі, споруди і передавальні пристрої;

– машини й устаткування;

– транспортні засоби;

– інструменти, прилади, інвентар;

– робочу і продуктивну худобу;

– багаторічні насадження;

– інші основні засоби.

Залежно від ролі у виробничому процесі основні засоби поділяються на: активні і пасивні.

Активна частина основних виробничих засобів впливає на предмет праці, переміщує його у виробничому процесі і здійснює контроль над процесом виробництва; пасивна частина основних засобів створює умови для постійного функціонування активної частини засобів.

За використанням основні засоби поділяються на діючі і недіючі.

За приналежністю основні засоби поділяються на власні й орендовані.

Управління основними засобами підприємства є доволі складною системою. Проблема полягає в тому, що основні за-

соби, і насамперед основні виробничі фонди, формуються при створенні підприємства і слугують доволі довго.

Як свідчить практика, такі виробничі фонди, як будівлі, споруди, передавальні пристрої, багаторічні насадження, слугують від 20 до 50 і більше років. Машини й устаткування, транспортні засоби, робоча і продуктивна худоба функціонує від 5 до 10–15 років.

Відтак управління основними засобами підприємства можна розглядати з позиції ефективності їхнього використання в господарському обороті. Через те, що основні засоби експлуатуються тривалий час, вони поступово втрачають свою вартість через фізичний знос, а перенесення вартості основних засобів на продукцію, що виготовляється, виконувани роботи, надавані послуги відбувається за рахунок нарахування амортизації.

Період, упродовж якого відбувається повний кругообіг вартості основних виробничих фондів, характеризує термін їхньої служби.

Отже, управління основними виробничими фондами здебільшого зводиться до того, щоб забезпечити своєчасне відновлення і підвищення ефективності їхнього використання. Водночас необхідно враховувати, що основні виробничі фонди піддаються не тільки фізичному зносу, а й, що особливо важливо, моральному, коли практично ще нові машини чи устаткування мають нижчі показники порівняно з щойно створеними. Моральний знос насамперед стосується активної частини основних виробничих фондів і меншою мірою пасивної частини. Це дає змогу в процесі управління зосереджуватись на таких видах основних виробничих фондів, як машини, зокрема силові і робочі, устаткування, транспортні засоби, інструменти, прилади, комп'ютерна техніка.

Оборотні активи – частина майна підприємства, яка включає матеріальні і грошові засоби, авансована і використовувана як предмети праці та час виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг), що одноразово бере участь у виробничому процесі і повністю переносить свою вартість на готову продукцію (роботи, послуги).

Оборотні активи забезпечують безперервність і ритмічність усіх процесів, які відбуваються на підприємствах: постачання, виробництва, збуту, фінансування.

Кругообіг оборотних активів проходить чотири основні стадії:

- *грошова* – на цій стадії кошти виділяються на фінансування необхідних матеріальних оборотних активів (виробничі запаси, товари, МБП, незавершене виробництво тощо);

- *виробнича* – на цій стадії відбувається якісна зміна предметів праці в готову продукцію, тобто здійснюється безпосередньо процес виробництва;

- *товарна* – стадія перебування оборотних активів у предметах праці і готової продукції;

- *розрахункова* – стадія перетворення оборотних активів з товарної в грошову форму.

Через те, що виробничий процес має, як правило, постійний характер, оборотні активи одночасно знаходяться у всіх стадіях: грошовій, виробничій, товарній, розрахунковій.

Для забезпечення нормальної роботи підприємства необхідно, щоб на кожній стадії й у кожній формі була приблизно однакова за вартісним обсягом кількість оборотних активів. Порушення такої пропорції призводить до негативних явищ, зокрема до зниження швидкості обігу оборотних активів, зменшення обсягів виробництва і реалізації продукції, скорочення обсягів формованого доходу і прибутку, порушення термінів виконання фінансових зобов'язань, зростання кредиторської заборгованості, виникнення потреби в додаткових фінансових ресурсах, зниження темпів виробництва чи його повної зупинки, затоварення продукцією, зниження рівня ліквідності, зниження чи повної втрати фінансової стійкості тощо.

Для забезпечення стабільного чи висхідного процесу кругообігу оборотних активів підприємство постійно повинно турбуватися про поповнення обсягу функціонуючих оборотних активів. Це здійснюється, як правило, на грошовій стадії кругообігу за рахунок збільшення фінансування оборотних активів. Унаслідок додаткового фінансування оборотних активів з'являються можливості збільшення обсягу виробни-

цтва і реалізації продукції, а отже, зростання обсягів формованих доходів і прибутку. Процес управління оборотними активами, по суті, зводиться до управління їхнім рухом на кожній стадії кругообігу і ухвалення відповідних рішень з прискорення чи уповільнення темпів цього руху.

Водночас необхідно враховувати, що на кожній стадії кругообігу оборотні активи мають специфічну форму, і відтак слід застосовувати особливі підходи і методи в процесі управління. Найбільша відповідальність у процесі управління оборотними активами повинна бути в грошовій стадії, тому саме тут закладаються майбутні успіхи чи невдачі підприємства. Вагоме значення мають товарна і розрахункова стадії кругообігу оборотних активів, де можна доволі активно вплинути на результативність руху оборотних активів, прискорити чи уповільнити їх кругообіг, а, отже, збільшити чи зменшити формовані доходи і прибуток.

Керувати оборотними активами – означає аналізувати потребу в них на кожній стадії кругообігу, визначати постійну і змінну величину оборотних активів на кожній стадії, прогнозувати і планувати потребу в окремих видах оборотних активів, регулювати й організувати процес кругообігу оборотних активів, стимулювати його прискорення, оцінювати ефективність їх використання, ухвалювати відповідні оперативні, поточні чи стратегічні рішення щодо їх формування і використання.

Нематеріальні активи – частина майна підприємства, яка характеризує об'єкти інтелектуальної власності й інші аналогічні права, що належать підприємству.

Нематеріальні активи формуються в міру необхідності. В умовах ринкової економіки усе більше підприємств у складі своїх активів має нематеріальні активи, до яких належать патенти, комп'ютерні програми, різні ліцензії, сертифікати на право здійснення діяльності чи користування яким-небудь майном, винаходи, ноу-хау, права власності на землю тощо.

Управління нематеріальними активами в основному зводиться до своєчасного придбання таких активів, їхнього відтворення через амортизацію, а також умілого користування у процесі здійснення виробничої чи іншої господарської діяльності.

Інформаційні ресурси – сукупність внутрішньої і зовнішньої інформації, яка необхідна керівництву підприємства, а також усім його службам і підрозділам для досягнення обраної мети й очікуваних результатів.

Внутрішня інформація формується в процесі здійснення господарської діяльності. Вона поділяється на: оперативну інформацію, облікову і планову. Основними джерелами внутрішньої інформації є дані управлінського і фінансового обліку підприємства, а також матеріали оперативного диспетчерського обліку.

Зовнішня інформація надходить на підприємство з різних джерел, зокрема із законодавчих актів, постанов і рішень державних та місцевих органів влади, судових та інших органів правової системи, даних статистичних органів, газет, журналів, матеріалів науково-дослідних установ, вищих навчальних закладів та ін.

Управління інформаційними ресурсами спрямоване на максимально ефективне використання внутрішньої і зовнішньої інформації для ухвалення потрібних і своєчасних рішень, які забезпечують досягнення мети, вирішення конкретних оперативних, тактичних чи стратегічних завдань.

Інформація формує основу для аналізу господарської діяльності, розробки оперативних, поточних і стратегічних прогнозів та планів. Тому на збирання, аналізу і використання інформації необхідно акцентувати найпильніше.

5.3 Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін

Велике значення для розробки та реалізації стратегії має соціально-психологічне забезпечення, що передбачає відповідну організацію системи соціально-психологічного супроводження стратегічного управління. Важливість цього явища полягає в тому, що воно створює відповідну організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат, який сприяє всім стратегічним процесам на підприємстві (рис. 5.3.1) або в разі нехтування ним – заважає.



Рис. 5.3.1 Зв'язок розуміння сутності та стратегічних змін⁵³

Стратегічне управління зазнає краху, якщо міцні зв'язки та пріоритети управлінських працівників та іншого персоналу підприємства ворожі або суперечать потребам, передбаченим системою стратегічного управління. Це виявляється в блокуванні всіх стратегічних заходів замість того, щоб сприяти їм. Система соціально-психологічного супроводження покликана сприяти досягненню відповідного балансу між сприйманням стратегії та нових характеристик діяльності підприємства, наприклад:

- соціальної структури та відповідного перерозподілу прав, обов'язків і відповідальності;
- організаційних, технічних, економічних та інших навичок, необхідних для подальшого функціонування підприємства;
- способів розподілу ресурсів різних видів між співвиконавцями стратегій;
- системи стимулювання та винагороди;
- технологічних прийомів, операцій та процедур управління;
- складових організаційної культури, які вносить нова стратегія.

Такого балансу можна досягти за умови, якщо враховуються особливості функціонування системи соціально-психологічного супроводження стратегічних цілей, а також

⁵³ Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

той факт, що будь-яке підприємство є не простою сумою особистостей, що до неї входять, а синтезом стосунків між ними, які спричиняють нову потенційну організаційну силу. Завдяки соціально-психологічним чинникам організація як система набуває позитивних і негативних властивостей з погляду стратегічного управління. Вплив цих чинників створює умови для кращого або гіршого пристосування підприємства до змін.

Система соціально-психологічної підтримки стратегічного управління має такі переваги:

- когнітивні та пізнавальні, які забезпечують «економію пізнання» за рахунок зменшення сфери застосування «методу проб і помилок», розширюють можливості застосування колективних знань та досвіду;

- розподіл та спеціалізація праці, які створюють основу для ефективної роботи кожного та функціонування організації загалом;

- взаємозалежність відповідальності та захисту, які допомагають зосередити увагу кожного з членів колективу на виконанні власних обов'язків (щоб не підвести тих, чия праця залежить від результатів діяльності кожного) та забезпечити «відчуття захищеності» в умовах змін, що постійно відбуваються.

Зв'язок контурів наведеної схеми (рис. 5.3.2) складний та взаємозалежний. Процеси у внутрішньому контурі формуються та розвиваються опосередковано як результат змін у зовнішньому контурі, а ті, своєю чергою, перебувають під впливом структурних, процесних (динамічних) і соціально-психологічних змін, які є реакцією на вимоги зовнішнього середовища.

Однак складові внутрішнього контуру також впливають на зовнішній контур, якщо упродовж певного часу вони склалися в конкретну систему, набули конкретного змісту та спрямованості. Системні характеристики внутрішнього контуру зумовлюють інерційність, яка має позитивні (стабілізація стосунків) і негативні (опір змінам) наслідки. Як правило, зміни в обох контурах мають характер фазових коливань, де й виявляється функціональна структура соціально-психологічної регуляції такої складної організації, як підприємство.



Рис. 5.3.2 Контури соціально-психологічної регуляції організаційної діяльності⁵⁴

Узагальнюючи матеріали, що стосуються соціально-психологічного забезпечення стратегічних змін в організації, можна виокремити основні проблеми, які треба вирішувати на підприємстві:

- зв'язок організаційно-структурних і соціально-психологічних складових змін (це відображається в концепції організаційного розвитку);
- система мотивації та практики винагороди (включаючи можливості професійної кар'єри) у процесі стратегічного розвитку;
- взаємовідносини в системі «керівник – підлеглий», стилі та методи керівництва у стратегічній організації;
- формування стратегічної поведінки (зокрема зміни в організаційній культурі, ставлення до ринку тощо).

Система соціально-психологічного супроводження (забезпечення або підтримки) має сприяти вирішенню цих проблем, що і є метою та змістом роботи цієї підсистеми.

⁵⁴ Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

5.4 Організаційна культура та стиль керівництва (лідерування) в системі стратегічного управління

Організаційна культура (ОК) – це явище, що існувало завжди, але зауважувати на яке почали на певному етапі розвитку підприємств і персоналу, який працює у великих організаціях. ОК складається з комплексу взаємопов'язаних факторів (досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють в організації). Елементи організаційної культури розглядалися в різних розділах. Наприклад, під час характеристики моделей середовища, сутності стратегій, а також ресурсних і функціональних стратегій, організаційних структур тощо. Тепер розглянемо деякі аспекти ОК, що є важливим для реалізації стратегічних планів, проектів і програм.

Недавнім часом у менеджменті акцентується на категорії «цінностей, що поділяються». До них відносять основні філософські ідеї та положення, що прийняті в тому чи іншому підприємстві й становлять основу ОК.

Цінності визначають напрям та умови (неписані норми, неформальні стандарти поведінки, прийняті всіма) діяльності працівників конкретного підприємства, які дають змогу кожній особі та підприємству загалом досягти успіху. Цінності, формуються, як правило, на неформальній основі, а поширюються, наприклад, через усне спілкування – у формі історій, міфів, легенд і метафор. Цінності, що поділяються, формуються кожним підприємством індивідуально.

Значення цінностей в організації важко перебільшити: залежно від системи цінностей розрізняють різні типи ОК. Один із прикладів наведено на рис. 5.4.1⁵⁵.

Ідентифікація типу ОК надає керівникам інформацію про можливості, характер та швидкість здійснення стратегічних змін.

Існує доволі широкий перелік характеристик організаційної культури та субкультур, що визначають їх зміст. Треба зазначити тільки те, що кожна з них має своє змістовне наповнення

⁵⁵ Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.



Рис. 5.4.1 Моделі організаційної культури

та різну швидкість змін; більшість з елементів ОК дуже інертні, що треба враховувати. Внаслідок зміни характеристик відбувається трансформація організаційно-культурних взаємин.

Для досягнення стратегічних цілей важливим є аналіз глибини, порядку та швидкості змін, що їх треба здійснити в ОК на підприємстві та в окремих його підсистемах під впливом та для забезпечення впровадження визначених стратегій.

У моделі (рис. 5.4.2) наведено спеціальні стратегії щодо окремих елементів ОК, які треба змінити (або залишити в тому ж вигляді)⁵⁶.

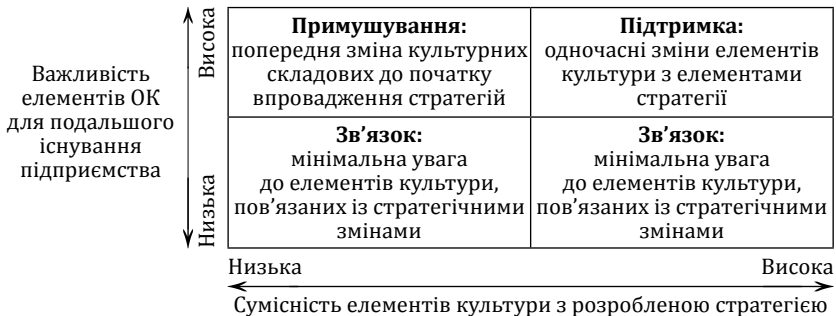


Рис. 5.4.2 Визначення послідовності дій залежно від зміни організаційної культури в процесі впровадження стратегій

⁵⁶ Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Уже йшлося про необхідність встановлення певного порядку дій. Відтак у разі «готовності» ОК сприйняти стратегії, можна починати зміни в організації з перебудови ОСУ та організаційного механізму, прийнявши стратегії «підтримки» або «зв'язку» щодо окремих елементів і всієї ОК.

Ще одна проблема – наявність так званих «субкультур» у межах великих організацій (наприклад, субкультури у наукових, збутових, виробничих та ін. підрозділах). Окремі групи можуть мати різні культурні орієнтації, тобто готовність відстоювати свої інтереси та переконання перед іншими. «Єдина культура» організації складається під впливом і на основі взаємопроникнення цих субкультур, оскільки завжди існують подібні та різні елементи ОК. Іноді цей процес потребує особливої уваги, спеціальних стратегій, пов'язаних насамперед з реалізацією глобальних стратегій, зорієнтованих на освоєння нових ринків, купівлю, злиття та створення зарубіжних філіалів тощо.

Впливаючи на іншу організаційну культуру і відстоюючи свою, ОК використовують владу. Найбільше можливостей для цього мають особи, наділені цією владою формально, тобто ті, хто займає певні посади в ієрархії управління. Функції керівника – розуміння та підтримка позитивно спрямованої ОК.

У стратегічному управлінні збільшуються вимоги до менеджерів будь-якого рангу, оскільки «здоров'я» підприємства формується через об'єднання духовних і матеріальних цінностей, причому треба забезпечувати їхню ефективну взаємодію у тривалій перспективі.

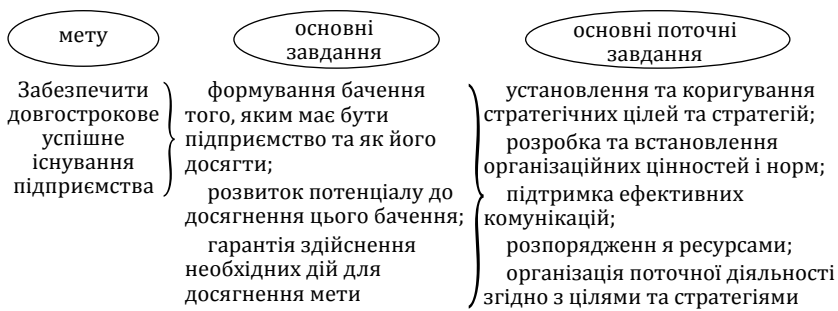
Це можливо лише за умови формування керівника-стратега, котрий має стратегічне мислення. Велике значення мають якості керівника-стратега, який здатний зрозуміти проблеми та можливості розвитку, а потім вжити заходів щодо втрішення проблеми та реалізації можливостей у плани, які можна адресувати іншим фахівцям фірми для виконання. Такий процес (у спрощеному вигляді) й означає стратегічне управління.

Цей підхід потребує від керівника набуття певних знань і навичок. Загальні знання, якими повинен володіти стратег-менеджер, можна визначити як опанування теорією та прак-

тикою стратегічного управління. Керівник-стратег повинен вміти (рис. 5.3.3):

- творчо вирішувати слабоструктуровані проблеми, тобто володіти ефективними методами ухвалення рішень;
- аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- передбачати можливі варіанти розвитку подій;
- розробляти, аналізувати та забезпечувати здійснення стратегій;
- проектувати та використовувати гнучкі оргструктури, тобто мати організаційні навички;
- уміти адекватно реагувати на обставини та освоюватися в невизначеній ситуації тощо.

Відповідальність за:



Ключові ролі

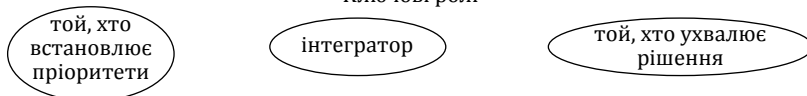


Рис. 5.4.3 Зміст роботи керівника стратегічно орієнтованого підприємства⁵⁷

Крім того, він має бути комунікабельним і вміти організувати колективну працю.

На різних стадіях «життєвого циклу» підприємства керівник мусить поєднувати різні знання та навички, щоб здійснити необхідні заходи (табл. 5.4.1).

⁵⁷ Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова – Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

Залежність вимог до знань і навичок керівника

Стадія «життєвого циклу» організації	Конкурентна позиція організації		
	сильна	середня	слабка
Розвиток	Знання сутності підприємництва, навички стратегічного мислення	Комунікаційні та економічні знання, навички «досвідченого політика»	Знання з системної реструктуризації, навички проведення комплексу змін
Стагнація	Фінансово-економічні та стратегічні «знання» прибутків, глобалізація діяльності	Економічні знання, особливо облікові, які дають змогу «керувати» витратами	Комунікаційні знання та навички, «схильність до колективної праці»
Занепад	Економічні та соціологічні знання, вміння перейти в іншу галузь з мінімальними витратами	Економічні та правові знання – навички підсистем «ліквідатора», що віджили	Правові та економічні знання – вміння оформити банкрутство

Керівники, обираючи адекватні (або ні) заходи щодо подальшого руху підприємства згідно з прийнятими стратегіями, сприяють його успіху або занепаду.

Варто зазначити, що неабияке значення для забезпечення успіху підприємства мають особисті якості керівника.

Особисті якості керівника-стратега:

- схильність до ризику, швидка реакція;
- перспективність, свобода мислення, схильність до творчості;
- твердість характеру та вміння доводити діло до кінця, тобто цілеспрямованість;
- уміння знаходити підтримку в людей, формувати власний авторитет;
- схильність до навчання;
- лідерські якості, «чарівність» і харизма;
- чесність і чистота намірів;
- комунікаційні якості тощо.

Особисті якості, знання та навички допомагають оцінити здатність тієї чи іншої людини до стратегічної діяльності, розробити спеціальні навчальні заходи та індивідуальні «кар'єрні» стратегії. Кожен фахівець, який прагне набутися певних якостей, щоб очолити стратегічно-орієнтоване підприємство, має ретельно досліджувати особисті можливості та обмеження, щоб у повсякденній праці над собою розвивати свої можливості та долати свої недоліки.

5.5 Контроль реалізації змін і реагування

Контроль – це порівняння фактичних результатів роботи на окремих етапах із запланованим процесом виробництва. Мета контролю полягає в тому, щоб виявити на можливо більш ранній стадії несприятливий перебіг розвитку подій. Що раніше виявилось відхилення, то більше часу у керівника для ухвалення рішення та коригування плану. Контроль буває: попередній, поточний і заключний. Попередній контроль зводиться до перевірки готовності підрозділів і виконавців до початку робіт. Поточний контроль ведеться в процесі робіт і значно впливає на виконання плану і досягнення обраної мети. Завдяки йому ми можемо скоригувати і налагодити виробництво. Цей вид контролю ведеться за окремими етапами стратегічного плану як всередині року, такі по роках. Підсумковий контроль слугує для оцінки виконання плану і підготовки звітних документів. Під час реалізації стратегії підсумковий контроль (виступаючи в ролі поточного) є важливою віхою для ухвалення рішень щодо уточнення стратегічних цілей і нового витка стратегічного планування. Ця обставина підтверджує необхідність розробки «ковзних» стратегічних планів щорічно, а не таких перспективних п'ятирічних планів, що існували в країні донедавна. Цілі, що можуть бути використані як стандарти для контролю, характеризуються наявністю тимчасових рамок (у стратегічному плануванні – рік), у межах яких повинна бути виконана робота, і конкретним критерієм, щодо якого можна оцінити ступінь виконання роботи – це показник результативності. Система контролю, що не дає змоги

усунути серйозні відхилення, перш ніж вони переростуть у великі проблеми, беззмістовна. Зміст коригувань полягає в тому, щоб зрозуміти причини відхилення і домогтися повернення підприємства до правильного способу дії. Якщо з якоїсь причини ми не реагуємо на загрозу, то втрати можуть зростати і призводити до великих втрат, тому зменшення часу реагування є дуже важливим. Залежно від того, коли ми починаємо реагувати, на загрозу, можна виокремити три типи реагування:

1. Активне реагування – реагування на проблему, коли виникають лише симптоми основної проблеми, сама загроза ще не настала або не виявилася достатньою мірою.

2. Реактивне реагування – реагування здійснюється, коли загроза стає реальністю і спричинені нею втрати набувають значних розмірів.

3. Планове реагування – реагування формується на основі контролю за попередньо складеним прогнозом (планом).

Реагування здійснюється, коли прогноз вкаже на виникнення загрози або буде виявлено відхилення від прогнозу. Теоретично від фірм, що здійснюють прогнозування, можна очікувати упереджувальну реакцію на очікувані зміни. Але аналіз практики свідчить, що багато фірм, що здійснюють розробку прогнозів, виявляють у своїй поведінці таку ж повільність, як і реактивні фірми. Не всі помітні відхилення варто усувати. Іноді самі стандарти можуть виявитися нереальними, тому що ґрунтуються на планах, а плани – це лише прогнози майбутнього. Під час перегляду планів повинні переглядатися і стандарти.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ВИВЧЕНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Охарактеризуйте, що розуміється під механізмом реалізації змін.
2. Охарактеризуйте 4 складові у структурі механізму реалізації зміна, а саме: ресурсно-компетенційну, організаційну, соціально-психологічну та управлінську складові.
3. Назвіть умови для забезпечення механізму реалізації змін таким основним вимогам, як: сфокусованість, інтегрованість, збалансованість, командна робота.
4. Назвіть та охарактеризуйте групу економічних ресурсів: трудові ресурси.

5. Назвіть та охарактеризуйте групу економічних ресурсів: фінансові ресурси.
6. Назвіть та охарактеризуйте групу економічних ресурсів: матеріальні ресурси.
7. Назвіть та охарактеризуйте групу економічних ресурсів: нематеріальні ресурси.
8. Назвіть переваги системи соціально-психологічної підтримки стратегічного управління.
9. Надайте визначення та охарактеризуйте контроль реалізації змін.
10. Назвіть та охарактеризуйте три типи реагування.

ЗАПИТАННЯ ТЕСТОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Активне реагування – це:

- а) реагування здійснюється, коли загроза стає реальністю і спричинені нею втрати набувають до значних розмірів;
- б) реагування на проблему, коли виникають лише симптоми основної проблеми, сама загроза ще не настала або не виявилася достатньою мірою;
- в) реагування формується на основі контролю за попередньо складеним прогнозом.

2. Реактивне реагування – це:

- а) реагування здійснюється, коли загроза стає реальністю і зумовлені нею втрати набувають значних розмірів;
- б) реагування на проблему, коли виникають лише симптоми основної проблеми, сама загроза ще не настала або не виявилася достатньою мірою;
- в) реагування формується на основі контролю за попередньо складеним прогнозом.

3. Облікова чисельність працівників – це:

- а) розрахункова кількість працівників облікового складу, які повинні з'явитися на роботу для виконання виробничого завдання;
- б) розрахункова кількість працівників за певний період, наприклад, місяць, рік, і використовується для розрахунку інших економічних показників, зокрема продуктивності праці;
- в) показник чисельності працівників облікового складу на певну дату з обліком прийнятих і звільнених за цей день працівників.

4. Позикові кошти формуються в процесі діяльності підприємства і включають:

- а) статутний капітал, утворений за рахунок установчих чи пайових внесків, випуску і розміщення акцій, бюджетного фінансування;
- б) додатковий капітал, утворений як перевищення надходження внесків чи сум коштів, отриманих від продажу акцій, а також під час переоцінки матеріального майна підприємства за справедливою вартістю;
- в) банківські довгострокові та короткострокові кредити.

5. Власні кошти формуються в момент створення підприємства, а також у процесі його діяльності й охоплюють:

- а) статутний капітал, утворений за рахунок установчих чи пайових внесків, випуску і розміщення акцій, бюджетного фінансування;
- б) банківські довгострокові і короткострокові кредити;
- в) облігаційні і необлігаційні позики

Теми рефератів

1. Структура та контроль реалізації змін
2. Ресурси та організаційна структура підприємства

Рекомендована література

1. Дихтер С. Как руководить процессом преобразований / С. Дихтер, К. Гэньон, А. Александер // Вестник McKinsey [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/change/how_manage.shtml
2. Долгоруков А. М. Стратегическое искусство: целеполагание в бизнесе, разработка стратегий, воплощение / А. М. Долгоруков. – М.: ООО «1С-Публишинг», 2004. – С. 323.
3. Дубицкий Л. Г. Создание организационного совершенства / Л. Г. Дубицкий. – М.: Компетентность, 2008. – С. 32–40.
4. Курс МВА по стратегическому менеджменту / пер. с англ.; ред. Л. Фэй, Р. Рэнделл. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – С. 555.
5. Менеджмент і адміністрування: підручник: у 3-х томах / за ред. З. І. Галушки, В. М. Запужляка, О. С. Саєнка. – Чернівці, 2014. – Т. 3. – 404 с.
6. Менеджмент організації: підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К.: «Либідь», 2003 – 448 с.
7. Новак В. О. Організаційна поведінка: підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мосстенська, О. В. Ільєнко. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 498 с.
8. Стивен Дж. Стейн Преймущества EQ / – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 384.
9. Шершньова З. Є Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
10. Bradberry T., Greaves J. The Emotional Intelligence Quick Book. / T. Bradberry, J. Greaves New York: Simon and Schuster. – 2005.

УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

6.1 Причини опору змінам

Зміни неминучі, але вони рідко сприймаються без протестів. Опір змінам – звичайна людська реакція. Причин цьому багато і їх часто важко визначити, основні причини подано на рис. 6.1.1.



Рис. 6.1.1 Причини опору нововведенням

Розглянемо на характеристику окремих причин опору змінам.

Обмежені особисті інтереси. Кожний співробітник організації поводить так, щоб реалізувати ті цілі, які він вважає для себе найбільш важливими. Отже, у тому ступені, у якому зміни становлять загрозу для статус-кво, індивідууми (групи) чинять опір змінам, якщо вони вірять, що втратять щось цінне в разі їх запровадження. У такій ситуації працівники зосереджені на власних інтересах і лише частково беруть до уваги загальні цілі підприємства.

Персональні цілі, що у результаті виникнення загрози їх реалізації можуть спровокувати опір змінам:

- влада і контроль за ресурсами підприємства;
- гроші (підвищення прибутку або того, що може замінити прибуток);
- престиж (відповідальність за просування, наймання і звільнення);
- умови (унікання умов, що можуть потребувати додаткових персональних зусиль);
- безпека роботи (захист від можливої втрати своєї посади);
- фахова компетенція (очікування від співробітників знань, технічного професіоналізму, фахового етичного поведіння).

Наприклад, у Digital Equipment Corp. (DEC) налаштована на успіх нова програма роботи налякала багатьох менеджерів. Програма була побудована на принципі «без босів» і передбачала створення команди за ланцюговим принципом. Робоча команда мала складатися з 18 учасників без безпосереднього керівництва. Це призводило до підвищення продуктивності праці і очевидного поліпшення якості. Члени команди розподіляли роботу між собою й організували виробничий цикл від початку до кінця. Кожен знав як працюють інші. Робітники самі встановлювали собі робочий час, складали розклад, перевіряли свою роботу. У них не було менеджерів, які б контролювали час або якість. Кожний робітник мав ключі від вхідних дверей. Проте не кожному подобалися подібні зміни. Дійсно, багатьом не подобається працювати з людьми, котрі мають рівні з ними владу і права. У та-

кому разі ці індивіди не сприймають змін, бо не можуть примиритися з подібною рівністю.

