

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет

харчування та торгівлі

**Т. С. Пічугіна,**

**С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко**

# **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

Навчальний посібник

Харків  
ХДУХТ  
2017

УДК 658  
ББК 65.050  
П-36

Рецензенти:

д-р екон. наук, проф. Л. М. Яцун  
д-р екон. наук, проф. М. В. Чорна

Рекомендовано до видання вченою радою ХДУХТ,  
протокол № 9 від 28.12.2016 р.

**Пічугіна Т. С.** Управління змінами : навч. пос. / Т. С. Пічугіна,  
П-36 С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 226 с.

Навчальний посібник призначений для вивчення проблем управління змінами в сучасних організаціях. Посібник містить теоретичний матеріал за темами, рекомендованими освітньо-професійною програмою підготовки магістрів з менеджменту організацій і адміністрування; контрольні запитання-завдання, тематику наукових доповідей. Більшість завдань навчального посібника вимагають творчого підходу, використання компетенцій інших професійно-орієнтованих дисциплін з менеджменту.

Навчальний посібник рекомендовано для студентів вищих навчальних закладів, слухачів магістерських програм. Матеріали посібника будуть також корисними науковцям та практикам, які займаються управлінням змінами та прагнуть поглибити свої знання у цій сфері.

УДК 658  
ББК 65.050

© Пічугіна Т. С., Ткачова С.С., Ткаченко О. П., 2017  
© Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2017

## ЗМІСТ

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| Вступ                                                     | 4   |
| Розділ 1 Природа, джерела та необхідність проведення змін | 5   |
| Контрольні запитання – завдання                           |     |
| Тематика наукових доповідей                               |     |
| Розділ 2 Класифікація організаційних змін                 | 20  |
| Контрольні запитання – завдання                           |     |
| Тематика наукових доповідей                               |     |
| Розділ 3 Лідерство та керівництво в управлінні змінами    | 36  |
| Контрольні запитання – завдання                           |     |
| Тематика наукових доповідей                               |     |
| Розділ 4 Моделі управління змінами                        | 58  |
| Контрольні запитання – завдання                           |     |
| Тематика наукових доповідей                               |     |
| Розділ 5 Підготовка до змін та їх планування              | 77  |
| Контрольні запитання – завдання                           |     |
| Тематика наукових доповідей                               |     |
| Розділ 6 Механізм реалізації змін. Контроль               | 96  |
| Контрольні запитання – завдання                           |     |
| Тематика наукових доповідей                               |     |
| Розділ 7 Управління опором змінам                         | 113 |
| Контрольні запитання – завдання                           |     |
| Тематика наукових доповідей                               |     |
| Розділ 8 Традиційні та сучасні методи управління змінами  | 128 |
| Контрольні запитання – завдання                           |     |
| Тематика наукових доповідей                               |     |
| Розділ 9 Організаційний розвиток                          | 147 |
| Контрольні запитання – завдання                           |     |
| Тематика наукових доповідей                               |     |
| Розділ 10 Реінжиніринг бізнес-процесів                    | 164 |
| Контрольні запитання – завдання                           |     |
| Тематика наукових доповідей                               |     |
| Розділ 11 Зміни у стратегії підприємства                  | 186 |
| Контрольні запитання – завдання                           |     |
| Тематика наукових доповідей                               |     |
| Список використаних джерел                                | 216 |

## ВСТУП

Навчальна дисципліна «Управління змінами» є нормативною дисципліною для студентів освітнього ступеню «магістр» спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» (за видами економічної діяльності), охоплює всі змістовні модулі, передбачені Галузевим стандартом вищої освіти. Навчальна дисципліна входить до циклу дисциплін професійної та практичної підготовки та виноситься на державну атестацію.

Метою викладання дисципліни «Управління змінами» є формування у майбутніх магістрів сучасного системного мислення та комплексу спеціальних вмінь, практичних знань і навичок у галузі організації процесу управління змінами.

Завдання вивчення дисципліни:

- формування у студентів системи знань з теорії та методології управління змінами; принципів побудови та функціонування систем управління змінами;

- формування системного мислення та комплексу системних знань і вмінь щодо розуміння необхідності змін та управління змінами у стратегічному розвитку сучасних організацій, принципів та методів управління опором змінам;

- забезпечення знань щодо стилів та моделей поведінки менеджерів з управління змінами у підприємстві;

- опанування практичними навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;

- вміння проводити моніторинг та аналіз стану внутрішніх ресурсів фірми та розробляти рекомендації щодо управління структурними змінами, зниження опору змінам;

- опанування принципами успішних змін корпоративної культури та підходів до управління змінами щодо діяльності підприємств із використанням інструментарію інформаційних технологій та практичних методів реалізації моделей організаційних змін.

Після вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

- володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними змінами;

- знати прийоми подолання конфліктів у процесі змін;

- розробляти ефективний план дій по запровадженню змін;

- здійснювати керівництво процесом змін на різних етапах;

- формувати команду для проведення змін;

- проводити моніторинг та аналіз процесу змін;

- володіти методами стимулювання персоналу щодо впровадження змін.



# **Розділ 1**

## **ПРИРОДА, ДЖЕРЕЛА ТА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН**

### **1.1. Управління змінами як наука та вид професійної діяльності**

Економічний розвиток суб'єктів ринкової економіки є можливим за умов адаптації їх внутрішнього середовища до зовнішнього середовища, яке має властивість якісно змінюватися. Системні структурні зміни, обумовлені динамічністю і складністю перетворень в державі і в світі, диктують необхідність комплексних змін економічної діяльності організацій, зміни в технологіях, що застосовуються, в методах управління, зміни вимог до компетенції та зацікавленості управлінців – все це можливе за умов удосконалення форм взаємодій із зовнішнім середовищем. Необхідність управління змінами в організації пов'язана також із невідповідністю процесу управління потребам середовища її функціонування. При цьому потрібно брати до уваги те, що зміни у будь-якому одному підрозділі організації, зазвичай, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому. Таким чином, причини змін вітчизняних організацій в сучасних умовах є чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища.

В умовах високої динаміки змін зовнішнього середовища одним з головних завдань практики управління стає пошук шляхів пристосування вітчизняних організацій до цих змін. Світовий досвід, дослідження таких вчених-економістів, як М. Грін, К. Камерон, Р. Куїн, П. Сенге, А. Клейнер, Д. Харрінгтон, К. Есселінг та ін., показує, що здатність генерувати, розробляти і впроваджувати необхідні зміни є найважливішим фактором підвищення ефективності та успішної діяльності організацій. Увага вчених до проблем можливості ініціювання економічного розвитку через планове впровадження змін на початку минулого століття була обумовлена розвитком індустріального суспільства, яке супроводжувалося циклічними кризовими явищами. Відкриття «довгих хвиль» М.Д. Кондратьєва дало пояснення походженню криз і підйомів суспільного виробництва, потім Й. Шумпетер обґрунтував можливість подолання криз і спадів у промисловому виробництві за рахунок стимулювання оновлення капіталу через технічні, організаційні, економічні та управлінські нововведення.

«Будь-які існуючі структури, так само як і всі умови функціонування бізнесу, знаходяться у безперервному процесі змін», – стверджує Л.Н. Гумільов, висувуючи теорію етногенезу, в світлі якої зміни створюються і просуваються в життя пасіонаріями, людьми з надлишком енергії, за аналогією з лідерами і, як зазначає Й. Шумпетер, які є природженими підприємцями. Розвиток інноваційного менеджменту і його сучасних концепцій також спрямований на з'ясування природи змін, на дослідження факторів, що ініціюють розвиток, та розробку методів впровадження прогресивних змін у діяльність підприємств. Будь-які зміни містять в собі протиріччя між намаганням організації як економічної системи зберегти стабільність, з одного боку, і необхідністю її постійного розвитку

– з іншого. Навіть коли зміни є неминучими та прогресивними для організації в цілому, може виникати протидія, тому, що окремі співробітники або групи в результаті їх проведення можуть програвати. Дослідження, присвячені управлінню змінами, відображають ці протиріччя. Деякі автори вважають зміни позитивним фактором і відзначають, що зростаючі організації, які динамічно розвиваються, повинні самі активно ініціювати зміни з метою підтримки своєї конкурентоспроможності на ринку. Інші автори, виходячи з необхідності урахування соціологічних і психологічних аспектів управління змінами, звертають увагу на їх наслідки, на вплив змін на персонал організації. При цьому, як одну з основних причин низької ефективності або невдач прогресивних перетворень вітчизняних організацій називають опір змінам з боку співробітників.

В сучасній літературі є декілька поглядів на трактування категорії «управління змінами».

**Управління змінами** – це процес постійного коригування напрямків діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам суб'єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно і швидко змінюються.

**Управління змінами** – це процес постійного коригування напрямку діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін.

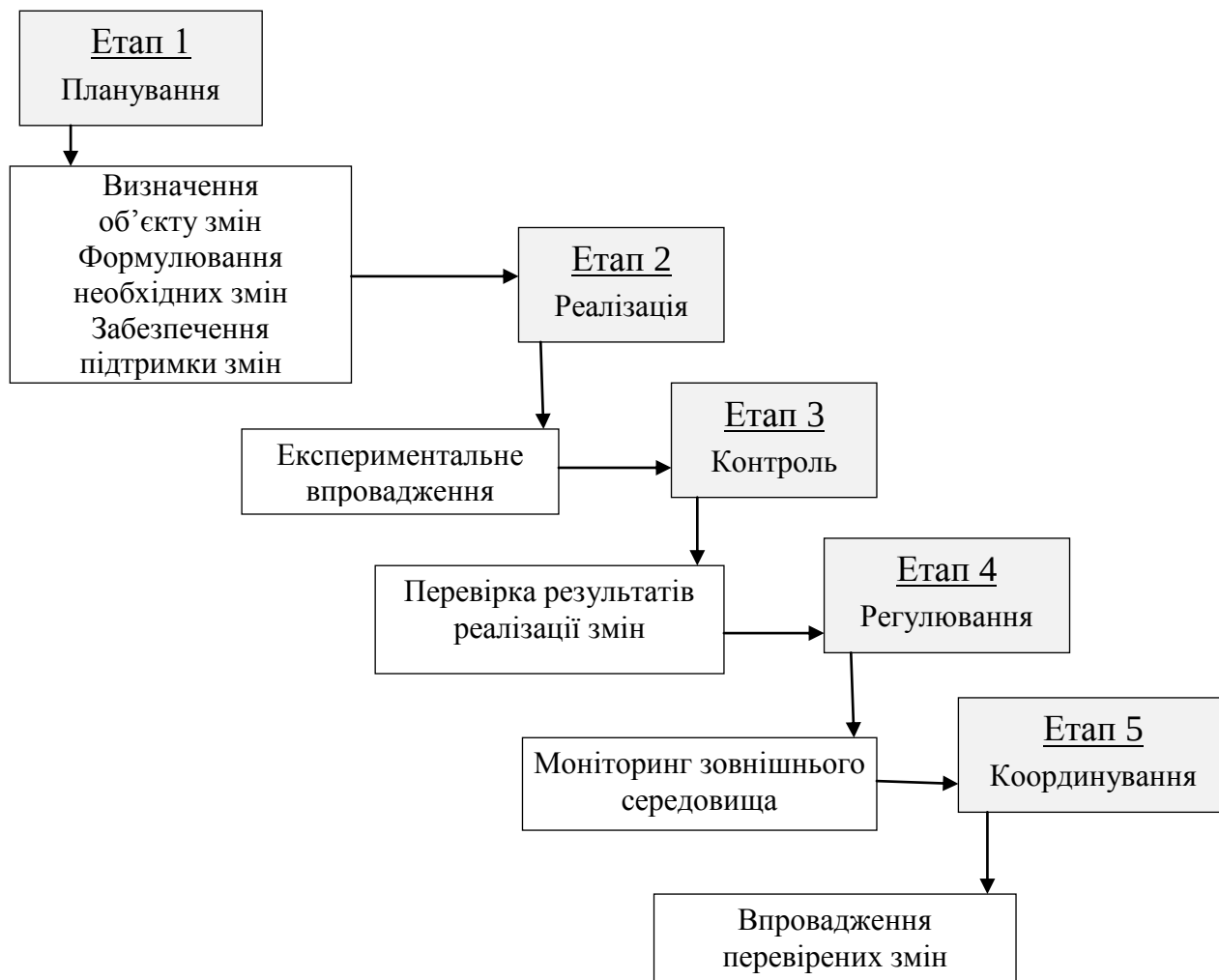
**Управління змінами** як вид професійної діяльності означає вплив управляючої системи на організацію, у зв'язку зі змінами у внутрішньому та у зовнішньому середовищі. Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити сутність процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відібрати та впровадити нововведення, які дозволять звести всі зовнішні та внутрішні види впливу до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності.

**Управління змінами** – це наука, яка вивчає специфічні закономірності та особливості еволюційних перетворень в організації, технології адаптації організаційних структур, функцій і процесів до умов існування (зовнішнього та внутрішнього середовища). Управління змінами має міждисциплінарний характер, власний теоретичний фундамент, але формується з практичної діяльності, яка становить основу подальшого розвитку теорії.

Управління змінами як наука тісно пов'язана в методологічному плані з економічною теорією, теорією управління, менеджментом, теорією організації, організаційною поведінкою, стратегічним менеджментом, когнітивним менеджментом, соціологією, психологією, а також із загальною теорією систем, системним аналізом та синергетикою.

В енциклопедичному довіднику з сучасного управління визначено поняття «управління» як процес досягнення поставлених цілей шляхом використання праці людей, що складається з елементів: здатності ставити цілі та вироблення маршруту просування до них, організування, керівництва, мистецтва спілкування з людьми, виконання. Х. Рамперсад характеризує поняття «управління

змінами» як процес, що складається з етапів: планування, реалізації, контролю, регулювання та координування (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Етапи управління змінами**

При цьому планування передбачає визначення об'єкту змін; формулювання необхідних змін; забезпечення підтримки змін, реалізація змін полягає у експериментальному впровадженні, контроль – у перевірці результатів реалізації змін, а координування – у впровадженні перевірених змін. Зміни в організації нерозривно пов'язані із запровадженням системи збалансованих показників. Загальним змінам передують групові та індивідуальні зміни, що реалізуються на основі навчання. Науковцями пропонується введення інтегральної моделі, яка може бути основою для впровадження стійких та довготермінових змін та управління ними.

Г.М. Тарасюк зазначає, що процес управління змінами передбачає підготовку змін, розроблення системи мотивації змін та формування відповідного мотиваційного середовища, планування та реалізації змін, підтримку змін.

В.В. Стадник, М.А. Йохна розглядають управління як вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координування їх дій для досягнення поставлених перед організацією цілей. Управління змінами – це послідовність функцій планування, організування, мотивування, контролювання. Наголошується на розширенні повноважень керівників нижчих рівнів управління та залученні значної кількості працівників до управління в процесі запровадження змін.

**Управління змінами** – це структурний підхід щодо переведення індивідів, команд та організацій з поточного стану в бажаний майбутній стан. Метою цього організаційного процесу є розширення прав і можливостей співробітників приймати і підтримувати зміни в їх поточному бізнес-оточенні. Успіх перетворень, і в кінцевому рахунку, доля організації та її персоналу, залежать від вирішення низки питань: якими темпами і в якій спосіб будуть здійснюватися зміни, чи будуть залучатися до розробки програми перетворень кваліфіковані консультанти, наскільки детально будуть поінформовані про хід перетворень співробітники організації – тільки урахування усіх вищезазначених факторів може дозволити керівництву організації отримати позитивні результати від впровадження перетворень, що плануються. При цьому під *організаційними змінами* розуміють будь-які зміни в одному або кількох елементах організації (рівня спеціалізації, діапазону контролю, розподілу повноважень, механізмів координації) на будь-якій стадії її життєвого циклу, які можуть проявлятися в перетворенні потенціалу організації, у змінах розмірів, масштабів та цілей її діяльності.

**Управління змінами** – це не тільки наука, але й мистецтво. Менеджер, який орієнтується на оптимістичне майбутнє організації, повинен бути підготовленим до безперервних змін, оскільки швидкість розвитку суспільства постійно зростає.

**Цілі управління змінами** полягають у тому, щоб операційна діяльність досягала запланованих результатів, людський капітал використовувався найкращим чином, щоб організація в цілому отримала конкурентні переваги.

**Об'єктом вивчення** дисципліни «Управління змінами» є структури, процеси та механізми перетворень організаційних систем (як в цілому, так і за окремими елементами).

**Предметом дослідження** дисципліни «Управління змінами» є загальні зв'язки та залежності еволюційного розвитку організації, універсальні принципи, а також методи управління складними перетвореннями (змінами) та підвищення якісного рівня організаційної системи. Предмет управління змінами є динамічним і може перетворюватися.

До предмету управління змінами відносять:

- закономірності формування організації як системи, що розвивається;
- визначення та постановку цілей розвитку;
- умови, напрями, концепції розвитку та удосконалення організаційних систем;

- організацію функцій управління і бізнес-процесів;
- формування системи управління організаційними змінами;
- функціонування механізму управління змінами;
- розробку методів діагностики потенціалу організації та прогнозування її діяльності у довгостроковій перспективі;
- удосконалення та інструментів організаційного аналізу;
- визначення чинників підвищення ефективності функціонування та розвитку організації;
- розробку на основі моделювання стратегій змін, комплексних програм розвитку організацій;
- розробку технологій управління складними змінами в організації.

Ситуація на ринку може швидко змінюватися, постійно створюються і розпадаються альянси, союзи, спільні підприємства. За таких умов все більшого значення набуває проблема оволодіння стратегіями управління змінами. Сучасні організації, що діють у складному, динамічному середовищі з високим рівнем невизначеності, змушені безперервно змінюватися. Вміння здійснювати зміни, перебудовуватися, адаптуватися до змін мінливого середовища, а також здатність змінювати саме середовище є найважливішими характеристиками сучасних успішних організацій, які забезпечують їх конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

**Зміну в організації** можна визначити як процес освоєння нової ідеї, типу поведінки або як будь-яку відносно самостійна видозміну будь-якого її елемента. Прикладами великих змін можуть бути освоєння інноваційної технології, створення нового продукту, вдосконалення організаційної структури, навчання і підвищення кваліфікації працівників, формування відповідної корпоративної культури з новими цінностями, традиціями, стилем управління тощо. Отже, управління змінами в організації займається організаційними, кадровими, комунікаційними та інформаційними аспектами.

Концепція управління змінами охоплює всі зміни, що були заплановані, організовані і проконтрольовані в різних сферах діяльності підприємства, а саме: в області стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні та державні підприємства.

Управління змінами являє складний процес, який будується на таких принципах: принцип програмно-цільового управління, системність управління, цілісність, правова визначеність, економічність, модельованість, мотиваційне забезпечення, синергетична орієнтація, планованість дій, адекватність, принципи логічної основи та зворотного зв'язку, дуальності, ієрархічності, конфігуративності. Сутність цих принципів представлена в табл. 1.1.

**Таблиця 1.1 – Принципи управління змінами в організації**

| <b>Принцип</b>                         | <b>Характеристика</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                      | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Принцип програмно-цільового управління | Встановлення цілей, планування, перетворення, моніторинг змін, визначення функцій управління змінами. Причому всі ці дії здійснюються відповідно до пріоритетів, встановлених для стратегічних і оперативних процесів всієї організації: структурування цілей управління знаннями, використання змін для зміцнення конкурентних переваг організації |
| Системність управління                 | Забезпечення структурної і функціональної єдності системи, асиміляція або нейтралізація ризикових дій як усередині системи, так і ззовні; тісна ув'язка рішень економічних, соціальних, виробничих, технічних проблем у процесі реалізації змін                                                                                                     |
| Цілісність                             | Рішення, спрямовані на реалізацію, повинні сприяти покращенню функціонування організації в цілому                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Правова визначеність                   | Ухвалення і реалізації управлінських рішень у процесі управління змінами повинні протікати в рамках зовнішнього і внутрішнього правового поля                                                                                                                                                                                                       |
| Економічність                          | Витрати на ухвалення і реалізацію управлінських рішень щодо проведення змін повинні забезпечувати отримання максимальної економічної ефективності організації                                                                                                                                                                                       |
| Модельованість                         | Реалізується шляхом забезпечення ефективності змін відповідно до певної моделі ухвалення рішень, що дозволяє прогнозувати у часі стан економіки організації для вибору якнайкращої стратегії розвитку при мінімальних витратах ресурсів                                                                                                             |
| Мотиваційне забезпечення               | Ухвалення і реалізація змін повинні підтримуватися діючою системою мотивації всіх видів і мати відповідні мотиваційні ресурси                                                                                                                                                                                                                       |
| Синергетична орієнтація                | При ухваленні проведення змін повинен враховуватися сумарний ефект від впливу різних груп чинників, що впливають на діяльність організації                                                                                                                                                                                                          |
| Планованість дій                       | Процес проведення змін повинен бути елементом як стратегічного планування розвитку організації, так і поточного планування його діяльності                                                                                                                                                                                                          |
| Адекватність                           | Методи управління змінами повинні змінюватися відповідно до зміни цілей системи, структурних елементів, чинників зовнішнього та внутрішнього середовища                                                                                                                                                                                             |

| 1                          | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Принцип логічної основи    | Принцип дозволяє не тільки структурувати вирішення кожної проблеми відповідно до поставлених цілей, але й обрати найбільш ефективний шлях її досягнення. Принцип використовується для аналізу й ідентифікації змін                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Принцип зворотного зв'язку | Принцип є універсальним під час побудови систем управління. Підприємство як відкрита система постійно акумулює знання зі свого оточення, що допомагає пристосовуватися і починати коригувальні дії з виправлення відхилень від прийнятого курсу                                                                                                                                                                                                                                  |
| Принцип дуальності         | Принцип відповідає екзогенному характеру стратегічних змін. Згідно з цим принципом, управління змінами повинно враховувати безпосередній вплив зовнішнього середовища на підприємство та взаємодію підприємств із зовнішнім середовищем                                                                                                                                                                                                                                          |
| Принцип ієрархічності      | Стратегічні зміни є еволюційними та інкрементарними, тому, розглядаючи проблему управління змінами, необхідно усвідомити, що організаційна ієрархічна система є сукупністю окремих елементів, які знаходяться в певній ієрархічній залежності. При цьому найменш керованим з них є соціально-економічний генотип, зміни якого потребують реалізації тривалих, безперервних і цілеспрямованих дій                                                                                 |
| Принцип конфігуративності  | Керівництво організацією здійснює відносно невелика група індивідуальних або групових суб'єктів, кожен з яких має певні сталі інтереси, прерогативи та відповідальність, а сукупність цих суб'єктів створює певну конфігурацію. Отже, ключовим чинником управління змінами є «людський чинник», оскільки саме люди займаються впровадженням змін. Принцип диктує необхідність обов'язкового розгляду такого явища, як опір змінам у межах загальної концепції управління змінами |

Серед основних принципів управління змінами виокремлюють:

1. Погодження методів і процесів змін із поточною діяльністю та управлінськими процесами в організації з метою уникнення боротьби за обмежені ресурси: на деякі посади можуть покласти функції як планування або розробки змін, так і виконання поточних справ. Ця проблема стає особливо гострою і делікатною в організаціях, в яких відбуваються масштабні зміни. Наприклад, при масовому виробництві, 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 діючому виробництві та продуктивності.

2. Визначення, до яких конкретних заходів, в якій мірі та формі буде залучено керівництво організації. Основним критерієм виступає 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. Це 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 вийти із пропозиціями, які не вписуються в загальну політику керівництва і стандартні методики 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. Прийняття рішень про застосування різноманітних підходів і способів втручань, які забезпечать правильний початок, систематичне виконання роботи, справляться з можливим опором, допоможуть підтримати і успішно здійснити необхідні зміни.

Отже, здійснення змін являє собою складний комплекс процесів і процедур. Варто враховувати такі його особливості:

- це насамперед тривалий процес, що займає досить багато часу на підготовку, безпосереднє впровадження й контроль після здійснення змін;
- важливою частиною цього процесу є вибір з різних альтернатив, від якого залежить майбутнє організації;
- цей процес можна розглядати тільки як системний процес, що стосується всієї організації;
- необхідно враховувати, що багато проблем, з якими доводиться стикатися в процесі здійснення змін, мають високу невизначеність;
- процес зачіпає інтереси багатьох працівників, тому необхідно приділяти особливу увагу людському фактору під час реалізації й впровадження змін в організації.

Управління змінами включає «технічні» і «людські» компоненти. До технічних відносяться: межі та цілі змін; до людських компонентів відносять визначення тих осіб, хто здійснює зміни; фінансує, санкціонує і підтримує; реалізує на всіх рівнях. Призначення компонентів роботи з людьми – це створення в колективі розуміння необхідності змін, а подальше управління змінами має за



мету збудження бажання змінюватися і підтримувати зміни, заохочувати оволодіння співробітниками знаннями і компетенціями, необхідними задля виконання тих чи інших ролей в процесі управління змінами в організації. Отже, для успішного управління змінами потрібно підходити до цього процесу одночасно і як до суто змін, і як до проекту на базі організаційної та фінансової підтримки.

Управління змінами в організаціях включає три компоненти:

- сукупність процесів та інструментів для управління змінами;
- управлінську та лідерську компетентність на всіх рівнях організації;
- стратегічний потенціал, який дає організації можливість бути гнучким, готовим до змін в середині й чутливим до коливань ринку та зовнішнього середовища.

## **1.2. Зміни як економічна категорія та необхідність їх проведення**

Термін «зміни» трактується як перехід до іншого стану у сферах внутрішнього та зовнішнього середовища організації, появу чогось нового. Наведене визначення потребує уточнень:

- по-перше, сферою можливих змін може бути будь-що у внутрішньому або зовнішньому середовищі (цілі та пріоритети політики держави, певного органу державної влади або місцевого самоврядування, чисельність працівників та їх освітньо-кваліфікаційний рівень, законодавство тощо);
- по-друге, сутністю змін може бути не лише поява чогось нового, а й повернення до попереднього стану;
- по-третє, масштаб зазначених змін може бути різним – від радикальних перетворень до незначних;
- по-четверте, зміни стосуються працівників організації, яких за рівнями управління доцільно розділяти на три типи: окрему особу – індивід, групу осіб – команду, персонал організації загалом – колектив.

Відповідно до визначення тлумачного словника «змінити» – означає:

- 1) змінити положення або задати інший напрям;
- 2) зробити зрушення;
- 3) модифікувати;
- 4) трансформувати, перевести в іншу якість.

