

## ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

- 1.1. Природа виникнення змін
- 1.2. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах
- 1.3. Організаційна досконалість – основа організаційних змін
- 1.4. Класифікація організаційних змін

### 1.1. Природа виникнення змін

**Зміна** – один із основних дискурсів філософії. **Зміна** означає перетворення в інше, перехід із одного якісно визначеного буття в якісно інше визначене буття. Зміна визначається обсягом та напрямом, тривалістю та швидкістю. Це стан альтернативний стабільності, перехід із одного стану в інший, переміну змісту в часі. Зміни бувають зворотні та незворотні, направлені та ненаправлені, спонтанні, само організовані та організовані.

В античній філософії співіснувало поряд із переконанням Парменіда про стабільність та незмінність буття впевненість Геракліта в універсальності змін та плинності речей. За Гераклітом, все знаходиться у неперервній зміні та русі, оскільки визначальною є боротьба протилежностей, в ході котрої річ переходить у свою протилежність. Це філософське протиріччя дозволила вирішити теорія про існування незмінних та стабільних елементів, поєднання яких формують різноманіття чуттєвого світу. Зміни в часі та просторі вічних структурних елементів сприймаються органами чуття як зміни. Тим самим вони не заперечували ні виникнення, ні зміни, ні руху.

Арістотель вперше провів класифікацію змін – ті, що приходять ззовні та внутрішніх; таких, що здійснюються внаслідок чого-небудь та ті, що стають чимось. Пов'язуючи зміни із існуванням протилежностей та протиставленням, він вирізняє такі види змін:

- Зміни по протиріччю, або виникнення (genesis);
- Знищення, або зміна з субстрата в несубстрат.

При цьому Арістотель відмічає, що видів змін стільки, скільки видів усього суцього. Він виділяє їх чотири види:

- 1) Сутності, або виникнення чи знищення;
- 2) Якості, або зміна стану речей;
- 3) Кількості, або збільшення чи зменшення;
- 4) Місця, або просторове переміщення.

Зміна протидіє стабільним властивостям речі і цим відрізняється від руху.

Стоїки відродили вчення Геракліта про первинний вогонь як активної та здатної до формоутворення стихії. Між Семплікієм та Філопоном виникла суперечка про вічність світу, що зачепив такі проблеми як види руху, початок руху, сумісність вчення Арістотеля християнському вченню про створення світу із нічого. Філопон критикує арістотелівську космологію та переглядає його вчення про зміни. Він заперечував існування природного руху та наголошував, що будь-який рух викликаний зовнішньою причиною, а Бог – творець світу та першопричина руху та змін.

У середні віки філософія розрізняла відмінності між вічністю та незмінністю Бога та мінливим тлінним світом. Час виникає разом із світом та є характеристикою змін, що в ньому відбуваються. Ця лінія продовжується у схоластиці, зокрема Фоною Аквінським, котрий розділяє вічність як міру перебування та стійкості буття від часу як міри змін та віддалення від вічного буття. Разом з тим, зміни, що сприймаються почуттями потребують нематеріальних змін, оскільки завдяки їм форма набуває існування у певному органі чуття. Тому він розрізняє природні та духовні зміни.

Вчення Арістотеля отримало теологічну інтерпретацію та стало підґрунтям нової трактовки універсалій, що відрізняються по ступеню досконалості та наближеності до Бога.