Відсутність розуміння і довіри. Люди також схильні до опору, якщо вони не розуміють встановлених цілей або запланованих змін. Несприйняття нового може виникнути через відсутність довіри між групами, що ініціюють зміни, і тими, хто адаптує їх у процесі модифікації.

Недовіра і підозри часто є результатами чуток або перекрученої інформації. Це ускладнює процес ефективних комунікацій і створює гострі проблеми під час здійснення змін, як це сталося у Reading Industries. Тоді новий власник Reading Industries вирішив проблему тим, що видав меморандум, який скасував чулки про можливе закриття підприємства. Але часто така тактика не спрацьовує, особливо коли робітники бачать занадто багато змін в управлінні, щоб довіряти слову власників. Персонал перебуває під постійним тиском змін і через це ладен на різноманітні вчинки з метою стабілізації становища. Люди стають роздратованими, цинічними і недовірливими. Невпевненість спричиняє у них байдужість і постійні скарги.

Важливо зауважити, що люди чинять спротив не змінам, як таким, а непевності у їх доцільності та невизначеності результатів. Такому опору легше запобігти, ніж його усунути. Тому дуже важливо пояснити робітникам, чому запроваджуються зміни і як вони вплинуть на них.

Різні оцінки. Опір змінам часто виникає, коли робітники по-різному оцінюють можливі втрати і вигоди. Для того, щоб зміни були сприйняті доброзичливо, люди повинні знати, що саме конкретна інновація означатиме для кожного персонально і для підприємства загалом.

Різні оцінки інноваційного процесу призводять до того, що інформація про зміни є неадекватною. Це типовий випадок, коли окремі співробітники мають різні рівні інформованості про зміни. Однак виникнення опозиції змінам – це не завжди погано.

Конструктивна опозиція, подана шанованими співробітниками підприємства, є нагодою для переоцінки ситуації і може вберегти підприємство від непродуктивної роботи, навіть від краху у результаті невірно продуманих змін.

Низька спроможність до змін. Опозиція змінам може виникати через низьку спроможність до сприйняття змін. Невідомі наслідки змін можуть становити психологічну загрозу для багатьох індивідів, викликаючи їхнє протистояння у такому ступені, який загрожує почуттю самоповаги.

Неспокій працівників може бути пов'язаний з нездатністю виробити нові навички і тип поведінки, необхідні на новій посаді. Наприклад, людина, що одержала більш значущу посаду внаслідок організаційних змін, повинна бути дуже задоволеною.

Нова змістовна робота потребує нового поведінки, нового ставлення до колег та своїх нових обов'язків, відмови від деяких старих уявлень. Якщо зміни значні, а індивід має низьку спроможність до змін, він буде активним противником новацій.

За ставленням до організаційних змін працівників можна поділити на відповідні **групи інноваційного реагування**:

- *інноватори* – працівники з виразно оформленими ознаками суб'єктності, винахідники, які завжди готові з певним ризиком генерувати та випробувати нові ідеї;

- *аналітики* – швидко сприймають ідеї, але лише після їх відповідного аналізу. Як правило, ці працівники мають певний авторитет в організації та легко засвоюють нову інформацію;

- *прагматики* – легко сприймають і швидко реагують на нові ідеї, але лише тоді, коли вони особисто виступають у ролі керівника інноваційного процесу;

- *скептики* – можуть сприймати нововведення тільки під впливом більшості;

- *консерватори* – не погоджуються з жодними перетвореннями, відчувають дискомфорт від змін взагалі.

Звичайно, що консультантові належить пам'ятати про особливості інноваційної поведінки окремих працівників та узгодити з ними тактику подолання опору змінам.

6.2 Ознаки та наслідки опору змінам в організації

Ознаки організаційного опору:

- відмова;
- відстрочка початку процесу змін на потім;
- невизначеність;

- відсутність впровадження;
- стратегічна неефективність;
- непередбачені відстрочки впровадження та інші ускладнення, що гальмують темп змін і збільшують витрати порівняно з запланованими;
- намагання саботувати зміни всередині організації або «втопити» їх у потоці інших найперших справ;
- відступ.

Наслідками такого опору є:

- зміни повільно приносять очікувані результати;
- існують спроби віднести отриманий ефект від змін на рахунок раніше здійснених процедур (заходів).

Чинники, що визначають опір змінам:

- ступінь невідповідності культури і структури влади майбутнім змінам;
- тривалість періоду впровадження змін;
- загроза втрати престижу і влади та інші ускладнення для вищих менеджерів;
- наслідки змін для організації;
- відданість робітників організації;
- сила культурно-політичних орієнтацій у відповідних центрах сили.

З боку стратегічного менеджменту, *супротив (опір)* є виявом ірраціональної поведінки організації, відмови визнати нові реалії, відмова мислити логічно та реалізовувати на практиці висновки логічного мислення.

Подолання опору, аби він не переріс у катастрофічні для підприємства конфлікти, вимагає від керівництва організації спеціальних заходів, пов'язаних із достатньо великими витратами. До них належать навчання й перенавчання персоналу і створення атмосфери прихильності до інновацій через інформування та агітацію. До свідомості кожного робітника доводиться, що зміни не мають персональної загрози, і навпаки є передумовою розвитку підприємства, гарантують кожному фаховий та кар'єрний ріст, стабільність зайнятості, підвищення статків.

З метою зменшення опору інноваційні проекти бажано організаційно відокремити від поточної діяльності. Для

забезпечення ефективності нововведень необхідна відповідна мотивація персоналу, який залучений до їх реалізації.

Психологічна компетентність керівників для проведення змін та подолання опору передбачає:

- знання для самооцінювання і вдосконалення особистості;
- комплекс знань і навичок для спілкування з людьми;
- педагогічна компетентність, пов'язана з реалізацією функції вихователя підлеглих;
- знання психологічних закономірностей життєдіяльності колективів, для оцінки між особових і групових стосунків, для їх гармонізації;
- спроможність будувати ділові відносини;
- здатність регулювати психологічний клімат.

Основні постулати:

- опір залежить від швидкості змін;
- опір змінам пропорційний силі, ступеню зміни культурних традицій, структури влади, що відбуваються через стратегічні зміни та інновації;
- опір зворотно пропорційний періоду часу, упродовж якого відбуваються зміни;
- якщо зміни провадяться поступово, то вони, як правило, стосуються лише однієї частини організації, тобто є локальний супротив; він не отримує підтримки від підрозділів;
- опір підсилюється, коли влада переходить від виробничих підрозділів до підрозділів маркетингу під час переорієнтації на ринкові умови господарювання;
- опір індивіда і групи залежить від небезпеки та занепокоєння щодо наростання поточних змін, оскільки очевидними є тільки найближчі наслідки таких змін, а не перспектива;
- у процесі змін розрив між дійсністю (реальним станом) та її сприйняттям індивідом, чи колективом може значно підвищити опір;
- опором можливо і необхідно управляти.

6.3 Індивідуальний та груповий опір

Опір змінам може бути таким сильним, що його не вдасться побороти. Тому, перш ніж впроваджувати зміни, необхід-

но проаналізувати й передбачити силу опору. Особливо актуальне прогнозування опору змінам у великих організаціях, які тривалий час існують без змін, оскільки тут опір може набувати руйнівної сили і великих масштабів.

Силу опору змінам розглядають як комбінацію двох чинників: прийняття чи неприйняття змін; відкрите чи скрите ставлення до змін.

Керівництво організації, збираючи інформацію під час бесід, інтерв'ю, анкетування, має з'ясувати, який тип реакції на зміни можливий в організації, як розподіляться працівники за ставленням до змін. Розрізняють такі типи працівників за цими двома параметрами: противник, прихильник, «пасивний спостерігач» і «небезпечний елемент».

Причинами індивідуального опору для працівника є:

- втрата роботи;
- втрата іміджу або авторитету;
- збільшення обов'язків;
- розрив неформальних зв'язків;
- інстинкт опору змінам;
- інтелектуальна обмеженість;
- психологічна обмеженість працівника;
- професійна обмеженість.

Причинами індивідуального опору змінам для керівника є:

- вважають зміни непотрібними чинниками;
- вважають зміни необмеженості ефективними чи недостатніми, інформацію ефективною;
- не знають як змінювати працівників;
- не мають загального уявлення про систему змін;
- вважають агентів змін некомпетентними.

Причинами групового опору змінам є:

- порушення організаційними змінами статусу-кво;
- ефект інерції;
- ефект колективного несвідомого причинами опору системи;
- невідповідність організаційних змін стратегії підприємства;
- невідповідність організаційної структури підприємства запланованим змінам;

– невідповідність організаційних змін корпоративній культурі;

- «запланована» неефективність організаційних змін;
- неготовність організації до змін.

Ознаки опору:

1) відстрочка початку процесу змін;

2) непередбачені відстрочки впровадження та інші ускладнення, що гальмують темп змін і збільшують витрати порівняно із запланованими;

3) намагання саботувати зміни в середині організації або «втопити» їх у потоці інших нагальних справ.

Наслідки опору:

1) зміни повільно приносять очікувані результати;

2) існують спроби знівелювати отриманий ефект від змін через раніше здійснені процедури.

Ознаки організаційного опору:

- відмова;
- відтермінування;
- невизначеність;
- відсутність впровадження;
- стратегічна неефективність;
- саботаж;
- відступ.

Індивідуальний опір змінам простежується через реакції окремих осіб. Людина опирається змінам, коли не відчуває себе безпечною, коли не впевнена у наслідках і результатах змін, а саме:

- вимушена ризикувати, а це суперечить її натурі;
- відчуває, що внаслідок змін вона може стати зайвою;
- не здатна виконувати нову роль, відведену їй внаслідок змін;
- відчуває, що може втратити повагу керівництва;
- не здатна, або не бажає навчатися новим видам діяльності та засвоювати новий стиль поведінки тощо;
- боїться втратити владу, престиж, репутацію;
- боїться зменшення винагороди.

З погляду стратегічного менеджменту, супротив (опір) є виявом ірраціональної поведінки організації, відмови визна-

ти нові реалії, відмови мислити логічно та реалізовувати висновки логічного мислення.

Груповий опір змінам існує водночас з індивідуальним і більшою мірою характеризується стабільністю та перманентністю, ніж опір однієї особи, адже набагато легше впливати на одну людину, особливо якщо вона прагне прогресу, ніж змінити культуру і структуру групи, чи позбавити її важелів впливу.

Сила опору, що чинить група, пропорційна характеру та масштабу загрози для її влади, для визнаних нею цінностей, культури.

Ітерації індивідуального опору змінам наведено на рис. 6.3.1.

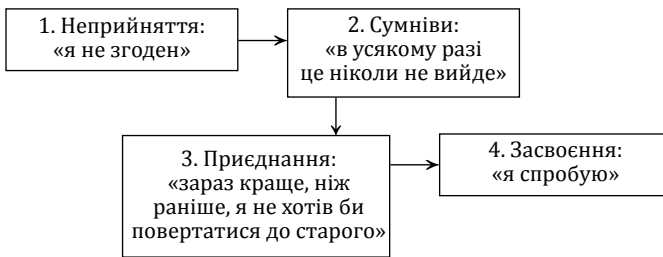


Рис. 6.3.1 Чотири послідовні психологічні стани особи, яка простежує необхідність змін системного характеру

6.4 Тактики подолання опору організаційним змінам

Існують різні тактики подолання опору змінам, їх вибір наперед залежить від різноманітних чинників, які властиві тій чи іншій ситуації. Основними тактиками подолання опору є навчання і спілкування консультантів з клієнтським персоналом, залучення тих, хто потенційно налаштований на опір, до участі у змінах, ведення компромісних переговорів, маніпулювання і кооптація, а також примус.

Навчання і спілкування. Ініціатори змін часто володіють інформацією про ситуацію, що недоступна іншим робітникам підприємства.

Шляхом оприлюднення своїх знань про ситуацію можна уникнути або протистояти опозиції змінам. Тактика навчання

і комунікації заснована на схваленні усіма робітниками підприємства загальних цілей. Опір у цьому разі може бути переборений шляхом навчання людей виявлення проблемних областей, усвідомлення необхідності змін. Тактика навчання і спілкування сприяє створенню чинників, що усунуть нерозуміння, пов'язане із невірною або неповною інформацією, і переорієнтують погляди під час дискусій.

Участь. Ефективним шляхом зменшення протистояння і виникнення зобов'язань щодо змін є залучення потенційно опірних працівників до процесу планування і реалізації змін. Участь дає робітникам можливість висловити свої побоювання з приводу нововведення та використати свої спеціальні знання у процесі планування. Коли, приміром, Allstate Insurance почав реорганізацію, його колишні робітники сформували команду, що включала всіх робітників і всі відділи.

Внаслідок реорганізації було переміщено багатьох робітників, водночас було ліквідовано цілий управлінський рівень. Без участі робітників у реорганізації зміни не могли б бути успішними. Як тактика подолання опору, участь заохочує до відкритої комунікації і розширює перспективи залучення усіх груп до процесу змін.

Ця взаємодія заснована на раціональній організації груп, що володіють необхідним досвідом і взаємодіють на основі довіри. Звичайно, що вибір тактики участі продовжує процес змін, але й скорочує та полегшує реалізацію.

Переговори. Переговори становлять тактику протистояння опору шляхом проведення нарад і укладання угод для досягнення взаєморозуміння з приводу запропонованих змін. Ця тактика радить ініціатору змін трансформувати план змін відповідно до потреб і інтересів активних або потенційно опірних працівників.

Переговори і угоди застосовуються у ситуації, коли індивід або група «загубилися» у змінах і мають достатню силу для опору. Як тільки люди зрозуміють, що ініціатор змін готовий змінити свої позиції для запобігання опору, знайдеться відкритий шлях для укладання угоди та компромісу.

Маніпулювання і кооптація. Кооптація полягає у залученні головних опірників або окремих авторитетних робітників до ухвалення рішень на підприємстві.

Маніпулювання передбачає переконання, опозиційне налаштування людей або груп без сприяння їх популярності і без їхнього усвідомлення необхідності здійснення процесу змін.

Форми маніпулювання та кооптації були дуже популярними способами запобігання опору і одержання підтримки. Тому кандидати до корпоративного керівництва обиралися не тільки за їх можливостями (спроможностями), але й за їхнім потенційним впливом на оточення (середовище) підприємства. Наприклад, підприємства можуть використовувати раду директорів як засіб для кооптування авторитетних власників акцій, таких як банки, профспілки або окремі групи. Також підприємства можуть залучити впливових власників акцій шляхом надання їм спеціальних привілеїв.

Примус. Використовуючи методи примусу, можна досягти незгоди. Тоді провідні групи залучаються до процесу лише завдяки фінансованим очікуванням. Тактика заснована на відмові від консенсусу та використанні сили чи погроз, або і того, і іншого для сприйняття змін. Це може викликати організаційний конфлікт. З достатньо зрозумілих причин примус використовується дуже обережно.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ВИВЧЕНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Охарактеризуйте обмежені особисті інтереси.
2. Дайте визначення та охарактеризуйте низьку спроможність до змін.
3. Назвіть ознаки, наслідки та чинники опору змінам.
4. Назвіть основні постулати опору змін.
5. Охарактеризуйте індивідуальний та груповий опір.
6. Назвіть основні тактики подолання опору.
7. Охарактеризуйте такі тактики подолання опору: навчання, спілкування.
8. Охарактеризуйте таку тактику подолання опору, як участь.
9. Охарактеризуйте таку тактику подолання опору, як переговори.
10. Охарактеризуйте такі тактики подолання опору: маніпулювання і кооптація, примус.

ЗАВДАННЯ ТЕСТОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Інноватори – це:

- а) працівники, які швидко сприймають ідеї, але лише після їх відповідного аналізу;
- б) працівники з виразно оформленими ознаками суб'єктності, винахідники, які завжди готові з певним ризиком генерувати та випробувати нові ідеї;
- в) працівники, які легко сприймають і швидко реагують на нові ідеї, але лише тоді, коли вони особисто є керівниками інноваційного процесу.

2. Прагматики – це люди, які:

- а) легко сприймають і швидко реагують на нові ідеї, але лише тоді, коли вони особисто є керівниками інноваційного процесу;
- б) можуть сприймати нововведення тільки під впливом більшості;
- в) не погоджуються з жодними перетвореннями, відчувають дискомфорт від змін взагалі.

3. Кооптація – це:

- а) залучення головних опірників або окремих авторитетних робітників до ухвалення рішень на підприємстві;
- б) переконання опозиційно налаштованих людей або груп без сприяння їх популярності і без їхнього усвідомлення необхідності здійснення процесу змін;
- в) тактика, що заснована на відмові від консенсусу та використанні сили чи погроз, або і того, і іншого для сприйняття змін.

4. Маніпулювання – це:

- а) залучення головних опірників або окремих авторитетних робітників до ухвалення рішень на підприємстві;
- б) тактика, що заснована на відмові від консенсусу та використанні сили чи погроз, або і того, і іншого для сприйняття змін;
- в) переконання, опозиційне налаштування людей або груп без сприяння їх популярності і без їхнього усвідомлення необхідності здійснення процесу змін.

5. Персональні цілі, що внаслідок виникнення загрози їх реалізації можуть спровокувати опір змінам, а саме:

- а) влада і контроль за ресурсами підприємства;
- б) умови, що можуть потребувати додаткових персональних зусиль;
- в) фахова некомпетентність.

Теми рефератів

1. Причини, ознаки та наслідки опору змінам в організації
2. Індивідуальний та груповий опір організаційним змінам та тактики їх подолання

Рекомендована література

1. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 2010. – 320 с.
2. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової – К.: «Либідь», 2003 – 448 с.
3. Рутьєв В. А. Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рутьєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
4. Українська дипломатична енциклопедія: у 2-х томах / ред. кол. Л. В. Губерський та ін. – К.: Знання України, 2004.
5. Коттер Дж. П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации (The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations) / Дж. П. Коттер., Д. С. Коэн. – М.: «Олимп-Бизнес», 2004.
6. Менеджмент і адміністрування: підручник: у 3-х томах / за ред. З. І. Галушки, В. М. Запхляка, О. С. Саєнка. – Чернівці, 2014. – Т. 3. – 404 с.
7. Петрова І. Л. Управління змінами: навч. посібник / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький. – К.: Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. – 123 с.
8. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська; М-во освіти і науки України, Терноп. акад. нар. госп-ва. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003.– 486 с.
9. Федоренко В. Г. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. / В. Г. Федоренко; Міжрегіональна академія управління персоналом. – 2-е вид., доп. – К.: А.С.К., 2001. – 280 с.
10. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, Й. Фишер; пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002 – 264 с.

ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУРАХ УПРАВЛІННЯ

7.1 Поняття організаційної структури

Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємозалежні, що забезпечує їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури можуть бути окремі працівники, служби і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні та вертикальні зв'язки, які мають лінійний і функціональний характер.

У межах структури управління проходить управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і, відповідно, права і відповідальність за їх виконання.

Зв'язок структури управління з такими ключовими поняттями менеджменту, як цілі, функції, процес, механізм функціонування є свідченням того, наскільки великим є вплив організаційної структури на всі сторони управління. Саме тому менеджери всіх рівнів зауважують на принципи і методи формування структур, вибір типу або комбінації видів структур, вивчення тенденцій в їх побудові і оцінюванні відповідно до цілей і завдань, що вирішуються.

Тому *організаційна структура* повинна:

- відображати цілі і завдання організації, підпорядковуватись виробництву і змінюватись разом з ним;
- відображати функціональний розподіл праці й обсяг повноважень працівників управління, які визначаються політикою, процедурами, правилами, посадовими інструкціями;
- відповідати соціально-культурному середовищу і умовам, в яких вона буде функціонувати. Тому спроби копіювати структури управління, які мають успіх, не призведуть до бажаного результату, якщо умови будуть різними;

– встановлювати відповідність функцій і повноважень посадової особи з одного боку і рівня культури – з іншого.

Структура управління сервісного підприємства – це упорядкована сукупність взаємозалежних елементів, що забезпечують його функціонування як єдиного цілого.

Управляти організаційною структурою – означає оптимально розподілити цілі і завдання між працівниками організації.

На вибір структури управління впливають:

– *розмір організації*, який визначає кількість ієрархічних рівнів і масштаб управління, а також задає її тип – функціональна, дивізійна тощо;

– *технологічні чинники* – в умовах загальної автоматизації, за якої не потрібна постійна присутність людини, структура управління буває простішою;

– *економічні чинники* – наприклад, згрупувавши подібні види діяльності в єдиний підрозділ, керований єдиним органом управління замість декількох колишніх, можна значно знизити відповідні витрати;

– *людський фактор* – пов'язаний зі соціальною структурою персоналу та стосунками між людьми, вимагає врахування впливу неформальної структури на формальні зв'язки в організації;

– *природні фактори* – географічні або природно-кліматичні, наприклад, територіальна розкиданість підрозділів, їхня відірваність від центрального апарату управління, екстремальний характер умов роботи та ін.

У практиці діяльності підприємств, зокрема і сервісних, існує два типи структур управління – ієрархічна й адаптивна.

7.2 Типи організаційної структури: механістичні та органічні

Вивчення практики діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств свідчить про велику різноманітність організаційних структур управління, сукупність яких можна розподілити на два типи: механістичні та органічні (рис. 7.2.1).

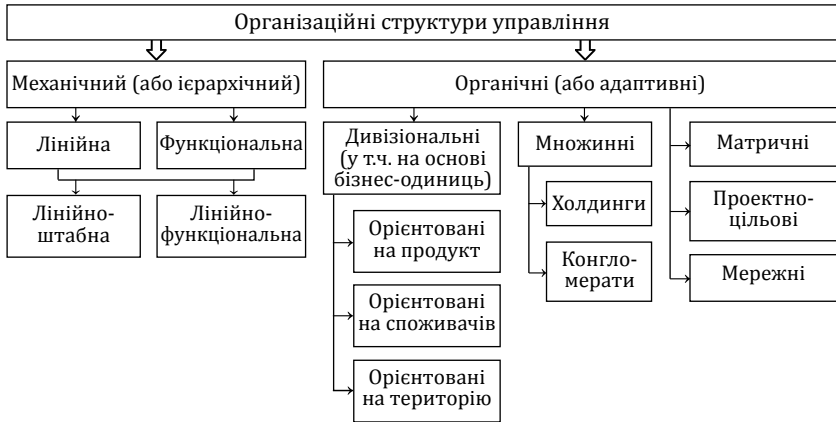


Рис.7.2.1 Типи та види організаційних структур управління

Механістичні структури управління (їх часто називають ієрархічними, бюрократичними, формальними, традиційними, класичними) характеризуються наявністю жорсткого ієрархічного розподілу влади, формалізацією правил та процедур, централізованим ухваленням рішень. Вони функціонують як чітко налагоджений механізм. До таких структур управління належать лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та лінійно-штабна структури управління.

Органічні структури управління характеризуються слабким використанням формальних правил та процедур, децентралізацією повноважень та участю працівників в ухваленні рішень, гнучкістю структури управління та незначною кількістю рівнів ієрархії управління, що дають змогу підприємству швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

До цього типу структур управління належать дивізіональні, матричні, проектні, множинні та інші структури, які характеризуються гнучкістю під час взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства.

Розглянемо сутність, переваги та недоліки окремих видів організаційних структур управління.

Лінійна організаційна структура. Залежно від довжини ієрархічного ланцюга виокремлюють елементарну лінійну структуру та лінійну ієрархію. Елементарна лінійна організаційна структура становить найпростішу дворівневу струк-

туру, яка формується на невеликому підприємстві і призначена для відокремлення управління від безпосереднього виконання роботи. Вона є доцільною на підприємствах, що характеризуються невеликими масштабами діяльності і працівники яких виконують приблизно однакові роботи (виготовляють один вид продукції чи надають однотипні послуги, обслуговують один сегмент ринку тощо). Елементарні організаційні структури мають невелику кількість виконавців, що посилює відповідальність кожного з них за свою роботу, та керівника (як правило, власника підприємства), який безпосередньо зацікавлений у кінцевих результатах роботи. Такі структури управління дають змогу швидко ухвалювати рішення, вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати неформальні підходи до мотивації та контролю діяльності працівників.

Зростання підприємства супроводжується формуванням лінійної управлінської ієрархії, у якій домінують вертикальні інформаційні потоки (рис. 7.2.2). Кожен працівник має лише одного безпосереднього керівника. Менеджери нижчих рівнів узгоджують усі свої дії з вищим керівництвом, що за збільшення кількості рівнів ієрархії призводить до вповільнення процесу ухвалення рішень. Збільшення обсягів інформаційних потоків призводить до необхідності концентрації уваги керівників на вирішенні поточних завдань. Водночас на прогноз майбутнього стану зовнішнього середовища, вивчення перспектив розвитку підприємства та розробку відповідної стратегії часу не залишається. Отже, в умовах зростання масштабів діяльності підприємства лінійна організаційна структура стає неефективною.



Рис. 7.2.2 Схема лінійної організаційної структури управління

До переваг лінійної організаційної структури управління належать: 1) чіткість і простота взаємозв'язків, отримання підлеглими несуперечливих, узгоджених між собою завдань та розпоряджень; 2) оперативність підготовки та впровадження управлінських рішень; 3) повна відповідальність керівника за результати діяльності; 4) забезпечення єдності керівництва зверху донизу, тобто дотримання принципу єдності розпорядництва, відсутність дублювання в роботі; 5) надійний контроль.

Недоліками такої організаційної структури управління є: 1) обмеження ініціативи виконавців та менеджерів нижчих рівнів управління; 2) персонал, що задіяний у виробництві, збуті та розподілі продукції, повинен, окрім своїх обов'язків, виконувати такі функції, як облік, контроль за якістю, розрахункові операції тощо. Тобто керівники повинні бути універсальними фахівцями, здатними охопити всі функції управління; 3) значний обсяг інформації, що передається з одного рівня ієрархії управління на інший.

Функціональна організаційна структура управління – функціональний розподіл праці та функціональну спеціалізацію підрозділів. Найбільш важливі для діяльності підприємства функції (виробництво, маркетинг, фінанси тощо) організаційно відокремлюються у відповідних підрозділах. Водночас кожний такий підрозділ може одержувати розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів (рис. 7.2.3). Наприклад, конструкторське бюро виконує розпорядження безпосереднього керівника – начальника підрозділу науково-дослідних та конструкторських робіт, керівника відділу маркетингу (вимоги щодо зовнішнього виду та характеристик розроблюваної продукції), керівника планово-економічного відділу (розпорядження щодо лімітів витрачання ресурсів).

Перевагами функціональної організаційної структури управління є: 1) створюються найкращі умови для вироблення та практичної реалізації єдиної технічної, виробничої, збутової політики підприємства, що робить легким перехід на випуск нової продукції, впровадження нових технологічних процесів, матеріалів, гарантування дотримання стандартів та

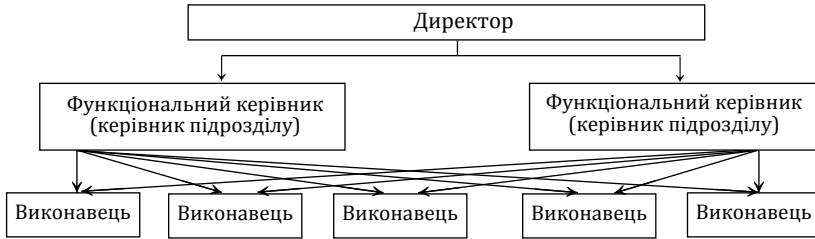


Рис. 7.2.3 Схеми функціональної організаційної структури управління

контроль за їхнім дотриманням; 2) сприяння підтриманню високих професійних стандартів фахівців у галузі техніки, виробництва, маркетингу тощо, які зосереджені у великих спеціалізованих підрозділах. Це полегшує цілеспрямовану підготовку та перепідготовку кадрів; 3) створюються найкращі умови не лише для стратегічного, а й поточного керівництва та контролю; 4) функціональна структура управління є потужним організаційним засобом інтеграції стратегії та поточної операційної діяльності по вертикалі управлінської ієрархії; 5) є найбільш економічною з погляду формування апарату управління та скорочення адміністративно-управлінських витрат.

Недоліками функціональної організаційної структури управління є: 1) відповідальність за остаточні результати підприємства має його вище керівництво (голова ради директорів або президент), тобто людина, яка має охоплювати всі функціональні сфери діяльності підприємства та бути компетентною у міжфункціональному керівництві; 2) недосконала ринкова орієнтація всієї діяльності підприємства; 3) перевантаження вищого керівництва, що змушене втручатись у вирішення значних та несуттєвих міжфункціональних проблем; 4) уповільнені темпи ухвалення та реалізації управлінських рішень; 5) доволі обмежений підхід менеджерів до проблем підприємства, виключно з позицій своїх функцій; 5) відсутність умов для виховання керівників – «джеренералістів» з широким підходом до вирішення комплексних проблем керівництва підприємством; 6) існує імовірність суперечливості розпоряджень, наданих одному виконавцю; 7) існують труднощі у координації діяльності управлінських служб.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління є найбільш поширеною на підприємствах, які, зростаючи, переходять від категорії малих до категорії середніх. Вона ґрунтується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на ухваленні рішень по вертикалі. Управління на підприємстві організується за лінійною схемою, функціональні ж підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Лінійні керівники не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів апарату управління (рис. 7.2.4).

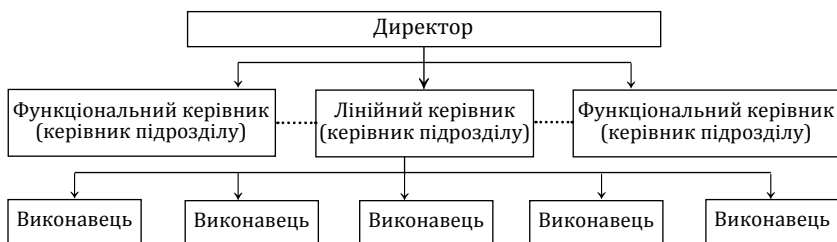


Рис. 7.2.4 Схеми лінійно-функціональної організаційної структури управління

Застосування такої організаційної структури управління найбільш доцільне в умовах масового виробництва зі сталим асортиментом продукції, незначних еволюційних змін технології виробництва продукції.