Основні визначення поняття «зміни» наведено в табл. 1.2.

Представлені визначення дають змогу дійти висновку, що, незважаючи на різноманітність тлумачення терміну «зміни», автори під цим поняттям розуміють або зміст зміни (якісні перетворення, що відбулися в організації за певний проміжок часу), або власне процес реалізації зміни (перехід від однієї ситуації до іншої за певний проміжок часу). Проте, слід розрізняти ці дві важливі складові змін – зміст (що змінилося?) і процес (як змінювалося?). Разом з тим, лише за умови одночасного їх розгляду, характеристики повністю описують зміни, що відбулися в організації. Тому, найбільш прийнятним може вважатися уявлення про зміни, що є синтезом двох характеристик.

**Таблиця 1.2 – Визначення сутності термінів  
«зміни», «організаційні зміни», «стратегічні зміни»**

| <b>Визначення</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Автор</b>              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2                         |
| <b>Зміни</b> в тому, як організація функціонує, хто її робітники і лідери, яку форму вона приймає і як вона розподіляє свої ресурси                                                                                                                                                                                                                                                                         | Хубер,<br>Міллер,<br>Глік |
| <b>Зміни</b> – це емпіричне спостереження різниці у формі, якості або стані будь-якого організаційного елементу протягом часу. Організаційним елементом може бути робота конкретного працівника або робочої групи, стратегія, програма, продукція або організація в цілому                                                                                                                                  | Ван де Вен,<br>Пул        |
| <b>Зміни</b> – це процес руху від нинішнього стану (як є) через перехідний період до бажаного стану.<br><b>Зміни</b> – це різні типи нововведень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках, а саме: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, реструктуризація існуючих та створення нових відділень, зміна керівників нижчої ланки за необхідністю | Дж.<br>Харрінгтон         |
| <b>Переміни</b> – це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегій. Вони стосуються всіх організацій і призводять до нововведень, які спричиняють оцінку і зміну цілей організації, зміну структури, зміну технологічних процесів, модифікацію поведінки працівників, зміну здійснення будь-якої діяльності                                                 | О. Скібіцький             |
| <b>Зміни</b> як заміщення одного стану організації, робочої групи, людини, ситуації або інших явищ новим станом, що відрізняється від попереднього впливом різних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища                                                                                                                                                                                           | Т. Бауліна                |
| <b>Організаційні зміни</b> – це перетворення організації між двома моментами часу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | В. Баррет                 |
| <b>Організаційні зміни</b> визначаються як опанування компанією нових ідей або моделей поведінки                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Р. Дафта                  |
| <b>Стратегічні зміни</b> – це зміни, що проводяться в ході реалізації стратегій для досягнення визначених стратегічних цілей організації і передбачають переведення стратегічного потенціалу організації з існуючого стану в новий бажаний стан.                                                                                                                                                            | Л. Балабанова             |
| <b>Під стратегічними організаційними змінами</b> розуміють упровадження нових методів і технологій з тим, щоб суттєво перетворити діяльність організації у відповідність до вимог ринку, що змінюються, або отримати вигоду з можливостей, що створилися в бізнесі                                                                                                                                          | Л. Балабанова             |

У сучасному бізнес-середовищі термін «зміни» має такі напрями використання (рис. 1.2). Зовнішні зміни формуються під впливом низки важливих чинників (рис. 1.3).

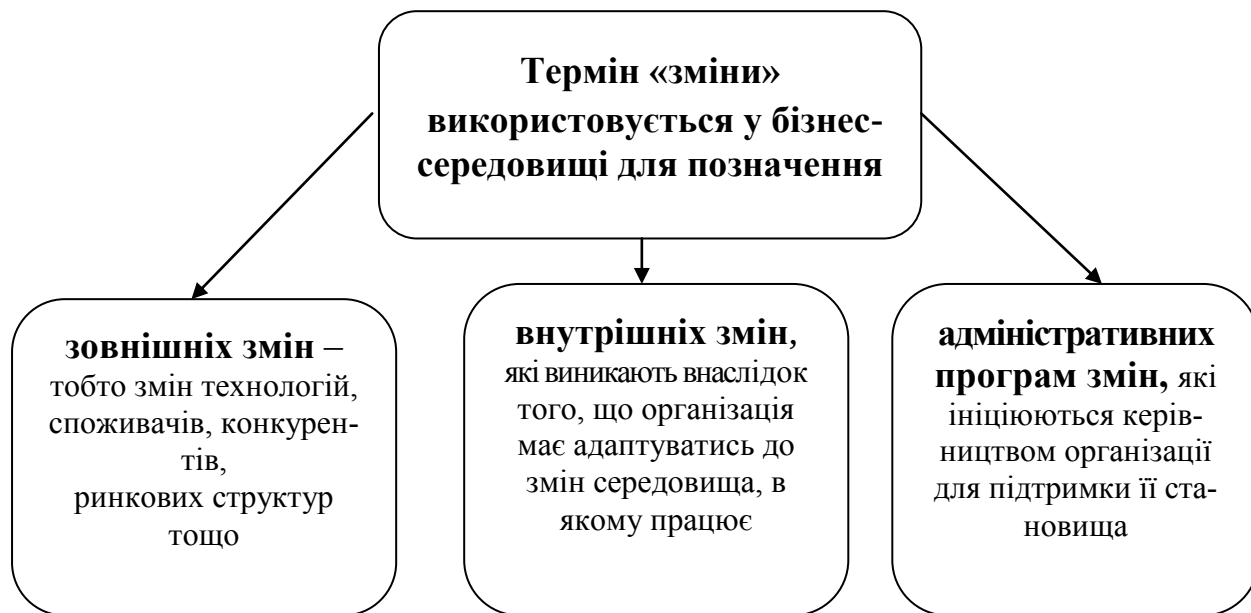


Рис. 1.2. Напрями використання терміну «зміни»



Рис. 1.3. Особливості змін у сучасному бізнес-середовищі

Необхідність організаційних змін як загальних, так і кожного рівня зокрема, впливає з невідповідності умов функціонування організації, групи або індивідів новим вимогам розвитку. Потреба у змінах виникає тоді, коли така невідповідність усвідомлюється персоналом. Потребу у змінах можна створювати шляхом підготовки умов до змін, а також персоналу до сприйняття їх необхідності.

Звичайно, не можна одностайно стверджувати, що впровадження змін є необхідною вимогою для будь-якої організації та самоціллю. Проте, можна зробити висновок, що утримання стійких конкурентних позицій і соціально-економічний успіх організації неможливий сьогодні без вчасних перетворень, які з огляду на високий динамізм бізнес-середовища, необхідно здійснювати постійно. Багато закордонних та вітчизняних учених дотримуються саме такої думки. До того ж відзначається, що впровадження стратегічних змін, яке являє собою реакцію організації на зміни у зовнішньому середовищі, що вже відбулися, здебільшого не в змозі забезпечити стратегічне лідерство. Український вчений-практик П. Шеремета стверджує: Перемагають і утримують стійкі ринкові позиції тільки ті організації, темп змін в яких перевищує темп змін на ринку.

### **1.3. Джерела змін: зовнішні та внутрішні. Теорії пояснення джерел змін**

Принципово важливе питання полягає в наступному: чи може організація протистояти змінам зовнішнього середовища (які виникають часто, але нерегулярно і практично є непередбачуваними), а також, за допомогою яких попередніх заходів або відповідної реакції може зберігати свою життєздатність і досягати намічених цілей. Організація повинна постійно стежити за основними компонентами зовнішнього середовища і робити висновки щодо своїх потреб у змінах. Серед таких компонентів виділяють економічні (наприклад, глобалізація ринку або його регіональна диференціація), технологічні (швидке поширення нових технологій), політико-правові (зміни в законодавстві), соціально-культурні (демографічні зрушення, зміни в системі цінностей) та фізико-екологічні (кліматичні умови, навантаження на екосистему).

В організації, яка стоїть перед необхідністю змін, великий вплив мають виробничі та кадрові параметри. До першої категорії належать стратегічні господарські сфери, організація та хід виробничого процесу, корпоративна культура, техніка, відносини власності тощо. Серед кадрових параметрів найбільш важливого значення набувають: психологічні здібності сприйняття змін персоналом організації, особисті амбіції персоналу, можливості професійного розвитку, готовність до кооперації тощо.

Як правило, поштовхом до змін стають кризові ситуації. З економічної точки зору, кризи створюють небезпеку для досягнення корпоративних цілей. Так, криза ліквідності означає реальну втрату платоспроможності й вимагає

термінових заходів, інакше організація буде змушена піти з ринку. Криза успіху характеризується явним негативним відхиленням фактичного стану від запланованого (наприклад, за показниками продажів, грошових надходжень, прибутку, рентабельності, витрат та ін.). Причинами виникнення такої кризи можуть бути помилки в дослідженні ринку, в плануванні виробництва, у виборі напряму капіталовкладень, у кадровій політиці тощо. Менш помітною й не настільки безпосередньою є стратегічна криза. Їй хоча становище організації в певний момент (ситуація успіху) може виглядати цілком задовільним, наближення до кризи можна діагностувати, якщо відбуваються збої в розвитку, знижуються потенціал успіху та захисні можливості в конкурентній боротьбі. Все це свідчить про розрив між ймовірним становищем і бажаними результатами, який може бути ліквідований лише шляхом зміни колишньої або прийняття нової стратегії (наприклад, вихід на нові ринки, запровадження продуктових або технологічних інновацій). Як правило, такі зміни розраховуються на декілька років.

Отже, необхідність організаційних змін виникає при наявності певних об'єктивних передумов, таких як:

- 1) погіршення фінансово-економічних показників, зниження конкурентоспроможності організації;
- 2) недостатня інвестиційна привабливість організації;
- 3) розбіжності у складі вищого рівня управління організацією щодо тактичних та стратегічних питань;
- 4) територіальна розосередженість та роз'єднаність організації, виникнення проблем координації та взаємозв'язку;
- 5) різноманіття взаємопов'язаних організаційних, технологічних, економічних, соціальних, фінансових процесів, які вимагають координації та узгодженості;
- 6) порушення економічної збалансованості між поточною та стратегічною діяльністю організації;
- 7) одночасний вплив на організацію зовнішніх і внутрішніх чинників;
- 8) інноваційні процеси та новації.

Усі чинники організаційних змін підрозділяються на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні пов'язані з викликами зовнішнього середовища: появою нових технологій, загостренням конкурентної боротьби, політичними трансформаціями, змінами в законодавстві тощо.

Внутрішні чинники є внутрішніми імпульсами розвитку організації, проявами свіжих поглядів, ідей, небайдужого ставлення. Вважається, що в кожній організації закладена здатність до саморозвитку, самовдосконалення.

Початковою причиною всіх змін в організаціях є зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Причини змін в організації

| Внутрішні                                                         | Зовнішні                                              |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Швидке перепрофілювання організації                               | Погіршення економічної ситуації                       |
| Наявність організаційної кризи                                    | Жорстке державне регулювання                          |
| Застарілість продукту (технології)                                | Погіршення соціально-культурних компонентів           |
| Зміна системи цінностей і норм поведінки персоналу                | Зміни законів та інших регуляторів                    |
| Зниження продуктивності організації                               | Зростання рівня конкуренції                           |
| Невдачі у проведенні попередніх перетворень                       | Зниження купівельної спроможності населення           |
| Усвідомлення необхідності змін                                    | Ускладнення міжнародних відносин                      |
| Зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом | Посилення міграційних процесів                        |
| Падіння показників ефективності організації                       | Швидкість виникнення та впровадження нових технологій |

У науковій літературі для пояснення причин (джерел) організаційних змін існує три теорії:

1) **Ектерналістська теорія** – пояснює причини змін явищами, які знаходяться за межами організації. Прибічники цієї теорії вважають, що організація сама по собі позбавлена здатності до спонтанних змін і без впливу зовнішнього середовища залишається незмінною.

2) **Теорія іманентних змін**, згідно якої будь-яка організація перетворюється, оскільки має властивості до змін, власні можливості та ресурси.

3) **Інтегральна теорія**, представники якої пояснюють природу змін як результат взаємодії зовнішніх та внутрішніх сил.

С. Робінс та Д. ДеЧенцо акцентують свою увагу на тому, що зміни – це зміни середовища, в якому працює організація, а також її внутрішньої структури, технології або працівників. У роботах науковців розкрито два погляди на процес змін – дві метафори для наочного визначення процесу змін:

– **метафора «тихої води»**, яка змальовує організацію як великий пароплав, що перетинає спокійне море, а зміни мають вигляд випадкового шторму, тимчасового збурення загалом спокійної і передбачуваної подорожі. Капітан і команда пароплава точно знають мету своєї подорожі, оскільки вони вже не раз водили туди свій пароплав;

– **метафора «порогів з білими бурунами»**, відповідно до якої організація розглядається як маленький пліт, що пливе бурхливою річкою з численними порогами. На плоту перебуває з півдесятка осіб, що ніколи раніше не працювали разом, зовсім не знають річки, якою пливуть, точно не знають свого місця призначення, а зміни – це природний стан і управління ними є постійним процесом.

Управління змінами займає важливе місце в менеджменті сучасних організацій, у тому числі в менеджменті персоналу. Визнання цього пов'язане з можливістю отримання низки переваг для організації від управління змінами. Статистичні дослідження показують, що дійсно існує кореляція між застосуванням управління змінами і поліпшенням результатів бізнесу. Управління змінами допомагає уникнути таких негативних ефектів, як: зниження продуктивності, активний і пасивний опір змінам, вимикання працівників з трудового процесу, зменшення кількості та сили конфліктів в колективі, професійне виснаження, плинність персоналу тощо. Сенса існування управління змінами – у тому, що всі зміни, перш ніж статися з організацією в цілому, відбуваються на індивідуальному рівні, з кожним конкретним працівником. Управління змінами на рівні організації в цілому дозволяє створити єдиний підхід до змін, єдину мову, що їх визначає.

### ***Контрольні запитання – завдання***

1. Що вивчає «Управління змінами» як наукова та навчальна дисципліна?
2. З якими дисциплінами пов'язано «Управління змінами»?
3. Охарактеризуйте основні етапи процесу управління змінами в організації.
4. Здійсніть порівняльний аналіз визначень терміну «управління змінами».
5. Охарактеризуйте основні принципи управління змінами в організації.
6. Визначте основні компоненти процесу управління змінами в організації та наведіть їх характеристики.
7. Що розуміють під терміном «зміни»? Які уточнення необхідні для розкриття сутності терміну «зміни»?
8. Які вчені запропонували визначення сутності понять «стратегічні зміни», «організаційні зміни»?
9. Чим обумовлена необхідність проведення організаційних змін?
10. Які пояснення щодо причин організаційних змін надають екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія?

### ***Тематика наукових доповідей***

1. Роль закордонних та вітчизняних науковців у становленні та розвитку наукової дисципліни «Управління змінами».
2. Особливості принципів управління змінами у сучасних підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.
3. Необхідність організаційних змін у сучасних підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.
4. Метафори для наочного визначення процесу змін в організації.
5. Управління змінами як наука і мистецтво.

## Розділ 2

### КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

#### 2.1. Класифікаційні ознаки та види організаційних змін

Виділяють два основні види організаційних змін – планові (стратегічні) та ситуаційні (динамічні або реакційні).

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

Існує велика кількість класифікаційних ознак, за якими можна визначити види стратегічних змін і зрозуміти їх багатоаспектність. Основні критерії розподілу і види стратегічних змін наведено в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1 – Класифікація стратегічних змін в організації*

| Класифікаційна ознака                                                                      | Види змін                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                          | 2                                                                                                                     |
| Ступінь змін                                                                               | ⇒ трансформаційні<br>⇒ перетворюючі<br>⇒ розвиваючі                                                                   |
| Предмет змін                                                                               | ⇒ технологічні<br>⇒ зміни бізнес-моделі<br>⇒ структурні<br>⇒ культурні<br>⇒ орієнтовані на персонал                   |
| Характер спрямовуючого імпульсу                                                            | ⇒ добровільні<br>⇒ вимушені                                                                                           |
| Спосіб (час) реагування організації на зміни зовнішнього середовища або внутрішнього стану | ⇒ реактивні<br>⇒ проактивні                                                                                           |
| Вплив на ієрархію стратегій                                                                | ⇒ зміни в корпоративній стратегії<br>⇒ зміни в конкурентній (діловій) стратегії<br>⇒ зміни в функціональній стратегії |
| Вплив на стратегічні цілі                                                                  | ⇒ такі, що не змінюють стратегічних цілей<br>⇒ такі, що змінюють стратегічні цілі                                     |



Продовження таблиці 2.1

| 1                                                         | 2                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Характер змін за рівнем інноваційності                    | ⇒ адаптаційні<br>⇒ інноваційні, у тому числі:<br>– інкрементні<br>– напіврадикальні на основі бізнес-моделі<br>– напіврадикальні на основі технології<br>– радикальні |
| Спосіб здійснення змін                                    | ⇒ еволюційні<br>⇒ революційні                                                                                                                                         |
| Вплив на бізнес-процеси                                   | ⇒ зміни в основних бізнес-процесах<br>⇒ зміни в допоміжних бізнес-процесах<br>⇒ змішані                                                                               |
| Періодичність змін                                        | ⇒ безперервні<br>⇒ періодичні (стрибкоподібні)                                                                                                                        |
| Джерела, які спонукають до змін                           | ⇒ ендогенні<br>⇒ екзогенні<br>⇒ змішані                                                                                                                               |
| Механізм, що визначає логіку протікання змін              | ⇒ раціонально сплановані<br>⇒ спонтанні                                                                                                                               |
| Вплив попереднього розвитку організації на майбутні зміни | ⇒ волонтаристські<br>⇒ історичні<br>⇒ змішані                                                                                                                         |
| Організаційна форма здійснення змін                       | ⇒ реструктуризація<br>⇒ реорганізація                                                                                                                                 |
| Область змін, стосовно охоплення усіх підсистем           | ⇒ часткові<br>⇒ цілісні                                                                                                                                               |
| Результат упровадження змін                               | ⇒ прогресивні<br>⇒ регресивні                                                                                                                                         |

**Ситуаційні (динамічні) зміни** характеризують часткове реагування на події в процесі їх здійснення. Кожна організація є об'єктом великої кількості еволюційних, природних змін. Типовий приклад – старіння обладнання і персоналу, 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 здобуваються протягом всього часу практичної діяльності). Такі зміни відбуваються незалежно від бажання чи небажання керівництва, вони не плануються, але їх можна і необхідно враховувати, визначаючи майбутнє організації.

Значна кількість ситуаційних, незапланованих змін носить не еволюційний характер і відбуваються тому, що організації повинні реагувати на нові ситуації і виклики оточення. Для прикладу, конкуренція може змусити організацію-виробника різко знизити ціни, страйк персоналу – 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-таки здійснює їх, щоб відреагувати на події й тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпаки – відкрити несподівані нові можливості.

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

У зв'язку з цим, слід вказати, що всі зміни можна розділити на дві ключові групи, кожній з яких притаманні два можливих рішення, що подано в таблиці 2.2. Виділення першої ключової групи базується на локалізації зміни, коли ми намагаємось керувати зміною як зовнішньою або внутрішньою. Це ж стосується і іншої характеристики, яка стосується причин або намірів, пов'язаних зі зміною, 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.

*Таблиця 2.2 – Основні типи змін*

| Характеристики причин змін | Характеристики джерела/ локалізації |            |
|----------------------------|-------------------------------------|------------|
|                            | Внутрішні                           | Зовнішні   |
| Планові (стратегічні)      | Квадрант А                          | Квадрант В |
| Ситуаційні (динамічні)     | Квадрант С                          | Квадрант D |

**За напрямками зміни можна класифікувати наступним чином:**

- зміни мети та завдань діяльності – наприклад, розширення асортименту послуг;
- зміни технологій, що застосовуються – впровадження електронного документообігу в державних установах;
- зміни в організаційних структурах і управлінських процесах – розподіл і перерозподіл функцій, нові технології прийняття рішень, впровадження інформаційних систем;

- зміни в організаційній культурі – цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви й процеси, стиль керівництва;
- зміни в персоналі – керівництво і персонал, їх компетентність, відносини, мотивація, поведінка й ефективність у роботі;
- зміни в ефективності роботи організації – фінансові, економічні, соціальні показники, що проектують зв'язок з навколишнім середовищем, виконання компанією місії й завдань і використання нових можливостей;
- зміни в престижі і репутації організації, в ділових колах і у суспільстві.

Більшість змін стосується організаційної структури, дизайну, продукту, технології або персоналу:

- зміни організаційної структури можуть стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури в цілому. Зміни в стратегії і структурі організації відносяться до адміністративної сфери. Адміністративна сфера організації – це контроль і керування. Зміни відбуваються в структурі організації, стратегічному менеджменті, у системах: мотивації, взаємозв'язків, контролю та інформації, фінансової звітності та планування бюджету;
- зміни стратегії і структури звичайно відбуваються зверху вниз, тобто за розпорядженням вищого керівництва, тоді як зміни в області технології і продукції можуть йти знизу вгору. Зменшення розмірів корпорації, реструктуризація – все це приклади структурних змін;
- зміна технології та виробництва – це зміни в процесі виробництва, методах роботи, устаткування і ході роботи, у тому числі в основних навичках і знаннях працівників організації, які дають їм можливість придбати особливу, лише для них характерну компетентність;
- зміни у сфері персоналу – одна з основних сфер організаційних змін. Прикладом є рішення про підвищення професійного рівня спеціалістів, що, відповідно, потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору, введення нової системи стимулювання, перерозподілу працівників тощо.

Однією з найпоширеніших ознак, за якою можна класифікувати зміни – це їх ступінь. За ступенем визначають розвиваючі, перетворюючі та трансформаційні зміни.

**Розвиваючі зміни**, як правило, спрямовані на поліпшення поточної або оперативної діяльності організації, тобто не орієнтовані на вирішення глобальних проблем. Їх метою і результатом є підвищення ефективності вже існуючих не нових для організації процесів без принципової їх зміни. Як правило, такі зміни здійснюються швидко і не вимагають розкладання на етапи.

Метою перетворюючих змін є поступове принципове перетворення окремих або навіть усіх процесів в організації. Йдеться про перетворення організаційних, технічних, кадрових процесів, упровадження нової продукції або послуг, побудову нових систем і технологій. Проведення таких змін припускає поступовий перехід від існуючого процесу до нового. При цьому чітко формулю-

ються характеристики очікуваного (нового) процесу і встановлюється етапність його досягнення.

**Трансформаційні зміни** спрямовані на проведення комплексних перетворень цілісної системи, тобто всієї організації. Вони пов'язані з істотними змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі господарювання або із змінами генеральної стратегії організації. Визначними особливостями трансформаційних змін є: широке охоплення, пристосування до специфіки ситуації та еволюційний характер. Трансформаційні зміни – це докорінні зміни корпоративної стратегії, напрямів діяльності, повна зміна технологій та бізнес-моделі організації тощо. Перетворюючі і трансформаційні зміни завжди носять стратегічний характер, розвиваючі – здебільшого тактичний. Слід зазначити, що трансформаційні зміни зазвичай чинять вплив і вимагають як розвиваючих, так і перетворюючих змін (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Взаємозв'язок трансформаційних, перетворюючих і розвиваючих змін**

Важливою ознакою є предмет змін, за якою виділяється 5 видів змін: технологічні зміни, зміни бізнес-моделі, структурні, культурні, зміни, орієнтовані на персонал.

**1. Технологічні зміни.** Кінцевим завданням технологічних змін є підвищення ефективності виробництва товарів або послуг; найчастіше вони пов'язані з виконанням основної виробничої функції організації. З іншого боку, в сучасних організаціях ці зміни стосуються також сервісних або сприяючих технологій.

Таким чином, технологічні зміни можуть стосуватись 3-х аспектів:

- пропозиції товарів і послуг;
- виробничих технологій;
- сприяючих технологій.

Зміни в товарі або послугі, які організація надає на ринку, або впровадження абсолютно нового товару або послуги, є найбільш відомим видом технологічних змін, тому що їх видно, в першу чергу, споживачам. На сьогоднішньому ринку, що швидко змінюється, споживачі звикли чекати на істотні і постійні зміни такого типу.

У результаті змін в технології, що є невід'ємною частиною виробництва товарів і надання послуг, можуть вийти покращені, швидкі і менш дорогі товари і послуги. Такі зміни у виробничих технологіях зазвичай не видно споживачеві, але часто вони життєво важливі для конкурентоспроможності нового продукту.

Організації постійно прагнуть привнести зміни в свої виробничі технології, які б знизили собівартість і поліпшили якість існуючих товарів і послуг. Особливо це стосується товарів широкого споживання або послуг в областях, де дуже складно диференціювати товар або послугу. Для товарів широкого споживання собівартість часто є єдиною можливістю конкурувати. Третє джерело технологічних змін розташоване в так званих сприяючих технологіях. Замість того, щоб змінювати функціональність товару або процесу, сприяючі технології дозволяють організаціям здійснювати стратегію набагато швидше і використовувати час в ролі джерела конкурентної переваги. Наприклад, інформаційні технології полегшують обмін інформації між різними учасниками ланцюжка нарощування вартості. Більш тісне спілкування прискорює бізнес-процеси від розробки продукту до управління ланцюжком постачань. Хоча вони найменш помітні для споживачів, зміни в сприяючих технологіях, таких як інформаційні технології, можуть відігравати дуже важливу роль.

**2. Зміни бізнес-моделі.** Бізнес-модель описує спосіб створення, продажу і постачання цінності клієнтам від організації. Існує три сфери, в яких може відбуватись зміна бізнес-моделі:

- ціннісна пропозиція: що продається і постачається на ринок;
- ланцюжок постачань: як створюється і постачається на ринок;
- цільовий споживач: кому постачається.

Зміною в ціннісній пропозиції товару або послуги може бути абсолютно новий товар або послуга або ж розширення існуючої пропозиції. Наприклад, декілька брендів зубних паст додали до списку формування споживчої цінності властивість відбілювання, поставивши її поряд з таким властивостями, як: захист від карієсу, освіження дихання і контроль над зубним каменем. Так само, виробники автомобілів часто додають нові характеристики в моделі своїх легкових і вантажних автомобілів, або пропонують покращене обслуговування після покупки.