Наука нового часу зробила предметом свого дослідження переважно переміщення зміни положення тіл у просторі. Так, Декарт наголошував, що усі зміни матерії залежать від руху її частин, людський розум незмінний, а

тому безсмертний, а тіло змінюється через зміну форми деяких його частин. Згідно з таким тлумаченням, будь-яка зміна є механічним рухом. Дуалізм Декарта змінився пантеїзмом Спінози, за вченням якого Природа є причиною самої себе та свого саморуху, і плюралізм Лейбніца, для котрого монади мінливі. Філософія нового часу намагалась виявити стійкі та збережені структури на відміну від мінливих варіативних форм. Ця відмінність знайшла своє філософське обґрунтування у Канта, який охарактеризував зміни як перехід з одного стану в інший, що має безперервний характер і припускає щось стійке, що зберігається – субстанцію. Кант не тільки не ототожнює зміни з механічним рухом, але й показав значення інваріантних структур у вивченні змін буття, так і суб'єкта пізнання. У діалектиці Гегеля зміни розумілись як єдність суперечливих визначень речі та розгорнуто вчення про різноманіття форм змін, таких як становлення, перехід до небуття, екстенсивні та інтенсивні зміни кількості, зміни кількісного співвідношення, зміни у єдності кількісних та якісних характеристик предмету, або у мірі, зміни у співвідношення мір. Вчення дало поштовх до вивчення процесів, що розумілись як єдність суперечливих змін, котрі проходять у часі, зміна станів як сходження від абстрактних односторонніх визначень до конкретного.

У XIX ст. природничі та соціальні науки перейшли від аналізу стійких структур до вивчення процесів. Теорія еволюції Ч. Дарвіна ґрунтувалась на фіксації випадкових змін видів та на принципі відбору варіацій, що сприяли у боротьбі за виживання. Біологія уперше почала досліджувати незворотні зміни, зв'язок мінливості та спадковості, направлені та заплановані у діяльності людини процеси.

Теорія К. Маркса, що вивчала зміни у суспільстві, наголосила не тільки на важливості змін, але й значенні діалектики як учення про розвиток, зміни та процеси в природі, суспільстві та мисленні. У зв'язку з цим потрібні були нові методи пізнання, що здатні забезпечити теоретичне осягнення змін і процесів, динамічних та стохастичних змін у природі та суспільстві.

Це знайшло своє вираження в концепції ентропії як міри незворотності самовільних процесів у термодинамічній системі (Л.Больцман), у створенні В.Оствальдом електрохімії, В.І.Вернадським біогеохімії, що аналізувала зворотні та незворотні процеси обміну та перетворення енергії у біосфері, у новій інтерпретації змін, що дав А.Бергсон, котрий пов'язав життя із тривалістю, з неперервною мінливістю станів, що досягається інтуїтивно, у той час як матеріальні, просторові об'єкти – предмет інтелекту, у створенні концепції емерджентної еволюції (С.Александр, К.Л.Морган), котра наголошує на динамічності природи та ролі якісних змін, у філософії процесу (А.Н.Уайтхед), де природа розуміється як зародження та становлення. Уайтхед проводить відмінність між подіями та об'єктами. Якщо перші – це конкретні неповторні просторово-часові вираження процесності природи, то другі – стійкі елементи природи, що входять у подію та переходять із однієї події в іншу. Він виділяє два види подій - зрощування, де універсам речей набуває індивідуальну єдність, та перехід, у котрому індивідуально існуюче є конституційним елементом для виникнення інших індивідуальних існувань. Процес він характеризує як потік подій, матерію і простір-час – як взаємовідношення подій. Тим самим становлення стає первинним у порівнянні із буттям. Таке обґрунтування буття він розглядає у силі створення нового, творчості природи, що породжує нові форми. Цей креативний процес безперервний та представлений потоками енергії, що пронизує світобудову і втілюється у речовині та матеріальних речах. Людське пізнання розглядається як охоплення подій та об'єктів у єдності, що дозволяє сформулювати нову подію.

Формування глобального еволюціонізму довели евристичність та пріоритетність дослідження змін, до осмислення значення нелінійних процесів у природі. Процесів сома організації і кооперації в природних та соціальних системах, незворотності змін у відкритих системах, до розуміння евристичної ролі нестабільності у сучасній науці та філософії.