До переваг лінійно-функціональної організаційної структури управління належать: 1) швидка реалізація управлінських рішень; 2) висока спеціалізація, що призводить до підвищення ефективності роботи функціональних служб; 3) існує можливість маневрування ресурсами. Недоліками такої структури управління є: 1) неефективність в умовах частих змін технології виробництва; 2) незручність у випадках частого оновлення номенклатури продукції; 3) уповільнення процесу підготовки та ухвалення рішення; 4) відсутність необхідної злагодженості в роботі функціональних підрозділів підприємства.

Лінійно-штабна організаційна структура управління передбачає створення поліфункціональних штабів на рівні лінійних керівників. Призначення таких штабів полягає у ви-

вченні відповідних проблем з метою надання лінійному керівництву допомоги у процесі ухвалення рішень та забезпечення концентрації зусиль для вирішення конкретних управлінських завдань. Така організаційна структура, як правило, має тимчасовий характер і після вирішення проблеми вона розформовується. Однак лінійно-штабна організаційна структура управління може стати основою для створення більш гнучких організаційних структур (дивізіональних, проектно-цільових, матричних тощо), необхідних в умовах, коли підприємство змушене випускати різноманітний асортимент продукції і виникає потреба у частих технологічних змінах.

Головна перевага лінійно-штабної організаційної структури управління полягає у тому, що підприємство у цьому разі має можливість максимально використовувати знання та досвід штабного персоналу, лінійні ж працівники концентруються на поточній діяльності.

До недоліків такої структури можна віднести: 1) збільшення чисельності та складності ділових зв'язків проти тих, що існують у лінійній структурі; 2) внаслідок перевантаженості інформацією лінійних та штабних служб дещо знижується оперативність управління; 3) інколи діяльність штабу може підірвати авторитет лінійного керівництва, що зумовлене вищим фаховим потенціалом штабного персоналу у деяких напрямках роботи; 4) зростають управлінські витрати.

Дивізіональні організаційні структури управління створюються на підприємствах (корпораціях), що різко збільшують масштаби своєї діяльності і намагаються диверсифікувати виробництво з метою зменшення негативного впливу зовнішнього середовища. Такі структури передбачають виокремлення організаційно сформованих рівнів управління: а) головна штаб-квартира; б) супервідділення; в) відділення; г) відділ (ним може бути окреме підприємство). Діяльність відділів (відділень) характеризується достатньою господарською самостійністю і може розглядатись з позиції «центрів прибутку», «центрів реалізації», «центрів інвестицій». Створення відділень супроводжується значною децентралізацією повноважень щодо ухвалення рішень, передачею їм функцій виробничого планування, закупівель, транспортування. Водночас

ключові функції, такі як фінанси, контроль, маркетинг, кадрова політика, громадські стосунки тощо залишаються у компетенції штаб-квартири корпорації (рис. 7.2.5).

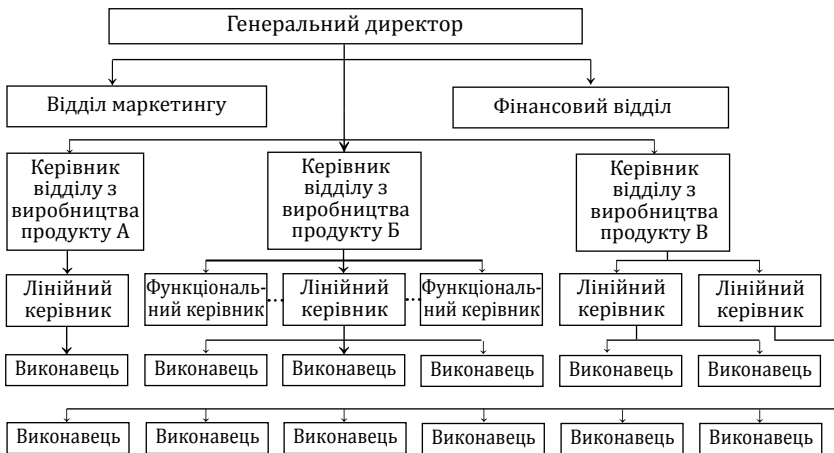


Рис. 7.2.5 Схема дивізіональної організаційної структури управління

Підставою для створення самостійних підрозділів, як правило, є виробництво різних продуктів, робота з різними спеціалізованими групами споживачів продукції або ж діяльність на відносно ізольованих територіях.

Значними перевагами дивізіональної організаційної структури управління порівняно з розглянутими структурами управління є: 1) збільшення гнучкості та адаптивності організації до змін зовнішнього середовища; 2) відповідальність за одержання прибутку делегується на нижчі рівні управлінської ієрархії; 3) вище керівництво має змогу зосереджуватись на вирішенні стратегічних завдань корпорації; 4) створюються умови для формування в організації менеджерів – «дженералістів», здатних вирішувати складні питання стратегічного управління.

До недоліків дивізіональної організаційної структури управління належать такі: 1) відбувається дублювання функціональних служб на рівнях штаб-квартири корпорації та у відділеннях, що за відсутності чіткого розподілу повноважень

призводить до погіршення економічності апарату управління корпорації загалом; 2) часто послаблюється контроль за діяльністю відділень з боку вищого керівництва, що зумовлює виникнення труднощів у проведенні єдиної технічної та фінансової політики між відділеннями (підгалузями); 3) можливе виникнення стратегічної несумісності окремих самостійних підрозділів корпорації; 4) виникнення труднощів у розподілі ресурсів та витрат між окремими самостійними підрозділами корпорації.

Множинні організаційні структури управління характерні для холдингів та конгломератів. Їхні підрозділи не є уніфікованими, а під час їх формування не застосовувались єдині організаційні принципи. Відтак холдингові компанії володіють контрольними пакетами акцій багатьох підприємств, що належать до різних галузей, і відрізняються технологією виробництва та здійснюють різноманітну діяльність. Як правило, холдингові компанії не надто впливають на їхні організаційні структури. Винятками є випадки втручання холдингової компанії у проведення реорганізації організаційної структури підприємства з метою антикризового менеджменту.

Підрозділи конгломерату можуть формуватись на основі єдиних організаційних принципів, однак різні умови діяльності та галузеві особливості потребують розробки адекватної організаційної структури для кожного бізнес-підрозділу. Конгломерат, як правило, має штаб-квартиру, що здійснює загальне керівництво, та велику кількість самостійних, але юридично залежних підрозділів. Штаб-квартира розробляє загальнокорпоративну стратегію, веде консолідований бухгалтерський облік, здійснює фінансове планування та контроль і надає фінансову допомогу підрозділам. У питаннях формування організаційної структури управління та здійснення оперативного управління підрозділам надається самостійність.

В умовах транснаціоналізації бізнесу множинні організаційні структури мають перспективне майбутнє. Збільшення масштабів та диверсифікація діяльності, активність зовнішнього середовища вимагають підвищення ефективності управління, зокрема й через вдосконалення організаційних структур управління. Використання сучасних інформаційних

технологій та засобів комунікації дає змогу зосереджувати у штаб-квартирі операції, пов'язані з ефективним опрацюванням інформації та розробкою адекватних управлінських рішень.

Матрична організаційна структура управління передбачає створення з лінійним керівництвом та функціональним апаратом управління ще й тимчасових проектних груп. Такі групи формуються із спеціалістів постійних функціональних підрозділів підприємства для роботи над конкретними проектами. Після закінчення роботи над проектом група припиняє свою діяльність, а спеціалісти повертаються до виконання своїх обов'язків в межах відповідних функціональних підрозділів.

До переваг матричної організаційної структури управління належать: 1) органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення остаточних результатів із збереженням чітко виокресленого функціонального, територіального, часового розрізів діяльності; 2) стимулювання інноваційної діяльності; 3) висока оперативна гнучкість з погляду управління проектами залежно від потреб ринку; 4) якісне та своєчасне виконання планів та графіків виконання робіт.

До недоліків такої організаційної структури необхідно віднести: 1) наявність подвійного підпорядкування працівників тимчасових проектних груп (керівнику проекту та керівнику відповідного функціонального підрозділу), тобто порушується принцип єдиновладдя, що часто призводить до конфліктних ситуацій; 2) збільшується чисельність управлінського персоналу; 3) зростає кількість інформаційних зв'язків між працівниками підрозділів; 4) необхідним є балансування між орієнтацією підприємства на розвиток та орієнтацією на забезпечення його стабільної діяльності.

Проектно-цільові організаційні структури управління формуються під час роботи над організаційними проектами (наприклад, здійснення модернізації виробництва, освоєння випуску нової продукції тощо). Для управління проектом створюється проектна команда, визначаються цілі проекту, формується структура, планується та організується виконання роботи, здійснюється координація дій виконавців. Керівник про-

екту має повноваження щодо формулювання концепції проекту, розподілу завдань між учасниками проектною командою, визначення пріоритетів та розподілу ресурсів. Після завершення проекту організаційна структура розпадається, а працівники повертаються на свою постійну роботу.

До переваг проектно-цільової організаційної структури слід віднести її велику гнучкість. Недоліками такої організаційної структури є те, що за наявності великої кількості проектів можливе розпорошення ресурсів та значно ускладнюється підтримання виробничого та науково-технічного потенціалу організації як єдиного цілого.

В умовах ускладнення та постійної зміни зовнішнього середовища набувають поширення **мережні організаційні структури управління**. Їх поділяють на три групи: внутрішні, стабільні та динамічні мережі.

Внутрішні мережі передбачають застосування всередині організації принципу вільного підприємництва, коли відносини між підрозділами формується на основі ринкових цін. Крім того, підрозділи можуть продавати свою продукцію й зовнішнім організаціям. Наприклад, у виробничо-торгівельній фірмі виробничий підрозділ пропонує свою продукцію відділам реалізації фірми (за ринковими або наближеними до них цінами) та зовнішнім оптовим покупцям (за ринковими цінами).

Стабільні мережі передбачають передання частини робіт підрядникам або субпідрядникам, які не є підрозділами певної організації. Наприклад, автомобільна компанія BMW близько 50% своїх сумарних виробничих витрат несе у зв'язку з оплатою послуг зовнішніх підрядників. На своїх же підприємствах вона концентрує зусилля на виконання основних етапів автомобілебудування. Така форма співпраці надає компанії конкурентні переваги через спеціалізацію її підрядників.

Динамічні мережі набули поширення у деяких видах бізнесу, наприклад, у виробництві електроніки, одягу, видавничій справі тощо. З метою досягнення обраних цілей головна компанія залучає зовнішніх незалежних розробників, виробників, дистриб'юторів, постачальників тощо. Головними конкурентними перевагами цієї головної компанії є пропозиція ринку унікально втілених ідей, швидка реакція на зміни зовнішнього

середовища та наявність професійного менеджменту. Динамічні мережі характеризуються доволі високим ризиком несанкціонованого використання розроблених ними технологій третіми особами.

7.3 Підходи до трансформації організаційних структур

Почергово розглянемо підходи до трансформації організаційних структур: виробничий, формаційний, поведінковий, еволюційний.

1. Виробничий підхід

Відповідно до **виробничого** підходу *вимоги ринку визначають використовувані технології, а технології визначають тип організаційної структури*. Тобто, організаційна структура фірми пов'язана з використовуваними виробничими системами. Відтак *системи масового виробництва* тяжіють до формалізованої вертикальної структури, у той час як *системи автоматичного виробництва* – до гнучкої горизонтальної структури.

Відповідно до принципу раціональності тип координації визначається на основі мінімізації витрат. Водночас маємо три типи взаємозалежностей:

- взаємну;
- послідовну;
- глобальну.

Кожен тип взаємозалежності потребує у своєму методі певної координації.

Взаємна залежність характерна для малих груп. У цих умовах добре працює *метод взаємних підлаштувань*, що полягає у взаємній адаптації елементів групи один до одного.

Послідовна залежність характерна у разі об'єднання малих груп. Наприклад, під час виробничого процесу відбувається передання напівфабрикатів від одних малих груп іншим. Для послідовних взаємозв'язків найбільш адекватною є координація шляхом планування.

Глобальна взаємозалежність виникає у процесі подальшої інтеграції колективів. Утвориться велика складна система

з численними переплетеними взаємозв'язками. У цьому разі найбільш адекватною є координування за допомогою стандартів.

В умовах стабільного середовища організації схильні мати *функціональну ієрархічну структуру*, а в умовах динамічно мінливого середовища – *децентралізовану*. За необхідності вирішувати унікальні завдання, організація схильна мати уже *матричну структуру*.

Проектна, або горизонтальна складова матричної структури забезпечує можливість до адаптації, якість і мінімальні тимчасові терміни. Можливість до адаптації забезпечується через формування команд під кожен виконуваний проект, якість – через спільну роботу представників різноманітних функціональних підрозділів, мінімізація тимчасових термінів – через децентралізацію.

Функціональна складова матричної структури дає змогу мінімізувати прямі витрати через:

- ефект економії на обсягах функціональних підрозділів;
- планування використання ресурсів функціональних підрозділів.

Під час роботи в неоднорідному середовищі організація схильна видаляти її однорідні сегменти і створювати спеціальні підрозділи для роботи в них. Для поліпшення контролю ці підрозділи, своєю чергою, можуть бути розбиті на більш дрібні.

Завдання управління полягає у формуванні життєздатних напрямів на основі вимог ринку (середовища) і технологічних можливостей. Так, в умовах нестійкого середовища фірма повинна орієнтуватися на:

- управління ризиками;
- швидке і раціональне формування рішень;
- правила формування рішень;
- інновації.

Виробничий підхід якоюсь мірою є детерміністським, *суть* якого полягає в виразненні важливості узгодженості середовища і структури. Орієнтація на раціональне формування рішень обмежує нас вибором використовуваних технологій і зовнішнього середовища:

- стабільності;
- однорідності;
- непевності.

Трансформація організацій може призвести до значного підвищення ефективності. Водночас виникають різноманітні небезпеки, головна з яких полягає в руйнації структури під час її реформування.

Відтак зміна складного стабільного середовища в турбулентне призводить до потреби в трансформації механічних організаційних структур в органічні. Трансформація відбувається через формування робочих команд, що мають повні права і відповідальність за виконувани ними ділянки роботи. За рахунок децентралізації структура набуває можливості швидко і гнучко реагувати, опрацьовувати великі обсяги інформації.

Формування робочих команд може відбуватися внаслідок:

1. надання підрозділам економічних прав;
2. приватизації підрозділів;
3. уведення внутрішніх цін і госпрозрахункових механізмів;
4. делегування повноважень і відповідальності,
5. створення і вирощування горизонтальних структур,

наприклад.

- робочих груп;
- гуртків якості.

Делегування повноважень і відповідальності, а також формування і розвиток горизонтальних структур повинні бути підкріплені введенням орієнтованої на кооперативну діяльність і остаточний результат *систем оплати і стимулювання.*

Необхідно зазначити, що ***занадто швидкий процес трансформації*** може призвести до розірвання звичних зв'язків між підрозділами, отже, і до втрати акумульованого досвіду. Це неминуче спричиняє зменшення ефективності, що має наслідком конкурентний програш і загибель організації.

Водночас *достатньо повільний чи плавний процес трансформації дає можливість, не руйнуючи устояні, але повільно працюючі вертикальні зв'язки, мати гнучкі й оперативні горизонтальні зв'язки.* Також акумульований досвід переходить з виконавчої вертикалі в горизонтальні зв'язки. У результаті

відбувається накопичення акумульованого досвіду і система виграє в ефективності.

З цієї причини процес приватизації в цивілізованих країнах, наприклад, Великобританії, відбувається повільно і може займати десятиліття. На цьому ж принципі заснована і китайська політика трансформації планової економічної системи в ринкову.

Під час радикальних трансформацій (наприклад, зміні сегмента ринку) рекомендується завчасно почати модифікацію:

- організаційної структури;
- стратегії;
- ідеології.

Зміна стратегії призводить до потреби в адаптації тільки структури, а *трансформація ідеології* – до потреби в адаптації і стратегії, і організаційної культури. Тому модифікація ідеології є найбільше складним, делікатним, глибинним і болісним процесом.

Процес трансформації ідеології має найбільший опір у ситуаціях, коли ефективність до початку змін була задовільною. У цих випадках глухий опір персоналу може спричинити «загибель» організації. Для стимулювання перерв має сенс створити враження безнадійності поточного стану і перспективи очікуваного, внаслідок успішного проведення перерв, добробуту. На цьому прийомі засновані:

- вираження «спалити мости»;
- «визвіритись».

Люди, будучи у безнадійній ситуації, починають боротися за своє виживання.

Цей прийом використовувався й у військовому мистецтві. Відтак одне з китайських правил ведення війни говорить: «Змусьте солдат повірити, що їм нічого втрачати, і тоді вони залишаться живими»⁵⁸.

Здебільшого фірми проводять зміни:

- послідовно, «крок за кроком»;
- істотні, але не радикальні.

⁵⁸ Виробничий підхід та вимоги ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=54650>

Проведення трансформації за принципом «крок за кроком» є перевіреним часом шляхом еволюційного розвитку. За відсутності проблем цей шлях є одним із найкращих, тому що дає змогу:

- зберегти і збільшити акумульований досвід;
- використовувати метод проб і помилок.

Истотні, але не радикальні зміни містять трансформації:

- місії;
- цінностей;
- структури.

Спеціалізація, функціональна диференціація за професіоналізм сприяють схильності персоналу до інновацій. Складні технології й устаткування стимулюють творче відношення до праці. Позитивне відношення керівництва заохочує висунуті персоналом ініціативи. Вільні резерви дають змогу втілити ініціативи. Добре працюючі канали внутрішньої комунікації дозволяють персоналу ефективно спілкуватися і розуміти один одного, що необхідно для формування і впровадження інновацій. Добре працююча зовнішня комунікація дозволяє розуміти вимоги ринку і замовників.

Централізація, як правило, вбиває ініціативу і перешкоджає інноваціям.

На схильність до інновацій, як правило, ніяк не впливають:

- ступінь формалізації;
- тривалість і послідовність проведеного курсу;
- ступінь вертикальної диференціації.

2. Формацийний підхід

Максимальна ефективність підприємства досягається за повної адекватності структури і стратегії. **Основою формацийного підходу** є виокремлення:

1) типів праці (схема б):

- стратегічне управління (директорат);
- виробничий (випуск продукції);
- технократи і професіонали з виробітку стандартів;
- підтримуючі служби;
- управлінська ланка;

2) координації:

- пряме керівництво;
- взаємні підстроювання;

- стандартизація праці;
- стандартизація умінь;
- стандартизація результатів.

Внаслідок структуризації типів праці та координації виокремлюються структури:

- проста;
- механічна бюрократія,
- фахова бюрократія;
- адхократича;
- дивізійна.

Отже, відповідно до формаційного підходу все різноманіття організаційних структур створюється на основі інтегрування 5-ти типів «елементарних» організаційних структур у більш складні конструкції. Такий підхід здається під час розгляду організаційної структури корпорації загалом як єдиного цілого.

Проведення змін містить виявлення і формування:

- рівня і предмета змін;
- засобів і процесів,
- якісних станів;
- послідовності зміни якісних станів.

Відповідно до виробничого і формаційного підходів трансформацію організацій варто проводити на еволюційній основі, бо інакше під час проведення радикальних перетворень шанси організації та виживання значно зменшуються. Це відбувається внаслідок руйнації радикальними перетвореннями наявного в організації акумульованого досвіду і потенціалу.

Виробничий підхід зв'язує еволюцію організації з розвитком науково-технічного прогресу. *Формаційний підхід* – із тими етапами, через які повинна пройти організація під час свого розвитку.

3. Поведінковий підхід

Поведінковий підхід враховує вплив на організацію сталих рутин і поведінки персоналу.

Рутинна – звична процедура, засіб, підхід, шаблон одержання результату.

Підхід ґрунтується на впливі:

- стратегій і програм підвищення ефективності на поведінку;

- спеціалізації праці на одержувану персоналом інформацію;
- спеціалізації праці на виникаючі проблеми;
- взаємозалежності підрозділів;
- необхідності вибору в турбулентному середовищі між ступенем спеціалізації і легкістю інтеграції підрозділів зростання надійності інтеграції разом із ростом рівня стандартизації;
- необхідності переходу від плану до зворотнього зв'язку як засобу до кординації під час збільшення ступеня «турбулентності» середовища;
- комунікації на функціонування організації;
- стандартні засоби комунікації;
- класифікація небажаних ситуацій;
- правила виходу з небажаних ситуацій.

Стратегії і програми підвищення ефективності, безсумнівно, важливі для підприємства. Водночас вони мають шанси на успішну реалізацію лише за умови узгодженості з прийнятими нормами і шаблонами поведінки. В іншому разі, наприклад, радикальна зміна норм звичної поведінки може піддати сумніву завдання реалізації стратегії.

Річ у тім, що горизонтальні зв'язки формуються на основі звичних норм поведінки. Зміна ж поведінки може призвести до руйнації або модифікації горизонтальних зв'язків, що спричинить втрату ефективності. Тому реалізація стратегій і програм, що потребують значної зміни поведінки, може мати неоднозначний результат

Одним із найбільш ефективних засобів використання поведінки для підвищення ефективності є формування умов для зустрічей співробітників різних функціональних підрозділів. Часті зустрічі призводять до розвитку неформальних контактів, що переходять у горизонтальні зв'язки, що сприяють усуненню бар'єрів між підрозділами і роблять діяльність підрозділу узгодженою.

Організація неформальних зустрічей співробітників різних підрозділів може відбуватися за допомогою загальних:

- буфетів і кімнат відпочинку;
- часу оренди басейну;
- допоміжних служб;

- клубів;
- помешкань.

Розташовуючи устаткування, допоміжні служби і помешкання так, щоб маршрути робітників різних підрозділів перетиналися, ми, збільшуючи можливість їхніх взаємних зустрічей, збільшуємо можливість контактів, розмов і робочих обговорень. Все це стимулює розвиток горизонтальних зв'язків і злагодженої роботи підрозділів.

Спеціалізація праці формує в співробітників вибірність до одержуваної інформації. Виникає небезпека ізольованих бачень, коли функціональні співробітники цікавляться лише проблемами своїх підрозділів, не бачачи супроводжуваних проблем всієї організації.

Вирішенню проблеми ізольованих бачень сприяє:

- розвиток горизонтальних зв'язків, перемінна складова оплати праці;
- проектна організаційна структура.

Перемінна складова оплати праці, прив'язана до прибутку фірми або вартості її акцій, дає змогу зацікавити робітників функціональних підрозділів в одержанні загального результату фірми.

Комунікаційні проблеми, як правило, збільшуються із ступенем спеціалізації. Формування загального інформаційного простору, зокрема круглих столів, нарад і горизонтальних зв'язків сприяє усуненню комунікаційних бар'єрів між підрозділами.

Вироблені та визнані всіма підрозділами правила рішення позаштатних ситуацій дають змогу значно зменшити можливість виникнення конфліктів між підрозділами.

Поведінковий підхід потребує формування і виокремлення:

- процедур і регламентів стандартної діяльності;
- посадових функцій і обов'язків;
- критеріїв і систем оцінки;
- системи стимулювання;
- інтересів;
- фірми як цілого;
- підрозділів і груп;
- окремих осіб.

Трансформація рутини відбувається повільно внаслідок набуття досвіду, знань, умінь. Тому поведінковий підхід спирається на еволюційні методи проведення трансформацій.

4. Еволюційний підхід

Відповідно до *еволюційного підходу* фірми розглядаються як особи і види в біологічній еволюції. Найбільш пристосовані мають кращі шанси на виживання. Підхід ґрунтується на роботі з:

- основними цілями;
- формами влади;
- використовуваними технологіями;
- маркетинговою стратегією.

Відповідно до еволюційного підходу *стабільне середовище* заохочує потужні імперії, у той час як *турбулентне середовище* – органічні організації. Потужні імперії спроможні мінімізувати витрати, а органічні організації – швидко реагувати на дії конкурентів.

Еволюційний підхід заснований на таких положеннях:

- 1) ступінь стабільності фірми зростає разом із її віком;
- 2) складність трансформації збільшує ризик її невдача;
- 3) потреба в змінах:
 - збільшується зі ступенем турбулентності середовища;
 - зменшується із віком організації;
- 4) успіх і частота трансформацій зростає в міру набуття такого досвіду;
- 5) можливість невдачі збільшується зі збільшенням кількості одночасно проведених стратегічних змін.

В міру свого розвитку фірма проходить через різноманітні етапи, зміна яких пов'язана з проведенням перебудов. Вони сприяють накопиченню знань, досвіду й умінь, що зменшують можливість провалу.

Збільшення кількості одночасно проведених змін ускладнює трансформацію, отже, збільшує ризик. Водночас кількість одночасно проведених модифікацій визначається вимогами середовища. Спроба провести меншу кількість змін може тільки збільшити ризик.

У картину еволюційного підходу добре вкладається окреслена далі ідеологія створення дочірніх фірм. Основна компа-

нія проводить дослідницькі розробки з метою створення нових перспективних продуктів. Під них створюються дочірні компанії, що, сформувавшись, також фінансують вироблення нових товарів і відкривають під їхнє виробництво дочірні фірми. Відтак основна компанія, закріпившись на перспективному сегменті ринку, незабаром його цілком поглинає.

7.4 Рівні змін на підприємстві

Розрізняють три рівні стратегічних змін на підприємстві.

1. Докорінна реорганізація. Пов'язана з переходом підприємства в іншу галузь. Водночас змінюється номенклатура продукції і ринки збуту, відбуваються зміни в технології, складі ресурсів; змінюється місія підприємства.

2. Радикальні зміни. Пов'язані з глибокими структурними перетвореннями всередині організації, зумовлені поділом чи злиттям з іншим аналогічним підприємством. Водночас розроблюють нові продукти, змінюють, коригують оргкультуру.

3. Помірні зміни. Виникають, коли підприємство виводить новий продукт на новий чи освоєний ринок. Пов'язані з маркетингом та організацією виробництва.

Здійснення стратегічних змін на підприємстві є доволі складним завданням. Оскільки будь-яка зміна має опір, а для її здійснення потрібно:

- проаналізувати і передбачити опір запланованим змінам;
- зменшити цей опір;
- встановити статус-кво нового стану.

Ставлення до зміни можна розглядати як комбінацію станів двох чинників:

- прийняття чи неприйняття зміни;
- відкрита чи прихована демонстрація ставлення до зміни.

Керівництво підприємства на основі співбесід, інтерв'ю, анкетування тощо має з'ясувати, який тип реакції на зміни переважатиме, хто із співробітників буде прихильником змін, а хто їх «противником».

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ВИВЧЕНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Дайте визначення та охарактеризуйте організаційну структуру управління.
2. Назвіть фактори впливу на вибір структури управління.
3. Що таке механістичні та органічні структури управління?
4. Охарактеризуйте лінійну організаційну структуру.
5. Охарактеризуйте функціональну організаційну структура управління.
6. Виробничий підхід та його типи організаційної структури.
7. Формацийний підхід та його основа.
8. Поведінковий підхід, його грутування та формування.
9. Еволюційний підхід, його засади та положення.
10. Назвіть рівні стратегічних змін на підприємстві.

ЗАВДАННЯ ТЕСТОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Докорінна реорганізація пов'язана з:

- а) переходом підприємства в іншу галузь;
- б) глибокими структурними перетвореннями всередині організації, що зумовлені поділом чи злиттям з іншим аналогічним підприємством;
- в) встановленням підприємством нового продукту на новий чи освоєний ринок.

2. Взаємна залежність характерна:

- а) під час об'єднання малих груп;
- б) для малих груп;
- в) за подальшої інтеграції колективів.

3. Радикальні зміни пов'язані з:

- а) виводом підприємством нового продукту на новий чи освоєний ринок;
- б) переходом підприємства в іншу галузь;
- в) глибокими структурними перетвореннями всередині організації, що зумовлені поділом чи злиттям з іншим аналогічним підприємством.

4. Помірні зміни пов'язані з:

- а) виводом підприємством нового продукту на новий чи освоєний ринок
- б) переходом підприємства в іншу галузь;
- в) глибокими структурними перетвореннями всередині організації, що зумовлені поділом чи злиттям з іншим аналогічним підприємством.

5. Еволюційний підхід ґрунтується на роботі з:

- а) основними цілями;
- б) системами стимулювання;
- в) послідовною залежністю.

Теми рефератів

1. Організаційна структура управління та її типи
2. Трансформації організаційних структур та підходи до неї

Рекомендована література

1. Виробничий підхід та вимоги ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=54650>
2. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2010. – 320 с.
3. Коттер Дж. П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации (The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations) / Дж. П. Коттер, Д. С. Коэн. – М.: «Олимп-Бизнес», 2004.
4. Менеджмент організацій: підручник / за заг. ред. Л. І. Федулової. – К.: «Либідь», 2003. – 448 с.
5. Менеджмент і адміністрування : підручник: у 3-х томах / за ред. З. І. Галушки, В. М. Запужляка, О. С. Саєнка. – Чернівці, 2014. – Т. 3. – 404 с.
6. Петрова І. Л. Управління змінами: навч. посібник / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький. – К.: Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. – 123 с.
7. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська; М-во освіти і науки України; Терноп. акад. нар. госп-ва. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 486 с.
8. Рульєв В. А. Менеджмент: навч. посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
9. Українська дипломатична енциклопедія: у 2-х томах / ред. кол. Л. В. Губерський та ін. – К.: Знання України, 2004.
10. Федоренко В. Г. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. / В. Г. Федоренко; Міжрегіональна академія управління персоналом. – 2-е вид., доп. – К.: А.С.К., 2001. – 280 с.

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

8.1 Сутність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів

Одна з новітніх концепцій розвитку, процесоорієнтованого управління ґрунтується на формуванні системи **реінжинірингу бізнес-процесів** (РБП), яка була створена у 90-х роках ХХ сторіччя. Нині цей підхід широко використовується провідними компаніями світу.