Другим елементом зміни бізнес-моделі є ланцюг постачань, а саме те, як цінність створюється і постачається на ринок. Зміни в ланцюзі постачань, як правило, «носять кулуарний характер» – ці зміни клієнт не бачить. Такий тип зміни бізнес-моделі впливає на етапи ланцюжка нарахування вартості, включаючи спосіб, яким структура організовує, співпрацює і функціонує для виробни-

цтва і постачання своїх товарів і послуг. Також зміни в ланцюжку постачань можуть бути результатом об'єднання частин ланцюжка постачань, які, як правило, надаються різними організаціями.

Зміни в тому, кому реалізувати свої товари – цільові споживчі сегменти зазвичай відбуваються, коли організація визначає сегмент клієнтів, до яких на даний момент не спрямовує свої зусилля маркетингу, продажів і розповсюдження, проте які вважає цінними для себе. Наприклад, розробники живильних батончиків спочатку націлювалися на атлетів і учасників екстремальних видів спорту. Пізніше вони усвідомили, що існують інші споживчі сегменти, наприклад, жінки, які можуть стати потенційно великою частиною споживачів цінності живильних батончиків. Після відносно невеликих змін складу, упаковки і реклами цих товарів, потенційний споживчий ринок батончиків збільшився у декілька разів.

Зміни, які організація проводить в своїх продуктових лініях або послугах, пов'язані, перш за все, із змінами в потребах і перевагах споживачів. Організація, яка відчула ці зміни і запропонувала ринку відповідний продукт, набуває серйозних конкурентних переваг.

**3. Структурні зміни.** Це зміни, пов'язані з цілями, ієрархією, процедурами і структурами організації. Найбільш поширені тенденції структурних змін: перехід від механістичних до адаптивних структур, сплюснення ієрархії, децентралізація управління. Перегляд системи оцінки якості роботи, введення нових правил і процедур — це теж приклади структурних змін. На відміну від технологічних, структурні зміни виявляються ефективнішими тоді, коли вони здійснюються зверху «вниз», оскільки в цьому випадку топ-менеджмент компетентніший, ніж фахівці, що працюють в низових ланках.

**4. Культурні зміни.** Передбачають реформацію організаційної культури і, як показує досвід, відбуваються найбільш повільно. Це зміни в цінностях, нормах, відносинах, переконаннях і поведінці персоналу організації. У сучасному менеджменті розроблено достатньо багато інструментів щодо зміни культури організаційних груп і організації в цілому. Один з них реалізується в межах концепції організаційного розвитку, що має на увазі застосування спеціально розроблених поведінкових методів для поліпшення соціально-психологічного клімату організації і вдосконалення системи внутрішніх взаємин.

**5. Зміни, орієнтовані на персонал,** стосуються змін у загальних підходах до управління персоналом організації, зокрема, системи оплати праці і мотивації, підвищення кваліфікації і досвіду, системи кар'єрного просування тощо. Метою таких змін здебільшого є нарощування зусиль працівників для досягнення цілей організації.

Особливої актуальності сьогодні набувають проактивні зміни. Вони, на відміну від реактивних, які є адаптивною реакцією організації на зміни, що вже відбулись у зовнішньому або внутрішньому середовищах, носять упереджуючий і часто інноваційний характер. Отже, проактивні зміни – це завчасні перетворення в організації, які сприяють ефективному використанню нових можли-

востей, що створюються у бізнесі, або допомагають уникнути певних загроз організації до їх реального прояву. Усвідомлення проблеми неефективності менеджменту і необхідності змін може відбуватися на основі завчасного аналізу логіки процесів, що протікають на ринку і всередині організації. Такий варіант приваблює тим, що організація може завчасно здійснити весь комплекс необхідних змін. Тоді зовнішні зміни із загрози добробуту перетворюються на сприятливі можливості для розвитку. Управління змінами стає активним, а сама програма перетворень забезпечує менші витрати, даючи при цьому найбільший ефект.

Оскільки інновації, головним чином, стосуються технологій або бізнес-моделі організації, виділяються чотири види інноваційних змін, які характеризують «рівень інноваційності» перетворень (рис. 2.2).

| Важелі<br><br>Види змін<br>залежно від<br>рівня<br>інноваційності | Важелі бізнес-моделі                                                      |                                     |                      | Технологічні важелі                                                     |                                |                               |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
|                                                                   | Цінніс-<br>на про-<br>позиція                                             | Мета<br>зростан<br>ня вар-<br>тості | Цільові<br>споживачі | Товари<br>(про-<br>дукція),<br>послуги                                  | Вироб-<br>ничі тех-<br>нології | Сприя-<br>ючі тех-<br>нології |
| Інкrementні                                                       | Розвиваючі (невеликі) зміни<br>одного або декількох з шести важелів       |                                     |                      |                                                                         |                                |                               |
| Напіврадикальні<br>на основі бізнес-<br>моделі                    | Перетворюючі (суттєві) змі-<br>ни одного або декількох з<br>трьох важелів |                                     |                      | Розвиваючі (незначні) зміни<br>одного або декількох з трьох<br>важелів  |                                |                               |
| Напіврадикальні<br>на основі техно-<br>логій                      | Розвиваючі (незначні) зміни<br>одного або декількох з трьох<br>важелів    |                                     |                      | Перетворюючі (суттєві) зміни<br>одного або декількох з трьох<br>важелів |                                |                               |
| Радикальні                                                        | Перетворюючі (суттєві) змі-<br>ни одного або декількох з<br>трьох важелів |                                     |                      | Перетворюючі (суттєві) зміни<br>одного або декількох з трьох<br>важелів |                                |                               |
|                                                                   | Трансформаційні зміни                                                     |                                     |                      |                                                                         |                                |                               |

**Рис. 2.2. Важелі здійснення змін різного рівня інноваційності**

На рисунку 2.2 зображено шість важелів змін – три для бізнес-моделі і три для технології. Інновація призводить до змін одного або декількох з цих елементів. Отже, серед найважливіших напрямків управлінських змін виокремлюють: зміни в організаційній стратегії, перетворення форми організації, зміни у структурі та методах управління. В свою чергу, класифікацію управлінських змін можна проводити за різними критеріями – систематизована та узагальнена класифікація змін наведена у таблиці 2.3.

**Таблиця 2.3 – Класифікація змін**

| <b>Ознака класифікації</b>                                         | <b>Види змін</b>                                            | <b>Характеристика</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                  | 2                                                           | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Залежно від стану чинників, що задають необхідність і ступінь змін | Перебудова організації                                      | Фундаментальна зміна організації, що торкається її місця та організаційної культури. Така зміна проводиться, коли організація змінює галузь діяльності, тобто своє місце на ринку. Найбільші труднощі виникають з реалізацією стратегій. Великої уваги заслуговує робота зі створення нової організаційної культури.         |
|                                                                    | Радикальне перетворення                                     | Проводиться в тому випадку, якщо організація не змінює галузь, однак відбуваються радикальні перетворення, пов'язані, наприклад, із злиттям з аналогічною організацією. Злиття різних культур, поява нових продуктів і ринків потребують сильних внутрішньо організаційних змін, особливо в області організаційної структури |
|                                                                    | Помірне перетворення                                        | Здійснюється, коли організація виходить з новим продуктом на ринок і намагається залучити для нього споживача. В цьому випадку зміни торкаються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо тієї його частини, яка пов'язана із залученням споживачів                                                                  |
|                                                                    | Звичайні зміни                                              | Пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту організації. Ці зміни не є суттєвими, а їх проведення незначно торкається діяльності організації                                                                                                                            |
|                                                                    | Незмінне функціонування організації                         | Відбувається, коли організація постійно реалізує одну і ту саму стратегію. В цьому випадку не потрібні зміни, оскільки організація отримує добрі результати, спираючись на минулий досвід. Однак, при цьому підході необхідно постійно слідкувати за небажаними змінами у зовнішньому середовищі                             |
| Залежно від масштабів змін                                         | Поступова або ступінчата зміна                              | Серія поточних стійких рухів уперед, які дозволяють організації підтримувати свою рівновагу і діяльність у нормальному стані. Ознаки: часто виникають у житті організації, серії стійких рухів уперед, впливають на окремі елементи системи організації                                                                      |
|                                                                    | Фундаментальна або революційна зміна                        | Масштабний процес, який призводить до перетворення всієї системи. Ознаки: виникає в житті організації не часто, повні зміни, впливає на всю систему організації                                                                                                                                                              |
| Залежно від рівня організації або від зрізу організації            | Зміни в організаційній структурі управління (перший рівень) | Аналіз ОСУ, спрямований на виявлення того, в якому ступені вона заважає чи сприяє здійсненню стратегії і проведенню відповідних змін. Здійснення заходів з приведення ОСУ у відповідність зі стратегією організації                                                                                                          |
|                                                                    | Зміни в організаційній культурі (другий рівень)             | Аналіз організаційної культури і здійснення заходів з її приведення у відповідність з обраною стратегією                                                                                                                                                                                                                     |



Продовження таблиці 2.3

| 1                                     | 2                                                              | 3                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Залежно від стабільності змін         | Зміни, що наслідуються                                         | Протягом тривалого періоду встановлені стратегії залишаються незмінними або мінімально модифікуються                                                                                                                                            |
|                                       | Ступінчаті зміни                                               | Передбачаються поступові зміни стратегії за частинами або систематично                                                                                                                                                                          |
|                                       | Зміни, що коливаються                                          | Включають стратегічні зміни, що не мають конкретної цілі або спрямованості                                                                                                                                                                      |
|                                       | Глобальні зміни                                                | Відносяться до стратегічних змін революційного характеру за конкретний період часу                                                                                                                                                              |
| Залежно від області стратегічних змін | Зміни в області інформування та мотивації персоналу            | Персонал – основний капітал і цінність сучасної організації, тому необхідно з тим чи іншим ступенем глибини і деталізації докладно інформувати весь персонал про нову стратегію і відповідні зміни                                              |
|                                       | Зміни в області лідерства і стилю менеджменту                  | Зміни відбуваються з метою кращої реалізації стратегії, оскільки весь менеджмент організації зобов'язаний виконувати роль справжнього лідера в реалізації як окремих стратегічних змін, так і всієї системи в цілому                            |
|                                       | Зміни в області базових цінностей і корпоративної культури     | В етично правильній організації ніякі стратегічні зміни не повинні змінювати її базові цінності. Необхідне повноцінне узгодження кожної стратегічної зміни і корпоративної культури, причому корекції можливі як в культурі, так і в стратегіях |
|                                       | Зміни в області організаційної та інших структур               | Стратегія первинна до організаційної та будь-якої іншої структури і вимагає певних перетворень для кращої її реалізації                                                                                                                         |
|                                       | Зміни в області фінансування та іншого ресурсного забезпечення | Стратегічні зміни повинні бути забезпечені всіма видами ресурсів, і, особливо фінансовими ресурсами, і передбачають певні зміни в обсязі і структурі цих ресурсів                                                                               |
|                                       | Зміни в області компетенції і навичок                          | Стратегічні зміни повинні бути адекватно закріплені в професійних навичках провідних фахівців організації                                                                                                                                       |
| Залежно від сфери змін                | Вплив зміни влади                                              | Політично загрожуючі<br>Політично нейтральні<br>Політично сприятливі                                                                                                                                                                            |
|                                       | Вплив зміни культури                                           | Придатні з точки зору культури<br>Зміни в культурі (не придатні)                                                                                                                                                                                |
| Залежно від тривалості змін           | Довготривалі зміни                                             | Зміни, що мають місце в організації тривалий час і, як правило, пов'язані із кардинальним перетворенням тих чи інших областей діяльності організації                                                                                            |
|                                       | Короткотривалі зміни                                           | Зміни, що відбуваються швидко і пов'язані з поточним коригуванням будь-яких областей з метою кращого виконання стратегічного набору                                                                                                             |

Продовження таблиці 2.3

| 1                                       | 2                                                                   | 3                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Екстремальна класифікація Норберта Тома | Револьюційні зміни у межах «реінжинірингу господарської діяльності» | Господарський реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування організації та її важливіших процесів. Згідно цієї концепції мова йде відносно глибинної реорганізації організації за всім ланцюжком створення вартості                |
|                                         | Еволюційні зміни у межах організаційного розвитку                   | Під організаційним розвитком розуміється концепція планування, ініціювання і здійснення процесів змін соціальних систем з залученням широкого кола учасників. В першу чергу, повинні змінюватись погляди, цінності, моделі поведінки людей, а потім – сама система |
| Залежно від напрямку впливу змін        | Конструктивні зміни                                                 | Зміни, що спрямовані на будування нового в діяльності організації. Результат здійснення цих змін сприяє розвитку організації. Ці зміни, як правило, краще сприймаються з боку персоналу                                                                            |
|                                         | Деструктивні зміни                                                  | Зміни, що спрямовані на знищення старого функціонування організації, які можуть приводити до негативних наслідків у діяльності організації, і зустрічають більший опір з боку персоналу                                                                            |
| Залежно від часу проведення змін        | Зміни до початку реалізації стратегій                               | Метою цих змін є створення умов, необхідних для здійснення обраних стратегій розвитку організації. Ці зміни пов'язані з приведенням стратегічного потенціалу у відповідність до стратегічного набору                                                               |
|                                         | Зміни під час реалізації стратегій                                  | Зміни, що пов'язані зі змістом розроблених стратегій, які передбачають безпосереднє здійснення запланованих заходів з реалізації окремих стратегій                                                                                                                 |
|                                         | Зміни після реалізації стратегій                                    | Зміни, пов'язані з коригуванням стратегічного потенціалу після впровадження заходів з реалізації стратегічного набору для кращих результатів від здійснення стратегій                                                                                              |
| Залежно від рівня розробки стратегії    | Зміни, що пов'язані з реалізацією корпоративної стратегії           | Загальні для організації зміни, що визначають загальний напрямок розвитку у перспективі, реалізуються згідно з планом корпоративної стратегії                                                                                                                      |
|                                         | Зміни, що пов'язані з реалізацією бізнес стратегій                  | Зміни в окремих областях бізнесу організації, що відбуваються згідно заходів, розроблених для впровадження конкурентних стратегій та стратегій управління СЗГ                                                                                                      |
|                                         | Зміни, що пов'язані з реалізацією функціональної стратегії          | Зміни в окремих функціональних областях організації, що реалізуються відповідно до плану впровадження функціональних стратегій                                                                                                                                     |
| Залежно від характеру змін              | Фіксовані зміни                                                     | Здійснюються за заздалегідь розробленим планом, не відходячи від нього                                                                                                                                                                                             |
|                                         | Варіативні зміни                                                    | Визначається що саме слід зробити, а засоби здійснення залишаються на розгляд працівників, зайнятих впровадженням змін                                                                                                                                             |
|                                         | Ситуаційні зміни                                                    | Сутність змін визначається конкретною ситуацією, зміни проводяться тільки за умов її виникнення                                                                                                                                                                    |
|                                         | Адаптивні зміни                                                     | Сутність змін змінюється при зміні визначених параметрів (заданих або незаданих факторів)                                                                                                                                                                          |

Продовження таблиці 2.3

| 1                        | 2                                          | 3                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Залежно від об'єкту змін | Зміни організаційної структури організації | Зміни, які відповідають корпоративній стратегії організації. Пов'язані зі змінами структури управління; створенням мережі підприємств; створенням або ліквідацією структурних підрозділів                                                         |
|                          | Зміни в маркетинговій діяльності           | Відповідають маркетинговій стратегії організації. Здійснюються у зв'язку з виходом на ринок з новим товаром, з сегментацією ринків, з обранням оптимального сегменту ринку, з реалізацією маркетингових заходів                                   |
|                          | Зміни у фінансовій сфері                   | Відображають зміни фінансової стратегії організації. Пов'язані з процесами оптимізації виробництва товарів та послуг, з фінансуванням проектів розвитку організації, із замороженням фінансування проектів під час кризи у зовнішньому середовищі |
|                          | Зміни в кадрах                             | Відповідають кадровій стратегії організації. Пов'язані з процесами автоматизації, виходом на міжнародні ринки збуту, з відкриттям нових підрозділів, з атестацією персоналу, з виконанням нових законів                                           |
|                          | Зміни організаційної культури організації  | Пов'язані з корпоративною стратегією організації. Відображаються у заходах соціальної відповідальності бізнесу до персоналу, споживачів, суспільства                                                                                              |
|                          | Зміни в інформаційній сфері діяльності     | Пов'язані з автоматизацією операційної та/або управлінської діяльності, з розвитком електронної торгівлі, зі змінами подання звітної інформації до державних органів                                                                              |
|                          | Зміни в інноваційній політиці              | Відповідають інноваційній стратегії. Відображають розробку та впровадження інновацій в процеси виробництва товарів та послуг, обслуговування покупців та споживачів, управління організацією                                                      |
|                          | Зміни іміджу                               | Відображаються у зовнішніх атрибутах організації, таких як: бренд, торгова марка, логотип, стиль ділової етики, перемоги у конкурсах, лідерські місця у рейтингах                                                                                 |

Як правило, зміни містять у собі введення нових методів роботи й появу нових людей в колективі. Все це прямо стосується всіх, хто є частиною організації. Для успішного управління змінами головне полягає в усвідомленні наслідків впровадження змін для всіх учасників процесу. Як віднесуться працівники до запропонованих змін? Чи сприймуть вони ці зміни з ентузіазмом чи будуть недовішливо і налякано їм опиратися? Як угадати всі можливі реакції й керувати ними? Плануючи істотні зміни, топ-менеджменту організації необхідно обов'язково продумати, як вони відіб'ються на персоналі організації.

## 2.2. Індивідуальні, групові, організаційні зміни

Виділяються основні рівні змін:

**1) зміна в знаннях** вимагає мінімального часу й мінімальних витрат, досить провести програму навчання, поширити матеріали, наприклад, інструкції. Однак, проблема пов'язана з тим, що майже всі можуть знати, як треба робити, але ніхто в організації не буде робити так, як треба, тому що може вважати це неважливим, занадто складним, неефективним;

**2) зміна в індивідуальних установках** (відношення кожного до того, що і як треба робити) вимагає більше тривалого часу й більших витрат, тому необхідно створити умови для того, щоб людина прийняла необхідність змін. Наприклад, усі знають, що палити шкідливо, але для того, щоб людина кинула палити, треба, щоб вона пережила, наприклад, великий стрес – занедужала, злякалася за своє життя;

**3) зміни в індивідуальній поведінці** повинні бути забезпечені ще більшим часом і ресурсами. Найголовніше на цьому етапі – людина повинна одержати позитивний досвід нової поведінки. Продовжуючи приклад з курцем, важливо, щоб людина, наприклад – під загрозою хвороби, не тільки усвідомила необхідність порвати з пагубною звичкою, але й отримала перший, нехай і невеликий, результат. Наприклад, змогла протриматися без паління хоча б декілька днів. Без цієї, хоча б маленької перемоги, вона буде вважати відмову від паління неможливою для себе, поступово звикне з навислою погрозою й повернеться до колишньої поведінки;

**4) зміна в груповій поведінці** – найбільш складне організаційне явище, що вимагає максимального часу й істотних ресурсів. В організації часто виникає ситуація, коли співробітник, який пройшов програму навчання й окрилений новими поглядами, збагачений передовим досвідом, через якийсь час втрачає взаєморозуміння з колегами. Група завжди жадає від свого учасника поведінки, близької до середньої. Найбільша проблема – це створення нового способу колективної поведінки. У такому разі, одним з варіантів подолання опору новому могло б стати навчання всього підрозділу одночасно, наприклад, у самій організації. Якщо оцінювати витрати на проведення змін, то завжди дешевше підтримувати систему в існуючому стані (навіть дуже несприятливому), чим змінювати. А оскільки витрати на зміни вимагають одноразового вкладення значних коштів (в устаткування, навчання, закупку технологій, проектування й іншого, без чого організація не може ефективно функціонувати), зміни необхідно починати готувати ще на стадії стабілізації.

Сучасні організації являють собою складні системи взаємодіючих і впорядкованих внутрішніх елементів, що утворюють стійку цілісність і знаходяться у взаємодії з зовнішнім середовищем. До елементів системи «організація» відносяться: цілі, завдання, структура, ресурси, технології, результати, об'єкти, менеджмент. Вони формуються, використовуються, перетворюються для підвищення ефективності діяльності організації. З метою виживання і розвитку ор-

ганізація змушена пристосовуватися як до внутрішніх, так і до зовнішніх змін. Співробітники повинні розвиватися, вдосконалюватися і пристосовуватися до змін в організації. Зміни можуть здійснюватися на рівні окремого співробітника, групи співробітників і організації в цілому. При переході на наступний рівень зміни стають все більш складними, для їх реалізації потрібно все більше часу. Зміни, які впливають на працівника, наприклад, зміна його службових обов'язків, займає менше часу і буде менш важкими під час реалізації, ніж зміни стратегії підприємства. Управлінські зміни асоціюються, насамперед, з організацією нових відділів, підрозділів і служб на всіх рівнях управління організацією. Крім зміни структури управління, вони можуть включати й інші заходи, цілями яких є підвищення ефективності і вдосконалення методів управління виробництвом і персоналом, зміна організаційної структури, зміни стратегії, а також зміни у соціально-трудої сфері. Отже, значні відмінності змін пов'язані з різними рівнями організаційного управління. Існує три таких рівні: індивід, група або команда, організація в цілому.

**Індивідуальні зміни** виявляються в реакції індивіда на очікувані нововведення. Характер цієї реакції формується під впливом п'яти чинників:

- природа змін (еволюційні та революційні, загальні та часткові, повсякденні та разові зміни обумовлюють різну реакцію індивідів);
- наслідки змін (індивід оцінює, на чий користь зміни, хто виграє від них, хто програє);
- досвід попередніх змін в організації;
- тип особистості індивіда, структура його інтересів та мотивацій;
- індивідуальна історія працівника (рівень освіти, досвіду, стабільність життя, стадія кар'єри).

Усі ці особливості необхідно враховувати в управлінні індивідуальними змінами.

В організаціях більшість людей знаходяться у групах або командах. Група – це деяка кількість людей, які взаємодіють між собою, психологічно сприймають і відчують один одного. Команда, крім цього, характеризується спільними цілями, діями, відповідальністю. Команда завжди обмежена за розміром, тоді як групові границі можуть бути будь-якими.

Для управління організаційними змінами важливе значення має команда змін – творчий колектив, покликаний стати провідником змін в організації. З іншого боку, керівники повинні реагувати на поведінку неформальних груп, які чинять опір змінам.

**Організаційні зміни** – це такий тип змін, за яких змінюється внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування організації, комунікативні системи, організаційні можливості. Взагалі зміни можуть стосуватися практично будь-якого аспекту організації: графіків роботи, децентралізації керування, методів менеджменту, зміни процесу виробництва, організаційної структури, персоналу тощо. Вплив організаційних змін часто виходить за межі їхнього безпосереднього впровадження. Наприклад, коли компанія встановлює нову

комп'ютерну систему, працівники повинні навчитися працювати з новим обладнанням, потрібно переглянути систему оплати праці відповідно до нового рівня кваліфікації працівників, змінити форму нагляду за процесом виробництва тощо.

### **2.3. Базові моделі змін: еволюційна та революційна**

Найбільш часто поштовхом до змін в організації є кризові ситуації. Необхідні зміни у стратегії, виробничих процесах, організаційній структурі можуть здійснюватись поступово – у вигляді низки кроків, або ж радикально – у вигляді великих стрибків. Відповідно до цього розрізняють «революційну» та «еволюційну» моделі змін.

**«Еволюційна» модель змін** (або концепція організаційного розвитку) базується 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 та розвитку організації та людей, які в ній 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 організацією поставлених цілей. У межах кадрового підходу проводяться заходи із підвищення кваліфікації персоналу та стимулювання його готовності до сприйняття змін.

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

#### ***Контрольні запитання – завдання***

1. Визначте та охарактеризуйте основні класифікаційні ознаки та види організаційних змін.
2. Охарактеризуйте планові та ситуаційні зміни.
3. За якими напрямками класифікуються зміни в організації?
4. За яким критерієм виділяються розвиваючі, перетворюючі, трансформаційні зміни?
5. В яких сферах діяльності організації відбувається зміна бізнес-моделі?
6. Визначте види змін залежно від рівня інноваційності перетворень в організації.
7. За якими ознаками класифікуються управлінські зміни в організаціях?

8. Який вид змін вимагає максимального часу та істотних ресурсів – зміни в індивідуальній або в колективній поведінці? Відповідь аргументуйте.
9. Які види змін виділяються в класифікації Норберта Тома?
10. Охарактеризуйте особливості індивідуальних, групових та організаційних змін.

### ***Тематика наукових доповідей***

1. Підприємство ресторанного бізнесу – зміни, що забезпечать лідерство на ринку.
2. Підприємство торгівлі – зміни, що забезпечать високий рівень конкурентоспроможності.
3. Розвиваючі, перетворюючі та трансформаційні зміни в підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу: закордонний та вітчизняний досвід.
4. Індивідуальні, групові та організаційні зміни в підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу: теоретичні та практичні аспекти.
5. Модель Д. Колба у навчанні персоналу для підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу.

### **Розділ 3**

## **ЛІДЕРСТВО ТА КЕРІВНИЦТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ**

### **3.1. Роль керівництва в управлінні змінами**

Роль менеджменту в управлінні змінами в організації постійно зростає. Неможливо реалізувати зміни, якщо керівництво організації саме не перейметься впевненістю в необхідності змін, не буде активно залучено до процесу змін, не очолить керівництво процесом змін.

До головних обов'язків керівників організацій в процесі реалізації змін відносять наступні.

Керівники повинні мати свою концепцію змін. У них повинна бути продумана «модель», на яку вони будуть орієнтуватися, аналізуючи ситуацію й плануючи необхідні зміни.

Керівники повинні мати чіткі цілі. Вони повинні ясно уявляти, до яких результатів призведуть зміни.

Керівники повинні починати впровадження змін саме там, де їм буде легше їх контролювати й передбачати наслідки своїх дій.

Керівники повинні усвідомлювати, що зміни ситуації в одній сфері, спричинять зміни ситуації в цілому. Вони повинні бути готовими до непередбачених наслідків своїх дій.

Найголовніше завдання керівника – створити в організації сприятливу для змін атмосферу.

Для здійснення процесу управління змінами в організації керівник повинен мати низку важливих навичок, серед яких:

1. Політичні навички. Організація, яка є частиною соціальної системи, може бути політичною. Організація повинна давати свою власну оцінку, а також володіти, підтверджувати і приймати процеси змін. Цього не може зробити будь-хто інший від імені організації.