У філософії науки у 1960-70-х рр. відбулось зрушення інтересів від аналізу структури теорій до вивчення генезису та еволюції наукового знання. Сформувались такі концепції як еволюція теорії пізнання, еволюційний підхід до розвитку теорій. Це нашоухує на думку про множинність змін в наукових знаннях, про значення осмислення концептуальної мінливості, чинників наукових змін та інтелектуального відбору. Формується нова парадигма у природничих науках, котра виходить із пріоритетності дослідження незворотності часу, нелінійного характеру процесів у природі і покладає за основу наукового знання ідеї змін, нестабільності та самоорганізації[за матеріалами 44].

## **1.2. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах**

У природі постійно відбуваються зміни. Для природних змін характерні циклічність, вони можуть мати глобальний чи регіональний масштаб. Основними природними причинами змін вважають астрономічні та геофізичні фактори. До астрономічних відносять періодичні зміни сонячної активності, періодичні зміни відстані Землі до Сонця, зміни швидкості обертання Землі. До геофізичних – періодичні зміни вмісту пилу в атмосфері, її газового складу, зміни площі Світового океану, тощо.

Сьогодні природні зміни зумовлені також антропогенним фактором, тобто активним втручанням людини в навколишнє середовище. Руйнуються екосистеми, забудовуються або відходять під землеробство значні природні території, забруднюється вода, повітря та ґрунти.

Основну сутність природних змін дослідив Ч.Дарвін, теорія якого стала революційною для розвитку природничих наук і в подальшому дістала свій розвиток у дослідженнях інших вчених. Основним джерелом еволюції він вважав інваріантність природних форм та природній відбір.

Та зміна, зростання, розвиток та еволюція є динамічними характеристиками, що властиві усім системам, як природнім так і соціально-економічним.

**Соціально-економічна система** представляє собою феномен життя суспільства, котрий визначає систему координат, у якому воно здійснює свою життєдіяльність. Складається із сукупності соціальних та економічних інститутів та відношень з приводу розподілу та споживання матеріальних благ. Вона має географічні, етнічні, духовні, політичні та економічні границі. Соціально-економічними системами можна назвати державно-політичні утворення та інші менш масштабні утворення, зокрема підприємства або виробничі організації.

Основні риси соціально-економічної системи:

- Цілісність – тобто зміна одного компонента призведе до зміни іншого;
- Ієрархічність – кожна система може розглядатися як елемент системи більш високого порядку;
- Інтеграційність – система може мати властивості, котрі відсутні у її елементів, або елементи можуть мати риси, не властиві системі у цілому[54].

При дослідженні динаміки процесів, що проходять у соціально-економічних системах використовується еволюційний підхід, під яким розуміється:

- ✓ Дослідження джерел та факторів змін;
- ✓ Дослідження динаміки змін у часі;
- ✓ Економічні зміни є нелінійні, багаторівневі та неповторні у часі.

Основні зміни у таких системах пов'язані із диференціацією та/або інтеграцією елементів і зміні взаємовідносин між ними. Тому головну увагу при управлінні сучасним підприємством приділяють стратегічному менеджменту, виділення факторів самоорганізації та впливу на них заради руху організації у визначеному напрямі.

Щоб система розвивалась, повинні виконуватись наступні умови:

- 1) система повинна бути відкритою та обмінюватись із зовнішнім середовищем речовиною, енергією або інформацією;
- 2) дії її елементів повинні бути взаємоузгоджені;
- 3) система повинна знаходитись не у стані рівноваги.

Неврівноважені системи досить чутливі до зовнішніх змін, що можуть привести до несподіваних наслідків, і причинно-наслідкові залежності не можуть пояснити той чи інший результат.

Системи та їх елементи схильні до флуктуацій (коливань, змін), котрі у закритих системах поступово затихають самі по собі, а у відкритих системах внутрішні флуктуації, що виникають під впливом зовнішнього середовища можуть досягти такого рівня, коли система не в силах їх погасити.