Вперше термін «РБП» був введений М. Хаммером – засновником першого, «традиційного» підходу до РБП, який припускає створення нових бізнес-процесів (БП) «з чистого паперу». Автори цієї концепції американці – Майкл Хаммер і Джеймс Чампі у книзі «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції у бізнесі» зазначають: «На прохання дати стисле визначення **реінжинірингу** ми відповідаємо: його суть у тому, щоб розпочати все з початку. До реінжинірингу не належать коригування вже існуючого та поступові зміни, що не торкаються основних структур, або латання окремих дірок в існуючих системах. **Реінжиніринг** – це відмова від сталих процедур, свіжий погляд на роботу із створення продукту чи послуги і надання цінності клієнту. **Реінжиніринг** – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування організації»⁵⁹.

Другий підхід щодо проведення РБП виник внаслідок аналізу критичних зауважень на адресу методу «чистого паперу». Його автором вважається Томас Девенпорт, який пропонував, перш ніж приступати до проектування нових БП, необхідно вивчити й виразно уявити собі існуючі бізнес-процеси. Витокі концепції реінжинірингу ведуть до теорій управління, роз-

⁵⁹ Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи; перевод Ю. Корнилович. – 2001 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-reading.by/book.php?book=70371>

роблених ще в дев'ятнадцятому столітті. Відтак Ф. Тейлор запропонував менеджерам використати методи процесного реінжинірингу для якнайкращої розробки процесів організації діяльності або перебудувати такі процеси для оптимізації продуктивності праці. На початку ХХ століття А. Файоль розробив **концепцію реінжинірингу** – здійснення діяльності відповідно до обраних завдань шляхом отримання оптимальної переваги з усіх доступних ресурсів. Не дивлячись на те, що технологічні ресурси сьогодні змінилися, вказана концепція не втратила свого значення і популярності.

Отже, ця категорія використовується вченими і практиками не так вже й багато років, тоді як більшість основних теорій реінжинірингу є значно старіші.

Відтак у 80-х роках ХХ ст. у більшості американських організацій було впроваджено **систему Тотальної якості (Total Quality)**, яка сприяла започаткуванню ідеї управління процесами у бізнесі. Більшість методів функціонування системи тотальної якості змушують по-новому подивитися на сутність виконуваної роботи в організації, на її мету. Доволі дієвим у застосуванні цієї системи та тими, що виконують важливу роль у будь-якому масштабному проекті з реінжинірингу бізнес-процесів, стали такі методи, як: аналіз процесів (Method for Analyzing Processes, MAP), внутрішньофірмова оцінка діяльності (In-Department Evaluation of Activity, IDEA) управління якістю процесів (Process Ounlitv Management, PQM) та інші⁶⁰.

РБП – це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів.

Реінжиніринг бізнес-процесів застосовується за необхідності радикальних змін і передбачає створення цілком нових, більш ефективних бізнес-процесів на підприємстві.

Термін РБП містить у три ключові складові: *значне поліпшення розвитку організації, радикальне перепроєктування організації та бізнес-процеси*. Розкриття змісту ключових

⁶⁰ Marcus E. Raichle A default mode of brain function: A brief history of an evolving idea / M. E. Raichle, A. Z. Snyder / NeuroImage 37 (2007) 1083-1090

складових надасть можливість остаточно визначитись щодо сутності реінжинірингу.

Отже, **значне поліпшення розвитку організації** – це не просто покращення певної характеристики діяльності останньої загалом або окремої її ланки. Це насамперед перехід до якісно нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву у діяльності, забезпечення стрімкого підвищення результатів функціонування.

Радикальні перетворення означають не поліпшення існуючого стану розвитку, не проведення часткових заходів і змін, не перетасування вже існуючих підходів щодо функціонування організації, а абсолютну відмову від того, що було раніше, застосування *абсолютно нових підходів у здійсненні виробничих процесів*.

Третя складова – «бізнес-процеси» означає стійку, цілеспрямовану сукупність взаємозалежних видів діяльності (послідовність виконуваних робіт), що за певною технологією забезпечуватимуть створення цінностей у вигляді продукту чи послуг для споживачів.

Споживачу байдуже, як всередині підприємства організовано виконання тих або інших завдань (робіт), – для нього важливе задоволення потреб через придбання тих чи інших якісних і у достатній кількості товарів або послуг.

У типовій організації процеси відбуваються у численних організаційних підрозділах. Бізнес-процеси можуть бути фрагментовані, приховані і навіть некеровані. Проте останні є першоосновою організації, засобом створення цінностей для прискіпливих споживачів.

Отже, вся суть реінжинірингу ґрунтується на системі абсолютних перетворень в організації. Реінжиніринг ґрунтується на інженерному підході до науки управління і передбачає спочатку моделювання організації, а потім зміну існуючої моделі шляхом рішучого скасування нераціонально функціонуючих ланок. Як правило, РБП втілюється стрибкоподібно, передбачає великомасштабні абсолютні зміни в організаційній структурі. Цей підхід надає можливість радикального оновлення продукту чи послуги, що виробляються через створення та застосування нових технологій здійснення бізнес-процесів.

До того ж реінжиніринг базується на використанні сучасних інформаційних технологій. Для ефективного здійснення реінжинірингу має формуватися *спеціалізована інформаційна система бізнесу*. Необхідний для реінжинірингу рівень інформаційного забезпечення повинен передбачати доступність інформації для кожного учасника проекту реінжинірингу в будь-якій виробничий момент.

Реалізація РБП є складним процесом, який потребує багато часу та концентрації зусиль всієї організації. Як і будь-який глобальний процес, який впливає на життєдіяльність підприємства та радикально змінює способи його функціонування, має ґрунтуватись на основних принципах реінжинірингу бізнес-процесів.

Наслідки реалізації основних принципів проведення реінжинірингу бізнес-процесів наведено у таблиці.

Окрім дотримання принципів проведення РБП, має бути ще й розуміння того, що рушієм реінжинірингу є знання потреб клієнтів, позиції їх щодо підприємства.

Ми вважаємо, що такий підхід сприятиме проектуванню нових виробничих процесів, які раніше не відбувалися в організації.

Основною метою РБП вважається забезпечення виживання підприємства в екстремальній, кризовій ситуації, прискорення його реакції на зміни у потребах споживачів.

Відповідно до мети визначені завдання РБП:

- суттєве підвищення ступеню задоволеності споживачів;
- орієнтація підприємства на поточні та майбутні потреби споживачів;
- радикальне скорочення тривалості виробничого циклу;
- докорінне зменшення кількості процесів та їх вартості;
- різке зниження витрат часу на виконання функцій;
- значне поліпшення процесу управління якістю;
- підвищення ролі управлінських рішень та ініціативи кожного окремого виконавця;
- ефективна організація групової роботи;
- різке зменшення кількості працівників;
- забезпечення прискореного впровадження нових технологій;

– забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства.

Таблиця 8.1.1

Наслідки реалізації основних принципів проведення реінжинірингу

№ з/п	Основні принципи	Наслідки реалізації
1.	Інтегрування виконуваних робіт	Інтегрування виконуваних робіт здійснюється з метою зменшення інтерфейсів між різними роботами, скорочення часу щодо виконання, зменшення кількості неефективних процедур.
2.	Забезпечення самостійності виконавців в ухваленні рішень в межах своєї компетенції	Самостійність виконавців в ухваленні рішень дає змогу мінімізувати кількість вертикальних взаємодій (значно зменшуються контакти виконавця і менеджера) щодо виконання того чи іншого виробничого процесу.
3.	Дотримання усталеного (природнього) порядку виконання роботи	Дотримання усталеного порядку виконання роботи забезпечує уникання реалізації додаткових вимог, зумовлених, наприклад, сформованою організаційною структурою.
4.	Розподіл функцій між виконавцями підрозділів має відбуватися залежно від особливостей перебігу процесів сьогодні	Розподіл функцій між виконавцями підрозділів має відбуватися залежно від особливостей перебігу процесів сьогодні, що гальмуватиме заангажованість виконавців колись закріпленими за ними обов'язками. Останні мають діяти за ситуацією, сприяючи зручності та успішності протікання бізнес-процесів.
5.	Можливість застосування різновариантності здійснення бізнес-процесів	Можливість застосування різновариантності здійснення бізнес-процесів передбачає орієнтацію на максимальну кількість можливих випадків їх реалізації при тому, що кожний варіант здійснення процесу залежатиме від наявної ситуації.
6.	Усунення надмірного контролю та перевірок	Усунення надмірного контролю та перевірок сприятиме зменшенню витрат, що зумовлюватимуть вартість готового продукту чи послуги.
7.	Оптимізація узгоджувальних процесів	Оптимізація узгоджувальних процесів сприятиме мінімізації витрат часу на перебіг виробничих процесів.
8.	Використання	Використання загальної інформаційної мережі

8.2 Види реінжинірингу.

Бізнес-процеси: види, учасники бізнес-процесів.

Управління бізнес-процесами

Бізнес-процес – це робота, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого. Тут акцентується на зв'язках і взаєминах.

Приклади бізнес-процесів:

а) основні:

- закупівлі;
- виробництво;
- продажі;
- робота складу;
- розробка «продуктів» (нових товарів, робіт, послуг);

б) допоміжні:

- інформаційне забезпечення;
- управління персоналом (найм і навчання);
- бюджетування;
- планування виробництва.

Реінжиніринг процесу (розробка нового процесу) – це найбільш радикальний підхід з числа використовуваних на практиці підходів до поліпшення бізнес-процесів. Його часто називають *інноваційним процесом*.

Очікуваний ефект від застосування реінжинірингу бізнес-процесів:

- зменшення витрат і тривалості циклу на 60–90%;
- зменшення рівня помилок на 40–70%.

Реінжиніринг корисний тоді, коли бізнес-процес застарів.

Підходи до оптимізації бізнес-процесів:

- методика швидкого аналізу рішення (FAST);
- бенчмаркінг процесу;
- перепроєктування процесу;
- реінжиніринг процесу.

Суть концепції реінжинірингу бізнес-процесів: організація повинна заново визначити зміст своєї діяльності і, відмовившись у внутрішньому управлінні від примату поопераційної спеціалізації, акцентувати на міжфункціональних бізнес-процесах. Реінжиніринг називають *способом досягнення великої вигоди*.

Це створення абсолютно нових і більш ефективних бізнес-процесів без урахування минулого досвіду.

Він вимагає сконцентрувати зусилля менеджерів на об'єднання функцій на макроорганізаційному рівні. Реінжиніринг потребує творчості в роботі.

Структура реінжинірингу бізнес-процесів:

1 крок. Створення команди реінжинірингу.

2 крок. Виявлення існуючих бізнес-процесів.

3 крок. Вибір процесу для реінжинірингу.

4 крок. Осягнення процесу.

5 крок. Перепроєктування бізнес-процесу на принципах реінжинірингу.

Принципи реінжинірингу

Принципи реінжинірингу бізнес-процесів – це найбільш загальні правила і рекомендації, виконуючи які менеджери організації потенційно здатні його успішно провести.

У практиці реінжинірингу застосовуються такі принципи:

1. Як можна менше людей організації має бути залучено до процесу.

Завдання: – максимум скорочень;

– заміна «вузьких» фахівців людьми, здатними виконати велике коло завдань;

– широке застосування експертних систем.

2. Клієнт процесу повинен виконувати цей процес.

Завдання полягає в тому, щоб прибрати постачальника і змусити клієнта виконати роботу. Там, де можливо, клієнт повинен бути залучений у виконання процесу більшою мірою, ніж це традиційно передбачалося.

3. Потрібно себе поводити з постачальниками так, наче вони є частиною організації. Необхідно шукати шляхи залучення зовнішніх постачальників для виконання окремих частин процесу. У цьому разі необхідно опиратися на довіру, і має бути взаємна вигода.

4. Створюйте безліч версій складних процесів (з контролем і без контролю).

5. Зменшуйте кількість входів в процес.

6. Зберігайте децентралізовані підрозділи, централізуючи обмін інформацією.

Особливість: переваги децентралізації губляться, якщо переводити співробітників ближче до центру і, як не парадоксально, далі від клієнта.

Доцільно створювати єдину базу даних, використовувати електронну пошту і віртуальний офіс.

Особливості застосування принципів реінжинірингу:

1. Від реінжинірингової команди вимагається комбінація творчого та аналітичного мислення.

2. Для стимулювання обох типів мислення корисно використовувати різноманітні способи вирішення проблем.

Один із способів полягає в тому, щоб команда спочатку обговорила кожен принцип і домоглася повного розуміння його значення. Якщо в роботі команди бере участь зовнішній консультант, то він може навести приклади, як ці принципи застосовувалися в інших організаціях.

Інший спосіб – написати принципи на аркуші паперу й повісити цей лист на стіну, щоб усім було видно, або написати їх на спеціальній плівці і показувати на екрані.

Третій спосіб – проведення в команді «мозкового штурму» на тему: «Як можна застосувати ці принципи для перетворення нашого процесу». Команді необхідно нагадати правила «мозкового штурму»:

- не повинно бути ніякої критики;
- команда повинна орієнтуватися на кількість ідей, а не на їх якість;
- ідеї повинні бути радше вільними, ніж строго аналітичними;
- кожна ідея повинна записуватися;
- команді слід розвивати ці ідеї, щоб використовувати весь вкладений у них потенціал, а не оцінювати їх.

Команда повинна орієнтуватися на те, щоб заповнити щонайменше чотири-п'ять аркушів паперу своїми ідеями. Під час «мозкового штурму» комунікатор повинен стежити за тим, щоб команда однаково брала до уваги всі принципи і запропонувала по кілька ідей на кожен принцип. На цій стадії не має значення, збігаються ідеї або навіть суперечать один одному.

Альтернативна процедура полягає в тому, щоб записувати кожен принцип на окремому аркуші. Команда по черзі

розглядає кожен принцип і заповнює лист ідеями про те, як можна було б застосувати цей принцип для перетворення розглянутого процесу.

3. *Клієнтом процесу може бути не тільки покупець, але і співробітник (учасник) іншого процесу.* Така участь дає можливість розширити кількість ініціаторів нових ідей.

4. *Яку б процедуру не використовувала команда, головна мета полягає в тому, щоб вона придумувала різні способи задоволення запитів та побажань клієнтів процесу, не сковуючи себе установками, пануючими в цей час в організації.* Команда повинна шукати творчі рішення, ламаючи звичні підходи до роботи.

5. *Корисним є розмістити на стіні формулювання бачення процесу, щоб постійно нагадувати команді, чого вона хоче від процесу, а також перелік інструментів, які можуть у цьому допомогти (наприклад, інформаційні технології), щоб команда генерувала ідеї на тому, як їх можна використовувати.*

6. *Після «мозкового штурму», який триває близько півгодини, команді потрібно влаштувати невелику перерву, щоб зі свіжою головою повернутися до списку ідей і швидко переглянути їх.* Іноді корисно провести другий, п'ятихвилинний «мозковий штурм» після перерви. Люди можуть просто додати в список ідеї, які виникають у процесі читання списку.

7. *Завдання реінжинірингової команди в тому, щоб розвинути отримані ідеї і знайти інструменти для впровадження їх у практику.* Для цього варто використовувати методи складання карти процесу, зображуючи процес в графічному вигляді на папері.

8. *Період опрацювання ідей займе декілька тижнів, і команді, можливо, доведеться змінити своє початкове рішення, щоб врахувати чинники, на які раніше не звертали увагу, або розвинути і поглибити можливості, що намітилися на перших стадіях реінжинірингу.*

8.3 Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів

Методи проведення організаційних змін. *Під методом проведення організаційних змін* розуміється порядок і прийоми, застосовувані менеджерами як основний методичний інструментарій з моменту появи необхідності в організа-

ційній зміні до її завершення. Причому в основі такого методу може бути як інструментарій формування того нового, що має змінити існуючий, так і економічна модель ефективності зміни. Часто вживаними методами проведення організаційних змін є:

- бенчмаркінг;
- концепція «Шість сигм»;
- застосування збалансованої системи показників для оцінки ефективності організаційних змін.

Бенчмаркінг. Внаслідок опитувань, проведених низкою провідних шкіл бізнесу, було встановлено, що найбільш ефективним джерелом отримання цінних ідей і знань керівники компаній вважають не консультантів або навчальні програми шкіл бізнесу, а бесіди з колегами і знайомство з досвідом інших підприємств. Тому і не дивно, що методологія бенчмаркінгу стає щораз популярнішою.

Бенчмаркінг (від англ. *Benchmark* – початок відліку, зарубка) – це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних фірм.

Бенчмаркінг має застосування у всіх сферах діяльності підприємства – в логистиці, маркетингу, управлінні персоналом, вдосконаленні бізнес-процесів і є одним з інструментів проведення організаційних змін.

Основні етапи бенчмаркінгу:

1. Вибір продукту, послуги або процесу для порівняння.
2. Визначення основних критеріїв оцінки.
3. Вибір компанії або внутрішньофірмової області для порівняння.
4. Збір інформації.
5. Аналіз показників і визначення можливостей застосування отриманих даних.
6. Адаптація та застосування кращих практичних розробок, встановлення обґрунтованих завдань для компанії, застосування отриманого досвіду.

Використання бенчмаркінгу дає підприємству можливість сформуванню власну команду внутрішніх консультантів, напрацювати досвід проведення організаційних змін і, відтак, створити базу для подальшого вдосконалення організації та управління, розраховуючи на власні сили.

На перший погляд, бенчмаркінг і промислове шпигунство – це одне і те ж. Насправді між ними є принципова різниця. Бенчмаркінг – це метод вивчення чужого досвіду, який не є «таємницею за сімома печатками».

Родоначалниками бенчмаркінгу вважають японців, які навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Вони ретельно досліджували європейські та американські товари і послуги, щоб виявити їх сильні і слабкі сторони, а потім випускали щось подібне за нижчою ціною. Водночас японці успішно перенесли технології і ноу-хау з однієї сфери бізнесу в іншу.

На Заході бенчмаркінг почали активно використовувати в кінці 70-х рр. ХХст. У цей час японські підприємства дуже витісняли американські, і компанія Хегох, зокрема, розпочала пошук причин різкої втрати своєї частки ринку копіювальних апаратів. Тому, фірма детально дослідила досвід японської компанії Fuji. Топ-менеджери Хегох навіть переїхали на деякий час до Японії, щоб вивчити не тільки технічні досягнення, але і нововведення в галузі менеджменту, впроваджені різними компаніями, зокрема з інших сфер бізнесу.

Використання цього досвіду дозволило Хегох зменшити витрати, підвищити продуктивність праці тощо. Відтоді бенчмаркінг став частиною бізнес-стратегії Хегох.

У Японії, США та інших країнах програми бенчмаркінгу розвиваються за державної підтримки. Там діють своєрідні «індустріальні бюро знайомств» (вираз Філіпа Котлера), які створені спеціально для пошуку партнерів по бенчмаркінгу (globalbenchmarking.com, benchnet.com та ін.)⁶¹. Вважається, що завдяки такому обміну досвідом виграє економіка країни загалом.

Користь для компанії, яка навчається на кращих зразках, очевидна. Але який сенс передовим компаніям розкривати інформацію про себе? Мотиви можуть бути різні. Багато хто, наприклад, вважає престижним бути компанією-еталоном. А надто, що це підвищує їх інвестиційну привабливість і дозволяє на різних рівнях лобювати свої інтереси. А японці, на-

⁶¹ Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.

приклад, впевнені, що якщо компанія когось вчить, то водночас розвивається і сама.

Основний зміст, вкладений сьогодні в поняття *бенчмаркінгу*, – це «*безперервний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, які приведуть організацію до більш досконалої форми*»⁶². Бенчмаркінг реалізується за методологією, відпрацьованої упродовж останніх двох десятиків років тисячами західних компаній.

Розглянемо суть бенчмаркінгового проекту і кроки, які повинна зробити компанія після ухвалення рішення про застосування цього інструменту управління змінами.

Найчастіше у світовій практиці бенчмаркінг використовується для формулювання стратегії і вирішення менш комплексних завдань: зниження виробничих витрат, збільшення ефективності процесу реалізації продукції, раціоналізації організаційної структури тощо.

Підходи до бенчмаркінгу. Сьогодні в практиці бізнесу існують чотири основні підходи до бенчмаркінгу – конкурентний, функціональний, загальний і внутрішній.

Конкурентний бенчмаркінг. У пошуках успішного досвіду компанії насамперед зважають на конкурентів. Це природно, тому що конкуруючі компанії стежать один за одним. У цьому разі немає потреби в довгих роздумах про корисність цього досвіду. Якщо конкурент відбирає у вас частку ринку, він напевно працює краще.

Деякі фахівці зазначають, що компанії найчастіше використовують конкурентний бенчмаркінг – порівняння своєї продукції і бізнес-процесів з аналогічними позиціями прямих конкурентів. Крім того, якщо одна компанія щось придумала і здобуде успіх, а конкурент це повторить, то ймовірність отримання такого ж результату дуже висока. Однак досконале вивчення конкурентів – це надзвичайно складне завдання. Наприклад, відомо, що конкурент отримав значне збільшення клієнтів. Але що саме призвело його до успіху – вдала рекламна кампанія, нова програма мотивації співробітників,

⁶² Економічна безпека підприємств: підручник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. – К.: Алерта, 2011. – 704 с.

зручне розташування офісу або щось ще? Про це можна лише здогадуватися.

Загалом, можливий відкритий і добровільний обмін інформацією між конкурентами, скажімо, в межах професійних об'єднань і асоціацій. Але на практиці це трапляється рідко. Тому у вивченні конкурентів основну роль виконують маркетологи-аналітики, які аналізують прайс-листи, спецпозиції конкурентів тощо.

Багато компаній опитують споживачів, з'ясовуючи їхню думку про товари і послуги конкурентів, їх сильні і слабкі сторони. Досвідчені аналітики на основі таких даних можуть зробити точні висновки про те, які дії конкурентів призвели їх до успіху. Іноді стандартних джерел інформації для вивчення конкурентів буває недостатньо, і тоді «зброєю» маркетолога стає конкурентна розвідка.

Завдяки конкурентному бенчмаркінгу на ринку постійно з'являються нові марки товарів. Наприклад, недавно компанія SABMiller вивела на ринок пивну марку «Три богатирі». Позиціонується вона як «пиво основного попиту» і в роздрібній мережі коштує приблизно стільки ж, скільки «Клинське» або «Ярпиво». Дотепер SABMiller випускала більш дорогі сорти пива («Золота бочка», Miller, Holsten, Staropramen та ін.). Однак, побачивши, яких успіхів досягають конкуренти на середньоціновому сегменті ринку, вирішила «вклинитися в нову для себе нішу».

Конкуренти активно переймають один у одного і методи просування товару. Вічні конкуренти PepsiCola і Coca-Cola по черзі використовують маркетинговий хід «зазирни під кришку», залучаючи покупців напою можливістю виграти приз. Скажімо, Pepsi проводила акцію «Міліономанія», а Coca-Cola в 2003 р. запустила аналогічний проект «Літо без кордонів».

За допомогою конкурентного бенчмаркінгу компанії вирішують і свої внутрішні бізнес-проблеми. Зокрема Ірбітський мотоциклетний завод (ІМЗ) тривалий час був «натуральним господарством» з повним набором допоміжних виробництв, традиційних для радянських підприємств. Для скорочення витрат заводу знадобилася реструктуризація. Потрібно було вирішити, які виробництва залишити в фірми, а які вивести за її межі (тобто провести аутсорсинг). Кілька років тому пред-

ставники ІМЗ об'їздили низку найбільших європейських виробників мотоциклетної техніки та комплектуючих – Ducati, Mala-gatti, Raioly та ін.; вивчали структуру виробництва, систему дистрибуції тощо. Після аналізу досвіду цих підприємств ІМЗ ухвалив остаточне рішення про продаж ковальського, ливарного і багатьох інших цехів (європейські підприємства нічого зайвого у себе не тримають). Це заощадило заводу гроші на заміну обладнання в цих цехах.

Функціональний бенчмаркінг. Функціональний бенчмаркінг використовують для порівняння ефективності певних функцій (збуту, закупівель, управління персоналом та ін.) щодо компаній тієї ж галузі, але не обов'язково прямим конкурентам. Наприклад, щоб оцінити ефективність свого виробництва, ІМЗ звернувся до досвіду індійської мотоциклетної компанії Royal Enfield. З даних, отриманих з відкритих джерел, було зрозуміло, що в Royal Enfield працюють приблизно стільки ж робочих, скільки і в ІМЗ (близько 900). Водночас індуси випускали 25 мотоциклів на рік у перерахунку на одного працюючого, а ІМЗ – лише 1,7. Для виправлення ситуації в ІМЗ вирішили боротися з простоями устаткування, навчити робочих додатковим професіям і вжили низку інших заходів.

За допомогою бенчмаркінгу ІМЗ вирішив ще одну проблему. У США мотоцикли ІМЗ продає їх дилер – компанія Ural America. Дилеру доводиться закуповувати близько 120 типів різних деталей і комплектуючих, щоб скласти мотоцикл. Цим займається єдиний фахівець за зарплату 30 тис. дол. на рік. Сам ІМЗ для виробництва мотоциклів купує всього 40 типів комплектуючих, зате займаються цим чотири особи, і кожен отримує близько 1500 дол. на рік. Незважаючи на те, що витрати на заробітну плату цих людей у ІМЗ були в п'ять разів нижче, ніж в Ural America, вартість закупівлі однієї позиції обходилася російському виробникові всього в 1,6 рази дешевше. Для підвищення ефективності служби закупівель ІМЗ розробив два варіанти дій: скорочення працівників і навчання залишилися (з підвищенням їм зарплати) або ж передача на аутсорсинг функції закупівель в компанію Ural America.

Загальний бенчмаркінг. Корисний досвід можна перейняти і у компаній, що діють в інших галузях. Такий тип бенчмаркінгу

називається загальним. На Заході його використовують доволі часто. На відміну від конкурентного бенчмаркінгу, тут більше шансів домовитися з якоюсь компанією і офіційно відвідати її. Наприклад, плануючи реорганізацію компанії Caterpillar (машинобудування та обладнання) наприкінці 80-х – початку 90-х рр. XX ст., її керівництво відвідало IBM, Texas Instruments і низку інших компаній для вивчення досвіду створення ефективної структури управління. У підсумку Caterpillar перейшла до дивізіональної системи управління. А історія про те, як компанія Хегох на початку 1980-х рр. удосконалила збут своєї продукції, перейнявши досвід компанії LL Bean, гравця ринку спортивних товарів, вже стала класикою бенчмаркінгу⁶³.

Керівники Хегох з'ясували, що в їх логістиці є слабка ланка – управління складськими запасами (від надходження товару на склад до його відвантаження). Після тривалих пошуків еталона вони вирішили вивчити досвід компанії LL Bean і відправили туди своїх представників. Виявилось, що LL Bean активно використовує в логістиці інформаційні технології, а також особливо сортує і розміщує товари. Ці ж принципи стали використовувати і в Хегох.

У Росії загальний бенчмаркінг використовується рідше, ніж конкурентний, але вдалі приклади вже є. Наприклад, ВАТ «Об'єднані машинобудівні заводи» вивчало, як кращі зарубіжні виробничі компанії управляють технологічним та інноваційним підрозділом. Інший приклад – компанія «Нижфарм», якій необхідно було вирішити питання з розміщенням препаратів в аптеках. Необхідний досвід взяти було ніде. Тоді вони стали вивчати практику компанії «Вімм-Біль-Данн» – її соки J7 завжди стоять в магазинах на кращих місцях. Співробітники відділу маркетингу провели опитування в супермаркетах і в підсумку теж стали ставити товар там, де його може побачити більше покупців. В аптеці це місце праворуч від віконця каси – зазвичай люди підходять до неї з цього боку і можуть всі уважно розглянути⁶⁴.

⁶³ Питер С. Пэнди. Курс на Шесть Сигм / Питер С. Пэнди, Роберт П. Ньюмен, Роланд Р. Кэвенег. – 2002. – 400 с.

⁶⁴ Питер С. Пэнди. Курс на Шесть Сигм / Питер С. Пэнди, Роберт П. Ньюмен, Роланд Р. Кэвенег, 2014. – 376 с.

Внутрішній бенчмаркінг. Іноді за вдале рішення можна знайти в своїй же фірмі. *Внутрішній бенчмаркінг – це порівняння ефективності роботи різних підрозділів однієї організації, наприклад, відділу збуту та закупівель. У холдингах можна порівнювати одну й ту ж функцію (наприклад, роботу відділів маркетингу) в різних підприємствах.*

Внутрішній бенчмаркінг в Україні не надто поширений, в принципі аналогічна ситуація в Росії. Не кожен менеджер може розгледіти позитивний досвід у власній компанії, хоча такий порівняльний аналіз є корисним. Наприклад, компанія «Першотравнева зоря», вивчаючи систему закупівель тканин свого дочірнього підприємства ТЗОВ «Курт Келлерманн СПб», переконалася, що дочірня фірма працює краще. Зокрема купує у постачальників стоки – невикуплені залишки колекцій тканин – за більш вигідною ціною. Внаслідок керівництво «Першотравневої зорі» вжило низку аналогічних заходів щодо роботи зі стоками.

Міжнародні корпорації активно використовують внутрішній бенчмаркінг. Фахівці вважають, що ринки деяких регіонів мають багато схожих рис. Наприклад, Росія за типом споживання певних товарів схожа на Бразилію. Міжнародні компанії, виходячи на новий ринок, враховують подібність між регіонами і використовують прийоми, вже випробувані ними в інших країнах.

В Україні міжнародні компанії, як правило, також застосовують відпрацьовані в інших країнах стратегії. Але буває і навпаки – технології, придумані у вітчизняному офісі, поширюють на інші регіони. Відтак компанія Хегох в усьому світі використовувала принцип прямих продажів. Але якщо в Європі це працювало чудово, то в країнах з великою територією складно охопити таким способом весь ринок. Російський офіс Хегох в 1999 рр. першим з відділень компанії запустив дворівневу систему дистрибуції. Після цього обороти компанії зросли удвічі. Тепер переймати новий досвід управління продажами в Москву приїжджають представники відділень Хегох з Індії, Латинської Америки, Єгипту та інших країн.