2. Аналітичні навички. Вміння аналізувати операції в ході роботи всередині систем, а також здатність проводити фінансовий аналіз є двома особливо важливими групами навичок. Визначення фінансових і політичних впливів на операції і систему є важливою навичкою для агентів із запровадження змін.

3. Навички роботи з людьми. Базовим чинником будь-якої організації є людський чинник. Люди відрізняються за своїм національним походженням, релігійними переконаннями, рівнем освіченості і здібностей, ставленням до життя і роботи та ін. Навички спілкування потрібні для розвитку кращого розуміння різноманітності особистостей в організації і тієї ролі, яку вони можуть відіграти в процесі змін.

4. Системні навички. Система – це сукупність ресурсів і взаємозв'язків, що працюють на отримання конкретного результату. Є два поля системних знань і навичок, якими необхідно володіти: це аналіз системи і загальна теорія



Систем (ЗТС). Обидва поля мають відношення як до «відкритої», так і до «закритої» систем, що впроваджують цілі і задачі організації.

5. Ділові навички. Розуміння того, як функціонує бізнес, приносить розуміння фінансів і роботи грошей, оскільки вони важливі для будь-якої організації. Також необхідне знання ринків і маркетингу продуктів та їх розробки, клієнтів, а також процесів продажу, придбання та всіх інших релевантних деталей ведення бізнесу.

Для успішного управління змінами застосовуються різноманітні стратегії. Виділяють чотири стратегії, що базуються на різних аспектах сутності і поведінки керівника.

1. Раціонально-емпірична. Ця стратегія заснована на розумінні того, що люди схильні переслідувати свої власні цілі, побачивши їх перед собою. В цьому відношенні, зміни базуються на передачі інформації і пропонуванні стимулів.

2. Нормативно-перевиховна. Основою цієї стратегії служить те, що люди схильні дотримуватися культурних норм і цінностей. Зміни, в цьому випадку, базуються на зміні визначення і новій інтерпретації існуючих норм і цінностей, а також розвитку прихильності до нових норм і цінностей.

3. Владно-насилююча. Загалом, люди роблять те, що їм говорять або до чого їх можна схилити, і, таким чином, зміни ґрунтуються на користуванні владою і накладенні санкцій.

4. Адаптивна. Людина протистоїть втратам і руйнуванню, але з готовністю адаптується до нових обставин. В цьому відношенні, зміни засновані на побудові нової організації і поступовому переведенні людей зі старої організації в нову. Насамперед рекомендується обмежувати спектр початкових проектів з управління змінами, завдяки яким організація може швидко досягти часткового успіху. Процес управління змінами необхідно підтримувати, постійно збільшуючи його спектр і масштаб.

Стратегії необхідно застосовувати з гнучким підходом і по можливості комбіновано. Не рекомендується надавати перевагу якійсь одній стратегії управління змінами над усіма іншими і підхід, що використовується в кожному окремому випадку, залежить від ряду таких чинників:

- міра протистояння. Сильне протистояння вимагає застосування владно-насилюючої та адаптивної стратегій, у той час як слабе протистояння або згода потребують поєднання раціонально-емпіричної і нормативно-перевиховної стратегій.

- цільова кількість людей. Для більшої кількості людей необхідне застосування підходу, що включає в себе всі чотири згадані вище стратегії.

- величина ставки. Високі ставки потребують комбінованого застосування усіх названих стратегій.

- проміжок часу. Короткі проміжки часу вимагають застосування владно-насилюючої стратегії, а триваліші – поєднання раціонально-емпіричної, нормативно-перевиховної та адаптивної стратегій.

– експертна оцінка. Наявність можливості здійснення експертної оцінки тягне за собою необхідність застосування всіх стратегій сукупно, а її відсутність створює передумови покладатися на владно-насильницьку стратегію.

– залежність. Якщо організація сильно залежить від своїх людей з огляду на будь-які причини, то можливість керівництва віддавати команди або висувати вимоги може бути обмеженою. І навпаки: якщо люди у великій мірі залежать від організації, їх можливість опиратися або протистояти є значно обмеженою.

Характерними рисами діяльності ефективного керівника є:

– формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;

- делегування значної частини відповідальності іншим;
- врахування вимог конкретної ситуації;
- надання підлеглим можливості для самовираження;
- заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей;
- раціональне використання робочого часу;
- потяг до самовдосконалення;
- використання конструктивної критики щодо діяльності організації;
- розумний ризик і відповідальність.

Результативність діяльності керівника з управління змінами в організації залежить від таких чинників, як: особистісні якості, досвід роботи на керівній посаді; освіта в галузі управління і бажання здійснювати зміни.

Оскільки управління персоналом ґрунтується на взаємовідносинах (формальних і неформальних) керівника-лідера з підлеглими, то особливо високі вимоги ставляться до його психологічних якостей, серед яких визначають:

- здатність приваблювати до себе людей, завдяки формуванню у них в процесі спілкування позитивних емоцій;
- чесність, порядність, правдивість, висока вимогливість до себе і підлеглих, відповідальність;
- справедливість, доброзичливість і повага у відносинах з підлеглими, здатність створювати в колективі сприятливу атмосферу;
- знання людської психології та індивідуально-особистісних властивостей підлеглих, методів ефективного впливу на них;
- емпатія (співпереживання) – вміння поставити себе на місце іншого, вникнути в його проблеми, потреби, інтереси, мотиви діяльності;
- толерантність – вміння у будь-яких умовах залишатися витриманим, терплячим, ввічливим щодо висловлювань думок іншими, розсудливим і не втрачати здатності приймати розумні рішення;
- рішучість, наполегливість, здатність до вольових дій; вміння мислити перспективно, відрізняти реальні факти від суб'єктивних думок;
- високий рівень емоційно-вольової сфери, психологічна стійкість і врівноваженість;

– вміння впливати на людей, переконувати їх і добиватися взаєморозуміння.

Центральним моментом творчого управління персоналом, виходячи з психологічних аспектів управління, є здібність керівника позитивно впливати на працівників. Це означає, що його впливи обґрунтовані, а підлеглі з розумінням виконують розпорядження.

Методами психологічного впливу на підлеглих є навіювання (умовляння) та переконання.

Навіювання (сугестія) – це особливий вид цілеспрямованого, не аргументованого впливу на людину, коли інформація нею сприймається некритично, а згода досягається завдяки готовим висновкам.

На відміну від навіювання, переконання як метод психологічного впливу на підлеглих, спрямоване на формування у них поглядів і моральних критеріїв щодо виконання своїх обов’язків. Воно ґрунтується на використанні керівником логічних доводів з метою формування у підлеглих відповідних висновків і згоди діяти адекватно актуальним задачам і потребам діяльності.

Основними способами переконання є інформування, роз’яснення і аргументація, в результаті чого досягається розуміння цінності цілей та реальності їх досягнення. Важливими психологічними передумовами ефективного переконання підлеглих є надання їм можливості висловлювати свої думки, брати участь в обговоренні проблеми. Керівник при цьому не повинен тиснути на підлеглих і керуватися у психологічному впливі на них принципами доцільності, науковості, етичності.

Для досягнення цілей організації керівники повинні координувати роботу працівників і мотивувати їх до виконання завдань. Для цього керівники використовують різні способи мотивації. Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Вона нарівні з сприйняттям, емоціями і досвідом є фундаментальним чинником поведінки людини. Поведінка розглядається як перетворення внутрішнього стану людини у дії по відношенню до соціального значущих об’єктів. Трудова поведінка – це виконавська сторона трудової діяльності, зовнішній її прояв. Однак за ідентичними трудовими поступками працівників приховується різна мотивація. Тож, щоб ефективно мотивувати персонал, керівники повинні знати природу людської поведінки, характер внутрішніх спонукальних сил. Основною спонукальною силою людини, групи є потреби або об’єктивно обумовлені внутрішні запити в необхідних для існування благах та діяльності щодо їх отримання. Спонукування виступає як поведінковий вияв потреби і спрямовується на досягнення мети. Рівень задоволення завдяки досягненню поставленої мети впливає на поведінку людини в аналогічних ситуаціях. Слід пам’ятати, що трудова поведінка працівників, ефективність праці обумовлюються не тільки їхніми потребами, але і трудовою ситуацією, тобто комплексом умов, пов’язаних з організацією та оплатою праці. Трудова ситуація включає стимулювання (винагороду) та ціннісно-нормативні елементи управління. В цілому, процес мотивації

трудової поведінки визначається конкретним станом соціальної групи, її соціальними нормами, статусом працівника, системою потреб і соціально-психологічними формами їх відображення (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1 – Еволюція поглядів на мотивацію і стимулювання трудової діяльності у межах розвитку теорії управління персоналом**

| Теорії УП                | Постулати теорії                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Зміст теорій мотивації і стимулювання                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Класичні теорії          | Праця для більшості індивідів не приносить задоволення, це властива для них якість. Те, що вони роблять, менш важливо для них, ніж те, що вони заробляють, роблячи це. Мало таких індивідів, які прагнуть або можуть робити роботу, що вимагає творчості, самостійності, ініціативи або самоконтролю | <i>Концепція «людини економічної»</i> – людина виступає в організації як економічний суб'єкт і віддає перевагу винятково економічним стимулам. Тому мотивація і стимулювання зводяться, в основному, до матеріально-грошових винагород і в управлінському відношенні вони представляють собою маніпулювання різними системами зарплати. Метою стимулювання «людини економічної» є утворення зв'язку між кількісно-якісними показниками праці і розмірами винагороди за виконану працю і її результати                                                                               |
| Теорії людських відносин | Індивіди прагнуть бути корисними і значимими, вони випробовують бажання бути інтегрованими в організації, визнаними як особистості. Ці потреби є більш важливими, ніж гроші, у процесі спонукання до праці                                                                                           | <i>Концепція «людини соціальної»</i> – працівник стимулюється не стільки величиною зарплати та іншими матеріальними стимулами, скільки особливою довірою з боку керівництва. У мотивації і стимулюванні підсилюється роль нематеріальних стимулів, при організації заробітної плати робиться ставка на «справедливу винагороду», пов'язану з оцінкою роботи, заохочується співробітництво, лояльність, ініціативність, враховується виробничий стаж. Метою стимулювання є винагорода за високі досягнення в роботі, ставка на групову солідарність, підвищення задоволеності працею |
| Теорії людських ресурсів | Праця для більшості індивідів приносить задоволення. Індивіди прагнуть внести свій внесок у реалізацію цілей, що розуміються ними, у розробці яких вони беруть участь самі. Більшість індивідів здатна до самостійності, до творчості, до відповідальності, а також до особистого самоконтролю       | <i>Концепція «людини різнобічної»</i> – метою мотивації і стимулювання є орієнтація на підвищення ефективності індивідуальної праці та одночасне задоволення широкого спектру потреб, що мають пряме відношення до якості життя. У системі мотивації і стимулювання використовуються такі стимули, як «участь у прибутках», різні премії за раціоналізацію, ініціативу, участь у медичному обслуговуванні, соціальному страхуванні, у наданні освітніх і правових послуг та ін.; акцент робиться на кар'єрне зростання і задоволення від самої роботи                               |

Відрізняються також оцінки працівників щодо спонукання їх до ефективної діяльності на основі винагороди. Винагорода – це все, що людина вважає

для себе цінним. Однак, поняття цінності у людей є специфічними, а значить і оцінка винагороди та її цінність відрізняються. Звідси випливає, що керівникам необхідно враховувати індивідуальні потреби працівників, динаміку структури цих потреб в кожний конкретний період та домінуючі оцінки в системі винагород. Тільки в цьому разі можна ефективно впливати на трудову поведінку персоналу організації.

Існує багато методів і форм мотивації, які виділяються за різними класифікаційними ознаками табл. 3.2.

**Таблиця 3.2 – Класифікація видів мотивації трудової діяльності на основі ознаки різноманітності мотиваційної структури людини**

| Види мотивації  | Базові потреби                                                                                                                                                  |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| примусова       | потреби в безпеці, захищеності, прагнення до виключення невизначеності, почуття боргу і відповідальності та ін.                                                 |
| ціннісна        | потреби в змістовності праці, її творчої насиченості, самостійності, можливості реалізувати свої здатності, суспільна значимість праці та ін.                   |
| інструментальна | потреби в досягненні необхідного рівня матеріального добробуту; забезпеченні достатку для своєї родини; побудові своєї ділової кар'єри; статусні потреби та ін. |

Залежно від груп потреб виділяють:

*а) матеріальну мотивацію:* 1) основна оплата праці; 2) додаткова оплата; 3) преміювання за результати роботи (висока якість, впровадження наукових досягнень, прогресивних технологій, економічне використання ресурсів); 4) пільги, компенсації, субсидії; 5) дивіденди; 6) натуроплата; 7) нелегальні можливості отримання матеріальних благ;

*б) трудову мотивацію:* 1) трудова відзнака, почесне звання, представлення до нагородження; 2) упевненість в забезпеченні роботою; 3) облік переконань, прагнень, індивідуальних особливостей; 4) можливість внести вклад в стабілізацію і розвиток організації; 5) інтелектуальність праці; 6) можливість приймати рішення, впливати на інших людей; 7) ідентифікація з організацією;

*в) статусну мотивацію:* 1) наявність влади; 2) престиж посади; 3) можливість самореалізації і самовираження; 4) визнання лідерства; 5) розширення кола спілкування; 6) залучення до «вищої еліти» – соціального прошарку суспільства; 7) можливість кар'єрного зростання.

**Матеріальна мотивація** – це бажання достатку, більш високого рівня життя і залежить вона від рівня особистого доходу, його структури, диференціювання доходів в організації та в суспільстві, роботи системи матеріальних стимулів, які використовуються в організації.

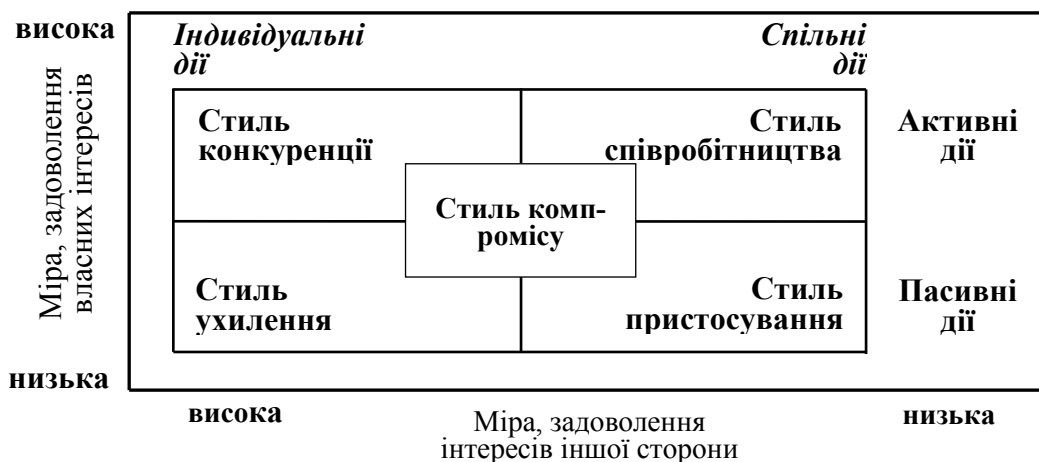
**Трудова мотивація** породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини, сукупність його внутрішніх рушійних сил поведінки, які пов'язані з працею. Безумовно, кожен працівник відчуває потребу в змістовній, корисній праці, зацікавлений в перспективах посадового росту, відчуває самоповагу, якщо результати його праці оцінюються високо. У цілому трудова мотивація пов'язана, з одного боку – зі змістовністю, корисністю праці, а з іншого боку – з самовиразом, самореалізацією робітника.

**Статусна мотивація** – це внутрішня рушійна сила людини, що спонукає її перейти на більш високу посаду, виконувати більш складну та відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значущих організаціях. Крім цього, людині може бути притаманне бажання лідерства в організації, більш високого неофіційного статусу, а також прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет. Стимулюючи персонал до сприяння організаційним змінам, варто враховувати індивідуальні потреби і виявляти засоби їх задоволення для кожного співробітника по мірі здійснення організаційних змін.

Ефективність роботи є вищою тоді, коли внутрішня мотивація має вищий рівень впливу, ніж зовнішня. Активізувати діяльність працівника можливо лише через зовнішню мотивацію, яка повинна породжувати певну внутрішню мотивацію, що досягається через усвідомлення корисності змін для організації і для працівника.

Підвищення ефективності управління персоналом безпосередньо пов'язане з удосконаленням комунікативних процесів на всіх рівнях. Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує необхідну інформацію для прийняття ефективних рішень і доводить їх до працівників. Менеджери, реалізуючи свої функції, від 50 до 90 % робочого часу витрачають на комунікації.

**Міжособистісні методи розв'язання конфліктів** ґрунтуються на врахуванні стилів поведінки конфліктуючих сторін і природи самого конфлікту. Існує п'ять стилів розв'язання конфліктів, критеріями вибору яких є міра задоволення власних інтересів та інтересів іншої сторони. Форми поведінки в конкретному конфлікті відповідно до цих критеріїв представлені на рисунку 3.1.



**Рис. 3.1. Сітка К. Томаса - Р. Кілмена**

**Стиль конкуренції** полягає в тому, що одна із сторін конфлікту намагається задовольнити власні інтереси, не рахуючись з інтересами другої сторони і заставляючи її приймати запропоновані рішення. Ефективним цей стиль може бути тоді, коли ця людина має владу і переконана у правильності рішення в даній ситуації.

**Стиль ухилення** використовується тоді, коли одна із сторін вважає, що проблема не має для неї важливого значення, а розв'язання її вимагає значних зусиль.

**Стиль пристосування** означає, що одна з сторін конфлікту не намагається відстоювати власні інтереси і взаємодіє з другою стороною, оскільки для останньої ці інтереси більш важливі або вона має більшу владу.

**Стиль компромісу** передбачає, що обидві сторони конфлікту трохи поступаються власними інтересами, щоб частково їх задовольнити і прийти до спільного рішення.

**Стиль співробітництва** полягає в тому, що кожна з сторін конфлікту, відстоюючи власні інтереси, старається враховувати інтереси опонента. Спільні рішення виробляються шляхом переговорів.

### **3.2. Менеджер і лідер: спільні та відмінні риси. Особливості мислення лідерів**

Сучасна теорія менеджменту приділяє підвищену увагу питанням лідерства в організації. Людина, що бажає стати лідером, повинна володіти різноманітними якостями, які відповідають різним ситуаціям. Вважається, що лідерським якостям можна навчитися, що маючи ці якості людина може придбати авторитет, і співробітники визнають його лідером, при цьому, лідер виконує безліч соціальних ролей, кожна з яких вимагає наявності конкретних знань, навичок. Серед проблем, що знаходяться в компетенції лідера, основними є: утвердження і розвиток певного типу організаційної культури; побудова ефективної комунікації в організації; формування робочих груп і управління ними; управління конфліктами; побудова коаліцій та розвиток партнерських відносин; своєчасне реагування на динаміку зовнішнього середовища та управління змінами. Ефективність управління безпосередньо пов'язана з оптимальним використанням ресурсів організації при вирішенні нагальних проблем та її здатністю гідно зустріти вимоги найближчого майбутнього (у розрахунку на нові досягнення).

У стабільній ситуації ефективність функціонування організації може бути забезпечена її керівництвом без урахування відносин лідерства. Але в нестабільних умовах, коли від організації вимагається постійна готовність до змін, що відповідають новим обставинам і запитам, ефективність організаційної діяльності керівництва залежить від наявності в нього потенціалу лідерства.

**Лідерство** – найважливіший компонент ефективного керівництва. Воно зустрічається скрізь, де є стійке об'єднання людей. Термін «лідер» означає «вождь», «ведучий». Лідерство відрізняється від керівництва, яке передбачає досить жорстку і формалізовану систему відносин панування – підпорядкування.

**Лідер** – це символ спільності та зразок поведінки для групи. Він висувається, як правило, знизу, переважно стихійно і приймається послідовниками. Лідер – це людина, здатна впливати на окремих людей або групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

Для ефективного управління організаційними змінами важливе значення має авторитет керівника. Це – загальновизнаний неформальний вплив його на підлеглих, що базується на знаннях, моральних якостях, досвіді; це форма здійснення влади. Джерелами авторитету керівника є посадовий статус і завойований престиж. Доповнюючи один одного, вони створюють передумови для нормального функціонування трудового колективу. Керівник, що має авторитет є одночасно лідером колективу, або формальним лідером.

**Керівник-лідер** користується службовим і особистим авторитетом. Для цього він повинен володіти високо розвинутими діловими та особистісними якостями, здібністю до спілкування і встановлення контактів з персоналом.

Людей, що мають владу в організації, можна розділити на три категорії: формальний керівник, неформальний лідер і формальний лідер.

Формальний лідер має повний набір інструментарію впливу на колектив, отже, має достатній шанс на успіх. Аналіз природи лідерства показує, що воно виникає з певних потреб людей (їх об'єднань), задовольняти які й покликані лідери. Природу лідерства розкривають різні теорії. Так, теорія рис пояснює феномен лідерства такими якостями людини, як розум, воля, цілеспрямованість, організаторські здібності, компетентність та ін. Послідовники концепції харизматичного лідерства відчують натхнення від лідера і прагнуть в усьому його наслідувати. У факторно-аналітичній теорії вводяться поняття цілей і завдань, які пов'язані з конкретною ситуацією, та формують стиль поведінки лідера. Дослідники ситуаційної теорії виходять з того, що конкретні обставини диктують відбір лідера і детермінують його поведінку. Як відмітив У. Беніні: «Менеджери чинять правильно, а лідери роблять правильні вчинки».

Звичайно, лідерство передбачає наявність харизми, мужності, рішучості. Але стрімка зміна ділового середовища змушує шукати нові підходи до лідерства, які були б у меншому ступені спрямовані на володіння формальною владою, не націлені на управління за допомогою наказів, а більш спиралися на використання комунікативних зв'язків, на вміння залагоджувати конфлікти, дипломатично, вмотивовано керувати.

Сучасний лідер повинен уникати прояву коливань, прагнучи полегшити прийняття рішення. Звичайно, іноді керівникові доводиться приймати власне рішення незалежно від того, як це рішення може сприйняти команда. Це може бути ситуація, в якій потрібна негайна реакція лідера, або якщо він володіє певною інформацією і приймає рішення самостійно, тоді члени команди змушені прийняти це рішення. Також лідер повинен вміти заохочувати співробітництво в групі без шкоди для якості рішень, що приймаються. Прагнення врахувати думку кожного може призвести до нездорових компромісів, до прийняття сумнівних рішень, хоча вони і залишать задоволеними більшість учасників коман-



ди. Можна було б сказати, що так прагнуть поступати досвідчені менеджери. Але практика показує, що: управління і лідерство – це зовсім різні, хоча і дотичні завдання. Завдання менеджера – впоратися з труднощами. Завдання лідера – впоратися зі змінами. Тобто, управління виглядає як більш легке завдання, але з кінця XX ст., коли термін «зміни» стало гаслом оновлення економіки, менеджерам, навіть середньої ланки, доводиться все частіше виконувати функції лідерів (табл. 3.3, 3.4).

**Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика функцій менеджера і лідера**

| <b>Функції менеджера</b>                                | <b>Функції лідера</b>         |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------|
| Планування роботи, бюджетів                             | Встановлення напрямів дії     |
| Формування організаційної структури та відбір персоналу | Підбір партнерів та союзників |
| Контроль за своєчасністю вирішення проблем              | Створення мотивації           |

**Таблиця 3.4 – Спільні та відмінні риси менеджера і лідера**

| <b>Менеджер</b>         | <b>Лідер</b>                     |
|-------------------------|----------------------------------|
| 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           | Дас імпульс рухові               |
| Професіонал             | Ентузіаст                        |
| Приймає рішення         | Перетворює рішення на реальність |
| Робить справу правильно | Робить правильну справу          |
| Його поважають          | Його обожнюють                   |

### **3.3. Детермінанти ефективності менеджера як лідера змін: особистість лідера, загальна ситуація, стиль лідерства і управління**

Сила впливу лідерських рис у керівника організації формує певний стиль керівництва. Лідерство – здатність впливати на поведінку окремих осіб або робочої групи особистими якостями, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи. Лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії у групі людей, на

визнанні професіоналізму та компетентності. Однак, як свідчить досвід, ефективний менеджер не завжди є ефективним лідером, і навпаки. Їхні основні характеристики перебувають «в різних вимірах» (табл. 3.4).

Сучасні керівники часто характеризуються як «толерантні» і «одержимі роботою», вони володіють рішучістю, холоднокрівністю і результативним мисленням, прагнуть створювати умови, в яких підлеглі зможуть виділитися. На відміну від керівника, лідер, окрім впевненості в собі, у власній компетентності, повинен володіти цілою низкою необхідних рис. Характерні риси ефективного лідерства наведено у табл. 3.5.

Успішне управління змінами полягає більше в лідерських здібностях, ніж в управлінських навичках. Управління змінами подібне до управління чимось бурхливим, невпорядкованим, хаотичним за своєю природою. Важливо залучити до процесу управління змінами кожного в організації, хто має до цього відношення або ж хто зацікавлений в процесі внесення змін, оскільки ззовні нічого зробити неможливо.