Моменти збурення системи називають точками біфуркації. Рух від однієї точки до іншої утворює шлях розвитку системи, коли її параметри змінюються. У цей кризовий період система може або зруйнуватись, якщо її реакція на зовнішні збудники буде неадекватною, або перейти в інший стан, що більш відповідає умовам середовища.

Якісний скачок у розвитку системи може настати, коли накопичиться гранична кількість біфуркаційних значень, і чим більша система, чим більшою кількістю параметрів вона характеризується, і тим ширший набір станів, коли може виникнути нестійкість.

Таким чином, із хаосу зароджується нова впорядкованість. Ентропія не тільки не руйнує систему, а виводить її на якісно новий рівень. Зовнішнє середовище може бути для соціально-економічної системи джерелом руйнування або фактором порядку, змушуючи систему самовдосконалюватись.

Отже, системи у своєму розвитку проходять дві стадії: еволюційну та революційну. Передбачити наслідки флуктуацій досить важко, адже вони викликані не лише внутрішніми факторами, але і зовнішніми, ймовірність прогнозування котрих незначна. Після формування нової, більш пристосованої структури, система знову накопичує біфуркаційні зміни, і

цикл повторюється. Аналізуючи вищесказане, можемо зробити висновок, що зміни можуть бути як фактором руйнування системи, так і фактором її розвитку, надбання нових якісних властивостей.

### **1.3. Організаційна досконалість – основа організаційних змін**

Організація, зокрема виробничі, що надають послуги чи виробляють продукцію (підприємство, фірма, корпорація) – є одним із різновидів соціально-економічної системи, а значить також схильні до змін. Розглянемо докладніше сутність організації та необхідності організаційних змін.

**Організація** – це об'єднання людей, що здійснюють певну діяльність, направлену на досягнення цілі. Її основні характеристики:

- 1) Використання матеріальних, фінансових людських та інформаційних ресурсів;
- 2) Організація є відкритою системою, що взаємодіє із зовнішнім середовищем. Ззовні вона отримує ресурси, а результат її діяльності – продукт чи послуга – служить для задоволення матеріальних чи нематеріальних потреб споживачів із зовнішнього оточення;
- 3) Організація має структуру – сукупність взаємопов'язаних елементів (підрозділів) з налагодженою системою взаємовідносин, спільна та узгоджена діяльність яких дає можливість реалізувати призначення організації та досягнути її цілей;
- 4) В організації існує вертикальний та горизонтальний поділ праці. Горизонтальний утворюється в результаті поділу виробничого процесу на окремі операції, а в результаті вертикального поділу виокремилась управлінська діяльність, що дозволяє координувати зусилля для отримання ефективного результату.

Основне призначення організації – задоволення потреб зовнішнього середовища. Діяльність організації вважається успішною, якщо вона досягає поставлених цілей. Зовнішньому середовищу властиві зміни, змінюються



його потреби, тому й вимоги до функціонування організації також міняються. Для досягнення успіху, організація повинна відповідати цим вимогам, вчасно та адекватно уміти до них пристосуватися (змінюватись). Невідповідність умовам зовнішнього середовища також спричинить зміни у її діяльності, але руйнівного характеру, що може призвести до ліквідації організації. Крім зовнішніх, на організацію впливають внутрішні фактори, що слугують імпульсами для розвитку організації, такі як нові погляди, ідеї, проекти, творчість та ініціатива працівників, бажання вдосконалити її роботу.

Ефективно управляти організаційними змінами значить забезпечити цілеспрямовану діяльність організації, постійно її вдосконалюючи та розвиваючи, та досягнути успіху.

На 58-му Конгресі Американського спілки якості Джеймс Харрінгтон презентував **5 основних складових організаційної досконалості**, що розкривають сутність теоретичних основ управління змінами в організації:

1. Управління процесами;
2. Управління проектами;
3. управління змінами;
4. Управління знаннями;
5. Управління ресурсами.