Етапи бенчмаркінгу. Розглянемо, як на практиці можна реалізувати проект бенчмаркінгу. Очевидно, що це процес

управління організаційними змінами, з усіма йому притаманними рисами, наприклад, опір змінам з боку персоналу компанії. Розумно припустити, що бенчмаркінговий проект може мати і тимчасовий, і постійний характер – коли створюється управлінська система з постійного моніторингу та впровадження кращих зразків в практику бізнесу.

Розглянемо комплексний підхід до реалізації бенчмаркінгових проектів, внаслідок якого створюється система удосконалення результативності роботи організації, тобто постійно діючий механізм ідентифікації та адаптації досягнень інших до своєї організації.

Бенчмаркінг як система удосконалення роботи компанії є процесом, а не простим набором дій для покращення результатів. Стандартний процес бенчмаркінгу, що відображає колективну мудрість і 20-річний досвід багатьох управлінців-практиків у різних точках земної кулі, можна представити так:

1. Планування.
2. Дослідження.
3. Спостереження.
4. Аналіз.
5. Адаптація.
6. Поліпшення.

8.4 Управління змінами реінжинірингу бізнес-процесів

Концепція «Шість сигм». У літературі «Шість сигм» визначають як високотехнічний метод точного налаштування процесів і товарів, застосований економістами-технологами і статистиками. Це цілком справедливо, але лише частково. Вимірювання та статистичні дані – це ключові елементи вдосконалення по системі «Шість сигм», але ними справа не обмежується.

Інше визначення свідчить, що «Шість сигм» – це передовий метод оптимізації бізнес процесів, за допомогою якого виявляються причини помилок або дефектів у бізнес-процесах, і усуваються шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача ... «Шість сигм» – це

стратегічний метод, який можна застосувати для всіх процесів, продуктів і галузей»⁶⁵. І це теж правильно. «Шість сигм» – це отриманий методом статистичних розрахунків плановий показник операційної діяльності, за якого на мільйон операцій або «можливостей» припадає не більше 3–4 відхилень (дефектів). Дуже небагато компаній можуть похвалитися подібними результатами. Одними з перших цей метод почали застосовувати американська «Моторола» і японська «Тайота»⁶⁶, економічні дивіденди, отримані від впровадження цього методу, зацікавили компанії, які масово виробляють якісь товари.

Компанія «Дженерал Електрик» (GE) в своєму прес-релізі повідомила, що тільки за підсумками 3-го кварталу 2007 р. прибуток збільшився з 13,8 до 14,5%, що принесло їй додатково 600 млн доларів, і все це завдяки застосуванню «Шести сигм» у сфері якості⁶⁷. У короткій інформації для акціонерів за підсумками 2008 р. в зазначається, що ініціатива «Шість сигм» у 2008 р. принесла компанії більше трьох мільярдів доларів прибутку⁶⁸. Ось як визначає концепцію «Шість сигм» фірма «Дженерал Електрик» у своєму прес-релізі⁶⁹: «Шість сигм» – це бачення (мрія, бачення) якості, рівного всього лише 3,4 дефекту на мільйон можливостей для будь-якої продукції або послуги. Це значний крок до досконалості».

Стандартний підхід до вирішення проблем в методі «Шість сигм» називається DMAIC (визначення, вимірювання, аналіз, поліпшення, контроль) – визначай, міряй, аналізуй, удосконалюй і контролюй (ОІАСК). Цикл ОІАСК є основою застосування «Шість сигм». Відразу необхідно зазначити, що метод «Шість

⁶⁵ Шаповал М. І. Менеджмент якості: навч. посібник / М. І. Шаповал. – Київ, 2007. – 471 с.

⁶⁶ Конспект лекцій по дисципліні «Управление организационными изменениями» для студентов экономического факультета / А. В. Семьянинов. – М.: МГТУ «МАМИ», 2010. – 193 с.

⁶⁷ Шаповал М. І. Менеджмент якості: навч. посібник / М. І. Шаповал. – К., 2007. – 471 с.

⁶⁸ Приймак Т. О. PR для менеджерів і маркетологів: навч. посібник / Т. О. Приймак. – К.: Центр учбової літератури ЦУЛ, 2013. – 200 с.

⁶⁹ Конспект лекцій по дисципліні «Управление организационными изменениями» для студентов экономического факультета / А. В. Семьянинов. – М.: МГТУ «МАМИ», 2010. – 193 с.

сигм» у заснованому застосовується у вже діючому технологічному процесі, його завдання покращувати показники вже діючого процесу. Він не створює новий вид продукції, не визначає нові потреби клієнтів. Він удосконалює, те, що вже існує. Тому з повною впевненістю можна говорити, що «Шість сигм» – це частина TQM (тотального менеджменту якості). Отже, протиставлення цих методів безглузде⁷⁰.

Характерною особливістю концепції «Шість сигм» виявилася її зв'язок з фінансовими результатами роботи компанії.

Основи концепції були закладені у фірмі «Моторола». Підхід «Мотороли» формувався за класичною схемою безперервного вдосконалення на базі постійного застосування циклу Шухарта-Демінга: *плануй – роби – перевіряй – впроваджуй*.

Перший етап – «Плануй» – включав формулювання цілей і завдань, виявлення ключових параметрів для досягнення успіху, план вдосконалення, вибір проекту і створення команди.

Другий етап – «Роби» – включав навчання, тренування, впровадження.

Третій етап – «Перевіряй» – передбачав вимір поліпшень, оцінку ефективності та аналіз, перегляд проектів.

Четвертий етап – «Впроваджуй» – припускав коригування впровадження, безперервність вдосконалення, стандартизацію, вивчення споживачів, бенчмаркінг, перепроєктування.

Згодом в межах концепції «Шість сигм» цикл Шухарта-Демінга трансформувався в цикл Маіс: *Міра (Виміряй) – Аналіз (Аналізуй) – Поліпшення (Поліпшуй) – Контроль (Керуй)*.

Найчастіше зустрічається варіант DMAIC – на початку циклу додається стадія – *Визначити (Визначай)*. Ця програма складається з семи ступенів: *Визнати (Усвідомити) – DMAIC (як описано) – Стандартизація (стандартизує) – Інтеграція (інтегрується)*⁷¹:

⁷⁰ Конспект лекцій по дисципліні «Управление организационными изменениями» для студентов экономического факультета / А. В. Семьянинов – М.: МГТУ «МАМИ», 2010. – 193 с.

⁷¹ Там само.

- актуалізація на ключових бізнес-процесах і споживчих вимогах, не втрачаючи загальної чіткої сфокусованості на стратегічних цілях;

- покладання відповідальності за проекти на керівників: щоб вони керували ними, надавали підтримку командних видів діяльності, допомагали знижувати або усувати опір змінам і представляли командам необхідні ресурси;

- акцентування на таких показниках, як кількість бракованої продукції на мільйон можливості продукції, причому це має бути поширене на всі складові роботи проектування, адміністрування, управління тощо;

- обрання спочатку прийнятних і зрозумілих кількісних орієнтирів для виробництва, вони повинні бути прив'язані до результатів роботи всієї організації, стимулювати відповідальність працівників;

- професійна перепідготовка – підвищення кваліфікації персоналу, формування проектних команд, які повинні займатися підвищенням рентабельності, знижувати число видів діяльності, не підвищувати цінності продукції, і домагатися підвищення продуктивності;

- участь у роботі експертів з якості, які зможуть впровадити методи лідерства та вдосконалення;

- встановлення динамічних цілей, тобто постійне їхнє ускладнення.

Застосування концепції «Шість сигм» сприятиме успіху організації в тому разі, якщо вона стане основою системи менеджменту в організації.

Послідовність впровадження цієї системи включає 5 кроків ⁷²: 1) ідентифікацію ключових процесів споживачів; 2) визначення споживчих запитів; 3) вимірювання поточних результатів; 4) розстановку пріоритетів, аналіз та впровадження удосконалень; 5) розширення та інтеграцію системи «Шість сигм».

⁷² Конспект лекцій по дисципліне «Управление организационными изменениями» для студентов экономического факультета / А. В. Семьянинов – М.: МГТУ «МАМИ», 2010. – 193 с.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ВИВЧЕНОГО МАТЕРІАЛУ

1. У чому полягає сутність впровадження реінжинрингу?
2. Як Ви розумієте поняття «реінжинринг»?
3. Які Вам відомі підходи до реінжинрингу бізнес-процесів (РБП)?
4. Ким і коли впроваджено систему Тотальної якості (Total Quality)?
5. Назвіть складові бізнес-процесів.
6. Охарактеризуйте концепцію реінжинрингу.
7. Охарактеризуйте структуру реінжинрингу бізнес-процесів (РБП).
8. Які особливості застосування принципів реінжинрингу?
9. Поняття бенчмаркінг та етапи бенчмаркінгового проекту.
10. У чому полягає суть функціонального бенчмаркінг?
11. В чому суть концепції «Шість сигм»?
12. Охарактеризуйте послідовність впровадження концепції «Шість сигм».

ЗАПИТАННЯ ТЕСТОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Реінжиніринг – це:

- а) фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення значного поліпшення якості функціонування організації;
- б) відмова від сталих процедур, переосмислення роботи із створення продукту чи послуги і надання цінності клієнту;
- в) сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів;
- г) усі відповіді правильні.

2. Термін РБП містить:

- а) три ключові складові: значне поліпшення розвитку організації, радикальне перепроєктування організації та бізнес-процеси;
- б) дві ключові складові: значне поліпшення розвитку організації, радикальне перепроєктування організації;
- в) чотири ключові складові: значне поліпшення розвитку організації, радикальне перепроєктування організації, моделювання та бізнес-процеси;
- г) немає правильної відповіді.

3. Бізнес-процес – це:

- а) планування і розвиток виробництва;
- б) потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого;
- в) акцентування на зв'язках і взаєминах виробництва;
- г) розвиток бізнесу.

4. Структура реінжинірингу бізнес-процесів складається з:

- а) п'яти окремих кроків виробництва;
- б) чотирьох етапів бізнес-процесів;
- в) п'яти кроків процесу;
- г) трьох етапів бізнес-процесу.

5. Родоначальниками бенчмаркінгу вважають...

- а) китайців;
- б) корейців;
- в) японців;
- г) американців.

Теми рефератів

- 1. Бенчмаркінг – основні поняття та процес реалізації
- 2. Теорія і практика моделювання бізнес-процесів

Рекомендована література

- 1. Економічна безпека підприємств: підручник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко та ін. – К.: Алерта, 2011. – 704 с.
- 2. Конспект лекцій по дисципліне «Управление организационными изменениями» для студентов экономического факультета / А. В. Семьянинов. – М.: МГТУ «МАМИ», 2010. – 193 с.
- 3. Коттер Дж. П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации (The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations) / Дж. П. Коттер, Д. С. Коэн. – М.: «Олимп-Бизнес», 2004.
- 4. Менеджмент і адміністрування: підручник: у 3-х томах / за ред. З. І. Галушки, В. М. Запужляка, О. С. Саєнка. – Чернівці, 2014. – Т. 3. – 404 с.
- 5. Петрова І. Л. Управління змінами: навч. посібник / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький. – К.: Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. – 123 с.
- 6. Приймак Т. О. PR для менеджерів і маркетологів: навчальний посібник / Т. О. Приймак. – К.: Центр учбової літератури ЦУЛ, 2013. – 200 с.
- 7. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в би знесе / М. Хаммер, Д. Чампи; перевод Ю. Корнилович. – 2001 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-reading.by/book.php?book=70371>
- 8. Шаповал М. І. Менеджмент якості: навч. посібник / М. І. Шаповал. – К., 2007. – 471 с.
- 9. Marcus E. Raichle A default mode of brain function: A brief history of an evolving idea / M. E. Raichle, A. Z. Snyder / NeuroImage 37 (2007) 1083-1090

ЗМІНИ У СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

9.1 Типи стратегічних змін

Стратегічні зміни забезпечують перехід організації з теперішнього стану до бажаного, збільшують її конкурентоспроможність. В останні роки, як свідчить практика, 500 найуспішніших американських компаній, виявивши необхідність стратегічної зміни свого стану, вибрали один з 4 її типів – реінжиніринг, реструктуризацію чи нововведення та реорганізацію (рис. 9.1.1)⁷³.

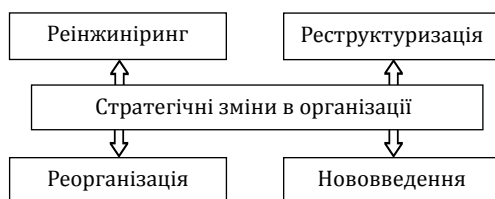


Рис. 9.1.1 Основні типи стратегічних змін в успішних компаніях

Непередбачені зміни в зовнішньому середовищі, наприклад, поява небезпечних нових конкурентів чи принципово нових технологій, змушують організації впроваджувати нову стратегію своєї діяльності. За таких умов є підстави застосовувати перебудову діяльності організації, щоб значно поліпшити її результати, так званий реінжиніринг. Реінжиніринг пов'язаний з інжинірингом організації, тобто постійним проектуванням певних видів її діяльності.

Реінжиніринг – це переосмислення та радикальна перебудова ділових процесів з метою досягнення їх значного поліпшення.

Автором теорії реінжинірингу вважають М. Хамера, який із Д. Чампі опублікували працю «Реінжиніринг корпорації: мані-

⁷³ Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник/ Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – К.: Знання, 2010. – 406 с.

фест для революції в бізнесі»⁷⁴. Початком практичного втілення теорії реінжинірингу є зміна господарських процесів у компаніях «Форд» (постачання) та «Ай Бі Ем» (оплата рахунків).

Реінжиніринг передбачає відмову від застарілих правил, систем і структур, які склалися, та пропонує нові способи організації діяльності з метою істотної (іноді на порядок) зміни показників діяльності. Здебільшого реінжиніринг застосовують у трьох випадках: коли організація перебуває в стані глибокої кризи, яка супроводжується високими витратами, масовою відмовою споживачів від продукту організації; коли поточний стан організації можна визнати задовільним, але прогнозовані тенденції рівня конкурентоспроможності, доходності, попиту тощо є несприятливими; коли успішні організації обирають мету перемогти конкурентів, створивши унікальні конкурентні переваги.

Здебільшого реінжиніринг ґрунтується на таких основних принципах: орієнтація на процес, амбіційність, порушення усталених норм і правил, творче використання інформаційних технологій. У системі реінжинірингу процес трактується як будь-яка діяльність, наприклад, збут (від вивчення потреби до замовлення), виконання замовлень (від замовлення до оплати) чи послуги (від виникнення проблеми до її вирішення), розроблення товару (від концепції до дослідного зразка), виробництво (від придбання сировини до відвантаження готової продукції).

Процес реінжинірингу передбачає виконання таких етапів: формування бажаного образу та цілей організації; створення моделі існуючих видів її діяльності; розроблення нової моделі певного виду діяльності; впровадження розробленої моделі.

Формування бажаного образу та цілей організації з позицій майбутнього виживання й розвитку. Цей образ створюється під час розроблення стратегії організації. Правильний вибір цілей забезпечує правильне визначення напрямів, які дійсно можуть бути значно покращені та є особливо пріоритетними.

⁷⁴ Хаммер М. Реінжиніринг корпорації. Манифест революції в бізнесі / М. Хаммер, Д. Чампи; переклад Ю. Корнилович. – 2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.e-reading.by/book.php?book=70371>

Створення моделі існуючих видів діяльності організації називають *ретроспективним* або зворотним *реінжинірингом*. Модель здебільшого трактується як умовне або уявне представлення певного об'єкта, тобто спрощений образ оригіналу, що відображає основні господарські процеси в їхній взаємодії з середовищем організації. Водночас відбувається реконструкція системи дій і робіт, за допомогою яких організація реалізує свою мету.

*Розроблення нової моделі виду діяльності передбачає*⁷⁵:

- перепроєктування вибраних господарських процесів шляхом створення більш ефективних робочих процедур; формування нових функцій персоналу;
- визначення обладнання, програмного забезпечення та формування спеціалізованої інформаційної системи СГЦ;
- тестування нової моделі, тобто її попереднє застосування в обмеженому масштабі.

Практичне впровадження нової моделі дає результати, які залежать від проведених підготовчих робіт, вмілого стикування та переходу від старих процесів до нових.

У сучасних умовах реінжиніринг вважають першим поколінням бенчмаркінгу, що здебільшого трактується як спосіб постійної оцінки стратегій і цілей діяльності організації з метою реалізації принципу від «кращого до кращого».

Для реалізації цього принципу досліджують такі питання: яка організація перебуває на вершині конкуренції; чому певна організація не є кращою; що необхідно змінити в її діяльності; як скоригувати діючу стратегію, щоб організація стала кращою з кращих? Унаслідок цього виникає необхідність запозичити методи управління в інших організацій, які успішно працюють, та усунути слабкі сторони власної організації.

Другим типом змін, який менеджери обирають для впровадження стратегії організації, є її **реструктуризація**.

Реструктуризація організації – це проведення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури, форми власності, організаційно-правової

⁷⁵ Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник/ Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – К.: Знання, 2010. – 406 с.

форми організації з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення⁷⁶.

Реструктуризація організацій може здійснюватися декількома способами: шляхом об'єднання (злиття) організацій з утворенням нової юридичної особи; виділення окремих структурних підрозділів з утворенням на їх основі нових юридичних осіб або для подальшої приватизації; створення державної холдингової компанії з дочірніми підприємствами; ліквідації чи перепрофілювання організації. Прикладом може бути послідовність проведення реструктуризації виробничого об'єднання (рис. 9.1.2)⁷⁷.

Для визначення варіанта реструктуризації вибирають критерії оцінки підрозділів основної організації та можливостей реорганізації їх у самостійні організації. Такими критеріями можуть бути, наприклад, ступінь освоєння нових ринків (швидкість зміни структури збуту продукції та подолання бар'єрів входження у нові ринки) та рівень специфічних виробничих знань і технологій (можливість освоєння науково-технічних знань підрозділом, який переходить до випуску нової продукції). Легко реорганізується організація, яка швидко освоює нові ринки та володіє низьким рівнем специфічних виробничих знань і технологій. І навпаки, якщо для організації освоєння нових ринків і технологій є проблемою, то найчастіше її ліквідують.

Аналіз діяльності вітчизняних підприємств свідчить, що керівництво деяких з них усвідомило необхідність трансформації організаційної структури: переходу від функціональної надцентралізованої структури до незалежних або напівзалежних господарських суб'єктів, які розробляють і реалізують стратегію для окремих сегментів ринку та є конкурентоспроможними на них.

⁷⁶ Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посібник / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

⁷⁷ Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – К.: Знання, 2010. – 406 с.



Рис. 9.1.2 Послідовність проведення реструктуризації виробничого об'єднання⁷⁸

Цьому процесу сприяє поширена на Заході тенденція до децентралізації компаній, керуючись вимогами ринку. В Україні з метою подолання кризового стану також проводиться реструктуризація державних підприємств.

Проведення реструктуризації загалом є прогресивним явищем, хоча під час такої трансформації часто не беруть до уваги те, що впровадження нової структури не дасть бажаного результату, якщо не визначено основний напрям руху. Водночас вибір стратегії є тільки початком шляху, який можна успішно подолати, побудувавши відповідну організаційну структуру, яка володіє потенціалом для реалізації стратегії.

⁷⁸ Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник/ Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – К.: Знання, 2010. – 406 с.

Отже, реструктуризацію необхідно проводити відповідно до сформованої стратегії, вибравши найефективніший варіант реструктуризації та розробивши відповідний бізнес-план для реструктуризованої організації.

Розрізняють два основні рівні перебудови структури.

На першому – організація здійснює диференціацію чи інтеграцію, створює нові структури, ліквідовуючи відділення та відділи, впорядковує рівні ієрархії.

На другому – скорочує чисельність працюючих з метою зменшення виробничих витрат.

Реалізація стратегій зростання організації часто зумовлена необхідністю впровадження **нововведень**. Нововведення розглядають як процес створення таких нових технологій чи товарів, які найкраще б задовольняли потреби споживачів. Наприклад, виявлення нової потреби клієнтів і впровадження змін у технологію виготовлення фотоапаратів зробили їх потужнішими та дешевшими.

Загалом розрізняють три складові нововведення:

- потребу (набір функцій, які слід виконати);
- концепцію об'єкта, яка може задовольнити потребу (нова ідея);
- компоненти (сукупність знань, матеріалів і технологій, які сприяють доведенню концепції до відповідного робочого стану).

Завдяки нововведенню організація може досягти значного успіху. Водночас нововведення здебільшого супроводжуються ризиком, який залежить від рівня їх новизни для самої організації (тобто від її обізнаності з ринком і технологією), рівня технологічності інновації, яка необхідна для впровадження концепції об'єкта, та рівня оригінальності й складності концепції, яка визначає сприйнятливність ринку та витрати споживачів.

За рівнем новизни розрізняють товари нові для світу й нові для організації. Як свідчить дослідження понад 700 фірм і 13 тисяч нових товарів, товари світової новизни становлять 10%, товари, нові для організації, – 20%, розширення гама товарів – 26%, оновлені товари – 26%, зміна позиціонування товару – 7%, скорочення витрат (виробниче нововведення) – 11%.

Отже, тільки незначна частина нових товарів має світову новизну, решта – доповнення до гами існуючих товарів або їхні модифікації⁷⁹.

За характером концепції, яка є в основі нововведення, розрізняють технологічні та маркетингові нововведення. Наприклад, «Еппл» «перевернула» ринок, запропонувавши персональний комп'ютер, а «Мері Кей» – індивідуалізований спосіб продажу косметики. Технологічні нововведення змінюють фізичні властивості товару, впливають на застосування нових матеріалів, сприяють створенню нових продуктів. Такі нововведення часто призводять до маркетингових новацій чи навпаки. Загалом технологічні нововведення вимагають більших фінансових ресурсів і більш ризиковані. Маркетингові нововведення здебільшого стосуються варіантів управління, збуту чи комунікації.

За рівнем інтенсивності розрізняють принципові та відносні нововведення. Їхня інтенсивність визначається новизною концепції й технології реалізації. Що вищий рівень новизни, то вища інтенсивність нововведень і більший ризик. Загалом конкурентоспроможна організація має прагнути до контролю над технологіями, які впливають на якість її продукції та обсяг продажу, а також повинна освоїти хоча б одну нову технологію, яка в перспективі була б вирішальною для завоювання ринку, й бути спроможною частково чи повністю відмовитися від використання базових технологій, які загальнодоступні та не зумовлюють особливої конкуренції.

Результат впровадження новацій засвідчив, що основними чинниками їхнього успіху є наявність переваги товару над товарами конкурентів, маркетингового чи технологічного ноу-хау. Рівні успіху для товарів, які високо оцінюються за першим із перелічених чинників успіху, становлять 82, за другим – 79 і третім – 64%, а товари з високими оцінками за всіма трьома чинниками – приблизно 90%⁸⁰. Основні причини невдач зумовлені поверховим аналізом ринку, виробничими проблемами, нестачею фінансових ресурсів тощо. Отже, вибір неефек-

⁷⁹ Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – К.: Знання, 2010. – 406 с.

⁸⁰ Там само.

тивної стратегії є критичним за рівнем успіху нововведень. Тому справедливим є твердження Ж. Ж. Ламбена, що пріоритетним чинником є «розуміння» підприємством ринку, а не активність на ньому.

9.2 Сутність реорганізація підприємства та її форми

Реорганізація – це повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміну організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох, наслідком чого є передання або прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступником. Рішення, пов'язані з реорганізацією підприємства, належать до сфери стратегічного менеджменту. *Основними причинами здійснення реорганізації діючого підприємства є*⁸¹:

- значне розширення діяльності підприємства та його розмірів;
- згорання діяльності підприємства;
- необхідність проведення фінансової санації;
- необхідність зміни повноти відповідальності власників за зобов'язаннями підприємства;
- диверсифікація напрямів діяльності;
- податкові мотиви;
- необхідність збільшення власного капіталу (покриття потреби в капіталі та підвищення рівня кредитоспроможності підприємства).

Форма майбутньої реорганізації підприємства визначається насамперед причинами та мотивами, що спонукають власників та керівництво підприємства до реорганізації. *Розрізняють такі напрями реорганізації:*

- 1) укрупнення діючого підприємства – може відбуватись шляхом злиття, приєднання, поглинання;

⁸¹ Бондарь Н. М. Поняття та види реорганізації підприємств / Н. М. Бондарь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trn.ua/articles/2771/11.01.2016>

2) подрібнення діючого підприємства – відбувається шляхом поділу підприємства або виокремлення підрозділу;

3) перетворення підприємства – у цьому разі зміни розмірів підприємства не передбачаються.

Основними мотивами, що стимулюють господарюючих суб'єктів до укрупнення, можуть бути:

– *ефект синергізму. Синергізм* – це явище, за якого загальний результат процесу перевищує суму окремих ефектів, що належать до цього результату. Якщо реорганізація спрямована на отримання ефекту синергізму, вартість підприємства після реорганізації буде перевищувати сумарну вартість окремих підприємств, що була до реорганізації. Ефект синергізму зумовлюється: економією на витратах, що можлива під час збільшення масштабів виробництва; економією фінансових ресурсів; збільшенням частки на ринку;

– прагнення заволодіти ліцензіями, патентами, ноу-хау, які належать іншому підприємству;

– отримання надійного постачальника факторів виробництва (сировини, комплектуючих, енергоресурсів тощо);

– зменшення ступеню ризику під час освоєння нових ринків збуту та їх розширення;

– зменшення кількості конкурентів. Придбання аналогічних підприємств галузі дає змогу підприємству розширити межі своєї діяльності та зменшити інтенсивність конкуренції;

– зменшення податкових платежів. Прибуткове підприємство може придбати інше, збиткове, підприємство з цілями зменшення прибутку, що підлягає оподаткуванню;

– придбання активів за ціною, яка менша за їх реальну вартість;

– диверсифікація активів та діяльності з метою зменшення ризиків та підвищення потенціалу прибутковості діяльності підприємства;

– попередження захоплення підприємства крупними корпоративними «хижаками» та збереження контролю над підприємством;

– особисті мотиви вищої ланки керівництва, чий авторитет та престиж підвищується зі збільшенням розмірів підприємства, яким вони керують.

Розрізняють такі види укрупнення (злиття, приєднання, поглинання): горизонтальне, вертикальне та діагональне⁸².

1. *Горизонтальне укрупнення* – це об'єднання двох або більше підприємств, які виробляють однаковий тип продукції або надають однакові послуги, виконують однакові роботи.

2. *Вертикальне укрупнення* – об'єднання одного підприємства з його постачальником сировини або споживачем продукції.

3. *Діагональне укрупнення* – об'єднання підприємств різних галузей та видів діяльності. Воно здійснюється з метою диверсифікації діяльності.

Як правило, створення горизонтальних укрупнень регулюється антимонопольним законодавством, оскільки такі підприємства отримують можливість ставити перешкоди для входу на ринок інших суб'єктів господарювання, встановлювати дискримінаційні ціни, створювати дефіцит на товарному ринку тощо. Внаслідок таких дій відбувається посилення концентрація виробництва на декількох великих підприємствах та усувається ринкова конкуренція. Антимонопольним законодавством України передбачено, що в окремих випадках з метою запобігання монополізації ринків такі види реорганізації, як злиття, поглинання, приєднання, можуть бути здійснені лише за умови одержання згоди на це Антимонопольного комітету України (АКУ). В Україні мононопольним вважається становище підприємця, частка якого на ринку певного товару перевищує 35%.

Створення вертикальних та діагональних укрупнень підприємств на рівень конкуренції суттєво не впливає.

Розглянемо сутність злиття та приєднання підприємств.

Згідно з національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку під **злиттям** розуміють об'єднання підприємств шляхом створення нової юридичної особи або приєднанням підприємств до головного підприємства, внаслідок якого власники (або акціонери) підприємств, що об'єднуються, здійснюватимуть контроль над усіма чистими

⁸² Бондарь Н. М. Поняття та види реорганізації підприємств / Н. М. Бондарь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trn.ua/articles/2771/11.01.2016>

активами об'єднаних підприємств з метою подальшого спільного розподілу ризиків та вигід від об'єднання⁸³. Водночас жодна із сторін не може розглядатись як покупець. Відтак це трактування нівелює відмінності між такими формами укрупнення, як приєднання та злиття.

У сучасній практиці господарювання традиційно під **злиттям** розуміють припинення діяльності двох або кількох підприємств як юридичних осіб та передання належних їм майнових прав та зобов'язань до правонаступника, який створюється в результаті злиття⁸⁴. Бухгалтерські баланси таких підприємств консолідуються.

Під приєднанням розуміють припинення діяльності одного підприємства як юридичної особи та передання належних йому майнових прав та зобов'язань до іншого підприємства (правонаступника)⁸⁵.

Отже, головна різниця між злиттям та приєднанням полягає в тому, що у разі злиття підприємств всі майнові права та обов'язки кількох юридичних осіб концентруються на балансі одного новоствореного підприємства, а у разі приєднання – на балансі вже діючого на момент ухвалення рішення про приєднання підприємства.

Певні цілі реорганізації, такі як диверсифікація діяльності, вихід на нові ринки, одержання доступу до ресурсів, створення концернів, холдингів тощо можна досягти не тільки на основі приєднання або злиття підприємств, а й унаслідок придбання великого пакету корпоративних прав іншого суб'єкта господарювання (поглинання). Операції поглинання інших суб'єктів господарювання в економічній літературі називають аквізицією.

Аквізиція (від лат. *acquisitio* – придбавати, досягати) – це купка корпоративних прав підприємства, у результаті чого покупець набуває контролю над чистими активами та діяльністю такого підприємства. Придбання може здійснюва-

⁸³ Бондарь Н. М. Поняття та види реорганізації підприємств / Н. М. Бондарь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trn.ua/articles/2771/11.01.2016>

⁸⁴ Там само.

⁸⁵ Там само.

тися в обмін на передання активів, взяття покупцем на себе зобов'язань або випуску акцій.

Покупцем вважають суб'єкта господарювання, до якого переходить контроль над господарською діяльністю іншого підприємства. Водночас в результаті класичної операції аквізиції підприємство – об'єкт поглинання – зберігає статус юридичної особи, існуючу правову форму організації бізнесу. Змінюються суб'єкти контролю над ним, тобто власники, які контролюють підприємство.