*Таблиця 3.5 – Характерні риси ефективного лідерства*

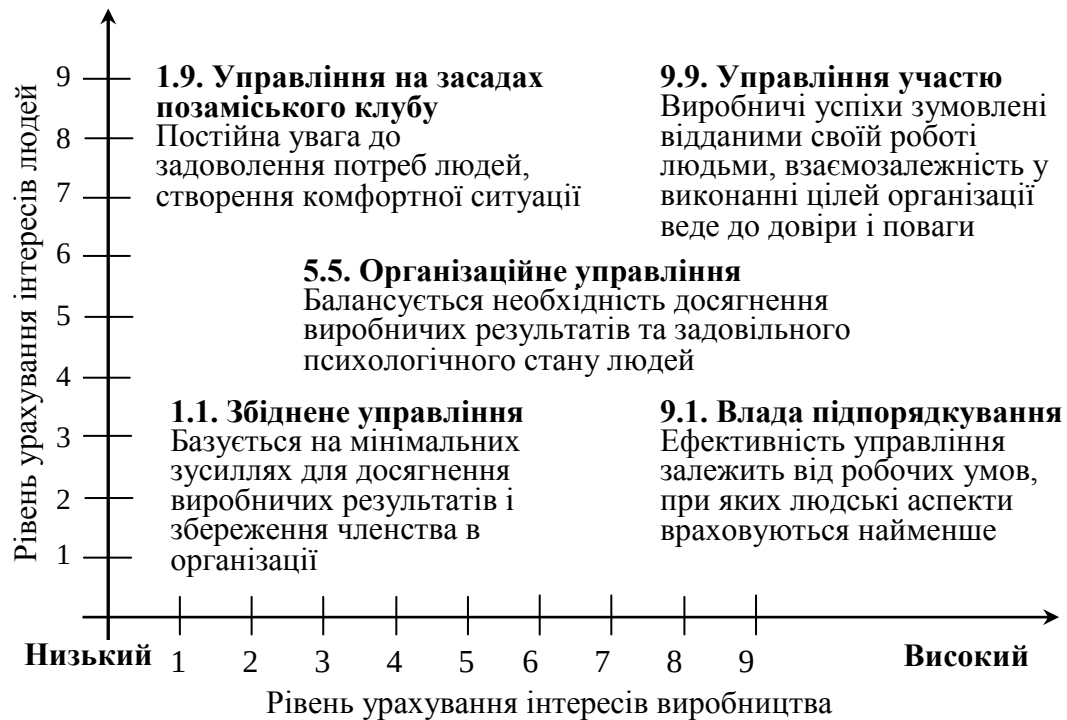
| <b>Характерні риси</b>                           | <b>Сутність характерних рис ефективного лідерства</b>                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Турботливість                                    | здатність врахувати інтереси, сумніви й успіхи інших людей                                                                                                                          |
| Вміння пристосовуватися до невизначених ситуацій | йти тільки на прораховані ризики, вміти керувати конфліктною ситуацією і мати можливість передумати, якщо зміняться обставини                                                       |
| Наполегливість                                   | вміння зосередитися на цілях, незважаючи на обставини                                                                                                                               |
| Товариськість                                    | вміння уважно слухати, проводити зустрічі, презентації, вести переговори і публічно виступати                                                                                       |
| Вміння розумітися в політиці компанії            | вміння усвідомлювати своє місце в організаційній структурі влади, вміння вислуховувати особливо уважно сумніви найбільш впливових груп і знати, куди можна звернутися за підтримкою |
| Почуття гумору                                   | вміння розрядити обстановку                                                                                                                                                         |
| Урівноваженість                                  | вміння успішно управляти в складних ситуаціях                                                                                                                                       |
| Усвідомлення себе                                | усвідомлення себе та розуміння того, як приклади поведінки лідера впливають на інших членів команди                                                                                 |
| Зосередженість на майбутньому                    | розуміння того, як певні питання вписуються у загальну політику організації, орієнтування на довготривалі пріоритети навіть при виконанні невеликих завдань                         |

Для ефективного управління змінами використовуються різні стилі лідерства. Так, дослідження Р. Лайкерта та його однодумців були спрямовані на виявлення найефективнішого стилю лідерства. Порівнюючи групи з високою та низькою продуктивністю праці, науковці дійшли висновку, що відмінності в результативності роботи зумовлені стилями лідерства. Р. Лайкерт виділив «Систему 4» – чотири стилі лідерства, які назвав експлуататорсько-авторитарним, доброзичливо-авторитарним, консультативно-демократичним та заснованим на участі (табл. 3.6). Р. Лайкерт дійшов висновку, що «Система 4» дає змогу найбільшою мірою використати потенціал працівників, тому керівники повинні впроваджувати її повсюдно, й особливо там, де робота є різноманітною і потребує прийняття нестандартних рішень.

*Таблиця 3.6 – Характеристика стилів лідерства Р. Лайкерта*

| <b>Характеристики</b>                                            | <b>Система 1</b>                                 | <b>Система 2</b>                                                                         | <b>Система 3</b>                                                                                                     | <b>Система 4</b>                                                                       |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Стиль лідерства                                                  | Експлуататорсько-авторитарний                    | Доброзичливо-авторитарний                                                                | Консультативно-демократичний                                                                                         | Заснований на участі                                                                   |
| Рівень довіри лідера до своїх підлеглих і його впевненості в них | Не впевнений у підлеглих і не довіряє їм         | Поблажлива впевненість і деяка довіра                                                    | Значна, але не беззастережна впевненість і довіра, але залишається бажання контролювати прийняття і виконання рішень | Повна впевненість і довіра в усьому                                                    |
| Характер мотивації, що використовується лідером                  | Страх, погрози і окремі винагороди               | Винагороди і в окремих випадках покарання                                                | Винагороди, окремі покарання і деякою мірою залучення до участі в управлінні                                         | Матеріальна винагорода на основі системи стимулювання, розробленої за участю підлеглих |
| Характер впливу на підлеглих і взаємодії з ними                  | Слабка взаємодія, заснована на страху і недовірі | Слабка взаємодія з деяким урахуванням позиції підлеглих, страх і обережність у підлеглих | Помірна взаємодія з частим виявом впевненості у працівниках, довіри до них                                           | Дружні стосунки з підлеглими, висока впевненість у них і довіра до них                 |

**Управлінська решітка Блейка-Моутона.** Науковцями запропоновано п'ять стилів лідерства для забезпечення виконання роботи та створення гармонійних дружніх стосунків в колективі. Управлінська решітка Блейка-Моутон - це своєрідна матриця, утворена перетином двох складових лідерської поведінки: турботою про роботу і турботою про персонал (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Управлінська решітка Р. Блейка – Дж. Моутон**

Встановлення шкали матриці від 1 до 9 дає змогу окреслити зони п'яти основних лідерських стилів.

**Стиль 1.1** передбачає мінімальне піклування менеджера як про виробництво, так і про потреби працівників, що свідчить про його невисоку зацікавленість у збереженні свого місця в організації. Такі керівники найчастіше не докладають зусиль для впливу на своїх підлеглих, приховують свої думки, байдужі у стосунках з іншими людьми, не втручаються у конфліктній ситуації, не використовують у комунікаціях зворотний зв'язок тощо.

**Стиль 9.1** характеризується поєднанням максимальної турботи про організацію з мінімальним піклуванням про підлеглих. Керівник вважає за необхідне більше уваги приділяти формуванню і контролю за виконанням виробничих завдань, ніж налагодженню стосунків з групою. Він фактично диктує своїм підлеглим умови виконання роботи, нав'язує свої ідеї, в конфліктних умовах змушує прийняти його позицію, фіксує недоліки в роботі та помилки підлеглих і карає за них.

**Стиль 1.9** свідчить про мінімальне піклування про виробництво і максимальну турботу про працівників. При цьому основна увага приділяється фор-

муванню та збереженню в групі товариських стосунків. Це важливо для керівника навіть тоді, коли психологічний комфорт може спричинити погіршення результатів роботи. Керівник підтримуватиме ініціативу своїх підлеглих, враховуватиме їхні ідеї, запобігатиме конфліктним ситуаціям у групі, винагороджуватиме працівників за досягнення кращих результатів.

**Стиль 5.5** – «золота середина». Керівник намагається підтримувати досягнуті результати діяльності, перевіряє підлеглих тільки у разі появи відхилень, критично сприймає їхні нові ідеї, у конфліктних ситуаціях займає позицію, яка влаштовує всіх, домагається узгодженості при розробленні рішень, віддає перевагу неформальним оцінкам інформації, отриманої за допомогою зворотного зв'язку.

**Стиль 9.9** – це ідеальний, практично недосяжний стиль. Для керівника інтереси виробництва та інтереси працівників є рівноцінними. Такий стиль управління часто називають «управлінням командою». Заохочується активність та ініціативність, колективне обговорення проблем і прийняття рішень з урахуванням позицій учасників команди. Керівник користується підтримкою своїх підлеглих, ділиться з ними новими ідеями, разом планує діяльність. При виникненні спірних питань досягає консенсусу, заохочує обопільний зворотний зв'язок з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Управлінська решітка Блейка-Моутон здобула популярність у менеджерів сучасних організацій, її використовують для вдосконалення стилю лідерства через участь у програмах навчання і підготовки, спеціально розроблених для оволодіння стилем 9.9. Зокрема, якщо менеджер у своїй діяльності переважно використовує стиль 9.1, то йому слід приділити більше уваги розвитку персоналу, мотивації, комунікації тощо. Переважання стилю 1.9 потребує навчання у сферах прийняття рішень, планування, організування, контролю робочих операцій. Стиль 5.5 вимагає вдосконалення в усіх вказаних напрямках. Стиль 1.1 свідчить про слабкі ділові якості менеджера і викликає сумніви у можливості поліпшення його роботи, в тому числі й через навчання. Отже, розглянуті стилі лідерства є свідченням того, що ефективними лідерами стають, а не народжуються. Лідерська поведінка може бути розвинута і поліпшена через навчання і спеціальну підготовку.

### **3.4. Підходи до виділення стилів управління: підхід з позиції особистих якостей, ситуаційний підхід**

**Підхід з позиції особистих якостей.** Теорія лідерських якостей є найбільш раннім підходом до вивчення та пояснення лідерства. Перші дослідники намагалися виявити ті якості, які відрізняють «великих людей» в історії від мас. Дослідники вірили, що лідери мали унікальний набір достатньо стійких якостей, яких не мали інші. Виходячи з цього підходу, вчені намагалися визначити лідерські якості, навчитися їх вимірювати. Підхід ґрунтувався на вірі в те, що лідерами народжуються, а не стають.

У такому випадку, коли відношення лідера збігаються з формальними повноваженнями менеджера, останній поєднує в собі і посаду і лідера. Але відношення лідера і посадових повноважень можуть не збігатися і навіть вступати у протиріччя одне з одним. Тоді виникає конфліктна ситуація, яку нерідко доводиться спостерігати у практиці управління колективами. У зв'язку з цим, у менеджера з'являються два варіанти уникнути конфлікту: або досягнути у своїй практичній діяльності лідерства, що можливо, якщо дослідити і зрозуміти причини і рушійні сили виникнення такого статусу; або побудувати відносини з неформальним лідером таким чином, щоб вони не призводили до конфлікту, а ще краще, щоб вони доповнювали та посилювали формальну діяльність менеджера. Це одна з важливих сторін мистецтва управління.

**Ситуаційний підхід.** Вивчає взаємодію різних ситуаційних чинників з метою виявлення причинно-наслідкового зв'язку у відносинах, який би дав змогу передбачити можливу поведінку керівника і наслідки цієї поведінки. Згідно із ситуаційними теоріями вибір стилю зумовлюється ситуацією. Тобто ефективність керівництва залежить від того, наскільки ситуація дає керівникові можливість впливати на інших людей. Найвідомішими ситуаційними теоріями, розробленими американськими вченими, є: модель керівництва Ф. Фідлера, теорія життєвого циклу П. Герсі та К. Бланшара, модель «шлях-мета» Т. Мітчелата, Р. Хауза, модель прийняття рішень В. Врума Ф. Йеттона.

**Модель Фідлера.** Ф. Фідлер – засновник ситуаційного підходу. Крім стилів керівництва, вивчав ситуаційні чинники, які дають змогу визначити міру прийнятності та ефективності певної лідерської поведінки. Продуктивність групи, за Фідлером, залежить і від стилю керівника, і від конкретної ситуації.

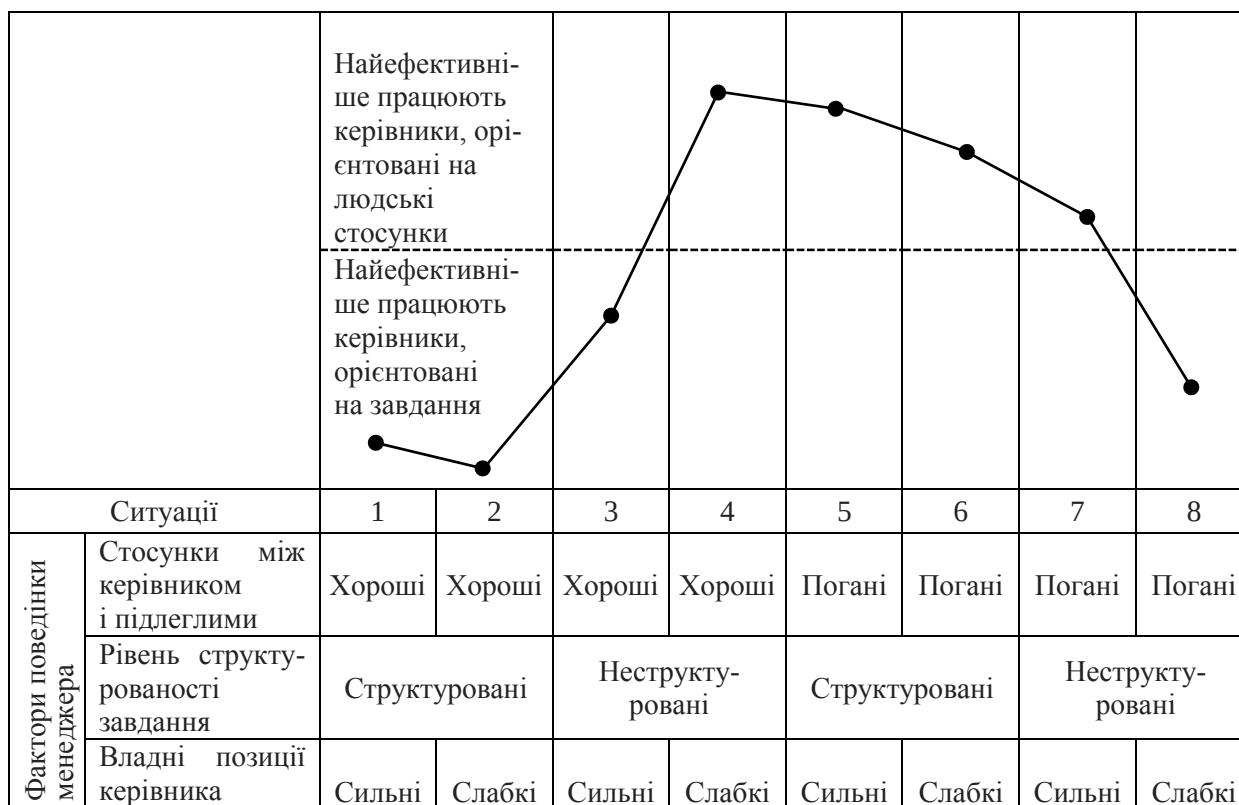
Фідлер виділяє два основних стилі лідерства:

- керівник, орієнтований на роботу;
- керівник, орієнтований на стосунки у робочій групі.

Важливою, за Фідлером, є ідентифікація ситуації, що склалася в робочій групі. Вона потрібна для визначення рівня контрольованості ситуації з метою впливу на учасників групи. Її описують три параметри:

- стосунки між керівником та членами колективу. Лояльні стосунки дають змогу керівникові здобути визнання своїх послідовників, що розширює його можливості впливати на їхню поведінку;
- рівень структурованості завдання. Робота з високим рівнем структурованості сама по собі містить вказівки, тому керівник у цій ситуації має більший контроль над підлеглими;
- обсяг посадових повноважень керівника. Чим більше формальної влади має керівник, тим більше можливостей у нього винагороджувати і карати підлеглих, а значить, контролювати ситуацію.

Ці ситуаційні чинники у поєднанні з двома лідерськими стилями дають вісім типів ситуацій (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Модель Фідлера**

Керівники, орієнтовані на завдання, є ефективними у найсприятливіших (1-3) або у найменш сприятливих (8) ситуаціях. Це зумовлено тим, що у ситуаціях 1-2 вони усвідомлюють детермінованість, передбачуваність результатів роботи і вважають за краще не втручатись у роботу підлеглих, оскільки вони з нею справляться самі. Працівникам це подобається, і вони намагаються працювати добре. Ситуація 3 є дещо гіршою щодо структурованості, але хороші стосунки з підлеглими і сильні владні позиції дають змогу керівнику розподілити роботу між підлеглими, встановити стандарти її виконання і, здійснюючи контроль, координувати їх дії. У найменш сприятливій ситуації (8) керівники втручатимуться в роботу підлеглих, вказуючи їм, що і як слід робити.

Керівник, орієнтований на стосунки, буде ефективнішим у ситуаціях 4-7. Зокрема, за поганих стосунків, але високій структурованості завдань (5-6) він більше уваги приділятиме емоціям працівників, оскільки впевнений у тому, що способи виконання роботи їм зрозумілі. У ситуації 4, коли керівника поважають, але завдання слабо структуроване і повноваження керівника обмежені, він цілковито залежить від бажання працівників виконати завдання і їх активності у досягненні бажаних результатів, тому повинен зосередитись на психологічних аспектах мотивації, орієнтуватися на творчий пошук, заохочення ініціативи тощо. Ситуація 7 – одна з найгірших. Погані стосунки з групою і слабо структуроване завдання перешкоджатимуть керівникові ефективно контро-

лювати ситуацію. Але широкі владні повноваження дадуть змогу йому перевести увагу зі стосунків у групі на роботу.

Незважаючи на певні недоліки (складність в ідентифікації належності керівника до якогось типу поведінки), модель можна успішно використовувати для поліпшення практики керівництва. Вона дає змогу підбирати керівника відповідно до ситуації, що склалася в групі, або підказує шляхи зміни ситуації, якщо з якихось причин змінити керівника не можна. Врешті, вона підказує керівнику, як самому змінювати ситуацію для власної користі.

Якщо керівника не влаштовує той рівень керованості групою, якого він досяг, він може вжити певних заходів, щоб ситуація стала контрольованішою і сприятливішою щодо впливу на поведінку підлеглих.

**Заходи для зміни рівня відносин керівника з підлеглими:**

- керівникові витрачати більше неформального часу на спілкування з підлеглими;
- обирати персонал за якостями, важливими для керівника;
- підібрати наставників тим підлеглим, у кому не впевнений керівник;
- підняти моральний дух підлеглих.

**Заходи для зміни рівня структурованості роботи.** За бажання мати менш структуровану роботу: взяти важке і незвичне завдання; передати частину рішень, що стосуються роботи, підлеглим.

За бажання мати більш структуровану роботу: заручитися інструкціями з вищих інстанцій; поділити роботу на дрібніші і структурованіші частини або етапи.

**Заходи для зміни рівня власних владних позицій у організації.**

У бік підвищення: використовуючи всю наявну владу, показати підлеглим, хто є хто; забезпечити одержання інформації послідовниками тільки за своїм посередництвом.

У бік зниження: залучити підлеглих до участі в управлінні; делегувати частину влади заступникам і помічникам.

**Теорія «життєвого циклу» П. Херсі і К. Бланшара.** Одним із ключових ситуаційних чинників науковці вважають ступінь зрілості (професійної і психологічної) підлеглих, який визначається мірою здатності й бажання виконувати поставлені керівником завдання. Професійна зрілість – це знання, вміння і навички, досвід, здібності загалом. Високий її рівень означає, що працівник не потребує директив і вказівок. Психологічна зрілість відповідає бажанню виконувати роботу або вмотивованості працівника. Високий її рівень не потребує від керівника великих зусиль для заохочення підлеглих до роботи, оскільки вони вже внутрішньо вмотивовані.

Автори моделі виділили чотири стадії зрілості підлеглих (рис.3.4):

1. Люди не спроможні і не хочуть працювати; вони або некомпетентні, або не впевнені в собі.
2. Люди не спроможні, але хочуть працювати; у них є мотивація, але немає навичок і вмінь.



3. Люди спроможні, але не бажають працювати; їх не приваблює те, що пропонує керівник.

4. Люди спроможні і бажають робити те, що пропонує їм керівник.

Модель вибудовується на виборі керівником певних стилів поведінки щодо підлеглих і щодо виконуваної ними роботи, які б відповідали ситуації, що склалася в групі. Поведінка, зорієнтована на налагодження стосунків, вимагає від керівника більшої уваги до підлеглих, надання їм підтримки, залучення їх до управління. Поведінка, зосереджена на роботі, передбачає проведення роз'яснювальної роботи з підлеглими про те, що і як вони мають робити. Керівник, який орієнтується на таку поведінку, структурує, контролює і уважно стежить за тим, як підлеглі працюють. Поєднання обох типів поведінки дає змогу в межах цієї моделі виділити чотири основних лідерських стилі: вказівний ( $S_1$ ), переконуючий ( $S_2$ ), співробітництва ( $S_3$ ) і делегування ( $S_4$ ).

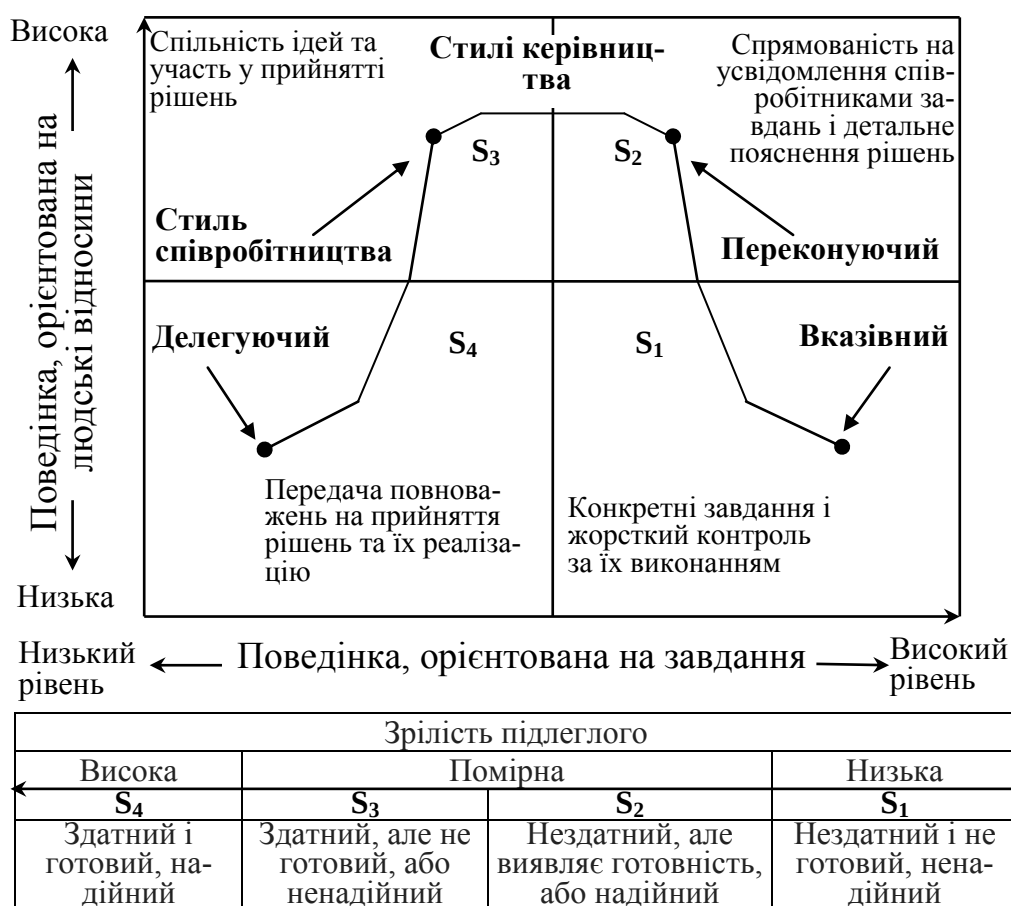


Рис. 3.4. «Життєвий цикл» П. Херсі і К. Бланшара

Наведена модель придатна для організації, яка широко використовує роботу команд, оскільки керівник-лідер може обрати такий стиль, який відповідає стадії розвитку групи і є ефективним. Водночас модель вказує, у якому напрямі слід коригувати поведінку лідера, щоб колектив, яким він керує, швидше досяг стадії повної інтеграції.

**Модель «шлях–мета» Р. Хауза і Т. Мітчела.** Модель отримала свій розвиток у 70-ті роки ХХ ст. В її основі – мотиваційна теорія очікування. Керівник може впливати на мотивацію підлеглих, пояснюючи їм можливі способи досягнення доступної винагороди (допомагає засвоювати зразки поведінки, які забезпечують успішне виконання завдань і адекватну винагороду) або збільшуючи цінність винагороди (ідентифікує найцінніші для працівника види винагороди, його систему пріоритетів). Завдання керівника полягає в тому, щоб збільшити сукупну персональну винагороду співробітників за виконання завдань і разом з ними визначити найкоротші шляхи її отримання.

Модель «шлях–мета» передбачає, що спільними зусиллями керівника і працівника за потреби можна змінити ситуацію на краще. Працівники отримують задоволення від роботи, і їхня продуктивність праці зростає, якщо керівник забезпечує відповідність зусиль та результатів роботи і результатів та винагороди. Ідеальним вважають варіант, коли винагорода цілком відповідає результату. Роль керівника у моделі «шлях–мета» зображено на рис. 3.5, де вказано на відмінність у формальному керівництві і лідерстві.



**Рис. 3.5. Модель «шлях–мета» Р. Хауза і Т. Мітчела**

Поєднуючи обидві ролі, керівник швидше знаходить порозуміння з підлеглими. Модель ілюструє, що ефективним керівником є той, який підказує підлеглим шлях до бажаного результату. Згідно з моделлю «шлях–мета» керівник

може застосувати такі стилі керівництва: підтримуючий, директивний, орієнтований на досягнення, участі підлеглих в управлінні (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Стили управління згідно з моделлю «шлях–мета»

Підтримуюче керівництво передбачає істотну увагу до потреб працівників і їх благополуччя, розвитку товариських стосунків, взаємодії з підлеглими на рівних.

Директивне керівництво передбачає високий рівень структурованості роботи, пояснення підлеглим, що і як слід робити, а також, що й коли від них очікується.

Керівництво, орієнтоване на досягнення, – це встановлення напружених, але привабливих цілей, значна увага до якості роботи, впевненість у можливостях і здатності підлеглих досягти високого рівня виконання роботи.

Керівництво, засноване на участі, – це увага до ідей, пропозицій та зауважень підлеглих у ході прийняття рішень, залучення їх до участі в управлінні.

## **Ситуаційна модель прийняття рішень В. Врума – Ф. Йеттона – А. Джаго.**

Одна з найбільш сучасних моделей передбачає, що стиль поведінки залежить від ситуації і один лідер може користуватися різними моделями поведінки. Спочатку В. Врум і Ф. Йеттон виділили сім ситуаційних факторів: вимоги до якості прийняття рішення, вимоги до прихильності підлеглих, інформованість керівника, структура завдання, вірогідність підтримки підлеглих, узгодженість цілей організації та її членів, конфлікт між підлеглими. Надалі В. Врум і А. Джаго додали ще три фактори: інформованість підлеглих, обмеження в часі, географічний розкид підлеглих.