Необхідно управляти процесами та постійно їх вдосконалювати у відповідності з потребами підприємства. Досягається шляхом реалізації проектів, котрим також необхідне ефективне управління. Теперішній рівень управління проектами у більшості організацій є досить низьким, про що свідчить значна кількість невдалих проектів, що незначно вплинули на підвищення ефективності діяльності фірми. Крім того, управління організацією повинно бути налагоджене так, щоб попередити неминуче виникнення хаосу, обумовленого масштабами та кількістю змін, що постійно впроваджуються. Знання представляють один із найцінніших активів будь-якої організації і тому потребують якісного управління. Саме знання створюють

основу для надбання компанією конкурентних переваг, так як любі готові технології можуть бути скопійовані та передані в самий віддалений куток світу миттєво. Від раціонального управління ресурсами та активами організації залежать економічні показники підприємства. Тільки за умови ефективного злагодженого управління усіма складовими досконалості та взаємодія між ними можливе повне використання потенціалу компанії. Отже, концепція організаційної досконалості направлена не безперервне вдосконалення організації шляхом управління перерахованими складовими.

Управління процесами - Концепція процесного підходу лежить в основі майже всіх методологій вдосконалення організації. Під процесом розуміють послідовність дій по перетворенню вхідних даних на вихідні, під час якого створюється добавлена вартість. Саме це складає основу повсякденної діяльності організації. Для управління процесом повинні бути встановлені та узгоджені вимоги щодо характеристик випущеної продукції між розпорядником процесу та споживачами, встановлені вимоги до характеристик входу процесу між розпорядником процесу та постачальниками, визначені параметри процесу, котрий повинен перетворювати вхідні ресурси у вихідний продукт, налагоджений зворотній зв'язок між процесом та споживачами, процесом та постачальниками, вбудована система замірів параметрів процесу на всьому шляху його проходження. Ці обов'язкові умови повинні бути виконані при розробці любого процесу. Разом з тим, більшість організацій не створюють більшість допоміжних процесів заздалегідь. Їх розробляють після того, як у них виникає потреба. Більшість співробітників компанії часто йдуть по шляху найменшого опору, тому з часом вони починають діяти на мінімально прийнятному рівні.

Існує два підходи в управління процесами:

- 1) Управління на мікрорівні. Використовується операторами процесу або в межах одного підрозділу;

2) Управління на макрорівні. Використовується для управління процесами, що охоплюють декілька підрозділів або функціональних служб організації.

Більшість обов'язків спеціалістів з якості пов'язано саме із вдосконаленням процесів. Для цієї цілі ними використовуються такі методи як планування експерименту, аналіз відтворюваних процесів, причинно-наслідковий аналіз, контроль документації, гуртки якості, методологія «Шість сигм», контрольні карти Шухарта, стандарти ISO 9000, організація виробництва по принципу «точно вчасно», атестація постачальників та ін. Управління процесами вимагає, щоб усі його учасники постійно його поліпшували та модернізували. Оновлення процесів – постійне завдання організації. У більшості випадків команда, сформована для оновлення певного процесу, вирішує найбільш значимі проблеми на протязі 2-3 місяців. Після завершення проекту, команду розпускають, а завдання подальшої модернізації передають операторам процесу.

Управління проектами – виробничі процеси визначають діяльність організації, а проекти надають засіб їх вдосконалення. Проекти мають критично важливе значення, тому не можна недооцінювати важливості своєчасного їх завершення, результатом яких є створення високоякісної продукції. Організації з автоматизованою системою управління, що впровадили стандарти управління проектами та створили офіси управління проектами (ОУП), значно скорочують випадки закриття проектів, підвищення їх бюджету або збільшення строків виконання. До найважливіших проектів відносяться проекти модернізації і перебудови виробничих процесів.