Доволі часто операції поглинання (приєднання, злиття) здійснюються через посередників, які за відповідну винагороду відшуковують на ринку відповідні об'єкти для аквізиції. В англосаксонській практиці господарювання такі операції мають назву *mergers&acquisitions* (M&A). Під поняттям M&A об'єднуються як операції типу *merger* (злиття), так і *acquisition* (придбання). Причому на практиці останні значно переважають. *До основних мотивів M&A можна віднести такі:*

- диверсифікація фінансових інвестицій;
- створення концернів, інших інтегрованих корпоративних структур;
- отримання прибутку в результаті придбання підприємств із заниженою вартістю.

Вирішальним чинником, який впливає на рішення щодо придбання підприємств, є їхня вартість. Неправильна оцінка вартості об'єкта поглинання зумовлює помилковість політики аквізицій. Наслідком такої політики є виникнення дефіциту Free Cash-flow та зниження вартості підприємства, що здійснило придбання іншого.

Подрібнення підприємства (поділ, виділення) здійснюється, як правило, в таких випадках⁸⁶:

1. Якщо у підприємства із прибутковими секторами діяльності є значна кількість збиткових виробництв. Метою подрібнення в цьому разі є виокремлення підрозділів, які санаційно спроможні для проведення їх фінансового оздоровлення. Структурні ж підрозділи, які не підлягають санації,

⁸⁶ Бондарь Н. М. Поняття та види реорганізації підприємств / Н. М. Бондарь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trn.ua/articles/2771/11.01.2016>

залишаються в організаційній структурі підприємства, яке з часом оголошується банкрутом.

2. Якщо у підприємств високий рівень диверсифікації сфер діяльності і до них (різних ділянок виробництва) виявляють інтерес кілька інвесторів. Тож, внаслідок подрібнення кожен з інвесторів може вкласти кошти в ту сферу, яка його найбільше цікавить, водночас не обтяжуючи себе непрофільними виробничими структурами.

3. Під час проведення передприватизаційної підготовки державних підприємств з метою підвищення їх інвестиційної привабливості.

4. За рішенням антимонопольних органів, якщо підприємства зловживають монопольним становищем на ринку (може бути ухвалене рішення про примусовий поділ монопольного утворення).

5. З метою створення інтегрованих корпоративних структур (концернів, холдингів), наприклад у результаті виокремлення з материнської компанії дочірніх підприємств.

Цей напрям реорганізації дає можливість сконцентруватися на окремих стратегічних сферах діяльності підприємства.

Реорганізація підприємства, яке підлягає примусовому подрібненню, здійснюється монополістом самостійно за умови ліквідації цього монопольного утворення на ринку. Примусовий поділ не застосовується у випадках:

а) неможливості організаційного або територіального відокремлення підприємств, структурних підрозділів чи структурних одиниць;

б) наявності щільного технологічного зв'язку підприємств, структурних підрозділів чи структурних одиниць (якщо частка внутрішнього обороту в загальному обсязі валової продукції підприємства становить менше 30%).

Розрізняють дві основні форми подрібнення підприємства: поділ та виділення.

Поділ – це спосіб реорганізації, за якого одна юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб⁸⁷. У разі поділу підприємства до нових підприємств, які виникли внаслідок цього поділу, переходять за

роздільним актом (балансом) у відповідних частинах майнові права та обов'язки (активи і пасиви) реорганізованого підприємства.

Згідно із Господарським кодексом України підприємство може бути створене в результаті «виділення» зі складу діючого підприємства одного або кількох структурних підрозділів, а також на базі структурної одиниці діючих об'єднань за рішенням їх трудових колективів та за згодою власників або уповноваженого ними органу. *Під час виділення з підприємства* одного або кількох нових підприємств до кожного з них переходять за роздільним актом (балансом) у відповідних частинах майнові права та обов'язки реорганізованого підприємства.

Під час реорганізації шляхом виділення частина активів і пасивів підприємства, що реорганізується, передається правонаступникові або кільком правонаступникам, які створюються внаслідок реорганізації. Підприємство, що реорганізується, продовжує свою фінансово-господарську діяльність. Воно не виключається з державного реєстру і не втрачає статусу юридичної особи, а лише вносить зміни до установчих документів згідно з чинним законодавством.

Виокремлення власників у процесі реорганізації юридичної особи шляхом виділення не є обов'язковим. Засновником (чи співвласником) юридичної особи, яка створюється внаслідок виділення (чи до якої здійснюється приєднання виділеної частини активів та пасивів), може бути реорганізоване підприємство. Водночас юридична особа, якій передано частину майнових прав та обов'язків, може набути вигляду дочірнього підприємства, у результаті чого організується інтегрована корпоративна структура.

Під час функціонування підприємств змінюються внутрішні і зовнішні умови їх господарювання, що призводить до необхідності зміни форми організації бізнесу. Основними причинами потреби у зміні організаційної форми підприємства є зміни податкового законодавства, потреби у розширенні доступу до фінансових ресурсів, залучення нових інвесторів,

⁸⁷ Бондарь Н. М. Поняття та види реорганізації підприємств / Н. М. Бондарь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trn.ua/articles/2771/11.01.2016>

коригування стратегічних цілей тощо. Для увідповіднення існуючої правової форми організації господарської діяльності новим потребам застосовують таку форму реорганізації, як перетворення.

Перетворення – це спосіб реорганізації, який передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення господарської діяльності підприємства. При перетворенні одного підприємства в інше до підприємства, яке щойно виникло, переходять усі майнові права та обов'язки колишнього підприємства. Найпоширенішими прикладами перетворення підприємств є:

- товариство з обмеженою відповідальністю реорганізується в акціонерне товариство;
- приватне підприємство реорганізується в товариство з обмеженою відповідальністю;
- закрите акціонерне товариство перетворюється у відкрите.

Проведення реорганізації підприємства здійснюється за рішенням власників, а у деяких випадках – за рішенням власників та за участю трудового колективу або органу, уповноваженого створювати такі підприємства: за рішенням суду або господарського суду.

Перед здійсненням реорганізації проводиться поглиблений аналіз фінансово-господарського стану підприємств, що потребують реорганізації, та оцінюється їх ринкова вартість. Як правило, під час реорганізації підприємств «виводяться з тіні» їхні приховані резерви. Це зумовлено необхідністю одержати реальну оцінку вартості таких підприємств з метою встановлення правильних пропорцій обміну корпоративних прав підприємств, які виступають правопопередниками на корпоративні права правонаступників.

Основним документом, який складається під час реорганізації підприємств, є передавальний або роздільний баланс (передавальний складається у разі злиття чи приєднання підприємств, роздільний – під час поділу чи виділення).

Реорганізація підприємств здійснюється на підставі прийнятого власниками відповідного рішення. Рішення оформлюється у вигляді угоди про умови проведення реор-

ганізації (плану реорганізації). Цей документ регламентує такі питання:

- призначення комісії для проведення реорганізації у складі представників підприємств, що реорганізуються;

- повний перелік та обсяг активів і пасивів підприємств, що реорганізуються, які підлягають прийманню-переданні в обмін на корпоративні права правонаступника, а також строки та порядок оформлення такої передачі;

- перелік документів фінансового та інших видів обліку, незакінчених діловодством справ, бланків суворої звітності, архівів чи описів архівів, що підлягають прийманню-переданні, а також строки передання;

- пропорції (коефіцієнти) обміну корпоративних прав реорганізованих підприємств на корпоративні права підприємств, які є їх правонаступниками, а також суми можливих доплат (чи компенсацій);

- строки обміну акцій (свідоцтв про внесення вкладу до статутного капіталу) акціонерів (учасників) підприємства, що реорганізується, на акції (свідоцтва про внесення вкладу до статутного капіталу) акціонерів (учасників) підприємства- правонаступника, порядок продажу акцій (часток) акціонерами (учасниками) та інші організаційні питання, пов'язані з формуванням статутного капіталу;

- права, які надаватимуться підприємством- правонаступником власникам корпоративних прав, інших цінних паперів та спеціальних прав, емітованих підприємствами, що припиняють свою діяльність унаслідок реорганізації;

- економіко-правові наслідки реорганізаційних заходів для працівників підприємств, що реорганізуються.

Під час реорганізації підприємства необхідно враховувати низку законодавчих передумов і вимог, а саме: порядок державної реєстрації (перереєстрації) та ліквідації суб'єктів господарювання; вимоги антимонопольного законодавства; вимоги щодо захисту інтересів кредиторів підприємства, його власників, персоналу тощо; порядок емісії акцій (у разі реорганізації АТ).

Реорганізація не може бути завершена до вирішення проблем захисту інтересів кредиторів.

Щодо зміни організаційно-правової форми підприємства, що стає правонаступником в результаті реорганізації, можливими є два варіанти:

а) форма організації бізнесу залишається незмінною (робляться зміни лише в засновницьких документах в частині правонаступництва, розміру статутного капіталу та складу засновників);

б) підприємство- правонаступник змінює форму організації бізнесу (перетворення). Водночас, як правило, спочатку здійснюється приєднання одного або кількох юридичних осіб до правонаступника, а потім він реорганізується шляхом перетворення.

9.3 Стратегії розвитку підприємства

Корпоративна стратегія в однобізнесовому підприємстві (як і стратегія кожної СОБ у мультибізнесовому) набуває один з таких типів базових стратегій⁸⁸:

- стратегія зростання (розвитку);
- стратегія стабілізації (обмеженого зростання);
- стратегія виживання (скорочення);
- стратегія, сформована на комбінаціях зазначених стратегій (в мультибізнесовому підприємстві).

Стратегія зростання (розвитку) обирається основною корпоративною стратегією в тому разі, коли підприємство чи його стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) намагаються використати можливості зовнішнього середовища і власні сильні сторони для збільшення підприємства, тобто нарощування обсягів продажів, здебільшого шляхом виходу на нові ринки та підвищення показників ефективності виробництва.

Така стратегія найбільш ефективна в галузях, що динамічно розвиваються із швидкозмінною технологією, коли продукція підприємства чи СОБ знаходиться на стадіях виходу на ринок або розвитку у життєвому циклі товару.

⁸⁸ Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.

Способи здійснення стратегії зростання:

- поглинання конкуруючих (і не тільки) фірм через придбання контрольного пакету акцій;
- злиття – об'єднання на приблизно рівних засадах в одне підприємство;
- створення спільного підприємства (СП) – об'єднання частини капіталів підприємств з метою реалізації спільного взаємовигідного проекту.

Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які уже домінують на цьому ринку, тобто в умовах стабільності обсягів продаж і отримуваних прибутків і проводиться з метою підтримки існуючого стану впродовж якомога довшого періоду.

Цю стратегію як у корпоративну застосовують підприємства, що знаходяться в галузях зі стабільною технологією, випускають товари, що перебувають на стадії зрілості ЖЦТ, а власники та менеджери загалом задоволені станом свого підприємства⁸⁹. Обмежене зростання викликається лише інфляцією.

Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи, нестабільності, високої інфляції або коли товари перебувають в стадії насичення і спаду ЖЦТ і полягає в спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання та існуючої ситуації.

До цієї стратегії вдаються, отже, коли фінансово-економічні показники діяльності підприємства набирають стійкої тенденції до погіршення, коли саме існування підприємства (СОБ) перебуває під загрозою з різних причин.

Способами реалізації стратегії виживання (скорочення) є застосування таких стратегій нижчого порядку:

1) стратеги розвороту – коли підприємство (СОБ) працює неефективно, але ще не досягло критичної точки, ще не все втрачено. Полягає така стратегія у відмові від виробництва нерентабельних товарів, скороченні надлишкової робочої сили, відмові від неефективних каналів розподілу ресурсів (інвестицій) тощо;

⁸⁹ Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.

2) стратегія відокремлення – коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються – продають;

3) стратегія ліквідації – коли підприємство чи СОБ досягли критичної точки – банкрутства – вони ліквідуються, а активи продаються.

Стратегічні альтернативи

У процесі формування корпоративної стратегії, в межах її трьох базових типів, викристалізуються різні варіанти стратегічного розвитку підприємства чи СОБ. Ці варіанти називають стратегічними альтернативами, з яких і вибирається майбутня стратегія (табл. 9.3.1).

Таблиця 9.3.1

Стратегічні альтернативи

Базові стратегії	Стратегічні альтернативи
1. Зростання (розвитку)	1.1. Інтенсифікація 1.2. Диверсифікація 1.3. Інтеграція 1.4. Техніко-технологічний розвиток
2. Стабілізації (обмеженого росту)	2.1. Економія витрат, збирання «врожаю» 2.2. Постійна адаптація до зовнішнього середовища 2.3. Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу
3. Вживання (скорочення)	3.1. Організаційна санація 3.2. Економічна і фінансова санація 3.3. Маркетингова санація 3.4. Соціальна санація 3.5. Ліквідація бізнесу

Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку підприємства чи СОБ в межах кожної із трьох базових корпоративних стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.

Необхідно зазначити, що відповідність стратегічних альтернатив базовій стратегії не потрібно сприймати як незмінну: вони можуть «перехрещуватись». І все-таки кожна із базових корпоративних стратегій має безліч альтернативних варіантів реалізації. Своєю чергою, стратегічні альтернативи реалізуються через набір заходів, за якого по кожному із заходів і загалом за кожним напрямом доцільно визначати затрати (обсяги інвестування) і очікуваний економічний ефект.

Зокрема стратегічні альтернативи, що належать до стратегії зростання можуть передбачати таке (рис. 9.3.1).



Рис. 9.3.1 Цілі і завдання кадрового планування підприємства

Стратегічна альтернатива «інтенсифікація» передбачає реалізацію системи заходів з розширення виробництва і підвищення його ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів, а не за рахунок їх додаткового залучення, що характерно для екстенсивного шляху розвитку.

Диверсифікація передбачає вихід діяльності підприємства за межі існуючого основного бізнесу (нові товари і нові ринки), а також розширення асортименту товару через освоєння його нових модифікацій.

Стратегічна альтернатива «інтеграція» передбачає розширення діяльності підприємства у бік постачальників, конкурентів, різних посередників, продавців тощо, шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу. Відповідно, інтеграційні стратегії можуть набувати таких видів:

- «інтеграція назад» (полягає у посиленні контролю за вхідними каналами (забезпечення ресурсами));

- *«інтеграція вперед»* (передбачає посилення контролю над вихідними каналами (збут товару));
- *«інтеграція по горизонталі»* (дає змогу здійснювати контроль над конкурентами).

Стратегічна альтернатива «техніко-технологічний розвиток» є обов'язковою умовою реалізації стратегії зростання і передбачає інноваційну діяльність з розробки і впровадження нових видів продукції, послуг, технологій, організаційних форм тощо.

Найбільш поширені альтернативи основної корпоративної стратегії стабілізації передбачають таке.

Стратегічна альтернатива «економія витрат», зокрема, охоплює аналіз поточних витрат виробництва та експлуатаційних витрат з метою виявлення резервів їх зниження, а також запровадження системи управління затратами та інших заходів, результатом яких має стати здобуття цінових переваг на ринку, тобто зміцнення конкурентноздатності підприємства.

«Збирання врожаю» означає зведення до мінімуму чи відмову від інвестування цього бізнесу і «пожинання плодів» колишніх капіталовкладень (віддача інвестицій).

Постійна адаптація до зовнішнього середовища як стратегічна альтернатива передбачає пристосування до постійних змін зовнішнього середовища, дії, спрямовані на максимальне та ефективне використання його можливостей і усунення загроз з метою недопущення порушень стабільності підприємства якомога триваліший період.

Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу як стратегічна альтернатива спрямована на підтримання іміджу підприємства, збереження його домінуючих позицій на ринку, а також на зниження соціального напруження у його внутрішньому середовищі. Під час реалізації стратегії обмеженого зростання така альтернатива достатньо важлива з огляду на майбутнє зростання.

Альтернативи основної корпоративної стратегії виживання (скорочення) означають таке.

Організаційна санація передбачає:

- вдосконалення організаційної структури управління підприємством, оптимізацію чисельності персоналу і скорочення витрат на управління;

- зміну організаційно-правової форми підприємства;
 - участь підприємства у різноманітних об'єднаннях та ін.
- Економічна і фінансова санація передбачає:*
- продажу зайвого майна, насамперед «неліквідів», залежаних запасів;
 - нормалізацію дебіторської і кредиторської заборгованості;
 - інші заходи з відновлення власних оборотних засобів і підвищення ефективності їх використання.

Маркетингова санація передбачає:

- проведення досліджень ринку з метою збільшення частки продажів на існуючих ринках, пошук нових «ніш», нових ринків збуту;
- реорганізацію служби маркетингу і активізацію її діяльності, вироблення маркетингової стратегії та плану найперших дій, пов'язаних з виживанням підприємства у існуючих важких умовах і відновлення його належної виробничо-фінансової діяльності.

Соціальна санація передбачає:

- передання соціально-комунальної сфери на баланс муніципальних органів влади;
- комерціалізацію соціально-комунальної сфери;
- заходи з соціального захисту персоналу підприємства.

Стратегічна альтернатива «ліквідація бізнесу» або його скорочення означає певне скорочення бізнесу у важких умовах виживання з метою його відновлення і примноження у перспективі або ж скорочення бізнесу, що збанкрутував, зі спрямуванням виручених від реалізації активів засобів на підтримання і зміцнення бізнесу, що зостався.

На основі основної корпоративної стратегії і вибраних її альтернатив розробляються конкурентні (бізнесові) та функціональні стратегії.

ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ВИВЧЕНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Реінжиніринг як тип стратегічних змін.
2. Реструктуризація організації та шляхи її здійснення.
3. Реорганізації діючого підприємства та причини її здійснення.

4. Злиття та приєднання підприємств, їхня сутність.
5. Випадки подрібнення підприємства.
6. Поділ, як спосіб реорганізації.
7. Перетворення, як спосіб реорганізації.
8. Корпоративна стратегія та її типи.
9. Стратегія зростання та способи її здійснення.
10. Стратегічні альтернативи та способи їх реалізації.

ЗАПИТАННЯ ТЕСТОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Стратегія відокремлення – це:

- а) коли підприємство працює неефективно, але ще не досягло критичної точки, ще не все втрачено;
- б) коли від найменш ефективної частини бізнесу відмовляються – продають;
- в) коли підприємство досягло критичної точки – банкрутства – воно ліквідується, а активи продаються.

2. Реінжиніринг – це:

- а) радикальне переосмислення та перебудова ділових процесів з метою досягнення значного їх поліпшення;
- б) проведення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури, форми власності, організаційно-правової форми організації з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення;
- в) повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на основі одного підприємства кількох, наслідком чого є передача або прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступником.

3. Реструктуризація організації – це:

- а) радикальне переосмислення та зміна ділових процесів з метою досягнення істотного їх поліпшення;
- б) проведення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури, форми власності, організаційно-правової форми організації з метою підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, фінансового оздоровлення;
- в) повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох, наслідком чого є передання або прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступником.

4. Аквізиція – це:

а) спосіб реорганізації, за якого одна юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб;

б) спосіб реорганізації, який передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення господарської діяльності підприємства;

в) скупка корпоративних прав підприємства, внаслідок чого покупець набуває контролю над чистими активами та діяльністю такого підприємства.

5. Перетворення – це:

а) спосіб реорганізації, який передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення господарської діяльності підприємства;

б) скупка корпоративних прав підприємства, внаслідок чого покупець набуває контролю над чистими активами та діяльністю такого підприємства;

в) спосіб реорганізації, за якого одна юридична особа припиняє свою діяльність, а на її основі створюється кілька нових підприємств, оформлених як самостійні юридичні особи.

Теми рефератів

1. Реорганізація підприємства її сутність та форми
2. Стратегічні зміни розвитку підприємства

Рекомендована література до теми

1. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
2. Бондарь Н. М. Поняття та види реорганізації підприємств / Н. М. Бондарь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trn.ua/articles/2771/> 11.01.2016
3. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посібник / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
4. Конспект лекцій по дисципліні «Управление организационными изменениями» для студентов экономического факультета / А. В. Семьянинов. – М.: МГТУ «МАМИ», 2010. – 193 с.
5. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – К.: Знання, 2010. – 406 с.

6. Коттер Дж. П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации (The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations) / Дж. П. Коттер., Д. С. Коэн. – М.: «Олимп-Бизнес», 2004.
7. Менеджмент і адміністрування: підручник: у 3-х томах / за ред. З. І. Галушки, В. М. Запухляка, О. С. Саєнка. – Чернівці, 2014. – Т. 3. – 404 с.
8. Петрова І. Л. Управління змінами: навч. посібник / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький. – К.: Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. – 123 с.
9. Хаммер Майкл Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи; перевод Ю. Корнилович. – 2001 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e-reading.by/book.php?book=70371>

Завдання для проведення семінарських занять

Модуль 1

ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: СУТНІСТЬ, ПОНЯТТЯ ТА ЕТАПИ. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗМІН

Тема 1. Теоретичні основи управління змінами

1. Сутність та природа організаційних змін
2. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін
3. Класифікаційні ознаки та види організаційних змін
4. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін
5. Базові моделі змін: еволюційні і революційні

Мета заняття

1. Закріпити теоретичні відомості щодо основних категорій в теорії УЗ відповідно до поглядів сучасних світових та вітчизняних науковців
2. Навчитися аналізувати основні терміни і давати визначення основних категорій у сфері УЗ, визначати причини змін в організації, методи та умови їх успішного проведення
3. Навчитися формувати команду та адаптувати її до організаційних змін
4. Закріпити основні базові моделі змін

Тема 2. Лідерство та керівництво в управлінні змінами

1. Роль керівництва в управлінні змінами
2. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Особливості мислення лідерів
3. Основні якості лідерів зі змін
4. Підходи до виокремлення стилів управління: підхід з погляду особистих якостей, поведінковий підхід, ситуативний підхід

Мета заняття

1. Закріпити теоретичні відомості щодо ролі керівництва в управлінні змінами та вимог до компетенції менеджера зі змін
2. Навчитися аналізувати складові ефективності менеджера як лідера зі змін
3. Отримати навички основних підходів до виділення стилів управління: поведінкового, ситуативного та підходу з погляду особистих якостей
4. Розглянути тематику закріплених курсових робіт та скласти плани

Тема 3. Моделі управління змінами

1. Моделі змін поведінки людини: порівняльна характеристика моделей
2. Моделі організаційних змін: трикрокова модель Левіна, модель процесу успішного управління організаційними змінами Л. Грейнера; модель управління змінами Дж. Коттера; модель змін, що плануються (Р. Ліппіта, Дж. Уатсона, Б. Уеслі.)
3. Модель перетворення бізнесу Ф. Гуіяра та Дж. Келлі
4. Теорія Е та О організаційних змін

Мета заняття

1. Закріпити теоретичні відомості щодо сутності моделей управління змінами
2. Навчитися аналізувати складові моделей управління змінами
3. Отримати навички основних підходів до реалізації механізмів перетворень за різними моделями управління змінами
4. Розглянути 1 розділ курсової роботи та вимоги до написання

Тема 4. Підготовка до змін та їх планування

1. Етапи впровадження змін на підприємстві
2. Програмно-цільові структури управління впровадженням змін
3. Структуризація проекту змін
4. Підготовка персоналу: ознайомлення працівників з проектом змін, навчання працівників, розробка дієвої системи мотивації
5. Створення команд з управління змінами. Типи і моделі команд

Мета заняття

1. Закріпити теоретичні відомості щодо етапів впровадження змін на підприємстві

2. Навчитися аналізувати програмно-цільові структури управління впровадженням змін
3. Отримати навички структуризації проекту змін
4. Вивчити особливості створення команд з управління змінами
5. Закріпити теоретичні відомості про типи та моделі команд
6. Робота над другим розділом курсової роботи

Тема 5. Механізм реалізації змін

1. «Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори до низу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна)
2. Поняття механізму реалізації змін
3. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). Поняття організаційної культури, її елементи, моделі, види, рівні, чинники, які впливають на формування
4. Стратегії здійснення змін. Контроль реалізації змін і реагування

Мета заняття

1. Закріпити теоретичні відомості про структуру механізму реалізації змін на підприємстві
2. Навчитися аналізувати ресурси підприємства
3. Отримати навички щодо виокремлення видів змін, їх особливостей
4. Вивчити особливості організаційної культури та стилю керівництва (лідерування) в системі стратегічного управління
5. Закріпити теоретичні відомості про контроль реалізації змін і реагування

Модуль 2

ПІДХОДИ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Тема 6. Управління опором змінам

1. Причини виникнення опору, симптоми і ознаки виникнення опору
2. Опір і влада. Типи працівників залежно від ставлення їх до змін
3. Види опору змінам: індивідуальний, груповий опір і опір системи
4. Форми опору, властивості, основні стадії. Модель управління опором змінам
5. Сучасні методи управління змінами. Сфери і проблеми застосування методів управління змінами

Мета заняття

1. Закріпити теоретичні відомості про опір змінам та його наслідки
2. Розкрити причини опору змінам: внутрішньополітичні, економічні, технічні, культурні, психологічні
3. Відпрацювати конкретні ситуації та методи опору змінам
4. Відпрацювати методику моделі аналізу «Силового поля»
5. Впровадження змін на підприємствах, сформульованих в курсовій роботі

Тема 7. Зміни в організаційних структурах управління

1. Поняття організаційної структури
2. Типи організаційної структури
3. Підходи до трансформації організаційних структур
4. Рівні змін на підприємстві

Мета заняття

1. Закріпити знання щодо організаційної структури
2. Навчитися визначати класифікаційні ознаки і типи організаційної структури
3. Практично освоїти підходи до трансформації організаційних структур
4. Навчитися визначати рівні змін на підприємстві
5. Опрацювати особливості написання третього розділу курсової роботи

Тема 8. Реінжиніринг бізнес-процесів

1. Сутність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів
2. Види реінжинірингу. Бізнес-процеси: види, учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами
3. Основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів
4. Управління змінами реінжинірингу бізнес-процесів

Мета заняття

1. Закріпити знання щодо сутності та необхідності впровадження реінжинірингу бізнес-процесів
2. Вивчити види реінжинірингу. Засвоїти бізнес-процеси: види, учасники бізнес-процесів. Навчитися управляти бізнес-процесами
3. Дослідити основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів
4. Навчитися керувати змінами реінжинірингу бізнес-процесів
5. Підготуватися до задачі курсових робіт

Тема 9. Зміни у стратегії підприємства

1. Типи стратегічних змін
2. Форми реорганізації підприємств
3. Загальні стратегії розвитку підприємства. Інтеграційні процеси та зміни: мотиви інтеграції, чинники успіху і невдачі інтеграції, форми об'єднань
4. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу

Мета заняття

1. Вивчити основні типи стратегічних змін
2. Закріпити знання щодо сутності та форм реорганізації підприємства
3. Закріпити загальні стратегії розвитку підприємства; інтеграційні процеси та зміни: мотиви інтеграції, чинники успіху і невдачі інтеграції, форми об'єднань
4. Удосконалити знання про стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства: випереджаюча стратегія, стратегія розвитку, стратегія оптимізації, стратегія перебудови, стратегія скорочення і розпродажу

Тести

для самостійного закріплення матеріалу

1. Основна ідея кайдзен:

- а) вдосконалення в компанії повинно відбуватись щодня;
- б) життя заслуговує постійного поліпшення;
- в) покращення діючих стандартів;
- г) збереження технологій.

2. До ключових компонентів кайдзен належать:

- а) постійне та акцентоване збільшення всіх витрат;
- б) контроль якості на місцях;
- в) переорганізація робочих місць;
- г) діяльність по стабілізації і підтримці досягнутих результатів.

3. Принципи підтримки постійних поліпшень охоплює стратегія кайдзен:

- а) робота в команді;
- б) творчий підхід;
- в) особиста дисципліна та прихильність до ініціатив змін в компанії;
- г) всі відповіді правильні.

4. Організаційні зміни:

- а) певний етап розвитку організації;
- б) план розвитку організації на перспективу;
- в) перехід організації до якісно нового стану або значна модифікація частини організації;
- г) структурні зміни в організації.

5. З огляду на те, що в моделі управління змінами Левіна є концепція «поля сил», можна зробити висновок, що:

- а) набагато простіше нарощувати стримуючі сили, чим послаблювати рушії змін;
- б) «заморожування» виникає там, де сила рушійних чинників перевершує тиск чинників протидіючих;
- в) «розморожування» виникає там, де сила рушійних чинників перевершує тиск чинників протидіючих;
- г) всі відповіді правильні.

6. Модель «Циклу змін» запропонували:

- а) Камерон-Куїнн;
- б) Сенге, Мільнер;
- в) Бекхард, Харріс;
- г) немає правильної відповіді.

7. До елементів організаційних структур управління належать:

- а) органи всіх систем управління організацією та взаємозв'язки між ними;
- б) ланки управління організацією;
- в) система взаємозв'язків між органами управління;
- г) ланки і органи управління організацією.

8. Керівництво – це:

- а) індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють;
- б) процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань;
- в) можливість впливати на поведінку інших;
- г) здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

9. Менеджер спрямовує роботу...

- а) і надихає на роботу;
- б) інших і несе персональну відповідальність за її результати, вносить порядок і послідовність у роботу;
- в) і дає імпульс рухові;
- г) і перетворює рішення на реальність.

10. Лідерство – це:

- а) здатність впливати на поведінку окремих осіб чи робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи;
- б) процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень;

- в) поєднання формальних і неформальних основ влади;
- г) бажання сформувавши й розвинути довіру до ідеї та цілей змін.

11. Для того, щоб досягти максимального результату в створенні конструктивних ідей щодо здійснення організаційних змін, лідер може діяти...

- а) як творець психологічного клімату й умов, які дають змогу здобувати впевненість у необхідності проведення змін та як організатор, що використовує свій статус і владу, індивідуальний вплив і організаційні ресурси для реструктуризації організації, вирішення суперечностей між окремими співробітниками чи підрозділами;
- б) з позицій особистих якостей чи сукупності різних якостей;
- в) як контролер мети, у досягненні якої він зацікавлений;
- г) як керівник, що зосереджений на роботі (орієнтований на завдання), піклується (дбає) насамперед про виконання завдання, систему винагородження за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці.