Залежно від ситуаційних чинників керівник може використовувати п'ять стилів керівництва:

- авторитарний І: керівник приймає рішення самостійно;
- авторитарний ІІ: керівник отримує необхідну інформацію від своїх підлеглих, а потім самостійно приймає рішення;
- консультативний І: керівник радиться з кожним підлеглим індивідуально, а потім сам приймає рішення;
- консультативний ІІ: керівник радиться з групою, а потім самостійно приймає рішення;
- груповий (партнерський) ІІ: керівник викладає завдання групі і разом з нею приймає рішення.

### ***Контрольні запитання – завдання***

1. Визначте основні характеристики сучасного керівника успішної організації.
2. Які стратегії організації базуються на поведінці керівника?
3. Що розуміють під терміном «команда в організації»? Які види команд найчастіше виділяють у сучасних організаціях?
4. Які стадії розвитку проходять команди в організаціях?
5. Охарактеризуйте види мотивації персоналу в сучасних організаціях.
6. Які стилі поведінки конфліктуючих сторін виділяються у «Сітці Томаса – Кілмена»?
7. Охарактеризуйте основні риси ефективного керівника-лідера сучасної організації.
8. Охарактеризуйте стилі лідерства за «Системою 4» Р. Лайкерта.
9. Наведіть основні характеристики лідерських стилів, визначених на підставі «Управлінської решітки Блейка – Моутон».
10. Які стилі лідерства виділяються у моделі Ф. Фідлера?
11. Яке практичне значення має використання положень моделі Ф. Фідлера в управлінні змінами в організації?
12. Які стадії зрілості підлеглих та стилі визначаються у теорії П. Герсі та К. Бланшара?

### *Тематика наукових доповідей*

1. Мотивація і стимулювання трудової діяльності персоналу під час проведення змін в організації.
2. Успішні керівники-лідери сучасних підприємств: закордонний та вітчизняний досвід.
3. Модель Ф. Фідлера: теоретичні та практичні аспекти.
4. Теорія «життєвого циклу» П. Герсі та К. Бланшара в управлінні змінами в підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.
5. Менеджер змін в сучасній організації: основні риси та компетенції.
6. Теорія «шлях–мета» Р. Хауса та Т. Мітчелла в управлінні змінами в підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.

## Розділ 4

### МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

#### 4.1. Концептуальні моделі управління змінами

Проведення змін не може спиратися на інтуїцію, а вимагає систематичного підходу. Щоб управляти змінами потрібно впорядкувати процес, обґрунтовувати його структуру. Структура процесу змін має характер багатоступінчатого і повторюваного процесу вирішення проблеми. Вона включає процеси розпізнавання проблем, їх вирішення, дії по контролю і закріпленню змін.

В управлінській літературі представлено різні підходи та моделі до управління процесом змін. Для того, щоб краще осмислити особливості застосування цих моделей можна користуватись концепцією Гаретта Моргана (1986 р.) щодо «організаційних метафор». В основі цієї концепції знаходяться положення про те, що керівники по-різному бачать принципи функціонування організації в залежності від свого досвіду, освіти, стилю керівництва тощо. Найкращим чином ці принципи можна відобразити саме за допомогою метафор. Використання організаційних метафор дає змогу проілюструвати особливості функціонування певної організації. За Г. Морганом виокремлюються вісім організаційних метафор:

- 1) організація як цілеспрямована машина;
- 2) організація як біологічний організм, який адаптується до змін;
- 3) організація як інтелект, здатний передбачати зміни;
- 4) організація як набір поєднаних цінностей та переконань;
- 5) організація як політична система, де у центрі уваги влада і конфлікти, як засіб, за допомогою якого працівники досягають власних прагнень;
- 6) організація як психічна в'язниця, де у центрі уваги є норми поведінки;
- 7) організація як постійний рух та перетворення;
- 8) організація як інструменти домінування (нав'язування своєї волі іншим замість пошуку спільних цінностей).

Найчастіше застосовуються чотири організаційних метафори:

- організація – машина;
- організація – політична система;
- організація – організм;
- організація – постійний рух та перетворення.

У сучасній літературі з проблем управління змінами виділяються дві полярні концепції, кожна з яких визначає відповідну стратегію змін. Це теорія Е і теорія О. Автори теорій професори Гарвардської школи бізнесу: Майкл Бір – автор теорії Е, Нітін Норія – автор теорії О. У таблиці 4.1 наведено порівняльний аналіз зазначених теорій.

*Таблиця 4.1 – Порівняльний аналіз характеристик теорій Е та О*

| № з/п | Характеристика       | Теорія Е                                                            | Теорія О                                                 |
|-------|----------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1     | Мета змін            | Підвищення прибутку                                                 | Розвиток організації                                     |
| 2     | Лідерство            | Зверху вниз (автократичне)                                          | Базується на участі (партисипативне)                     |
| 3     | Об'єкт змін          | Структура и системи («жорсткі елементи»)                            | Організаційна культура («м'який елемент»)                |
| 4     | Планування змін      | Зміни, що програму-ються і плануються                               | Спонтанні зміни як реакція на можливості, що з'являються |
| 5     | Мотивація змін       | Фінансові стимули                                                   | Поєднання різних стимулів                                |
| 6     | Участь консультантів | Використання розроблених консультантами готових технологій і рішень | Залучення співробітників до процесу прийняття рішень     |

**Теорія Е** виходить з примату фінансових цілей і орієнтується на їх ефективне досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів організації. Керівники, які сповідують теорію Е, використовують, як правило, жорсткі методи, роблячи акцент на здійснення змін зверху вниз і приділяючи основну увагу на створення структури і систем.

**Теорія О** розглядає організацію як систему, яка само розвивається, і більшою мірою орієнтована на корпоративну культуру, на цілі та мотиви співробітників організації. Керівники – прихильники теорії О – більшою мірою орієнтовані на навчання і розвиток своїх співробітників, зміну корпоративної культури і здійснення змін знизу вгору.

Під час вибору для практичного застосування тієї чи іншої теорії враховуються такі чинники:

1. Характер і масштаб проблеми.
2. Особистісні характеристики співробітників організації.
3. Характер і зміст роботи в організації.
4. Ціннісні орієнтації керівництва і стиль лідерства.

Використання на практиці теорій Е та О дозволили зробити такі висновки:

1. Для досягнення максимального ефекту доцільно комбінувати жорсткі та м'які методи. Проте, автори теорій відзначають, що комбінувати ці методи можуть лише найбільш талановиті та підготовлені лідери. У даному випадку забезпечуються умови для формування гнучкої і процвітаючої організації на тривалу перспективу.

2. З найменшим ризиком краще використовувати в чистому вигляді або теорію Е, або теорію О.

3. Можна використовувати і «послідовний підхід»: спочатку реалізовувати теорію Е, а потім теорію О. На завершальному етапі організаційних змін краще використовувати теорію О.

4. Іноді на практиці використовується «одночасний підхід», який передбачає одночасне і рівне фокусування зусиль організації як на збільшенні прибутку, так і на розвитку організаційних можливостей. Це можливо, коли генеральний директор володіє силою розуму і здатністю формувати ідеї, а його заступник – директор з маркетингу та продажу, – володіє емоційно-особистісними якостями.

Застосування лише одного із зазначених підходів під час впровадження змін в організації так само, як і зіставлення організації лише з однією із наведених організаційних метафор, не дає змоги отримати найкращий результат від запланованих змін.

Технології системного втручання та організаційного розвитку поєднали такі науковці: Адізес І. (модель PAEI), Хайят Дж. (модель ADKAR-Prosci), Бір М. та Норія Н. («Теорія Е» та «Теорія О»). На підставі аналізу існуючих підходів до управління змінами стверджується, що управляти змінами доцільно з позиції дво-векторного підходу шляхом урахування важливих при управлінні змінами характеристик кожного з наведених підходів.



Таблиця 4.2 – Підходи до здійснення змін відповідно до організаційних метафор Г. Моргана

| Метафора                              | Підхід до змін                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Відповідний                                                                           | Керуючі принципи                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організація як машина                 | У такій організації виконуються загальноприйняті операції, чітко визначені структура і ролі, ефективно працюють деталі «машини» – функціональні підрозділи. Топ-менеджери визначають цілі та часові межі. Консультанти залучаються для запропонування дієвих методів і технік впровадження змін. Проект змін спрямовується зверху. Працівники проходять навчання.                                                                     | Топ-менеджер                                                                          | Зміни необхідно впроваджувати.<br>Опором змінам можна керувати.<br>Стратегічні цілі визначають напрям руху.                                                                                                                        |
| Організація як політична система      | Впливова група працівників створює коаліцію з новими керуючими принципами. Дебати та переговори призводять до перемоги або до програшу нової коаліції. Зміни відбуваються тоді, коли до влади приходять нові люди зі свіжими поглядами і новими способами розподілу дефіцитних ресурсів. Їх найближче оточення позиціонується скоріше як переможець, ніж як ті, що програли.                                                          | Ті, хто реально мають владу в організації                                             | Переможці та ті, хто програли, обов'язково будуть далі працювати в організації. Для змін необхідні нові коаліції та нові переговори.                                                                                               |
| Організація як організм               | Спочатку відбувається збір інформації (стадія дослідження): опитуються працівники, клієнти. Отримані дані передаються працівникам, відповідальним за впровадження змін. Йде колективне обговорення проблем і необхідних дій. Рішення стосовно змін також приймається і впроваджується колективно з максимальною кількістю учасників. Навчання і підтримка надається тим працівникам, які долучені до здійснення важливих перетворень. | Топ-менеджер, керівники проєктів або розділу бізнесу, підрозділ управління персоналом | Важливим є підтримка і участь працівників а також визнання ними необхідності змін. Зміни «будуються» у відповідь на зміни у середовищі господарювання. Працівникам слід надавати суттєву підтримку.                                |
| Організація як потік та трансформація | Початкова «іскра» змін виникає сама по собі. Дехто з керівників проявляє ініціативу і організує початкове обговорення можливих змін. До обговорення долучаються всі зацікавлені. Проект впровадження змін формується після кількох дискусій. До мережі долучається все більше працівників.                                                                                                                                            | Впливові працівники організації                                                       | Змінами важко керувати, вони виникають самі по собі. Головними імпульсами до змін є конфлікти та напруження в організації. Головним завданням менеджерів є виявлення проблем та протиріч у діяльності організації та їх подолання. |

**Таблиця 4.3 – Застосування підходів до управління змінами з урахуванням технологій впровадження змін на основі зіставлення організацій з організаційними метафорами**

| Організаційна метафора | Технології впровадження змін |    | Особливості впровадження змін                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Підходи до управління змінами           | Представники (моделі управління змінами)                                                                                     | Обмеження метафори                                                                                                                                                                                        |
|------------------------|------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | ПЗ                           | ОР |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                         |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                           |
| 1                      | 2                            | 3  | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 5                                       | 6                                                                                                                            | 7                                                                                                                                                                                                         |
| Машина                 | +                            |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– досягнення запланованих цілей;</li> <li>– чітко встановлені процедури і правила;</li> <li>– опором змінам необхідно керувати;</li> <li>– зміни можуть бути добре виконані, якщо вони добре сплановані та контрольовані</li> </ul>                                                                 | Процесний, міждисциплінарний            | К. Левін, В. Бріджес, Дж. Коттер, Г. Осовська, Р. Ліппіт, П. Друкер, Р. Баллок та Д. Баттен, М. Бір та Н. Норія (Теорія «Е») | Управління організацією є найбільш ефективним у стабільному середовищі. Впровадження змін є складним, супроводжується потужним опором працівників та необхідністю суворого контролю за виконанням завдань |
| Політична система      | +                            |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– велике значення мають повноваження, наявність підтримки політики або запропонованої управлінцем ідеї;</li> <li>– зміни не будуть впроваджені без підтримки уповноважених осіб;</li> <li>– за прогнозованими результатами змін встановлюються виграші та втрати працівників організації</li> </ul> | Процесний, системний, міждисциплінарний | Дж. Коттер, Д. Надлер та М. Тушман, К. Карнал, П. Сенге                                                                      | Розуміння організації лише як політичної системи зумовлює виникнення стратегій, подібних до теорії влади Макіавеллі, без залучення працівників до управління змінами                                      |

Продовження таблиці 4.3

| 1                             | 2 | 3 | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 5                                                                             | 6                                                                                                                                                                                                  | 7                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організм                      |   | + | <ul style="list-style-type: none"> <li>– організація – жива система, що адаптується, діяльність системи узгоджується з умовами ринкового середовища;</li> <li>– управління організацією здійснюється відповідно до ситуації;</li> <li>– зміни в організації впроваджуються лише як відповідь на зміни у зовнішньому середовищі;</li> <li>– існує потреба в залученні працівників, психологічній підтримці під час впровадження змін та усвідомлення працівниками необхідності змін</li> </ul> | Процесний, системний, ситуаційний, контекстний, адаптивний, міждисциплінарний | <p>К. Левін,<br/>Дж. Коттер,<br/>Р. Бекхард,<br/>Д. Надлер та<br/>М. Тушман,<br/>В. Бріджес,<br/>К. Карнал,<br/>П. Сенге,<br/>Л. Грейнер,<br/>Г. Осовська,<br/>Д. Балоган та<br/>В. Хоуп-Хейлі</p> | Співпрацюючи з партнерами, суспільством та ін., розробляючи нові продукти та послуги, організація може суттєво вплинути на формування ринкового середовища. Метафора відображає ідеалістичний погляд на узгодження роботи підрозділів |
| Постійний рух та перетворення |   | + | <ul style="list-style-type: none"> <li>– організація – частина зовнішнього середовища;</li> <li>– впровадження змін у динамічному та швидкозмінному середовищі;</li> <li>– управлінці не можуть повністю контролювати зміни;</li> <li>– управлінці діють як консультанти з метою полегшення обміну поглядами та думками учасників змін</li> </ul>                                                                                                                                             | Не враховує процесний та ситуаційний підходи                                  | <p>В. Бріджес,<br/>П. Сенге,<br/>М. Бір та<br/>Н. Норія<br/>(Теорія «О»),<br/>Ф. Гуїяр,<br/>Д. Келлі</p>                                                                                           | Управління організацією за такою метафорою не веде до формування чіткого плану, процесу чи послідовності змін, на відміну від інших метафор                                                                                           |

Доцільність застосування тієї чи іншої моделі (концепції) до відповідної організаційної метафори відображено у табл. 4.4.

**Таблиця 4.4 – Доцільність застосування концептуальних моделей управління змінами до відповідних організаційних метафор**

| <b>Модель<br/>(або концептуаль-<br/>ний підхід)</b>                 | <b>Організаційна метафора</b> |                              |                 |                                      |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------|--------------------------------------|
|                                                                     | <b>Машина</b>                 | <b>Політична<br/>система</b> | <b>Організм</b> | <b>Потік або тран-<br/>сформація</b> |
| К. Левін (1951)<br>«Триступеневий<br>підхід»                        | ✧                             |                              |                 | ✧                                    |
| Л. Грейнер (1967)<br>«Шість етапів<br>управління зміна-<br>ми»      | ✧                             | ✧                            | ✧               |                                      |
| Дж. Коттер<br>(1995) «Восьми-<br>етапна модель пе-<br>ретворень»    | ✧                             | ✧                            | ✧               | ✧                                    |
| Р. Бекхард і<br>Т. Харріс (1987)<br>«Формула змін»                  | ✧                             |                              | ✧               |                                      |
| Д. Надлер,<br>М. Тушман (1997)<br>«Модель узго-<br>дження»          |                               | ✧                            | ✧               | ✧                                    |
| Ф. Гуіяр,<br>Дж. Келлі (2000)<br>«Модель перетво-<br>рення бізнесу» |                               |                              | ✧               | ✧                                    |
| Е. Кемерон,<br>М. Грін (2001)<br>«Модель циклу<br>змін»             | ✧                             | ✧                            | ✧               | ✧                                    |
| Р. Баллок і<br>Д. Баттен (1985)<br>«Фази запланова-<br>них змін»    |                               |                              | ✧               |                                      |

## 4.2. Моделі організаційних змін

Відомо, що дослідження змін в організації, як окремого напрямку управлінської науки, почалось після Другої світової війни разом з розвитком теорії стратегічного управління. Більшість досліджень, які стосувались змін, були присвячені їх процесній складовій. Тобто, головна увага концентрувалась на найбільш ефективних методах впровадження перетворень і подоланні опору персоналу.

За думкою багатьох учених [15], протягом кількох десятиріч домінувало розуміння процесу організаційних змін «за Куртом Левіном».

**Триступенева модель змін**, запропонована соціальним психологом Куртом Левіном у 1951 р., є прикладом класичного підходу до змін. Вона і на сьогодні залишається найбільш розповсюдженим «рецептом» впровадження змін. К. Левін розбив організаційні зміни на три послідовні кроки (рис. 4.1):

1. **Розморожування** (усвідомлення необхідності змін і чинників, що сприяють і перешкоджають їм).
2. **Здійснення змін** (процес вивчення і освоєння нового).
3. **Заморожування** (підкріплення нововведень на основі позитивних результатів).

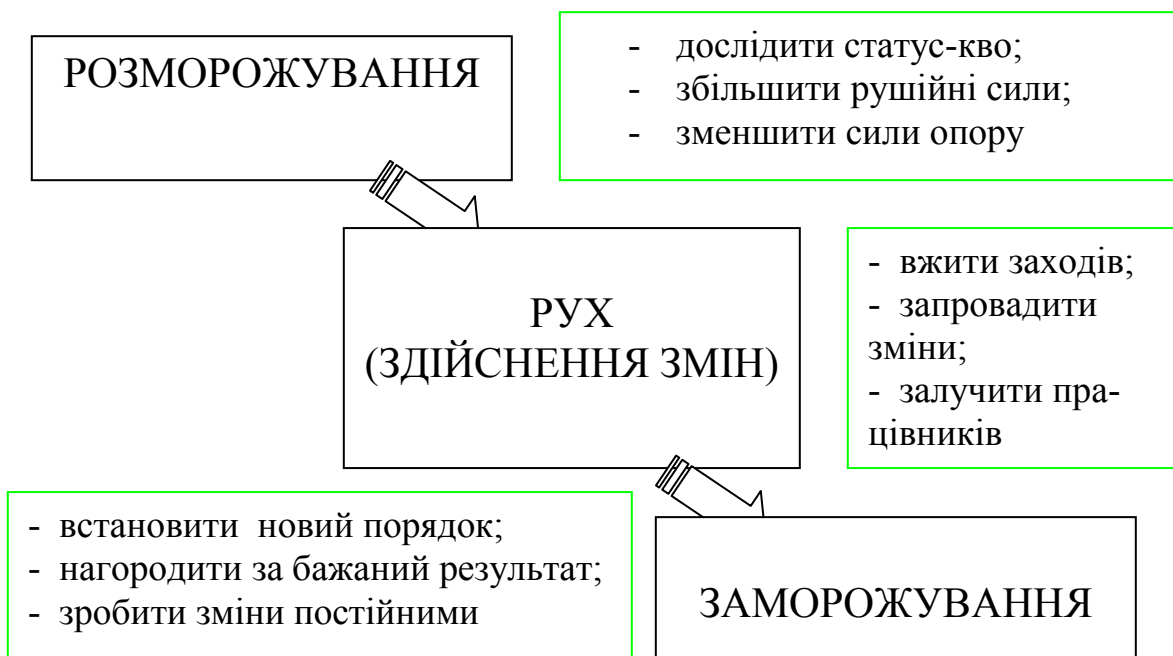


Рис. 4.1. Триступенева модель змін Курта Левіна

В основі цієї моделі лежить концепція «поля сил». К. Левін запропонував розглядати будь-яку організацію або ситуацію як те, що знаходиться при певному балансі або рівновазі між рушійними і стримуючими силами зміни. З аналізу поля сил витікає, що набагато простіше ослабити стримуючі сили, ніж нарощувати ру-

шійні сили змін. Саме для цього є необхідним такий важливий етап як «розморожування». Ця стадія починається з моменту, коли співробітник отримує повідомлення про зміну. Прикладами можуть бути майстер, що оцінює нові способи організації робіт, пропоновані відділом якості, або торговий представник, що цікавиться тим, чи дійсно йому слід заповнювати нову форму анкети для опитування покупців, як того вимагає відділ маркетингу. У обох випадках, цих людей примушують до змін в роботі, і вони цілком законно цікавляться тим, наскільки пропоновані зміни підходять для них. Таким чином, ми маємо справу з періодом реагування, протягом якого люди зважують всі «за і проти», щоб виробити своє відношення до змін. Залежно від результатів подібної оцінки, це відношення може бути позитивним, байдужим або негативним. Відповідно, реакцією людей будуть ентузіазм, апатія або рішуче заперечення. Залежно від їх реагування на пропоновані зміни, людей можна поділити на наступні три типові групи.

**Прихильники** – ті, хто бачать очевидні переваги пропонованих змін і з ентузіазмом підтримують їх упровадження. Вони беруть активну участь в проведенні змін і докладають зусилля для того, щоб до них пристосуватися.

**Амбівалентні** – ті, для яких переваги і недоліки змін здаються рівноцінними. Стан справ, що склався, уявляється для них менш ризикованим, і вони, загалом, страшаються будь-яких змін. Разом з тим, якщо натиснути на них сильніше, то вони будуть готові змиритися зі змінами, як з неминучим злом. Вони не стануть чинити сильного опору змінам, але також і не виявлятимуть великої зацікавленості. Отже вони, швидше за все, просто чекатимуть, поки їх не проведуть через стадію експериментів, без яких вони б могли цілком обійтися.

**Супротивники** – ті, чиє відношення до ситуації змін є негативним, і вони використовують всю свою енергію на те, щоб перешкодити змінам. Супротивники проявлятимуть небажання впроваджувати зміни, можуть навіть бунтувати проти перетворень. Супротивники ніколи не шукатимуть способи пристосування до змін. В кращому випадку, вони змиряться з ними, затаївши при цьому обурення та образи.

Люди, налаштовані амбівалентно, і супротивники змін, швидше за все, робитимуть все від них залежне, щоб чинити опір змінам. Наприклад, майстер вишукуватиме нескінченні приводи для дискредитації пропонованої реорганізації. Якщо ж нічого не допоможе, то він діятиме механічно і безініціативно, виконуючи лише необхідний мінімум того, що від нього вимагають. Іншими словами, він всіляко демонструватиме, що діє з примусу, і від нього марно чекати мотивованої участі.

**Першим кроком у процесі змін є «розморожування».** Головне завдання керівників полягає у створенні в організації досить значної кількості прихильників змін. Тому, обов'язковою умовою того, щоб працівники були зацікавлені в реалізації змін, повинне бути їх широке залучення до процесу вивчення проблем, що існують в організації. У цьому полягає головне завдання, яке зобов'язані вирішити керівники організації. У наведеному вище прикладі з майстром на виробни-

цтві, якщо він не переконаний в збитковості поточного стану справ, реорганізація роботи його ділянки здаватиметься безглуздою. Доти, поки торговий представник не дізнається, заради вирішення яких проблем від нього вимагають здійснювати збір даних про покупців, він вважатиме все це марною тратою часу і примхою керівництва.

Успішне проходження стадії «розморожування» залежить також від наявності в організації досить могутніх чинників, які змогли б зіграти роль механізму для запуску процесу змін. До числа таких чинників звичайно відносяться:

- наявність недоліків, що є очевидними для працівників і викликають незадоволеність серед них або хоча б наявність ризику від виникнення подібної ситуації в майбутньому;
- натиск на користь змін з боку хоча б частини місцевих неформальних лідерів;
- можливості отримання співробітниками персональних вигод від майбутніх змін.

Стадія «розморожування» може породити велику тривогу серед співробітників. Дійсно, коли ставляться під сумнів існуючі методи і стиль роботи, люди схильні до автоматичних реакцій, у них спрацьовує природне прагнення до стабільності. Тому на цій стадії існують значні ризики, що особливо зачіпають індивідуальні інтереси співробітників. Важливо надати можливість всім зацікавленим працівникам досконально вивчити нову систему орієнтирів.

**Другий крок в процесі здійснення змін – власне зміна – пов'язаний з освоєнням людьми нових навичок, ролей, норм і стандартів поведінки, взаємостосунків і культурних цінностей.** Найпоширенішими і ефективними способами здійснення організаційних змін є: створення команд; консультування з питань групової динаміки; розробка програм підвищення якості трудового життя, налагодження міжгрупової взаємодії. Головним завданням менеджера на другому етапі є здійснення запланованих змін.

**Третім і останнім кроком в процесі змін є «заморожування».** Воно концентрує увагу на підкріпленні нової поведінки і відносин високими результатами і винагородами. Існує три основних засоби щодо вбудовування нововведень в організацію. Це – підтримка вищої ланки управління; підкріплення нововведення і оцінка результатів зміни. Головним завданням менеджера на останньому етапі є стабілізація ситуації в організації.

Вербальну модель процесу успішного управління організаційними змінами розробив Ларрі Грейнер. Згідно цієї моделі процес управління організаційною зміною містить 6 етапів.

**Етап 1. Тиск і спонукання.** Перший крок полягає в тому, що керівництво повинно усвідомити необхідність змін. Вище керівництво або інші керівники, які мають повноваження приймати і виконувати рішення, повинні добре відчувати необхідність змін і готуватися до їх проведення.

Спонукальні мотиви призводять мимоволі (без особливого тиску) до відчуття необхідності змін. До таких належать зміни внутрішніх чинників: зниження продуктивності праці, надмірно збільшені витрати, велика плинність кадрів, дисфункціональні конфлікти, велика кількість скарг працівників та ін. Зміни зовнішніх чинників також чинять тиск на керівний склад. До числа таких чинників можна віднести конкуренцію, що зростає, зміни в економіці держави, поява нових законодавчих актів та інших. Результатом роботи органів управління організації на першому етапі є спонукання топ-менеджменту до дії.