До найбільш поширених причин невдачі проектів відносять:

- ✓ Неможливість дотримання графіку виконання робіт через:
  - Відхилення тривалості робіт від запланованих;
  - Відсутність у робочому графіку необхідних робіт;
  - Затримкою виконання попередніх робіт;

- Змінами у змісті проекту;
- ✓ Неналежне використання ресурсів у зв'язку із:
  - Відсутністю спеціалістів;
  - Неєфективним розподілом часу;
  - Невідповідності виконавців кваліфікаційним вимогам;
- ✓ Неєфективне управління портфелем проекту, що полягає у:
  - Невірному відборі проектів у портфель;
  - Несвоєчасне виконання ризикованих проектів;
  - Недостатньому управлінні взаємозв'язками між проектами;
- ✓ Втрата інтелектуального капіталу та знань через:
  - Відсутність належних засобів збереження та передачі інформації;
  - Звільненням працівників із організації;
- ✓ Відсутність належної підготовки працівників, що будуть використовувати результати проекту.

У більшості крупних компаній декілька проектів виконуються одночасно, причому проекти можуть бути пов'язані між собою, вимагати одних і тих самих ресурсів. Вимоги та графіки виконання проектів можуть змінюватись. Це не дозволяє організації здійснювати управління кожним проектом ізольовано та змушує їх використовувати портфельний підхід до управління усіма проектами одночасно, забезпечуючи оптимальний розподіл виконавців та пріоритетів між ними. При цьому засоби управління проектами повинні забезпечити їх ефективне інтегрування у повсякденні операції, що дозволяє об'єднати проекти, ресурси та знання організації задля досягнення спільних цілей.

Управління змінами – щоб організація дійсно змінилась, вище керівництво повинно першими на ділі показати свою здатність до змін. В організації повинна діяти система управління змінами, основні завдання якої полягають у:

- Виявленні потреби в змінах;
- Визначення способів проведення змін;

➤ Реалізація змін.

Більшість сучасних організацій ще не усвідомило повністю потреби у створенні комплексних систем управління змінами. Вище керівництво повинно чітко уявляти, які саме зміни необхідні організації, і розуміти, що справа не в простому поліпшенні процесів. Мова йде про принципові засади діяльності організації. Це значить, що компанія повинна мати чітке бачення свого стратегічного майбутнього, розуміти природу рушійних сил її комерційної діяльності та механізмів їх дії, визначати тенденції зміни основних факторів, що впливають на бізнес.

Управління знаннями – в сучасних умовах знання являються ключовим фактором успіху організації. Інтернет та сучасні інформаційні технології відкривають небувалі можливості доступу до інформації. Та більшість знань організації неможливо задокументувати, так як це особистий досвід людей, що виконують певну роботу. Ці знання із звільненням працівника можуть бути назавжди втрачені. Тому повинна існувати система управління знаннями, що дозволяє відсіювати непотрібну інформацію, а необхідні знання зберігати і накопичувати. Враховуючи те, що обсяги інформації безкінечні, система управління повинна концентруватись навколо базових для компанії знань. Під знаннями розуміють сукупність досвіду, правил, традицій, цінностей, експертних суджень, інтуїції, що представляють робоче середовище та слугують для подальшого досвіду та інформації.

Під управлінням знаннями розуміють активний систематизований процес створення та надання усім зацікавленим сторонам нових цінностей на основі інтелектуального капіталу або бази знань, котрим володіє організація.

Значна роль при формуванні такої системи належить корпоративній культурі, в якій одними із базових цінностей повинно бути заохочення до обміну та поширення інформації, бажання вчитися та розвиватися, взаємодопомога, передавання досвіду, тощо.

Управління ресурсами – кожне завдання, кожен проект, що здійснюється в організації потребує необхідного ресурсного забезпечення.