12. Р. Лайкерт запропонував ... базових системи стилів керування

- а) три;
- б) дві;
- в) сім;
- г) чотири.

13. Р. Блейк та Дж. Моутон побудували сітку (ГРІД), яка містить ... основних стилів керування:

- а) три;
- б) дві;
- в) чотири;
- г) п'ять.

14. Патерналізм – це...

- а) сполучення будь-яких або усіх підходів до управління, які здатні закріпити позицію керівника;
- б) надання керівнику певних особистих переваг;
- в) тип поведінки керівника асоціюється з фігурою батька родини, який він не скупий на похвали за виконану роботу, заохочує, підтримує, але створює середовище, у якому робітники не діють без його ухвали;

- г) імітація ситуації з метою приховати дійсні мотиви власної поведінки керівника;

15. «Розморожування» – це...

- а) основна стадія процесу, коли і керівництво, і персонал намагаються запроваджувати в практичне використання нові відносини;
- б) подолання старих стереотипів, відхід від застиглого;
- в) можливість перевести недовіру персоналу у можливість позитивних змін;
- г) коли відбувається внутрішнє прийняття змін всіма учасниками процесу з переглядом і трансформацією останніми загальних цілей і принципів нововведень у специфічні особисті цілі й норми.

16. Щоб змінити поведінку працівників організації, активізувавши діяльність одних і подолавши опір інших, потрібно...

- а) змінити оточення, у якому вони працюють, змусити їх повірити, що вони зможуть прийняти нову лінію поведінки і переконати їх, що все це призведе до бажаного для них результату;
- б) змусити усвідомити необхідність змін і готуватися до їх проведення. Цей тиск може здійснюватися зовнішніми чинниками;
- в) зробити обґрунтований аналіз проблем;
- г) заручитися згодою тих, хто відповідає за його виконання.

17. Л. Грейнер розробив модель процесу успішного управління організаційними змінами, яка складається з ... етапів

- а) трьох;
- б) двох;
- в) чотирьох;
- г) шести.

18. Л. Грейнер визначив ... способи розподілу влади між різними рівнями організації

- а) три;
- б) два;

- в) чотири;
- г) п'ять.

19. Управління впровадженням змін на підприємстві включає такі етапи:

- а) вибір об'єкта впровадження, розробка плану впровадження, організація виконання плану робіт, організація адміністрування процесу впровадження змін (контроль і регулювання);
- б) дислокація об'єкта, розробка плану впровадження, узгодження земельних меж, укладення договорів;
- в) організація виконання робіт, кошторисна документація, підбір персоналу, комп'ютерний супровід;
- г) організація адміністрування процесу змін, контроль і регулювання змін, оплата праці, технологічна документація.

20. На основі нормування визначаються:

- а) питома вага і кількість нових оригінальних, таких, що підлягають освоєнню матеріалів, вузлів і деталей в проєктованому виробі; кількість і адреса розсилки технологічної документації з нововведення; трудомісткість проєктування виробу за його елементами і проєктування технологічних процесів, пов'язаних з експлуатацією нововведення; загальні витрати і витрати за розділами на проєктування і випробування виробу, технології, інструменту;
- б) постановки завдання про впровадження змін; проєктувальні норми і нормативи для визначення складу і обсягу робіт, їх вартості і тривалість по всіх етапах впровадження змін; інформація про потенційних виконавців плану; інформація про конкретні або оптимальні терміни закінчення робіт;
- в) організація виконання робіт, кошторисна документація, підбір персоналу, комп'ютерний супровід;
- г) пошук і укладення договорів з виконавцями по елементах і складових змін; визначення термінів виконання робіт по елементах і конкретних виконавцях; розрахунок вартості робіт по елементах, термінах оплати і виконавцях; рівень якості впровадження і систему контролю якості.

21. Всі етапи управління включають:

- а) постановку завдання про впровадження змін; проектувальні норми і нормативи для визначення складу і обсягу робіт, їх вартості і тривалість по всіх етапах впровадження змін; інформація про потенційних виконавців плану; інформація про конкретні або оптимальні терміни закінчення робіт;
- б) організація виконання робіт, кошторисна документація, підбір персоналу, комп'ютерний супровід;
- в) питома вага і кількість нових оригінальних, таких, що підлягають освоєнню матеріалів, вузлів і деталей в проектуваному виробі; кількість і адреса розсилки технологічної документації з нововведення; трудомісткість проектування виробу по його елементах і проектування технологічних процесів, пов'язаних з експлуатацією нововведення; загальні витрати і витрати за розділами на проектування і випробування виробу, технології, інструменту;
- г) пошук і укладення договорів з виконавцями по елементах і складових змін; визначення термінів виконання робіт по елементах і конкретних виконавцях; розрахунок вартості робіт по елементах, термінах оплати і виконавцях; рівень якості впровадження і систему контролю якості.

22. Основне завдання управління змінами – дотримання встановлених планом показників:

- а) по термінах; обсягу витрат на проведення необхідних робіт; якості робіт;
- б) по обсягу витрат; по кількості персоналу; по виробітку продукції;
- в) по якості робіт; по кількості укладених договорів; по собівартості продукції;
- г) по термінах виконання завдань; по плинності кадрів; по виробітку на одного працівника.

23. Успіх впровадження змін і працездатність структури управління залежить від:

- а) впровадження змін і якості персоналу;
- б) команди, яка буде створена, а також від вибраної моделі адміністративного управління в рамках створеної цільової структури впровадження змін;

- в) обсягів, часу, витрат – менеджеру і команді проекту треба знати, які роботи виконувати;
- г) робіт, пов'язаних з впровадженням.

24. Структуризація проекту змін – це:

- а) інструмент організації проекту змін;
- б) умови створення системи управління змінами, контроль якості продукції;
- в) контроль виконання проекту змін, управлінський процес, адміністративний вплив;
- г) один із інструментів організації проекту змін, основа створення системи управління змінами, інструмент для управління персоналом проекту змін.

25. Успіх у плануванні й контролі виконання проекту змін залежить від:

- а) впровадження змін і якості персоналу;
- б) команди, яка буде створена, а також від вибраної моделі адміністративного управління в межах створеної цільової структури впровадження змін;
- в) швидкості і точності визначення обсягів робіт;
- г) робіт, пов'язаних з впровадженням.

26. РСП – це ...

- а) інструмент організації проекту змін;
- б) ієрархічна структура, побудована з метою логічного розподілу усіх робіт з виконання проекту змін і подана у графічному вигляді;
- в) поділ проекту на додаткові елементи взаємодії;
- г) один із інструментів організації проекту змін, основа створення системи управління змінами, інструмент для управління персоналом проекту змін.

27. Мережевий графік – це

- а) основна стадія процесу, коли і керівництво, і персонал пробають запроваджувати в практичне використання нові відносини;
- б) графічне подання робіт проекту, яке відображає їх послідовність та взаємозв'язок;
- в) послідовні дії, коли одна робота виконується після іншої;

- г) коли відбувається внутрішнє прийняття змін всіма учасниками процесу з переглядом і трансформацією останніми загальних цілей і принципів нововведень у специфічні особисті цілі й норми.

28. До побудови сіткової діаграми потрібно визначити зв'язки між роботами, які можуть бути ... типів:

- а) трьох;
- б) двох;
- в) чотирьох;
- г) шести.

29. Звичайна група - це:

- а) невелика спільнота індивідів, що функціонують, взаємодіють і почуваються єдиним цілим;
- б) велика спільнота індивідів, що функціонують, взаємодіють, але не розуміють один одного;
- в) контроль виконання проекту змін, управлінський процес, адміністративний вплив;
- г) спільнота індивідів, які регулярно взаємодіють, вирішуючи єдині завдання, і мають схожі інтереси.

30. Г. Паркер вказав на ... складові, котрі визначають характер команди.

- а) три;
- б) дві;
- в) чотири;
- г) п'ять.

Терміни для вивчення

Агент змін (каталізатор) – це зовнішній консультант, який є представником служб організаційного розвитку (на підприємстві такими службами можуть бути відділ кадрів, відділ технічних нововведень та інші).

Адаптивність – це здатність пристосовуватися до нових зовнішніх умов роботи, саморегулювання, відновлення стійкості роботи.

Адміністрування – організаційно-розпорядча діяльність менеджерів, керівників та органів управління.

Алгоритм управління – це сукупність логічних та обчислювальних дій для підготовки необхідних рішень чи вирішення управлінських завдань.

Апарат управління – це організаційна сукупність управлінських працівників (керівників, спеціалістів, технічних виконавців), об'єднаних у відповідні структурні підрозділи (відділи, бюро, групи та ін.).

Апарат управління – це сукупність управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, ухвалюють управлінські рішення та на засадах влади і лідерства впливають на підлеглих працівників.

Аффіліативне спілкування – це таке спілкування, яке приносить задоволення, захоплює, подобається людині.

Аффіліація – це прагнення до встановлення або підтримки стосунків з іншими людьми, прагнення до контакту і спілкування з ними. Сутність аффіліації полягає в самоцінності спілкування.

Бажання – це нестача в специфічній формі, що збігається з культурним рівнем та особою індивіда.

Бенефіси (соціальні пільги) – це один із видів постійного доходу працівника, що здійснюється за такими статтями балансу, які не підлягають оподаткуванню соціальним податком і дає змогу збільшити додаткові вигоди для найбільш компетентних менеджерів організації, що сприяє їхньому закріпленню в організації.

Бережливе виробництво – це логістична концепція менеджменту, сфокусована на оптимізації бізнес-процесів з максимальною орієнтацією на ринок і врахуванням мотивації кожного працівника.

Бізнес – підприємницька діяльність з метою отримання прибутку шляхом створення та реалізації продукції, робіт чи послуг; незалежна комерційна діяльність людини, що виступає для неї як спосіб існування.

Бізнесмен – підприємець, власник капіталу, що знаходиться в обороті і приносить дохід. Ним може бути ділова людина, у якої немає підлеглих, або власник, який не займає ніякої постійної посади в організації, але має її акцій, або є членом її правління.

Бізнес-процес – це послідовність виконання функцій (робіт, операцій), спрямованих на створення результату, що має цінність для споживача.

Біологічний підхід – розглядає організацію як живий організм, якому притаманні певні послідовні етапи розвитку за певних умов існування.

Біхевіоризм – науковий напрям в психології, менеджменті та інших дисциплінах, який вивчає поведінку людей та її залежність від різних факторів впливу.

Бюрократизм – формальне виконання посадових обов'язків або ухилення від них апаратом управління, адміністрацією чи службовцями.

Валентність – це передбачуваний ступінь відносного задоволення чи незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди.

Вертикальний поділ праці – відокремлення управлінської праці від безпосередніх виконавців виробничої діяльності, наслідком якого є створення рівнів управління.

Вертикальний поділ у менеджменті – поділ за рівнями виробничо-технологічної і управлінської ієрархії.

Вертикальні комунікації – це обмін інформацією на різних ієрархічних рівнях управлінської піраміди.

Винагорода – те, що людина вважає цінним для себе.

Виробнича структура організації – сукупність виробничих підрозділів і підрозділів забезпечення, взаємопов'язаних через виробничі процеси чи сукупність технологічно пов'язаних у процесах виробництва елементів (робоче місце – виробнича дільниця – цех – підприємство).

Виробниче середовище – сукупність внутрішніх змінних, які за допомогою процесу управління пристосовані до потреб організації.

Виробничо-господарська організація – основна ланка національної економіки, у якій відбувається первинне, безпосереднє подання чинників виробництва: землі, капіталу і праці.

Висхідні комунікації (комунікації знизу догори) характеризуються обміном інформацією між підлеглим і керівником та здійснюються через написання доповідних, службових, звітів тощо.

Виходи системи управління – елементи системи управління, через які інформація та продукт функціонування виробничо-господарської організації надходять у навколишнє середовище.

Відкрита система – це система, яка має доступ до зовнішніх ресурсів та взаємодіє із зовнішнім середовищем (постачальниками, споживачами, конкурентами, інститутами, інформацією тощо).

Відкритість – це тип організаційної реакції, яка потрібна підприємству для підтримки своєї стратегічної активності.

Відношення – це позиція, яка виявляє цінності та нахили людини діяти та реагувати конкретним способом. Відносини характерні для міжособистісних міжгрупових взаємодій і для взаємодії особи з певним об'єктом.

Відособленість – властивість системи прагнення до автономії, ізоляваності.

Відповідальний лідер – це той, хто виконує роль лідера в організаційній структурі.

Відповідальність – зобов'язання щодо виконання обраних завдань та відповідальність за їх результат.

Відчуття перспективи – це відчуття, що передбачає бачення того, до чого необхідно прагнути, як діяти, або хоча б в принципі як досягти мети.

Вірування – це стійкі уявлення про явища, процеси чи людину, які люди використовують під час сприйняття.

Вказівки – це документи, які викладають порядок, методи і форми виконання складної роботи. Вони повністю чи частково мають характер рекомендацій.

Влада – це потенційна здатність і можливість індивіда впливати на поведінку інших людей; це основний ресурс в розпорядженні керівника, який дає змогу досягти зміни поведінки співробітників.

Влада в менеджменті – реальна можливість впливати на поведінку інших, змінювати її у визначеному напрямі.

Влада в організації – наявність відповідних повноважень, обмежене право розпоряджатися ресурсами організації і використовувати зусилля підлеглих з метою досягнення обраних завдань.

Влада експертна – різновид влади, який полягає у володінні керівником спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби підлеглих.

Влада еталонна – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей та здібностей керівника.

Влада законна (традиційна) – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється на засадах традицій, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності та приналежності.

Влада інформаційна – це різновид форм влади, який полягає у тому, що виконавець перебуває під впливом інформації, якою володіє керівник, і впевнений, що вона забезпечує ухвалення необхідних управлінських рішень.

Влада примусу – це різновид форм влади, який полягає у тому, що вплив на підлеглих здійснюється через страх втратити роботу, повагу, захищеність тощо.

Внутрішнє середовище організації – комплекс змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формуються та контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині організації і вимагають відповідних активних дій керівництва.

Внутрішні комунікації – комунікації, що дають змогу здійснювати обмін інформацією всередині організації.

Внутрішня винагорода – це стан, в якому знаходиться людина в процесі досягнення певної мети (самореалізація, відчуття задоволення тощо).

Внутрішня мотивація – це психологічний стан людини, який визначається позитивними емоціями, що викликані ставленням людини до роботи, яку вона виконує; до колективу, в якому працює, та до навколишнього середовища загалом.

Вплив – це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття, тощо іншого індивіда.

Врівноваженість нервових процесів – це баланс між процесами збудження та гальмування.

Вторинні потреби – це потреби, які за своєю сутністю є психологічними та формуються зі зростанням набутого досвіду. Такими потребами є потреби у владі, успіху, повазі, самовдосконаленні тощо.

Геніальність – вищий рівень здібностей, втілений в епохально значущість здійснення.

Горизонтальна диверсифікація – розробка та виробництво продукції, яка технологічно не пов'язана з основним напрямом діяльності організації, але спрямована на власних споживачів, сприяє кращому задоволенню їх потреб, покращує уявлення про організацію.

Горизонтальний поділ праці – поділ праці на складові за видами діяльності та призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами і службами.

Горизонтальні комунікації – це обмін інформацією на одному ієрархічному рівні.

Господарський реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших процесів.

Грейд – це розряд, який визначається тим, яке значення позиція співробітника має в загальній структурі компанії та наскільки співробітник, що її займає, впливає на досягнення організаційної цілі і гарантує одержання співробітником заробітної плати відповідно до прийнятої в організації сітки грейдів.

Група – це двоє чи більше людей, які взаємодіють один з одним так, що кожний з членів групи одночасно впливає на інших і відчуває на собі їх вплив, що відображено в поведінці.

Група неформальна – це група працівників, яка створюється спонтанно на засадах соціальної взаємодії, об'єднуючи людей за спільними інтересами, для задоволення потреб у причетності, взаємодопомозі, взаємозахисті, спілкуванні тощо.

Група формальна – це група працівників, яка створена з певною метою керівництвом організації і утворюється у результаті вертикального чи горизонтального поділів праці, діяльність якої свідомо планується, організовується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певних цілей.

Група цільова – це формальна група, яка об'єднує фахівців відповідної спеціалізації, що працюють для досягнення конкретних організаційних цілей.

Групова динаміка – це дуже складний і багатоплановий процес розвитку групи, зміни взаємин між її членами, а також мотивації, настроїв, відносин і положення всіх членів.

Групова норма поведінки – це вироблений групою стандарт поведінки, який вважається прийнятним в цій групі.

Групова однодумність – це приховування окремою особою своїх дійсних поглядів на яке-небудь явище для того, щоб не порушувати гармонію групи.

Декомпозиція – це розукрупнення цілого на окремі складові.

Делегування – це засіб, за допомогою якого керівництво встановлює відносини між рівнями повноважень; означає передачу задач та повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Делегування повноважень – це процес, який передбачає передачу частини обов'язків та повноважень з ухвалення рішень на більш низький рівень організаційної структури.

Демотивація – це часткова або повна втрата людиною внутрішньої мотивації до виконання своїх посадових обов'язків.

Дерево цілей – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети на окремі цілі підрозділів та окремих виконавців.

Децентралізація управління – делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності.

Децентралізована організація – це така організація, в якій повноваження розподілені по нижчих управлінських рівнях.

Диверсифікація – одночасний розвиток кількох видів виробництва чи діяльності, розширення асортименту продукції, робіт чи послуг.

Директива – рішення про цілі перспективного розвитку окремих структурних підрозділів, підприємств, організацій, господарських систем і галузей.

Дисципліна – це слухняність і повага до досягнутих угод між фірмою і її працівниками.

Діючі мотиви – це мотиви, які займають провідне місце, постійно актуалізуються і володіють суттєвим мотиваційним впливом на діяльність людини.

Діяльність – це функціональна взаємодія людини з дійсністю, спрямована на її пізнання і перетворення з метою задоволення своїх потреб.

Досягаюча мотивація – це мотивація спрямування на досягнення певних цілей, які обирає для себе людина.

Економічна підсистема – сукупність економічних елементів, основана на технічній підсистемі, що зумовлює певний перебіг економічних процесів у межах підприємства та його структурних підрозділів.

Економічне планування – розроблення планів господарської діяльності, виражених певним переліком економічних показників.

Економічний аспект менеджменту – управління виробництвом з метою координації використання матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для ефективного досягнення цілей.

Економічний розвиток – це якісне економічне зростання.

Економічні методи – це система прийомів та способів впливу на виконавців за допомогою конкретного зівставлення витрат та результатів (заробітна плата, собівартість, прибуток, ціна).

Елементарні здібності – це здібності до психічного відображення дійсності, елементарний рівень розвитку сприйняття, пам'яті, мислення, уяви, волі.

Елементи комунікаційного процесу – невід'ємні взаємопов'язані складові, що формують комунікаційний процес.

Емерджентність – несуміжність цілей організації з цілями її складових.

Емоції – це внутрішні почуття людини або виявлення цих почуттів.

Емпатія – це здатність розуміти переживання інших і співпереживати в процесі спілкування.

Ефективність менеджменту – це результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх отримання.

Заборонена мотивація – використання цієї форми мотивації призведе до прямо протилежного ефекту і, можливо, до деструктивної поведінки.

Завдання – це певна робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана певним способом та в зумовлений термін.

Завдання контролю – виявлення фактичних відхилень від встановлених параметрів організації або її складової шляхом зіставлення реальних результатів із планами для отримання інформації щодо місця виникнення проблеми або з метою запобігання виникненню проблеми.

Завдання менеджменту – конкретизований у просторі й часі зміст мети менеджменту для окремих структурних підрозділів відповідно до їх функціонального призначення.

Завдання організації – способи реалізації цілей шляхом управління господарською активністю організації.

Загальні елементарні здібності – це психомоторна і сенсорна організація індивіда, що ґрунтується на його задатках.

Загальні складні здібності – загальний рівень інтелектуальної організації індивіда, що формується в процесі загальної освіти.

Задоволення – це результат внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їх справедливості. Ступінь задоволення впливає на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Згуртована група – це група, члени якої відчують сильне тяжіння один до одного і вважають себе схожими.

Згуртованість – це міра тяжіння членів групи один до одного і до групи.

Здатність розуміти людей – уміння зрозуміти поведінку співрозмовника; здатність бачити в людині особистість; прагнення збагатити людину духовно.

Здібність – це сукупність уроджених анатомо-фізіологічних і набутих регуляційних властивостей, що визначають психічні можливості людини в різноманітних видах діяльності.

Здібності співробітника – це його знання і вміння використовувати їх в своїй діяльності.

Змістовні теорії мотивації – це теорії, які ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань, які спонукають людей діяти так чи інакше.

Зникаюча мотивація – це вид мотивації, за якого людина намагається уникнути небажаних для себе наслідків своєї поведінки.

Зовнішні (екстринсивні) мотиви – це така група мотивів, коли спонукаючі чинники лежать поза діяльністю (наприклад, престиж або матеріальні чинники).

Зовнішні комунікації – це обмін інформацією між організацією та зовнішнім середовищем.

Зовнішня винагорода – це блага, які одержує людина внаслідок досягнення обраної мети (рівень соціальних благ, заробітна плата, соціальний статус тощо).

Ідеал – це сформований під впливом суспільних умов життя, в процесі навчання та виховання образ реальної людини або створеного особистістю взірця, яким вона керується в житті упродовж певного часу і який визначає програму її самовдосконалення на майбутнє.

Індивід – це кожна людина як одинична природна істота, тобто одиничний представник людського роду.

Індивідуальність – це сукупність особливостей, які відрізняють одну людину від іншої і залежать від умов життя, діяльності людини, системи потреб, інтересів та мотивів, системи управління особистості та її «Я у власній уяві».

Інвестиції – вкладення капіталу з метою одержання прибутку або усі види майнових і інтелектуальних цінностей, вкладені в об'єкти підприємницької й іншої діяльності для одержання прибутку (доходу) або досягнення соціального ефекту.

Інноваційний менеджмент – це управлінська діяльність, що спрямована на ефективне керування інноваційними процесами на макро- і мікрорівнях і є одним із основних напрямів стратегічного управління організацією.

Інноваційний потенціал – це міра готовності виконувати завдання, які забезпечують досягнення поставлених інноваційних цілей.

Інтелект – це швидкість, гнучкість і прогностичність розуму; стійка увага, вміння володіти мовою; допитливість.

Інтелектуальний продукт – це знання, що ґрунтуються на досягненнях інформаційних технологій і технічній базі інформатики.

Інтерес – це стійке, вибіркове, емоційно-забарвлене прагнення особистості до життєво значущих об'єктів.

Інтереси – це переваги (схильність) суб'єктів щодо виробничої діяльності, що ґрунтується на системі цінностей особистості.

Інтроверт – це людина, що зосереджена на своїх переживаннях.

Інформаційна культура – це нове бачення інформаційних процесів, новий підхід до стилю, методів, процедур управління.

Інформаційна надмірність – перевищення обсягів сигналів або міри складності структур управлінської системи порівняно з їх мінімальним значенням, за якого можливе виконання поставленого завдання.

Інформаційна технологія – це сукупність сучасних засобів, котрі дають змогу формувати, спрямовувати й контролювати інформаційні потоки і зв'язки; поєднання науки з прикладними розробками, за допомогою яких людина одержує можливість краще розуміти навколишню дійсність.

Інформаційне суспільство – це суспільство, в якому більшість працюючих зайнята виробництвом, зберіганням, обробкою та реалізацією інформації, особливо вищої її форми – знань.

Інформаційний контур – це зворотний зв'язок в системі управління, що забезпечує моніторинг інформаційного забезпечення діяльності соціально-економічної системи.

Інформаційний процес – це процес збору, перетворення та передання інформації за допомогою інформаційних каналів.

Інформаційний процес управління – це сукупність управлінських дій, головним предметом яких є інформація.

Інформація – це: 1. відомості про об'єкти і явища навколишнього середовища, їх параметри, властивості і стан, які зменшують ступінь невизначеності, неповноти знань про них; 2. сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності; 3. той аспект матеріальної єдності світу, який властивий багатьом цілком різноманітним об'єктам і процесам, той новий атрибут, за допомогою якого можна знайти пояснення багатьом явищам, подіям, тощо; 4. відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв.

Інформація управлінська – дані, які споживач застосовує для активного впливу на виробничо-господарську систему, її регулювання та розвиток.

Інфраструктура – сукупність галузей та видів діяльності, що обслуговують різні сфери економіки (фінансові інституції, транспортні сполучення, зв'язок, консалтингові служби, комунальне господарство, охорону здоров'я тощо).

Канал інформації – засіб, за допомогою якого передається інформація.

Категорії менеджменту – це основні, найбільш широкі і найзагальніші поняття науки про менеджмент, які формують її категорійний апарат, до якого належать такі поняття: організація, керування та керована системи організації, функції та методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво та ін.

Керівник – це особа, яка очолює організацію, її структурно відокремлений виробничий або функціональний підрозділ і наділена повноваженнями ухвалювати рішення щодо розпорядження виділеними йому матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами.

Керівник в організації – це людина, яка одночасно є лідером і ефективним формальним керівником в межах наданих йому повноважень, передбачених структурою організації.

Керована система – це система елементів, які забезпечують безпосередньо процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Керівництво – вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій; право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

Керуюча система – система елементів, яка охоплює елементи, що забезпечують процес управління.

Коаліція – це об'єднання двох і більш суб'єктів для досягнення відчутних результатів своєї діяльності.

Компенсаційний пакет – це матеріальні блага, які надають співробітнику, крім матеріального заохочення, залежно від статусу його посади: корпоративне медичне та пенсійне страхування, засоби зв'язку (мобільний телефон), службовий автотранспорт, рівень обслуговування робочого місця, надання частково або повністю сплачених путівок, кошти на представницькі витрати тощо.

Компетентність – це складна інтегрована характеристика особистості, під якою розуміють набір знань, умінь, навичок, ставлень, що дають змогу ефективно провадити діяльність або виконувати певні функції, забезпечуючи вирішення проблем і досягнення певних стандартів у галузі професії або виді діяльності.

Компетентність працівника – це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дає йому змогу адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються.

Компетенція – це сукупність взаємопов'язаних якостей особистості (знань, умінь, навичок, засобів діяльності), що задаються щодо відповідних предметів та процесів, щоб якісно, продуктивно діяти по стосовно них.

Комунікації – обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками).

Комунікаційні процеси – це обмін інформацією між людьми, які в процесах інформаційних взаємодій виявляють індивідуальні інформаційні здібності та інформаційну культуру.

Комунікаційні процеси – це процеси обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми.

Комунікація – це: 1. багатоаспектне явище, пакет сигналів, які взаємодіють між собою за досить складним сценарієм; 2. обмін інформацією між людьми, взаємодія людей; 3. обмін інформацією між людьми, за допомогою слів, букв, символів, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра і взаємоприйняття поглядів.

Комунікативний процес – обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію.

Контроль – це: 1. перевірка стану організації, напрямів її руху до досягнення обраної мети та ухвалення рішень щодо коригуючих дій у тому разі, якщо напрям руху організації не збігається з запланованим, а також встановлення об'єктивного внеску кожного виконавця для отримання конкретних результатів (досягнення цілей); 2. процес одержання інформації, визначення відхилень існуючих значень від запланованих або результатів аналізу для здійснення оцінки стану об'єкта контролю; 3. управлінські дії, спрямовані на визначення можливих та існуючих відхилень параметрів організації або її елементів від запланованих та розробку заходів щодо усунення цих відхилень.

Конфлікт – це: 1. стан, який виявляється у вигляді специфічних реакцій людей один до одного; 2. відсутність згоди між двома або більшими сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами.

Конфліктна взаємодія – найбільш гостра й емоційно напружена стадія конфлікту (інцидент).

Концентрація уваги – це інтенсивність зосередження свідомості на об'єкті.

Концепція маркетингу – це зорієнтована на завдання узагальнена політика щодо реалізації вироблених товарів та послуг, яка націлена на задоволення більшою мірою потреб споживачів, ніж виробників товарів та послуг.

Корпоративна стратегія – це стратегія, яка визначає шляхи досягнення бажаних позицій в кожній із площин діяльності та покращання діяльності підрозділів.

Криза – це: 1. переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, в процесі якого вона підлягає впливу зсередини, що потребує якісно нового реагування з її сторони; 2. вкрай загострена суперечність в соціально-економічній системі організації, яка загрожує її життєдіяльності в навколишньому середовищі.

Критерії ефективності менеджменту – це результативність управлінської діяльності в організації, яка визначає якісні її сторони.

Культура – це: 1. засвоєна поведінка та знання, які інтегруються групою та поділяються членами групи; 2. інструмент, необхідний для виживання людства; механізм, який дозволяє людям справлятися з обставинами, в яких вони знаходяться.

Ланка управління (менеджменту) – реальне первинне організаційне утворення керуючої системи (структурний підрозділ чи окремих виконавець на певному рівні менеджменту).

Лідер – 1. особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою у зв'язку зі своїми особистими видатними людськими, інтелектуальними або фаховими якостями; 2. керівник будь-якого рівня управління, який має найвищий управлінський потенціал, властивий керівнику цього рівня; 3. людина, яка ставить перед собою мету та придатна залучити інших до її досягнення; 4. саме така людина, яка найбільш ефективно допоможе підлеглим переборювати їх власний опір необхідним змінам в організації; 5. той, хто вміє впливати на людей, вести їх за собою.

Лідерство – це: 1. здатність здійснювати вплив на окремі особистості та групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації; 2. мистецтво визначати, чого необхідно досягти, маючи на увазі, що існує відмінність між управлінням в рамках заданої сис-

теми та здатністю змінювати саму систему; 3. істотний компонент діяльності менеджера, його цілеспрямований вплив на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особисті якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи; 4. один з сучасних напрямів підвищення якості управлінської діяльності; 5. реалізація оптимальної, в деякому сенсі, системи внутрішньогрупової взаємодії (взаємодії між членами групи), спрямованої на досягнення загальногрупових цілей.

Лідерство в менеджменті – це: 1. здатність впливати на окремих осіб і на групи, спонукаючи їх працювати на досягнення цілей організації; 2. мистецтво спонукати інших робити те, що ти хочеш, і так, щоб вони думали, що самі хочуть робити це.