## **Етап 2. Посередництво на вищому рівні керівництва та переорієнтація уваги.**

Хоча керівництво і може відчутти необхідність змін, але може скластися ситуація, коли воно не зуміє зробити точний аналіз проблем і провести зміни належним чином. Як зазначає Л. Грейнер, «цілком імовірно, що вище керівництво під сильним тиском може мати тенденцію до осмислення проблем, перекладаючи за них відповідальність, наприклад на профспілку або уряд». Можливо виникне необхідність в посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію. Або можна залучити як посередників своїх співробітників, але за умов, що вони зможуть вважатися неупередженими і висловити думку, яка навряд обрадує вище керівництво. У кожному разі, щоб це посередництво було ефективним, воно повинно вилитися в зміну орієнтації.

Відповідальні керівники повинні усвідомити необхідність змін і справжні причини виникнення цієї необхідності. А це часто передбачає сприйняття нових точок зору. Переорієнтація керівництва організації на внутрішні проблеми дозволяє перейти до діагностики проблемної області.

## **Етап 3. Діагностика проблемної області та усвідомлення.**

На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають зміни відповідного положення. Згідно Л. Грейнера, «цей процес починається нагорі, а потім поступово спускається до нижнього рівня організаційної ієрархії». Однак, якщо керівництво намагається виявити проблему до того, як отримає інформацію від більш низьких рівнів ієрархії, воно ризикує побудувати свої рішення на неадекватній або неправильній інформації. Визначення області проблеми веде до усвідомлення конкретної проблеми.

## **Етап 4. Обґрунтування нового рішення і зобов'язання щодо його виконання.**

Після того, як визнано існування проблеми, керівництво також повинно заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання. Коментуючи цей етап, Л. Грейнер відмічає: «Завжди є спокуса, особливо для структур влади, застосувати старі рішення до нових проблем. Таким чином, виникає необхідність четвертого етапу – формування нових і унікальних рішень, які були б підтримані всією структурою влади». Керівництво організації має взяти на себе зобов'язання щодо здійснення нового курсу.



### **Етап 5. Експеримент з новим рішенням і виявлення.**

Організація рідко бере на себе ризик відразу проводити великі зміни. Вона скоріше почне проводити випробування планованих змін та виявляти приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах.

За допомогою механізмів контролю керівництво визначає, якою мірою планові зміни допомагають поправити незадовільний стан речей, як їх сприймають і як можна поліпшити їхнє здійснення. Керівництво, наприклад, може виявити, що деяким людям необхідно дати додаткові повноваження або додаткову підготовку, або потрібно створити комітет, який стежив би за виконанням цієї програми, або що одна з груп робить сильний опір цим нововведенням. Шляхом експерименту і виявлення негативних наслідків керівництво може скорегувати свої плани, щоб добитися їх більш високої ефективності.

### **Етап 6. Підкріплення на основі позитивних результатів і згоди.**

На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Цього можна досягти, переконуючи підлеглих, що зміна є вигідною як організації в цілому, так і їм особисто. Як пояснює Л. Грейнер, коли кожна людина отримує стимул для того, щоб зміни пройшли успішно, «можна очікувати, що більша частина людей на всіх рівнях прийме методи, за допомогою яких здійснюються ці зміни». Можливі способи підкріплення згоди на нововведення - похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також дозвіл тим, хто бере участь у проведенні змін, брати участь в обговоренні того, як проходить цей процес, які виникають проблеми, які поправки повинні бути внесені тощо.

**Модель управління організаційними змінами Б. Хайнінгса включає п'ять стадій:**

1. діагностику;
2. ідентифікацію опору;
3. розподіл відповідальності;
4. розвиток і реалізацію стратегій;
5. моніторинг.

1. Діагностика. Першочерговим завданням діагностичної стадії є досягнення чіткого розуміння відчуті потреби або проблеми. Для цього необхідно в потребі або в проблемі досконально розібратися. Основним змістом роботи на даному етапі є збір даних про внутрішнє і зовнішнє середовище та їх аналіз. Форма, яку прийме ця діяльність, буде залежати від низки чинників, включаючи природу проблеми або потреби, а також внутрішній або зовнішній характер їхнього джерела (вивчення думки співробітників, консультації з ними та ін.).

2. Ідентифікація опору. Завдання даної стадії полягає в тому, щоб зрозуміти, де виникне опір в ході управління зміною. Для вирішення цього завдання є корисною пропонована Б. Хайнінгсом модель впливу згоди або незгоди на успішність зміни (рис. 4.2).



**Рис. 4.2. Модель впливу згоди або незгоди на успішність зміни**

Ця модель дозволяє зробити низку корисних висновків.

По-перше, запланована зміна не зможе бути успішною, якщо ті, на кого вона вплине, не погодяться з нею. Це видно з правого нижнього і верхнього квадрантів.

По-друге, важливими є умови, створені заради успіху зміни. Ці умови представлені в лівому верхньому квадранті - ситуація, коли ті, кого зачіпає зміна, згодні як з її необхідністю, так і з конкретною запропонованою зміною.

У лівому нижньому квадранті модель показує, що для розумного шансу на успіх мінімальною вимогою буде згода людей з існуванням потреби або проблеми, які вимагають деякої зміни. У підсумку рис. 4.2 показує: щоб зміна, якої вимагають від індивідів, була прийнятою, вона повинна сприйматися ними, як така, що пропонує позитивні переваги.

По-третє, умови, представлені у правому нижньому квадранті, напевно вимагають великих часу і зусиль для успішної реалізації заданої зміни.

По-четверте, витрачені час і зусилля повинні бути спрямовані на досягнення умов, представлених у верхньому лівому квадранті, тобто зміщення «по діагоналі» тих, кого зачіпає зміна.

Отже, друга стадія свідчить, що потрібно встановити, на кого вплине зміна, як ці люди сприймуть її, чи будуть вони чинити опір, і якщо так, то до якої міри, і, головне, чому вони будуть чинити опір. Кроки, які робляться для ідентифікації опору і відображають взаємини між різними стадіями, насправді можуть частково формувати третю і четверту стадії.

3. Розподіл відповідальності. Ця стадія спеціально призначена для розвитку зобов'язань по відношенню до зміни.

Стадії 4 і 5 за своїм змістом не відрізняються від вже відомих функцій управління, таких як організація і контроль.

Джон Коттер визначив процес управління змінами як послідовність восьми етапів, а саме:

- 1) визнання невідкладності запровадження змін на основі аналізу ситуації на ринку, дослідження можливостей, сильних та слабких сторін організації;
- 2) формування впливової команди реформаторів;
- 3) формування загального бачення з метою підвищення активності працівників;
- 4) розповсюдження нового бачення в організації;
- 5) створення умов для його реалізації шляхом зміни структури та обов'язків, заохочення творчого підходу до роботи та бажання ризикувати зі сторони працівників;
- 6) планування та досягнення перших результатів;
- 7) закріплення досягнень та розширення організаційних перетворень;
- 8) інституціоналізація нових підходів.

Ця модель є простою у розумінні, проте має такі недоліки: як тільки розпочато процес, доволі складно змінити його напрямок. Крім цього, у моделі, побудованій «згори донизу», не враховано важливості зворотного зв'язку.

#### **4.3. Цикл процесу організаційних змін**

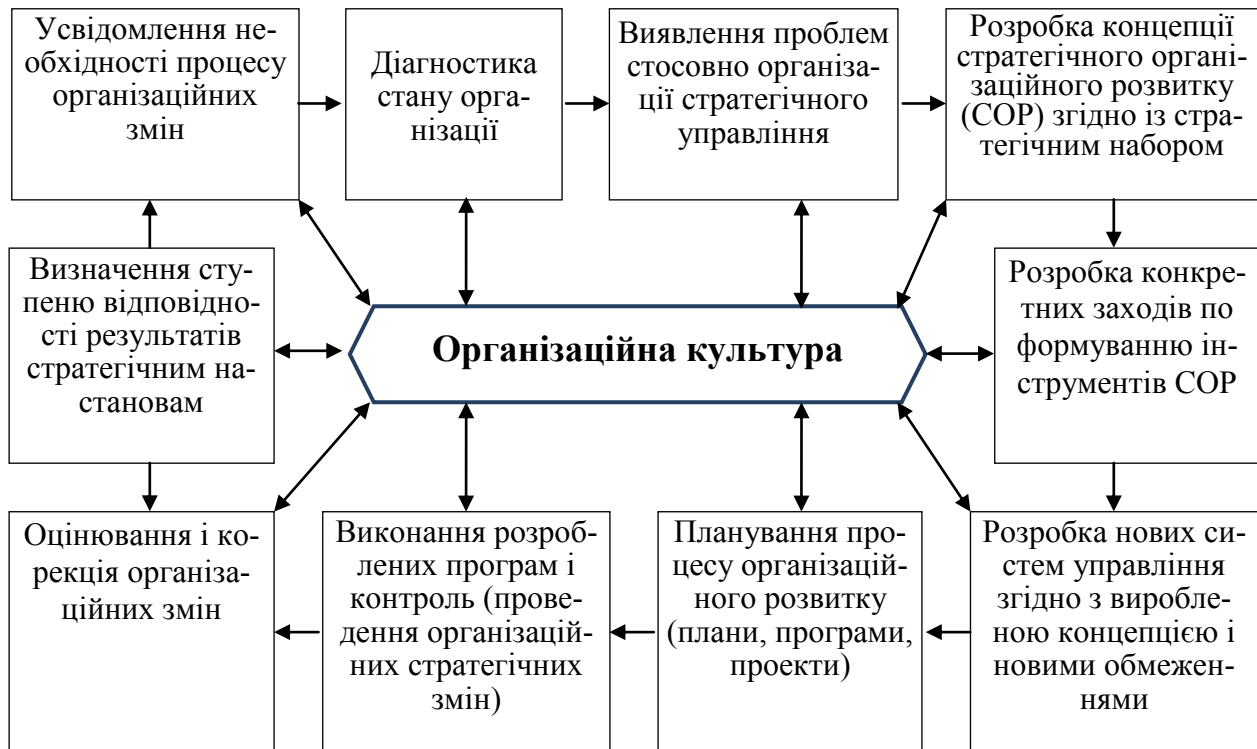
При наявності досить широкого спектру концепцій управління стратегічними змінами в організації, загальною рисою їх є така настанова: забезпечення переходу організації до якісно нового стану за допомогою певних засобів, що є способом реалізації сукупності стратегій («стратегічного набору») організації. На практиці серед досить великої кількості існуючих підходів та методів домінують спрощені уявлення про необхідність та можливість керувати цим процесом, однак, навіть простий перелік станів циклу процесу організаційних змін (рис. 4.3) демонструє необхідність більш обґрунтованого вибору форм та методів його проведення. П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс та інші науковці зазначають, що процес управління змінами містить такі етапи, як:

- постановка завдань та формулювання цілей змін;
- створення програми змін та інвестування в неї;
- формування ініціативної групи;
- залучення через неформальні зв'язки нових учасників; навчання співробітників, що відкриває шлях до реалізації змін;
- експериментальне впровадження змін;
- впровадження та підтримка змін.

Основна рухома сила змін – стратегія, орієнтована на навчання. Слід зауважити, що таке розуміння процесу управління змінами є найповнішим та сучасним з огляду на теперішні тенденції розвитку інтелектуального капіталу як основної складової будь-яких рішень, що приймаються в організації.

## ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

## ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ



**Рис 4.3. Цикл процесу організаційних змін**

П. Друкер розглядає управління змінами на основі поставлених цілей (МВО) і самоконтролю, що ґрунтується на концепції людської діяльності, поведінки та мотивування. Управління на основі цілей є передумовою функціонування комунікацій, визначення працівниками своєї ролі у впровадженні змін та виявлення розходжень між думками керівника та підлеглих з приводу необхідності конкретних змін. управління змінами – це процес, що містить етапи: планування змін; вироблення політики змін; ініціювання змін; реалізація пілотного проекту: визначення ризиків та додаткових можливостей від запровадження змін; запровадження змін; забезпечення рівноваги між змінами та стабільністю на основі системи винагород, взаємовідносин з партнерами та внутрішньо організаційних відносин.

Поняття «управління змінами» доцільно характеризувати з позицій відомих підходів в управлінні, а саме:

- **процесного підходу.** Управління змінами розглядається як процес, складовими якого є послідовні взаємопов'язані дії. Іншими словами управління зміна-

ми – це реалізація відомих управлінських функцій, кожна з яких сама по собі є процесом;

- **системного підходу**. Управління змінами трактується як механізм побудови сукупності елементів (внутрішньо корпоративних та зовнішніх), кожен з яких впливає на організацію та безпосереднє управління. Застосування цього підходу потребує бачення перспектив для організації загалом та зв'язків його з навколишнім середовищем (вплив середовища на організацію та навпаки);

- **ситуаційного підходу**, який підкреслює значення «ситуаційного мислення». Управління змінами розглядається з погляду вибору пріоритетних елементів – складових проекту на певному етапі змін та здійснення першочергового впливу на них.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі характеризують методологію ситуаційного підходу до управління як процес, що складається з таких елементів:

1. Розуміння керівництвом процесу управління, особливостей індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, кількісних методів прийняття рішень та ін.

2. Вміння керівництва передбачати позитивні чи негативні наслідки застосування певної управлінської концепції або методики (щодо конкретної ситуації).

3. Визначення керівництвом чинників, що є найвагомішими в цій ситуації, а також який ефект матиме зміна одного чинника стосовно інших.

4. Вибір найоптимальнішого прийому, що забезпечив би найефективніше досягнення цілей за цих обставин;

- **поведінкового (біхевіористського) підходу**. Управління змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін; успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації, а також формуванням позитивного мікроклімату, що підкріплено вірою працівників у свої сили та здібності. Трудовий колектив діє як одна команда, кожен член якої виконує певну роль. Найповніше поведінку в команді, а саме управлінські ролі розглянув Г. Мінцберг, що виділив 10 таких ролей. Дослідник визначає роль як сформований набір типів поведінки, притаманних певній функції або посаді;

- **контекстного підходу**. Управління змінами передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту організації, що визначає можливості та напрями проведення змін в організації;

- **міждисциплінарного підходу**, який визначає управління змінами як багатаспектне явище, яке вимагає дослідження з позицій різних наук;

- **компетентнісного підходу**, який наголошує на важливості залучення до управління змінами працівників, що володіють потрібними професійними здібностями та особистими якостями для досягнення визначених цілей і завдань змін;

- **адаптивного підходу**, який розглядає управління змінами з позицій необхідності пристосування організації до динаміки зовнішнього середовища.

Більшість науковців, що спеціалізуються у сфері управління та безпосередньо управління змінами, досліджують це поняття з позицій процесного підходу. Отже, управління змінами – це процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їх планування, організування (створення команди змін; забезпечення підтримки змін та ін.), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершальне впровадження.

Стимулююча дія чинників зовнішнього (економічні, технологічні, політичні та соціальні) та внутрішнього середовища ініціює проведення змін. Ініціювання доцільно проводити у формі зібрань з метою формулювання основних проблем та визначення напрямку руху організації загалом, та конкретних відділів зокрема, а також аналізу сильних та слабких позицій організації, показників його загального стану. На основі чіткого аналізу відповідностей між умовами зовнішнього середовища та характеристиками внутрішнього стану організації стає можливим визначення необхідного виду змін (поступових, радикальних та ін.). Наступним етапом процесу управління змінами є планування змін. Розроблена програма змін визначена як ключовий елемент у їх плануванні. Сформульовані чіткі кінцеві показники є своєрідними орієнтирами, на які скеровано організацію. Інструменти впровадження змін передбачають застосування методик або технологій у різних сферах діяльності, що виправдали себе з практичного боку (наприклад, система тотального управління якістю, система точно-в-час та ін.), або ж зовсім нових методик. Моделюванням результатів впровадження змін можна проаналізувати усі переваги та недоліки процесу, додаткові можливості та ризики організації, важливість та вплив змін на усі аспекти діяльності (зовнішні та внутрішньо-організаційні), що, своєю чергою, дасть змогу відкоригувати програму змін та підвищить готовність керівництва до будь-яких відхилень. Виникнення опору змінам є невід'ємним елементом у їх впровадженні, що підкреслює необхідність дослідження причин опору змінам, а також розроблення ефективних методів його подолання.

Запропоновано створення команди управління змінами як найважливішого завдання на етапі організування змін. Характеризуючи команду управління змінами, доречно зауважити, що кількість її учасників буде варіювати відповідно до масштабів змін та обсягів робіт, що необхідно виконати. Серед членів команди обов'язково повинні бути представники керівництва вищого рівня, працівники, що користуються повагою серед співробітників, а також працівники різного віку та з різним рівнем досвіду роботи та ін. з метою активізації генерування ідей. Основними завданнями команди є загальне керівництво процесом впровадження змін, контролювання наявності та ефективності використання ресурсів, демонстрування підтримки змін. Основна умова ефективності роботи команди управління змінами – єдність членів команди стосовно бачення майбутнього. Підтримання змін може бути забезпечене шляхом розроблення ефективного процесу комунікацій, організування своєчасного інформування про хід виконання поточних завдань, залучен-

ня у процес впровадження змін більшого кола працівників, удосконалення корпоративної культури організації. Розподіл та вивільнення ресурсів з неперспективних проектів потрібно реалізовувати, враховуючи пріоритетність впроваджуваних змін, якщо таких є декілька. Переоцінити значення потреби в удосконаленні комунікаційних каналів важко, адже це основні засоби налагодження контактів між усіма відділами у найрізноманітніших сферах діяльності організації. Це спонукає керівництво організації застосовувати все новіші технології, що значно підвищують ефективність комунікаційних процесів, знижують фінансові та часові витрати на передавання інформації, що безпосередньо відображається на показниках діяльності.

На етапі мотивування змін важливим є створення позитивного мікроклімату в організації, що реалізується шляхом удосконалення корпоративної культури (цінності, традиції тощо), організування різноманітних вечорів та святкових подій, визнання заслуг як груп, так і окремих працівників тощо. Підтримання неформальних зв'язків між працівниками дає змогу:

- підвищувати ефективність щоденної виробничої діяльності;
- формувати відчуття лояльності працівників до змін;
- коригувати рішення відповідно до рекомендацій та порад працівників за допомогою зворотного зв'язку.

Основою мотивування є винагорода за поточні результати на шляху до досягнення сформованих загальних цілей змін та застосування доцільних підходів щодо мотивування працівників відповідно до специфіки виконуваної роботи.

Контролювання здійснюється детально відносно кожного з визначених етапів управління змінами. З метою підвищення ефективності управління змінами необхідно здійснювати як завершальний, попередній та поточний контроль, так і централізований та децентралізований види контролю. Для прикладу, на етапі планування централізований контроль охоплює набір правил, стандартів, політики змін та інструментів їх впровадження; на етапі планування – це формування корпоративної культури. Усунення виявлених недоліків здійснюється за допомогою регулювання змін на основі використання зворотного зв'язку.

Завершальне впровадження змін передбачає здійснення запланованих змін у повному обсязі; продовження збирання та аналізування інформації з метою коригування процесу управління змінами; обговорення поточного стану процесу впровадження змін на всіх рівнях та його документування; закріплення нових методів виконання завдань та інструментів впровадження змін; дослідження та визначення майбутніх дій організації у найближчому часі. Як бачимо, умовою ефективного управління змінами є встановлення чітких цілей та орієнтація всіх учасників процесу на визначені результати.

Узагальнено умови ефективності управління змінами можна подати так:

- створення умов, за яких у персоналу виникає бажання реалізувати зміни і вчитись;

- усвідомлення працівниками необхідності змін;
- бажання працівників брати відповідальність за свою роботу;
- врахування чинників оточуючого середовища, конкуренції, соціальних та економічних потреб.

### ***Контрольні запитання – завдання***

1. Які організаційні метафори визначив Г. Морган?
2. Здійсніть порівняльний аналіз теорій Е та О за основними характеристиками.
3. Охарактеризуйте найпопулярніші організаційні метафори Г. Моргана.
4. У чому полягає сутність моделі змін К. Левіна?
5. На які типові групи можна поділити персонал підприємства залежно від реагування на пропоновані зміни?
6. У чому полягають сутність та практична значущість моделі Л. Грейнера?
7. Які стадії виділяються у моделі управління організаційними змінами Б. Хайнінгса?
8. Які етапи в процесі управління змінами в організації запропонував Д. Коттер?
9. Які елементи входять до складу циклу процесу організаційних змін?
10. Охарактеризуйте основні етапи процесу управління змінами, запропоновані П. Сенге, А. Клейнером, Ш. Робертсом.

### ***Тематика наукових доповідей***

1. Організаційні метафори для сучасних підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу.
2. Організаційні метафори – підходи до управління змінами – моделі управління змінами.
3. Порівняльний аналіз моделей управління змінами Л. Грейнера, Б. Хайнінгса, Д. Коттера.
4. Модель К. Левіна в практиці управління змінами в сучасних організаціях.
5. Наукові підходи до управління змінами в організації: теоретичні та практичні аспекти.



## Розділ 5

### ПІДГОТОВКА ДО ЗМІН ТА ЇХ ПЛАНУВАННЯ

#### 5.1. Стратегія змін. Моделі змін К. Терлея

Для досягнення успіху організації в турбулентному середовищі необхідна стратегія змін. Основними підходами до управління змінами є застосування влади (заохочення та покарання), перепідготовка спеціалістів та застосування сучасних розрахунків або методів переконання всіх співробітників організації у необхідності змін. На основі вибору певного підходу розробляється стратегія змін як обраний і схвалений організацією всебічний план дій.

На вибір стратегії змін та на її здійснення впливають такі фактори:

- темп здійснення змін;
- ступінь управління з боку керівників;
- використання зовнішніх структур;
- центральне або локальне зосередження сил.

Успіх здійснення стратегії залежить від ступеня залучення співробітників, який може бути різним, від високого до низького. У випадку незначних змін (наприклад, зміна логотипу організації) залучення всіх співробітників не є необхідним, але при радикальних змінах вищий ступінь залучення означає вищу ефективність реалізації стратегії змін.

Методами залучення є наступні:

1. Інформація. Надання письмових та відео матеріалів, проведення конференцій і презентацій.
2. Комунікація. Проведення зустрічей в малих групах – командних брифінгів.
3. Консультування. Надання консультацій та проведення опитувань.
4. Переговори.
5. Участь. Створення одно – або багатофункціональних робочих команд, або проектних груп.
6. Залучення. Створення груп, орієнтованих на розв'язання завдань в масштабах організації та на базі департаментів з багатофункціональним і багаторівневим членством.

К. Терлей запропонував такі моделі змін: директивну модель змін; модель, засновану на переговорах; нормативну модель; аналітичну модель; модель, орієнтовану на дії (табл. 5.1). Під час застосування директивної моделі менеджер здійснює стратегічні зміни, мало залучаючи інших співробітників і майже не відступаючи від первісного плану. Метою директивних підходів часто є здійснення змін, які повинні бути проведені в стислий термін: відповідно, при цьому знижується ефективність використання якихось інших ресурсів. Цей тип моделі для своєї реалізації вимагає високого авторитету керівника, розвинутих лідерських якостей, націленості на завдання, наявності всієї необхідної інформації й можливості переборювати й придушувати опір змінам.

**Таблиця 5.1 – Моделі змін К. Терлея**

| <b>Моделі</b>                    | <b>Підхід</b>                                                                                                                                                         | <b>Способи реалізації</b>                                                                                           |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Директивна                       | Нав'язування змін з боку керівника                                                                                                                                    | Нав'язування угод по оплаті, зміна порядку роботи (наприклад, норм, розцінок, розкладу роботи) у приказному порядку |
| Модель, заснована на переговорах | Визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах, можливість поступок                                                                            | Угоди з продуктивності, угода з постачальниками з питань якості                                                     |
| Нормативна модель                | З'ясування загального відношення до зміни, часте використання зовнішніх агентів по змінах                                                                             | Відповідальність за якість, програма нових цінностей, робота в команді, нова культура, відповідальність службовця   |
| Аналітична модель                | Підхід, заснований на чіткому визначенні проблеми; збір, вивчення інформації, використання експертів                                                                  | Проектна робота, наприклад: за новими системами оплати; за новими інформаційними системами                          |
| Модель, орієнтована на дії       | Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, що модифікується у світлі отриманих результатів, більше залучення зацікавлених людей, ніж при аналітичній моделі | Програма дій по зниженню кількості прогулів і деякі підходи до питань якості                                        |

Застосування директивних моделей найбільш доцільно в умовах екстремальних обставин, коли організація, виявляється в безвихідній ситуації, а в її керівників сильно обмежені можливості для маневру й альтернативи вибору способу дій. Така ситуація часто складається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Найбільш типовими зовнішніми причинами, що вимагають використання директивних підходів, є політичні рішення, зміна курсу, зміна влади. До внутрішніх причин можна віднести дуже високий ступінь опору планованим змінам, незалежно від того, якими б мотивами поведінки вони не викликалися. При директивному підході люди, залучені в зміни, змушені просто підкоритися змінам. Директивний підхід застосовується в міністерстві, коли рішення про його реорганізацію вже прийнято. Із усього вищесказаного виходить, що директивні підходи можна застосовувати тільки тоді, коли не підхо-

дять інші. Щоб бути ефективним, менеджер, вибравши цю модель, повинен усвідомити необхідність швидкого здійснення змін закороткий строк як принципову або, навіть, неминучу умову роботи. Для здійснення цих змін він повинен мати значні повноваження, силу й стійкість.

Застосовуючи модель, засновану на переговорах, менеджер є ініціатором зміни, однак проявляє готовність вести переговори з іншими групами за всіма виникаючими питаннями. На здійснення моделі переговорів використовується більше часу. У процесі переговорів з іншими зацікавленими сторонами складно передбачати результати, тому що важко заздалегідь повністю визначити, які необхідно буде зробити поступки. Однак ті, кого стосується здійснювана зміна, володіють, принаймні, можливістю висловлювати свою думку, відчують розуміння. Зміна характеру роботи в обмін на підвищення заробітної плати й частки прибутків, часто називається виробничою угодою, являє собою приклад такого підходу.

Під час використання нормативної моделі робиться спроба не тільки заручитися згодою службовців на якісь зміни, але й домогтися почуття відповідальності зацікавлених людей за досягнення загальних цілей організації. Саме тому такий підхід іноді називають «серця й розуму». Наприклад, під час створення якісно нового виду продукції або послуги бажано домогтися того, щоб співробітники постійно висували пропозиції з вдосконалення, беручи участь у розробках проектів з підвищення якості, раціоналізації. У цьому випадку іноді вдаються до допомоги консультантів – фахівців в області поведінки окремих особистостей і груп, саме вони сприяють процесу зміни ставлення до роботи. Можуть підключатися й зовнішні консультанти, які є експертами в питаннях поводження й психології групи. Зрозуміло, що цей підхід вимагає більшої кількості часу, ніж директивний. Однак питання про те, як домогтися потрібного почуття відповідальності, усе ще залишається відкритим.