Кількість та різноманіття ресурсів, використовуваних організацією, робить завдання управління ними надзвичайно складним. Певним видів ресурсів необхідно управляти способом, що найбільш відповідає його специфіці. При цьому управління усіма видами ресурсів здійснюється одночасно. Тому використовують комплексний підхід до стратегічного планування, в який повинні бути залучені усі співробітники організації і який базується на наступних базових поняттях:

- Місія організації;
- Система цінностей організації;
- Стратегічне бачення майбутнього образу організації;
- Стратегічна направленість організації;
- Ключові переваги організації;
- Цілі організації;
- Стратегія організації;
- Тактика організації;
- Бюджет організації;
- Заплановані показники роботи організації.
- Управління ресурсами потребує значних обсягів планування, координації та звітності, а також постійного вдосконалення.

Крім розглянутих 5 складових організаційної досконалості, необхідно врахувати чинники досконалості, що характерні для усіх п'яти складових:

- Комунікації;
- Командна робота;
- Делегування повноважень;
- Взаємоповага, чесність;
- Лідерство;
- Якість;
- Імідж компанії;
- Сучасні технології.

Ці складові повинні бути вбудовані у систему управління організацією. Вони дозволяють зробити організацію досконалою системою та досягнути успіху[за матеріалами 64].

#### **1.4. Класифікація організаційних змін**

Різноманіття змін, що можуть відбуватись в організаціях, потребує систематизації та класифікації. Вони характеризуються напрямом, інтенсивністю, масштабністю, фактором несподіваності та прогнозованості. Управління в умовах змін потребує технологій, навичок та вмінь, відмінних від тих, що використовуються за умов стабільної повсякденної діяльності. Керівництво повинно ясно усвідомлювати, до якого виду відносяться зміни, що відбуваються.

Розрізняють три рівні змін:

- ✓ Індивідуальні;
- ✓ Групові;
- ✓ Організаційні.

Індивідуальні зміни виявляються в індивідуальній реакції індивіда на очікувані нововведення. Спектр таких реакцій досить широкий: від повної підтримки змін до байдужості, від слабкого опору змінам до повного їх несприйняття. Характер реакції залежить від віку, статі, професійно-кваліфікаційного рівня, посади, попереднього досвіду змін, системи стимулів та мотивів особистості.

Групові зміни виявляються у використанні нових методів та засобів роботи в діяльності підрозділів чи функціональних служб. Групову реакцію на зміни формують неформальні об'єднання працівників, наявність певних політичних течій, що підтримують чи саботують нововведення.

Організаційні зміни можуть стосуватися будь-якого напрямку діяльності фірми: маркетингової, виробничої, науково-інноваційної, економічної, збутової та інших видів діяльності.

**За напрямками зміни можна класифікують:**

- зміни у меті й завданнях діяльності;
- зміни в застосовуваних технологіях;
- зміни в організаційних структурах й управлінських процесах;
- зміни в організаційній культурі;
- зміни в людях;
- зміни в ефективності роботи організації;
- зміни в престижі й репутації організації, в ділових колах й у суспільстві.

Найбільш поширені структурні зміни, зміни технології та виробництва, а також зміни в управлінні персоналом[67]:

- Зміни організаційної структури можуть стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури в цілому. Тут зміни відбуваються в кількості та складі виробничих та управлінських підрозділів, стратегічному менеджменті, політиці, системі мотивації у системах взаємозв'язків, контролю й інформації, у системі фінансової звітності й планування бюджету.
- Зміна технології та виробництва - це зміни в процесі виробництва, методах роботи, устаткуванні, організації праці, у тому числі в основних навичках і знаннях працівників організації.
- Зміни у сфері персоналу - підвищення професійного рівня спеціалістів, впровадження нових навчальних програм і критеріїв відбору, введення нової системи стимулювання, перерозподіл працівників тощо.

Можна відокремити два **основні види організаційних змін** - планові та ситуаційні, або їх ще називають динамічними.