Людина – продукт та суб'єкт суспільно-історичної діяльності, єдність фізичного та психодуховного, генетично обумовленого та прижиттєво сформованого.

Маневрування – вплив з метою зменшення опору змінам, який означає вибіркове використання інформації чи складання чіткого графіку діяльності щодо заходів, які забезпечать бажаний вплив на підлеглих.

Маніпулятор – це гравець, що прагне не взаємодіяти з іншими, а контролювати їх, управляти ними.

Маркетинг – це система організації та управління господарською діяльністю, що зорієнтована на потреби ринку та максимально можливе задоволення потреб і запитів споживачів.

Маркетинговий план – це головний інструмент визначення маркетингових заходів.

Матеріальна винагорода – це сукупний матеріальний дохід, що складається з двох частин: базової та преміальної.

Менеджер – це: 1. керівник, який добре орієнтується у зовнішньому середовищі, може найбільш повно використовувати внутрішні можливості організації і швидко адаптуватися до зовнішніх змін; 2. найманий професійний управляючий, що не є власником підприємства; це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в зовнішньому середовищі, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Менеджмент – це: 1. самостійний вид професійної діяльності, спрямований на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління; 2. процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації, необхідний для формування та досягнення мети організації; 3. мистецтво управління трудовими колективами з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети; 4. раціональний спосіб управління формальними організаціями; 5. наука, яка вчить тому, як, знаючи прийоми, методи, інструменти вирішення управлінських завдань, досягати успіху у визначенні та досягненні організаційних цілей; 6. цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців для виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети.

Менеджмент процесів розвитку – це процеси управління, метою яких є підвищення ефективності компанії, поліпшення показників, підвищення конкурентоспроможності.

Мета менеджменту – забезпечення прибутковості чи доходності діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу і процесу управління, розвитку матеріально-технічної і технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних і залучених коштів.

Метод – захід (прийом) або сукупність заходів (прийомів) у певній сфері людської діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення будь-якого завдання, виконання певної операції.

Методи менеджменту – це наукові засоби цілеспрямованого впливу на поведінку людини в організації або на трудовий колектив з метою досягнення обраних цілей.

Методи менеджменту адміністративні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації.

Методи менеджменту економічні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на усіх рівнях.

Методи менеджменту соціально-психологічні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему,

які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, ґрунтуються на суспільно-значущих морально-етичних категоріях, цінностях, виховані та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їх трудової діяльності.

Методи менеджменту технологічні – це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів.

Методи правового регулювання – це методи управління, які передбачають обов'язковість підпорядкування керованої системи керуючій на засадах дотримання законів, що регламентують взаємовідносини між ними.

Методи прямого впливу – здійснюють безпосередній вплив на керований об'єкт, визначаючи або змінюючи його стан.

Методи управління – це способи здійснення функцій управління, що забезпечують досягнення обраних цілей. За допомогою методів управління керуюча система впливає на керовану систему (структурні підрозділи підприємства, виконавців).

Методи управління конфліктними ситуаціями – сукупність способів і засобів запобігання, а в разі їх виникнення – вирішення конфліктних ситуацій.

Мистецтво управління – це оптимальне використання останніх результатів наукових досліджень для досягнення мети діяльності організації та отримання бажаних результатів на основі узгодження дій багатьох людей, які задіяні у виробництві продукції та наданні послуг.

Міжгруповий конфлікт – коли конфліктуєчими сторонами виступають соціальні групи, які мають несумісні цілі і перешкоджають один одному у їх здійсненні.

Міжособистісний конфлікт – це ситуація, коли два або більше членів однієї групи мають несумісні цілі і реалізують суперечливі цінності, або одночасно в конфліктній боротьбі прагнуть досягнення однієї і тієї ж мети, що може бути досягнута лише однією з сторін.

Місія – це: 1. чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатись організація); 2. основна, загальна ціль організації, яка чітко визначає причину її існування.

Мова – це система звукових сигналів, письмових знаків та символів, з допомогою яких людина отримує, опрацьовує, зберігає та передає інформацію.

Мовлення – це конкретне використання мови для висловлення думок, почуттів, настроїв.

Моделювання – це один з основних методів пізнання, який полягає в тому, що, зважаючи на велику складність реальних систем і процесів, досліджуються їх спрощені копії, схеми, образи, замітники або аналоги, які і називають моделями.

Модель корпоративного управління – це закріплений в статуті і регламентах корпорації поточний баланс прав, обов'язків і відповідальності, поточна роль і поточний вплив суб'єктів корпоративних відносин на ухвалення рішень у справах корпорації.

Можливості – це професійні знання, вміння, навички, які визначають здатність співробітника виконувати певні функції, що використовується керівництвом під час підбору персоналу, розподілі посадових обов'язків, виконанні виробничих завдань тощо.

Мотив – спонукальна причина, поштовх до конкретної дії.

Мотив досягнення – це прагнення досягти високих результатів і майстерності в діяльності, що виявляється у виборі складних завдань і прагненні їх виконати.

Мотивація – це: 1. вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення власних цілей або цілей організації, це форма цілеспрямованих дій для підвищення зацікавленості в досягненні остаточних результатів; 2. визначення та використання психологічних та матеріальних стимулів з метою підвищення зацікавленості у здійсненні визначених дій для досягнення загальноорганізаційних цілей; 3. внутрішня складова характеру людини, яка пов'язана з її інтересами та визначає поведінку людини в організації; 4. вплив на співробітників організації з метою спрямування та інтенсифікації їх дій в інтересах організації; 5. процес емоційно-чуттєвого зіставлення образу власної потреби з образом зовнішнього предмета або це внутрішній психологічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмета, який відповідає потребі та запускає спрямовану поведінку на привласнення цього предмета; 6. процес створення системи умов, які впливають на поведінку людини та спрямованість її дій у необхідному для організації напрямі, тобто на досягнення мети.

Мотивація влади (потреба у владі) – один з найголовніших рушіїв людських дій, це прагнення зайняти керівну позицію в групі (колективі), спроба керувати людьми, визначати і регламентувати їхню діяльність.

Мотивація досягнення – це прагнення до успіху в діяльності.

Мультиплікативність – це примноження ефективності системи через будь-які керуючі дії або стихійні процеси.

Навчання поведінці – це стійкий у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, який відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії.

Наглість – це захист, самовираження та пошук вигоди для себе через порушення прав і свобод інших людей.

Надмаксималіст – це людина, яка негайно хоче всього, навіть якщо в цьому немає необхідності.

Накази – це акт управління, який видається керівником організації у межах його компетенції на основі виконання чинних законів, постанов уряду, указів, розпоряджень вищих інстанцій та рішень керівника, спрямованих на виконання планів виробництва і визначення характеру діяльності підприємства.

Наполегливість – це вміння ніколи не здаватись, у разі невдачі здійснювати нові спроби.

Невпевненість у собі – невміння захищати свої права, добиватися певної вигоди для себе.

Негативна мотивація – це спонукання, викликані усвідомленням можливих неприємностей, незручностей, покарань, які можуть виникнути внаслідок невиконання діяльності.

Нефінансова винагорода – це всі методи, які безпосередньо не стосуються оплати праці, але які компанія використовує для винагороди своїх співробітників за хорошу роботу та підвищення їх мотивованості й причетності до розвитку компанії.

Неформальна група – це спонтанно виникаюча група працівників організації, які регулярно взаємодіють для досягнення спільної мети.

Неформальна комунікація – це результат обміну інформацією під час здійснення неформальних зв'язків.

Неформальна організація – це об'єднана група людей, яка виникає і функціонує спонтанно, але люди в ній взаємодіють один із одним доволі регулярно.

Об'єкт менеджменту – це процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, корпорацій, господарських товариств, об'єднань та інших організацій.

Об'єкт управління – елемент (група елементів) системи управління, який змінює свою поведінку під впливом суб'єкта.

Об'єкт управління у виробничо-господарській організації – сукупність соціальних, економічних і технічних ресурсів виробництва.

Обсяг уваги – це кількість однорідних предметів, які можуть сприйматися одночасно і з однаковою чіткістю.

Одержувач інформації – це особа, якій призначена інформація яка інтерпретує одержану Інформацію.

Оперативне регулювання – повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів та виконання об'єктом управління запланованих завдань і ухвалених рішень.

Оперативне управління – періодичне або безперервне порівняння фактично одержаних результатів з планом і подальше їх коригування, яке забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану.

Операційна система – це система повної виробничої діяльності організації, яка складається з трьох підсистем: переробної, забезпечення, планування і контролю.

Операційна стратегія – це стратегія, яка визначає принципи управління ланками організаційної структури та спрямована на вирішення стратегічно важливих операційних завдань.

Оптимальна організаційна структура – це та структура, що забезпечує ефективність функціонування організації найбільш економічним шляхом.

Оптимальна структура – це структура, яка найкраще дає змогу організації ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти й спрямовувати зусилля своїх співробітників і в такий спосіб задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Організаційна культура – це сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації.

Організаційна культура – це сукупність домінуючих стереотипів, цінностей і правил, які втілюються у типових моделях поведінки, взаємодії членів організації один з одним і з представниками зов-

нішнього середовища, а також у різних продуктах організаційної діяльності.

Організаційна поведінка – це поведінка працівників, залучених до реальних управлінських процесів, які мають свої цикли, темпи, структуру відносин, організаційні рамки та вимоги до працівників.

Організаційна поведінка – це розуміння, передбачення і управління людською поведінкою в межах організацій.

Організаційна поведінка – це систематичний науковий аналіз поведінки особи в групі, груп в організації та поведінки самої організації.

Організаційний розвиток – це довгострокова робота щодо удосконалення процесів вирішення проблем та оновлення організації з допомогою перемін шляхом ефективного спільного регулювання, з використанням культурних постулатів, теорії і технології прикладної науки про поведінку, дослідження дією.

Організаційні зміни – це сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватися у таких напрямках: зміни цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю.

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи – це методи прямої дії, які мають директивний, обов'язковий характер, засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примушенні.

Організація – це: 1. група людей, діяльність якої свідомо, керувано або спонтанно координується для досягнення певної мети; 2. розподіл робіт між окремими структурними підрозділами, виконавцями та групами виконавців, а також координація їх дій; 3. система, що має на вході вхідний продукт у вигляді сировини, людей, інформації, який на виході перетворюється у готову продукцію.

Організація взаємодії – це форма виявлення цілеспрямованого впливу на колективи людей, що передбачає формування об'єкта і суб'єкта управління, їх підрозділів і зв'язків між ними, створення структури управління підприємством.

Організація робіт – це функція, яку повинні здійснювати всі керівники незалежно від їхнього рангу, але рішення про вибір (проекування) структури організації ухвалює керівництво вищої ланки.

Основне завдання менеджменту – це досягати ефективної і результативної діяльності організації.

Особистий апарат – це різновид обслуговуючого апарату, який формується у тому разі, коли керівник наймає секретаря чи помічника.

Особистість – це людина, взята в системі таких її психологічних характеристик, які соціально обумовлені, виявляються в суспільних за природою зв'язках і відносинах, є стійкими, визначають етичні вчинки людини, що мають істотне значення для неї самої і навколишніх.

Особистість – це соціальне явище, вона є продуктом спілкування людей.

Особистість (з погляду психології) – це неповторна єдність, цілісність, найвища інтегруюча інстанція, що керує психічними процесами індивіда і надає його поведінці послідовності й стійкості.

Особистість (з погляду філософії) – це стійка система соціально значущих рис, що характеризують індивіда як члена того чи іншого суспільства чи спільноти.

Оцінка стратегії – це порівняння результатів роботи з місією і цілями організації та аналіз участі в реалізації стратегії структури організації.

Пам'ять – це система знань, що їх особистість засвоїла та інтегрувала в процесі життєвого шляху; пережита реальна дійсність відображена в пам'яті у вигляді наукових і щоденних знань.

Паралельне повноваження – це вид повноважень, які дають змогу функціональним керівникам відхиляти рішення лінійних керівників з метою здійснення контролю, врівноваження влади та запобігання помилкам в організаційному функціонуванні.

Партнерство – це така взаємодія суб'єктів, при якій спільна діяльність здійснюється на основі взаємних інтересів і відповідно до заздалегідь погоджених правил.

Пасивна зацікавлена сторона – це та, яка не виявляє ніякого бажання брати участь у будь-якій діяльності організації: акціонери, уряд, місцеві співтовариства.

Патерналізм – це поєднання ситуації, з погляду управління та контролю, з системою заохочення у ситуації.

Переконання – це система мотивів особистості, що спонукають її діяти відповідно до власних поглядів і принципів.

Перемикання уваги – це свідомо і осмислена, навмисна і цілеспрямована, обумовлена постановкою нової мети, зміна напрямку свідомості з одного предмета на інший.

Песиміст – нещаслива від життя, від самого себе, від інша людина.

Підприємець – людина, яка готова ризикувати, на новаторство, примноження багатства, беручи на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність.

План – це система заходів, спрямованих на досягнення визначеної мети.

Планування – це вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективи і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.

Планування – це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль всіх членів організації для досягнення її загальної мети.

Планування – це обрання цілей і визначення шляхів їх досягнення.

Планування – це управлінська діяльність, яка спрямована на визначення напрямів розвитку організації та розробку шляхів досягнення визначених цілей.

Планування реалізації стратегії – це забезпечення досягнення цілей організації шляхом розробки конкретних заходів з реалізації стратегії, її оцінка та коригування дій для забезпечення досягнення цілей організації.

Планування реалізації стратегії – це процес організаційного планування, який є логічним продовженням стратегічного планування і спрямований на розробку способів реалізації та оцінки стратегії відповідно до місії організації.

Поведінка – це будь-яка форма людських дій.

Поведінка – це форма взаємодії особистості з навколишнім середовищем, яка визначається природними властивостями особи та її індивідуальністю.

Повідомлення – власне інформація, яка закодована за допомогою певних символів і визначена для передання.

Повідомлення – це форма зображення інформації у вигляді мови, тексту, жестів, поглядів, зображень, цифрових даних, графіків, таблиць тощо.

Повноваження – це формально санкціоноване обмежене право впливати на поведінку підлеглих.

Поділ праці в менеджменті – визначення спеціалізованих видів робіт і закріплення їх за управлінськими працівниками та їх групами.

Поділ управлінської праці вертикальний – це формування рівнів управління (інституційного, управлінського та технічного), що забезпечує координацію управлінської роботи.

Поділ управлінської праці горизонтальний – це призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами в межах відповідного рівня управління.

Політика – це загальне керівництво для дій і ухвалення управлінських рішень, які полегшують досягнення цілей.

Посадова регламентація поведінки – це забезпечення організаційної стабільності шляхом «зв'язків» таких її доміант, як завдання, які необхідно виконувати кожній посадовій особі; обов'язки, які вона повинна виконувати; права, які вона використовує; ресурси, за допомогою яких вона забезпечує роботу; відповідальність, яку вона бере на себе: підзвітність вищій посадовій особі; обов'язки всередині організації перед керівниками та спеціалістами інших підрозділів; позаринкові обов'язки перед партнерами (покупцями, замовниками, постачальниками).

Потенціал – це сукупність засобів, запасів, джерел, що є в наявності, які можуть бути мобілізовані, заведені, використані для досягнення обраної цілі.

Потреба – це відчуття людиною нестачі будь-чого фізіологічно чи психологічно.

Правило – це управлінська дія, яка вказує на те, що необхідно зробити в специфічній одноразовій ситуації, та розрахована на вирішення конкретного обмеженого питання.

Преміальні винагороди – змінна частина матеріального заохочення, яка залежить від особистих результатів роботи співробітника.

Примус – це передумови позбавлення роботи, підвищення по службі, підвищення професійної кваліфікації, заробітної плати, або призначення на іншу посаду.

Примушення – це метод мотивації, який ґрунтується на можливості втрати працюючим існуючого соціального статусу або можливості настання матеріальних втрат.

Принципи маркетингу – це основні положення, якими керується організація в своїй діяльності на ринку. Якщо їх узагальнити, то до них можна віднести: врахування стану та динаміки потреб рин-

ку та інших умов підприємницької діяльності; максимальне пристосування виробництва, асортименту продукції, всієї системи управління, виробничо-збутової та торговельної діяльності до вимог ринку, його структури та попиту; активний вплив на попит, ринок та умови реалізації товарів (послуг).

Пристосування – це метод мотивації, який дає змогу співробітникам впливати на цілі та завдання організації, пристосовуючи їх частково до своїх цілей.

Прихильність – це апріорне відношення до людини, групи людей, явищ, організацій, процесів та речей, які визначають позитивну чи негативну реакцію на них.

Програма маркетингу – обґрунтування вибору дій, які мають бути виконані для організації або самою організацією з метою здобуття прихильності певної групи споживачів і досягнення визначеної ринкової мети.

Просоціальні мотиви – це мотиви, пов'язані з усвідомленням суспільного значення діяльності, з почуттям обов'язку, відповідальності перед групою або суспільством.

Процедури – це дії, які необхідно виконувати в конкретній ситуації, тобто це виражені формальним способом вказівки щодо конкретних дій, які становлять запрограмовані рішення.

Процес контролю – це послідовні дії щодо встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і коригування у тому разі, коли досягнуті результати значно відрізняються від встановлених стандартів.

Процесійні теорії – це теорії мотивації, які побудовані на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття та пізнання.

Процесуально-змістовні мотиви – це спонукання людини до активізації зацікавленості процесом і змістом діяльності, а не зовнішніми чинниками.

Психологічний лідер – це той, хто має найбільший вплив на приватну структуру членів групи.

Регламент – це офіційний документ, який фіксує розподіл управлінських функцій, прав та обов'язків органів управління для досягнення цілей організації.

Регламент управління – це встановлення сукупності правил, які визначають структуру, функції та порядок діяльності персоналу управління.

Регламентування – це визначення порядку виконання управлінських рішень.

Референтні моделі – це типові галузеві рішення, які для інших компаній можуть слугувати прикладом.

Розподіл праці в сфері управління – розмежування процесу управління на окремі складові, виділення їх у самостійні види робіт (спеціалізація), утворення структурних підрозділів і розмежування посадових обов'язків персоналу.

Розпорядження – це акт управління щодо різних питань оперативної діяльності підприємства та його структурних підрозділів, які належать до компетенції відповідної особи чи органу управління.

Розробка бюджетів – це один із специфічних інструментів, що застосовуються для забезпечення високого ступеня узгодженості в діях організації.

Роль – це набір певних правил поведінки, що відповідають конкретній установі або конкретній посаді.

Самотивація – розробка працюючим внутрішніх стимулів та бажання до праці.

Свідомість – це: 1. вища функція мозку, яка полягає в узагальненому і цілеспрямованому відображенні дійсності; 2. результат роботи людського мозку, відчуття людиною себе як особистості і свого місця у всесвіті, світі і суспільстві.

Система – це: 1. сукупність взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів; 2. сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка має на меті досягнення певних цілей і ґрунтується на принципах самоорганізації, енергії і розвитку.

Система матеріальних стимулів – це система різноманітних взаємодоповнюючих спонукальних мотивів, пов'язаних єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Солідарність – це метод, що сформульований на можливості мотивування працюючих через виховання, ототожнення та навчання.

Соціальний конфлікт – це особливий вид взаємодії двох і більш індивідів, між якими виникла яка-небудь суперечність.

Соціально-психологічні методи – це методи управління, які впливають на соціальні відносини шляхом морального заохочення,

соціального планування, особистого прикладу, регулювання міжособистісних та міжгрупових відносин, створення та підтримки морального клімату в колективі.

Спеціальні здібності – це психологічні особливості індивіда, що забезпечують можливості успішного виконання визначеного виду діяльності – музичної, сценічної, літературної тощо.

Сприйняття – це пізнавальний процес, що формує суб'єктивну картину світу особистості.

Спрямованість особистості – це поняття, що позначає сукупність домінуючих у людини мотивів і потреб, які визначають головну лінію її поведінки, діяльності і спілкування з людьми.

Спрямованість особистості – це суб'єктивна характеристика особистості, що розкриває її ставлення як до оточуючої дійсності, так і до самої особистості.

Сприйняття – це пізнавальний процес, що формує суб'єктивну картину світу особистості.

Стиль керівництва – це система методів керівництва, які постійно застосовуються в процесі впливу керівників на підлеглих. Іншими словами, стилем керівника називають сукупність найбільш характерних і стійких методів вирішення типових проблем, які виникають у процесі реалізації функцій керівництва.

Стиль керівництва – це система методів керівництва, які постійно застосовуються в процесі впливу керівників на підлеглих. Іншими словами, стилем керівника називають сукупність найбільш характерних і стійких методів вирішення типових проблем, які виникають у процесі реалізації функцій керівництва.

Стиль управління – це система методів впливу однієї організаційної структури на іншу, яка постійно застосовується.

Стимулювання – це процес впливу на людину шляхом значущого для нього зовнішнього предмета (об'єкта, умов, ситуації), який спонукає її до конкретних дій.

Стійкий розвиток – це такий розвиток, за якого задовольняються потреби теперішнього часу, але не ставиться під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

Стратегічне планування – планування, яке здійснюється на основі маркетингових досліджень, охоплює визначення місії та мети організації, аналіз середовища й стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії, тобто загалом становить, процес вибору цілей організації та шляхів для їх досягнення.

Стратегічне планування – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації.

Стратегічний контроль – це тип контролю, який спрямований на вирішення стратегічних завдань.

Стратегічні цілі – це цілі, які пов'язані із конкурентною боротьбою, визначенням певного місця організації в галузі.

Стратегія – це всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей.

Ступінь інформованості – це співвідношення фактичного обсягу інформації до такого, який забезпечує ухвалення управлінського рішення, що характеризується впевненістю, однозначністю, визначеністю.

Тактика – це короткотермінові стратегії, які розробляються з метою розвитку стратегічних цілей на рівні середньої ланки управління, діють менше, ніж стратегії, і доволі швидко реалізуються та проявляються результативно.

Тактичні плани – це плани, які забезпечують цілі організації та організують процес реалізації стратегічного плану. Основним завданням цих планів є тактична орієнтація майбутніх управлінських рішень на досягнення цілей організації.

Технологія – це взаємозв'язок кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для виконання бажаних змін в матеріалах, інформації або людях.

Увага – це спрямованість та зосередженість психічної діяльності людини на об'єкти та явища зовнішнього світу, а також на думки, почуття та процеси, що відбуваються у внутрішньому світі людини.

Унікаюча мотивація – це клас мотивації, за якого людина намагається уникнути небажаних для себе наслідків своєї поведінки.

Управління – це: 1. процес сукупності постійних взаємопов'язаних дій: планування, організації, мотивації, контролю; 2. цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки в зв'язку зі зміною обставин.

Управлінське дослідження – це оцінка менеджментом функціональних площин організації.

Управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту.

Установка – це неусвідомлюваний особистістю стан готовності до діяльності, за допомогою якої людина може задовольнити ту чи іншу потребу.

Фіксованість інформації – це особливість будь-якої інформації, що, не будучи «ні матерією, ні енергією», може існувати тільки в зафіксованому стані.

Фінансові цілі – це цілі, які забезпечують ресурси для реалізації обраної стратегії.

Функціональні стратегії– план діяльності функціональних одиниць (інновації, виробництво, маркетинг, фінанси, кадри тощо) в межах підрозділів.

Характер (від гр. – обрізування, карбування, прикмета) – це сукупність стійких рис особистості, що визначають ставлення людини до інших, до роботи, яку вона виконує.

Цілі – конкретні результати та підсумки, які повинні бути досягнуті до визначеного терміну, пов'язані зі стратегічним баченням та цінностями організації.

Цільове управління – це вид планування, яке відбувається в напрямі від загального до конкретного.

Цінності – це сукупність стандартів, критеріїв, норм і правил, яким людина слідує в своєму житті.

Якість управлінського рішення – це сукупність параметрів рішення, що задовольняють конкретного споживача і забезпечують реальність його реалізації.

Рекомендована література

Основна

1. Дак Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Д. Д. Дак. – М., 2007. – С. 33–58.
2. Кемерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – М., 2006. – С. 113–55.
3. Коттер Дж. П. Впереди перемен / Дж. П. Коттер; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 256 с.
4. Коттер Дж. П. Впереди перемен (Leading Change). / Дж. П. Коттер. – Harvard Business School Press, 1996.
5. Коттер Дж. П. Лидерство Мацуситы. Уроки выдающегося предпринимателя XX века (Matsushita Leadership) / Дж. П. Коттер. – М.: ИД «Альпина», 2007.
6. Коттер Дж. П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации (The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations) / Дж. П. Коттер, Д. С. Коэн. – М.: «Олимп-Бизнес», 2004.
7. Коттер Дж. П. Наш айсберг тает, или Как добиться результата в условиях изменений (Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding under Any Conditions) / Дж. П. Коттер, Х. Патгебер. – М.: «Эксмо», 2008.
8. Коэн Аллен Р. Курс MBA по менеджменту / Аллен Р. Коэн. – М., 2007.
9. Коэн Дэн С. Суть перемен: путеводитель / Дэн С. Коэн. – М., 2007. – С. 9–22.
10. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 414 с.
11. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник / М. І. Мурашко. – К.: Знання, 2002. – 311 с.
12. Немцов В. Д. Менеджмент організацій: навч. посібн. для студ. вузів / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініюк. – К.: ЕксОб, 2002. – 392 с.
13. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініюк, П. В. Круш. – К., 2004.
14. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посібник для студ. вузів / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2005. – 853 с.

15. Петрова І. Л. Управління змінами: навч. посібник / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький. – К.: Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. – 123 с.
16. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська; М-во освіти і науки України; Терноп. акад. нар.госп-ва. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 486 с.
17. Федоренко В. Г. Інвестиційний менеджмент: навч. посібник / В. Г. Федоренко; Міжрегіональна академія управління персоналом. – 2-е вид., доп. – К.: А.С.К., 2001. – 280 с.
18. Фрайлінгер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлінгер, Й. Фишер; пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
19. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с.
20. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие / Г. В. Широкова. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 432 с.

Додаткова

1. Armenakis A. A. Making change permanent: A model for institutionalizing change / A. A. Armenakis, S. G. Harris, H. S. Field // In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), Research in organization change and development. – 1999. – Vol. 12. – Pp. 97–128.
2. Barnes Louis. Approaches to Organizational Change // The Planning of Change, Bennis et al., eds. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969. – P. 82–83.
3. Barnett W. Carroll G. Modeling internal organizational change / W. Barnett, G. Carroll // Annual Review of Sociology. – 1995. – Vol. 21. – № 1. – P. 217–236.
4. Kotter John P. Corporate Culture and Performance / John P. Kotter. Free Press, 1992.
5. Kotter John P. Kotter on What Leaders Really Do / John P. Kotter. – Harvard Business School Press.
6. Learning to Change: A guide for Organizational Change Agents / Leon De Caluwe, Hans Vermaak, 2002
7. Management Consultants' Colourful Ways of Looking at Change: An Explorative Study under Dutch Management Consultants // Journal of Change Management, 2007.

8. Антология организационной психологии / Барри М. Стоу. – М.: ООО «Вершина», 2005. – 786 с.
9. Джей Рос. Энциклопедия менеджера: Алгоритмы эффективной работы / пер. с англ.; Рос Джей, Ричард Темплар. 2005. – 676 с.
10. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. – 2-е изд. – СПб: Питер, 2004. – 416 с.
11. Козн Ален Р. Курс МВА по менеджменту / Козн Ален Р. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 507 с.
12. Коптев Л. Н. Феномен творческой готовности в культуре как путь инновационного развития / Л. Н. Коптев // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 1 (17) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru>
13. Корпоративная культура и управление изменениями / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Брукс, 2006. – 192 с.
14. Мардас А. Н. Организационный менеджмент: учебник / А. Н. Мардас, О. А. Мардас. – Сан-Пет: Изд-во «Питер». – 2003. – 645с.
15. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
16. Новіков Б. В. Основы адміністративного менеджменту: навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініюк, П. В. Круш. – К.: «Центр навчальної літератури», 2004.
17. Організаційна поведінка / Д. Галгірел, Дж. В. Слокум – молодший, – К.: Академвидав, 2001. – 547 с.
18. Основы менеджмента / И. В. Бородушко, В. В. Лукашевич. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 271 с.
19. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Питер, 2004. – 340 с.
20. Стратегический менеджмент / В. А. Баринов, В. Л. Марченко. – М: ИНФРА-М, 2006 – 236 с.
21. Теоретичні та прикладні засади менеджменту / О. Є. Кузьмін – Львів: БаК, 2003. – 470 с.
22. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений / М. Грин; пер. с англ. – М.: Добрая книга – 2006. – 358 стр.
23. Управление информационными системами / Дж. Лодон – СПб., 2005. – 541 с.
24. Управление организационными изменениями / Г. В. Широкова. – СПб.: Издательский Дом С-Петербургского государственного университета, 2005. – 432 с.

25. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Хан Ван Нимвеген. – СПб.: АЗБУКА, БМикро. – 318 с.
26. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
27. Шамис Е. Изменения: мода или необходимость? / Е. Шамис, Б. Жогин // Управление компанией. – 2005. – № 11. – 300 с.
28. Шнайдер Р. Управление изменениями в организации / Р. Шнайдер, П. Коллерет, П. Легри // Журнал «Деловое совершенство». – 2003 г. – №1–2.
29. Энциклопедия современного управления: в 5-ти томах. / Р. М. Фалмер – 1992.– Т. Э–120 с.

Інформаційні ресурси

30. Інструктивно-методичні матеріали до вивчення дисципліни (внутрішній сайт ЛьвДУВС).
31. Презентації лекційного курсу «Управління змінами» (персональний кабінет викладача).

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Живко Зінаїда Богданівна,
доктор економічних наук, професор

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Навчальний посібник

Редагування *І. Б. Попик*
Макетування *Г. Я. Шушняк*
Друк *А. М. Радченко*

Підписано до друку 17.10.2016
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Умовн. друк. арк. 14,7.
Тираж 100 прим. Зам № 05-16.

Львівський державний університет внутрішніх справ
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.