**Планові** (стратегічні) зміни – проводяться за планом, їх результати передбачаються. Вони здійснюються відповідно до місії та стратегічних цілей організації, в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища, і внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.



**Ситуаційні зміни** є частковим реагуванням на події вже у ході того, як вони відбуваються. У кожній організації відбувається велика кількість еволюційних, природних змін, наприклад, зношення обладнання, оновлення персоналу. Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва. Можна планувати заходи щодо запобігання й усунення негативних наслідків еволюційних змін.

Велика кількість ситуаційних, незапланованих змін носить не еволюційний характер. Вони відбуваються тому, що організації повинні реагувати на непередбачувані не прогнозовані чинники зовнішнього середовища. Такі зміни є **приспосувальними**, або реактивними. Організація не планувала й дуже часто не підозрювала про їхню необхідність до самого останнього моменту, але все-таки здійснює їх, щоб відреагувати на які-небудь події й тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпроти, давати несподівані нові можливості.

Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення неефективних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки, але справжнім управлінським мистецтвом є вихід з ситуаційних змін з позитивними наслідками й найменшими витратами.

В залежності від напрямку проведення змін (знизу-вверх чи зверху-вниз) та стилю керівництва змінами британський вчений С.П. Бейт виділив 4 форми змін[3]:

- 1. Агресивні зміни;**
- 2. Інструкційні зміни;**
- 3. Корозійні зміни;**
- 4. Миротворчі зміни.**

**Агресивними зміни** будуть у випадку, коли за умови необхідності змін існуючі компетенції апарату управління не дозволяють швидко їх освоїти та застосувати. Дії керівників будуть зосереджені на зміні управлінських ролей, розробці нових пріоритетів витрат ресурсів фірми, реорганізації системи

стимулювання у різкому наказовому порядку. Основною метою таких дій буде створення тимчасової ситуації розгубленості та роз'єднаності членів організації, щоб швидко впровадити нові елементи організаційної культури.

**Інструкційні зміни** – керівник усвідомлює необхідність змін, кваліфікація управлінців дозволяє їх впровадити. Створюється команда змін, що забезпечує швидке впровадження інновацій.

**Корозійні зміни** – ініціатива впровадження змін виникає знизу, із середньої ланки менеджерів. Вдосконалюючи процеси, що знаходяться у зоні їх відповідальності, вони можуть виступити із пропозицією до вищого керівництва поширити ці вдосконалення. Такі зміни сприяють успішності компанії. Проте, спроби вдосконалення процесів на місцях можуть виявитись невдалими, тоді ці зміни можуть визвати деградацію організації.

**Миротворчі зміни** – проводять поступово, із врахуванням особливостей кожного підрозділу. Основна мета таких змін – запобігання конфліктам, збереження цінностей корпоративної культури.

Співставлення підходів (еволюційного та революційного) до впровадження змін та чотирьох форм змін дозволяє зробити висновок про те, що агресивна та інструкційна форма відповідають революційному шляху впровадження нововведень, а корозійна та миротворча – еволюційному шляху[31].

Отже, зміни існують об'єктивно та відбуваються постійно у природі і в соціально-економічних системах. Якісні зміни призводять до еволюційного чи революційного розвитку системи. Організації як відкритій соціально-економічній системі також властиві зміни. Змінами можна та необхідно управляти, щоб забезпечити її довготривалу життєздатність та конкурентоспроможність.

***Питання для самоконтролю:***

1. Визначити сутність змін.
2. Обґрунтувати взаємозв'язок змін у природі і соціально-економічній системі.

3. Класифікація змін.
4. Обґрунтувати необхідність змін в організаціях.
5. Визначити основні складові організаційної досконалості.

***Завдання для самостійної роботи студентів (СРС):***

1. Необхідність, сутність та причини змін у природі.
2. Зміни в соціально-економічних системах.
3. Теорії життєвого циклу організації та їх взаємозв'язок із змінами.