Аналітична модель змін – це теоретичний підхід до процесу змін, при якому застосовуються моделі змін, подібні описаним вище. Він послідовно проходить стадії аналізу й діагностики сформованої ситуації, постановки цілей, планування процесу змін, оцінки результатів й, нарешті, визначення цілей для наступної стадії процесу змін. Це раціональний і логічний підхід, що знаходить широке схвалення й підтримку в консультантів – внутрішніх і зовнішніх. Але зміни рідко відбуваються саме так, як припускає дана модель. Емоції, непослідовність керівництва й зовнішні впливи приводять до того, що такий раціональний підхід важко застосовувати від початку до кінця, хоча він може бути правильним способом почати реформування.

Моделі, орієнтовані на дії, відрізняються від аналітичних у двох аспектах: по-перше, проблема не так чітко визначена, по-друге, часто менеджер не робить істотного впливу на співробітників, залучених у планування змін. Як правило, серед цих співробітників є люди, на яких позначиться введення змін. Група пробує цілий ряд підходів до рішення проблеми й учить на своїх помилках.

Моделі управління змінами доводять свою результативність у комерційному секторі та у сфері державного управління. Сфера державного управління сильно відрізняється від комерційного сектору. Споживачі муніципальних послуг не завжди мають можливість вибору, як правило, проявляється монополізм (постачання електроенергії й тепла), обсяг послуг може піддаватися раціонуванню (медичне обслуговування), деякі функції мають соціальну визначеність (в'язниці, суди), не спрацьовують повною мірою ринкові механізми й закономірності. Механізм ринку, в основному, припускає індивідуальний вибір, у той час як у суспільних товарах і послугах переважає суспільний і груповий вибір. Послуги суспільного сектору не продаються за конкурентними цінами. Вони надаються за цінами, які встановлюються за певними критеріями, що відрізняються від ринкових. Іноді вони надаються на безкоштовній основі, і витрати на їхнє виробництво покриваються з податків. Широко поширене субсидування цих послуг. Отже, не всі прийоми й технології керування комерційною фірмою можуть застосовуватися в державній сфері.

В останні роки державні установи багатьох розвинених країн відчують значні організаційні зміни з метою підвищення ефективності своєї роботи, забезпечення більш високого рівня обслуговування й прозорості своєї діяльності. Прикладом країни з високою ефективністю діяльності урядових закладів виступає Японія, в урядових закладах якої зайняте стосовно всіх зайнятих у два рази менше, ніж в інших розвинених країнах (США, Німеччини, Великобританії). Нові підходи до державного управління передбачають постійне навчання й підвищення кваліфікації, ретельний відбір персоналу, надання гарантій зайнятості тощо.

## **5.2. Стадії та етапи процесу управління змінами**

Враховуючи багатоаспектність стратегічних змін і різні підходи до управління ними складно сформулювати одну універсальну модель, яка б чітко і детально описувала етапи процесу змін для будь-якої організації. Залежно від глибини і цілей планованих перетворень, а також поточної ситуації в організації порядок здійснення тих або інших дій з управління змінами може бути різним. Лише, взявши до уваги специфіку діяльності організації, оцінивши всі можливості і проблемні зони, можна встановити порядок та етапність планування й впровадження змін. Але на підставі концептуальних моделей управління змінами, які в тій чи іншій мірі розкривають послідовність здійснення змін і досвіду роботи вітчизняних організацій, можна виділити ті основні стадії і етапи, з якими більшість організацій стикаються (табл. 5.2).

Процес управління змінами можна розділити на три принципові стадії (фази), які, у свою чергу, можна розподілити на окремі етапи. Дотримання всіх наведених нижче етапів не є обов'язковим для всіх організацій. Залежно від терміновості перетворень, попереднього досвіду управління ними керівництво може об'єднувати деякі етапи або міняти їх черговість. У практиці зустрічаються випадки, коли команда змін спершу розробляє один проект змін (без розгляду альтернативних варіантів і вибору найбільш відповідного) і приступає до його реалізації.

Таблиця 5.2 – Послідовні стадії та етапи процесу управління змінами

| № з/п                                             | Найменування стадій і етапів                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>СТАДІЯ 1. ПІДГОТОВКА</b>                       |                                                                                                                                                                                                             |
| 1.1                                               | Визнання необхідності змін керівництвом організації                                                                                                                                                         |
| 1.2                                               | Проведення комплексної діагностики проблем організації із залученням власних і сторонніх фахівців.                                                                                                          |
| 1.3                                               | Ухвалення остаточного рішення про необхідність впровадження змін в організації і визначення рівня необхідних змін                                                                                           |
| 1.4                                               | Створення команди управління змінами                                                                                                                                                                        |
| 1.5                                               | Визначення цілей майбутніх змін і розробка альтернативних варіантів їх здійснення                                                                                                                           |
| 1.6                                               | Вибір оптимального варіанту (програми) змін і ухвалення остаточного рішення відносно його проектування                                                                                                      |
| 1.7                                               | Інформування працівників про намічені перетворення                                                                                                                                                          |
| <b>СТАДІЯ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ</b>                     |                                                                                                                                                                                                             |
| 2.1                                               | Розробка детального проекту (плану) змін                                                                                                                                                                    |
| 2.2                                               | Підготовка до впровадження: ознайомлення колективу з розробленим проектом змін, обґрунтування і пошук ресурсів для реалізації даного проекту; розробка графіків впровадження проекту і навчання працівників |
| 2.3                                               | Початок впровадження в діяльність організації проекту змін: «пілотування змін», виявлення основних проблем і труднощів, пов'язаних з практичним здійсненням перетворень                                     |
| 2.4                                               | Повномасштабне впровадження запланованих змін з урахуванням усунення проблем, виявлених на етапі «пілотування змін»                                                                                         |
| <b>СТАДІЯ 3. ОЦІНКА І ЗАКРІПЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ</b> |                                                                                                                                                                                                             |
| 3.1                                               | Оцінка результатів впроваджених змін з точки зору економічної ефективності і соціальних наслідків                                                                                                           |
| 3.2                                               | Закріплення попередніх досягнень шляхом подальшого пристосування до змін зовнішнього середовища і уточнення бачення, місії і стратегічних орієнтирів організації.                                           |

Таким чином, приймаючи даний методичний «кістяк» за основу, слід пам'ятати, що зміни можуть бути різними за своїм характером, обсягом і функціональним змістом. Отже, деяким етапам може приділятися більша увага, деяким – менша. Проте, процес управління змінами не має бути хаотичним і основні його стадії не можуть бути упущеними. Лише зміни, здійснювані в логічній і впорядкованій послідовності, є прогресивними.

Стадія підготовки до змін починається з визнання керівниками організації необхідності зміни статус-кво.

Керівники організації приймають рішення про необхідність змін інтуїтивно або спираючись на сигнали, що поступають із зовнішнього середовища господарювання, або реагуючи на негативну ситуацію, що вже склалася. При цьому однієї констатації необхідності проведення змін недостатньо для того, щоб визначити їх цілі і спосіб реалізації. Необхідне точне розпізнавання і діагностика стану, в якому знаходиться організація. Здобуття відповіді на це запитання можливо не лише шляхом збору інформації про ситуацію організації в її зв'язках з оточенням, але і завдяки точному визначенню її власних засобів і можливостей. Цей вигляд розпізнавання називається загальним аналізом і діагностикою діяльності організації і він має бути виконаний професійно. Деякі великі організації створюють для цього власні дослідницькі колективи співробітників (так звані «команди управління змінами»), а також користуються послугами спеціалізованих фірм-консультантів.

Тобто для організацій, що замислюються про серйозні перетворення дуже важливим є етап, – проведення комплексної діагностики проблем організації із залученням власних і сторонніх фахівців. Лише після цього відбувається ухвалення остаточного рішення про необхідність впровадження змін в організації та визначення рівня необхідних змін.

### **5.3. Створення команд управління змінами**

Створення команд управління змінами є суттєвою частиною не тільки процесу підготовки змін, але й їх проведення до останнього етапу.

Процес управління змінами в організації передбачає ефективну взаємодію формальних і неформальних груп. Непорозуміння між ними часто призводить до опору змінам. В організації є такі типи груп: групи керівників, робочі групи (команди), комітети. Провідниками організаційних змін є команди.

**Команда в організації** – це невелика кількість працівників з додатковими навичками і знаннями (вміннями), відданих спільним цілям виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному. Основа згуртованості кожної команди – поділ колективної праці між її членами. Цілі команди можуть бути основними (наприклад, відповідь на запити споживачів протягом 24 годин) або складними (наприклад, скорочення дефектів на 20% протягом півроку). Ключ до команди – це те, що цих цілей не можна досягти без кооперації і взаємодії між членами команди. Команда повинна бути сформована з урахуванням доповнюючих навичок і знань її членів. Крім того, учасники мають бути спроможними впливати на те, як вони працюватимуть разом для досягнення цілей команди.

Виділяють чотири найбільш поширені види команд: функціональні команди, команди з вирішення проблем, міжфункціональні та самокеровані.

**Функціональні команди** зазвичай об'єднують індивідів, що працюють разом над поточними і взаємопов'язаними завданнями. Функціональні команди

часто існують у межах функціональних відділів – маркетингу, виробництва, фінансів, аудиту, кадрів та ін. Наприклад, у межах відділу кадрів за найм, оплату, премії, безпеку, навчання і розвиток, стверджувальні дії і промислові стосунки відповідають одна або декілька функціональних команд.

**Команди з вирішення проблем** не реорганізують роботу менеджерів і не змінюють їхню роль. Фактично, менеджери несуть певну відповідальність за вирішення проблем і прийняття рішень командами. Команди з вирішення проблем орієнтуються на специфічні питання у сферах відповідальності, вирішення проблем потенційного розвитку і часто уповноважені діяти у визначених межах. Такі тимчасові команди розглядають питання якості або витрат. Зазвичай її учасники є працівниками спеціалізованих відділів. Команда може мати право впроваджувати власні рішення, якщо вони не потребують ґрунтовних змін у процесах, що можуть несприятливо вплинути на інші відділи, команди або на зовнішніх учасників (споживачів, постачальників, агентів з регулювання тощо) і не потребують додаткових ресурсів.

**Міжфункціональні команди** об'єднують фахівців різногалузевих знань і навичок для визначення і вирішення спільних проблем. Міжфункціональні команди складаються з учасників декількох департаментів або функціональних обов'язків, займаються проблемами, які переривають лінії відділів і функцій, та розпускаються після того, як проблема є вирішеною. Вони є найбільш ефективні в ситуаціях, що вимагають пристосованості, швидкості та орієнтації на потреби споживачів. Міжфункціональні команди можуть розробляти і впроваджувати програми підвищення якості та нові технології, зустрічатися з постачальниками та клієнтами, щоб поліпшити вхідні дані та результати, а також зв'язувати окремі функції (такі, як: маркетинг, фінанси, виробництво і людські ресурси), щоб підвищити обсяги виробництва та впровадити інновації в систему обслуговування.

**Самокеровані команди** зазвичай складаються з людей, які повинні щоденно працювати разом і кооперуватися, щоб виробити єдиний товар або послугу. Ці команди виконують різноманітні менеджерські завдання, а саме:

- 1) складають розклад роботи і відпусток;
- 2) розподіляють завдання між членами;
- 3) замовляють матеріали;
- 4) призначають лідера команди;
- 5) визначають основні цілі команди;
- 6) складають бюджет;
- 7) наймають інших робітників;
- 8) іноді навіть оцінюють роботу один одного.

Вплив самокерованої команди може бути величезним. Продуктивність праці в них зростає на 30 і більше відсотків. Тому, організації докорінно змінюють свою структуру й уповноважують команди приймати рішення. Впровадження самокерованих команд зазвичай усуває один або більше рівнів управління.

Команди проходять певні стадії розвитку: формування, бушування, нормування, виконання та розпуск. Види поведінки, пов'язаної з роботою і соціальним життям, у командах або групах різняться від стадії до стадії.

**Формування.** На стадії формування учасники команди зосереджуються на визначенні цілей і процедур розвитку, необхідних для виконання завдань. Розвиток команди на цій стадії включає знайомство і розуміння лідерства серед учасників. Учасники команди можуть:

- 1) приховувати почуття, доки вони не вивчать ситуацію;
- 2) діяти з більшою безпечністю, ніж зазвичай;
- 3) відчувати незручність і непевність щодо того, чого від них очікувати;
- 4) бути ввічливими і приязними, принаймні неворожими;
- 5) намагатися збільшити власну корисність відносно особистих витрат, пов'язаних з членством в команді або групі.

**Бушування.** На стадії бушування виникають суперечки щодо поведінки на роботі, відповідних пріоритетів цілей, лідера, відповідальності та пов'язаного із завданнями керівництва напрямку. Змагання за роль лідера та суперечки, пов'язані з визначенням цілей на цій стадії, можуть домінувати. Деякі учасники команди можуть триматися осторонь, уникаючи емоційного напруження. На цій стадії потрібно керувати конфліктом, а не придушувати його чи втікати від нього. Команда не може ефективно перейти до третьої стадії, якщо її учасники вдаються до крайнощів. Придушення конфлікту викличе образу, обурення, які триватимуть і після того, як учасники команди спробують порозумітися. Втеча спричинить поразку команди. Цю стадію можна скоротити або взагалі її уникнути, якщо з самого початку учасники групи візьмуться за побудову команди. Цей процес включає розвиток прийняття рішень, міжособистісних і технічних вмінь. Фахівці з побудови команди допоможуть пройти через неминучий конфлікт, що може спалахнути на цій або інших стадіях.

**Нормування.** Поведінка на стадії нормування проявляється в обміні інформацією, сприйнятті різних опцій та позитивних спробах прийняти компромісне рішення. Команда визначає правила, за якими вона функціонуватиме. Соціальна поведінка орієнтується на співчуття, турботу та позитивне вираження почуттів, що згуртовує команду. Розвиваються кооперація і відчуття поділу відповідальності.

**Виконання.** На стадії виконання команди показують, наскільки ефективно і вправно вони можуть досягти результатів. Ролі окремих учасників є зрозумілими для всіх і визнаними всіма. Учасники навчилися тому, коли їм слід працювати незалежно, а коли допомагати один одному. Деякі команди роблять належні висновки зі свого досвіду, розвиваються та стають більш вправними й ефективними. Інші, особливо ті, які розробили норми, що недостатньо підтримують вправність і ефективність, можуть функціонувати лише на рівні виживання. Надмірна самоорієнтована поведінка, розробка норм, що перешкоджають ефективності та дієвості, невдало обраний лідер та інші чинники можуть негативно вплинути на ефективність роботи команди.



**Розпуск.** На цій стадії занепадає робоча дисципліна, колектив вилучається з соціальної сфери. Деякі команди, наприклад, команди з вирішення проблем або міжфункціональні команди, що створюються для розслідування специфічних питань, наприклад, протягом шести місяців, мають ознаки розпуску. З точки зору соціальної поведінки, відбувається певною мірою розпуск, коли учасники команди звільняються або їх звільняють. Стадії розвитку команди або групи нелегко перетнути. У будь-який час може настати поразка. На командну або групову поведінку й ефективність впливають декілька чинників.

При формуванні команди управління змінами слід обов'язково врахувати такі аспекти: забезпечити присутність всіх ключових ролей в команді управління змінами; обґрунтувати джерела залучення працівників в цю команду; першочерговим завданням сформованої команди управління змінами є визначення цілей майбутніх змін і розробка альтернативних варіантів їх здійснення; плануючи зміни, організація повинна визначити пріоритетні цілі, які їй потрібно досягти за допомогою перетворень.

У загальному вигляді ці головні (пріоритетні) цілі змін можна розділити на три групи: економічні цілі; цілі соціальної спрямованості (розвиток організаційних здібностей); одночасне фокусування на економічних цілях і цілях соціальної спрямованості. Детальний опис цих цілей, що допомагає обґрунтувати їх вибір, наведений в табл. 5.3.

*Таблиця 5.3 – Характеристика головних цілей змін*

| <b>Пріоритетні цілі</b> | <b>Економічні цілі</b>                                                                                         | <b>Соціальні цілі</b>                                                                                                              | <b>Економічні та соціальні цілі</b>                                                                                                                            |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                       | 2                                                                                                              | 3                                                                                                                                  | 4                                                                                                                                                              |
| Приклади                | Збільшення прибутку, зростання об'ємів виручки, підвищення рентабельності власного капіталу                    | Посилення мотивації співробітників та їх емоційної прив'язки до цілей розвитку організації                                         | Збільшення прибутку разом з удосконаленням корпоративної культури та посиленням самостійності підрозділів                                                      |
| Обґрунтування вибору    | Від економічного благополуччя організації безпосередньо залежить добробут засновників і всіх її співробітників | Зростання продуктивності співробітника кожного рівня призводить до зростання фінансово-економічних показників організації в цілому | Економічні і соціальні цілі однаково важливі для організації. Для найбільш ефективної роботи співробітників необхідні як фінансові, так і нефінансові стимули. |

Продовження таблиці 5.3

| 1                                                           | 2                                                                                                                  | 3                                                                                                                                                                           | 4                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| На що в першу чергу спрямовані зміни (об'єкт)               | «Жорсткі елементи» – організаційна структура, система управління, основні правила і процедури                      | «Гнучкі елементи» – цінності і поведінка, розвиток здібностей і можливостей для самореалізації працівника                                                                   | «Жорсткі елементи» та «гнучкі елементи»                                                                                |
| Особливості керівництва змінами                             | Як правило, носить автократичний характер (керівництво зверху вниз)                                                | Як правило, носить партисипативний характер, відмічається високий рівень залучення співробітників                                                                           | «Керівництво зверху вниз є партисипативним» тобто необхідно два лідери, які по-різному підходять до управління змінами |
| Планування змін                                             | Зміни чітко сплановані                                                                                             | Зміни можуть бути як запланованими, так і спонтанними (швидка реакція на нові можливості)                                                                                   | Керівники планують зміни, але не оголошують заздалегідь про всі шляхи вирішення проблем організації                    |
| Основні акценти в мотивації співробітників                  | Фінансово-економічні стимули                                                                                       | Реорганізація роботи, стилю управління поєднання різних стимулів                                                                                                            | Поєднання різних стимулів – фінансових та нефінансових                                                                 |
| Роль консультантів і сторонніх фахівців у впровадженні змін | Консультанти пропонують готові рішення і технології проведення змін, а керівник вирішує, які з них використовувати | Консультанти полегшують процес управління змінами, підштовхуючи працівників до нових ініціатив. Допомогають встановлювати процес активного залучення співробітників до змін | Пропонують готові технології, роз'яснюють принципи організації, що самонавчається                                      |

Після визначення цілей майбутніх перетворень команда управління змінами приступає до вибору оптимального варіанту їх реалізації і ухвалення остаточного рішення щодо його проектування.

Процес формування команди – завдання, що вимагає високої управлінської компетенції. При його здійсненні потрібна не тільки наявність правильно

підібраних висококваліфікованих фахівців, але і людей, охочих працювати разом, спільно, як команда.

Модель, запропонована Дж. Хекманом (табл. 5.4), являє собою корисне керівництво щодо того, як правильно організувати роботу команд. Передбачається, що цей процес повинен проходити чотири стадії: підготовки, створення робочих умов, формування та побудови команди, сприяння в роботі.

*Таблиця 5.4 – Стадії створення команд*

| <b>Підготовка</b>                                                                                                                                                                                | <b>Створення робочих умов</b>                                                                                                                                        | <b>Формування та побудова команди</b>                                                                                                                               | <b>Сприяння в роботі</b>                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вирішити, яку роботу необхідно виконати.<br>Вирішити, чи є необхідною команда для виконання завдання.<br>Визначити, яку структуру управління повинна мати команда.<br>Сформулювати цілі команди. | Забезпечити усіма необхідними матеріалами і обладнанням для виконання роботи.<br>Гарантувати, що команда складається з осіб, дійсно необхідних для виконання роботи. | Встановити межі: хто є, а хто не є членом команди.<br>Дійти угоди стосовно виконання завдань.<br>Визначити рамки поведінки, що вимагаються від усіх членів команди. | Втручатися для усунення проблем.<br>Поповнювати матеріальні ресурси команди.<br>Заміщати тих, хто залишив команду. |

**Команди найбільш ефективні у випадках:**

- розробки стратегій в умовах високої невизначеності середовища;
- розмитості і множинності критеріїв відбору стратегічних варіантів;
- одночасної реалізації декількох стратегій;
- необхідності координації складних робіт;
- великого розкиду в думках експертів щодо оцінки стратегічних альтернатив;
- конфлікту інтересів стейкхолдерів;
- високого ступеня опору змінам.

Із загальних міркувань ясно, що чим завдання більш невизначене, тим потрібніше командний підхід, особливо у випадках, коли необхідно задовольнити різні очікування зацікавлених сторін. Це очевидно при прийнятті урядових рішень чи при розробці технологічної та інноваційної політики, коли вибір між альтернативними варіантами розвитку здійснюється на основі детального вивчення даних.

Існують умови, коли командна робота може виявитися неефективною, зокрема наступні:

- команди можуть виробити всіх влаштовують, а не оптимальні варіанти вирішення проблем;
- рішення можуть залежати від рівня інноваційності мислення членів команди;
- командна робота може виявитися неприйнятною у випадках, коли потрібно швидко знайти рішення.

Результат командної роботи визначається тим, наскільки команда прогресивна сама по собі: за складом, нормам і ціннісним орієнтаціям. Команда, в якій культивується дух винахідництва та оригінальності, прагне до новаторського типу поведінки.

На вироблення рішення командою потрібно більше часу, ніж на прийняття рішення окремою особою, так як передбачаються взаємні контакти і знаходження консенсусу з прийнятих рішень.

Очевидно, що неможливо придумати набір правил, дотримання яких обов'язково призведе до створення ефективної команди.

Відомий американський теоретик змін Дж. Адаір виділив взаємозалежні елементи ефективної роботи команди:

- задоволення потреб індивідуального членства;
- успішна взаємодія в команді;
- рішення поставлених перед командою завдань.

#### 5.4. Робочі групи в управлінні змінами

**Робоча група** – це сукупність працівників, об'єднаних простором, професійною діяльністю, певним чином взаємодіючих між собою і виступаючих по відношенню до оточуючих як єдине ціле. Взаємодія людей у виробничому процесі потребує координації і спрямування зусиль всіх членів групи. Тому робоча група є головним об'єктом управління.

Формування робочої групи в процесі роботи є природний наслідок поділу праці і важливий засіб здійснення індивідуальних соціальних потреб.

Закон синергії говорить, що потенціал групи як єдиного цілого перевищує суму потенціалів окремих елементів через їх взаємну підтримку і доповнення. Отже, від об'єднання в робочі групи суб'єкти істотно виграють в продуктивності праці, що призводить до зростання доходів (матеріальна зацікавленість).

**Можливості групи** виявляються більше, ніж сума можливостей її учасників з наступних причин:

- 1) взаємодія дозволяє подолати обмеженість фізичних та інтелектуальних здібностей кожної окремої людини;
- 2) завдяки виникаючій спеціалізації праці вдається істотно підвищити його продуктивність;
- 3) у процесі спільної діяльності в учасників, крім їх волі, виникає дух змагання, мобілізуючий приховані резерви і суттєво підвищує інтенсивність праці;

4) створюються умови успішного вирішення проблем там, де з тих чи інших причин неможливо розподілити обов'язки між окремими учасниками;

5) у процесі спільної праці передаються знання, навички, передові методи роботи, тобто відбувається професійне зростання членів групи.

Більше того, існує безліч видів робіт, які поодиноці взагалі неможливо виконувати.

Існує думка, що робоча група не тільки об'єкт, але і суб'єкт управління. І чим більше членів робочої групи беруть участь у прийнятті управлінського рішення, тим повніше ці рішення відображають інтереси працівників. Узагальнивши накопичений практичний досвід, німецькі вчені сформулювали наступні можливі варіанти участі працівників у підготовці та прийнятті управлінських рішень:

- керівник до видання наказу намагається переконати підлеглих у правильності свого рішення;
- він приймає рішення, але допускає питання про своє рішення, щоб відповідно на них домогтися схвалення свого рішення членами робочої групи;
- керівник інформує членів групи про передбачуване рішення, які повинні висловити свою думку до прийняття рішення;
- група готує пропозиції з числа спільно розроблених і узгоджених рішень, а керівник приймає остаточне рішення;
- група приймає рішення після того, як керівник проаналізував проблему і визначив рамки для його прийняття;
- група приймає рішення, а керівник виступає в ролі координатора всередині групи і за її межами.

**Групи поділяються** на реальні (об'єднання людей у спільній праці) і умовні (учасники об'єднані статистично за певною ознакою), але в тому чи іншому випадку вони існують об'єктивно.

Слід зазначити, що членство в реальній робочій групі не означає, що люди повинні постійно перебувати поруч і спільно виконувати роботу. Члени групи можуть бути розділені просторово. Головне тут – включення в єдиний виробничий процес на основі кооперації праці та в певну систему міжособистісних відносин.

У рамках групи між її членами виникають наступні типи відносин:

- дружня кооперація і взаємодопомога, засновані на повній довірі;
- товариське суперництво (змагання) у певних сферах, але обов'язково в рамках позитивної взаємодії;
- формальне співробітництво при фактичному нейтралітеті;
- нетовариське суперництво в рамках формального співробітництва при взаємній недовірі, орієнтація на досягнення індивідуальних (корисливих) цілей навіть при спільній роботі;
- суперництво і негативне ставлення один до одного в рамках спільної діяльності (кооперація антагоністів).

В організації група може існувати як підрозділ, проектна команда, комітет, бригада та ін., Виступаючи при цьому в якості керуючої, керованої або самокерованої структури.

За ступенем згуртованості і тісноти контактів учасники групи класифікуються наступним чином:

1. Група-конгломерат (натовп), що складається з осіб, що випадково опинилися поруч і не пов'язані між собою. Натовп – безструктурне скупчення людей, які не мають спільної мети, але пов'язаних подібністю емоційного стану і об'єктом уваги.

2. Група-об'єднання (згряя) – тимчасове утворення для вирішення конкретних разових проблем, яке включає осіб, що прагнуть досягнення схожих цілей і між якими можливе співробітництво, але члени такої групи байдужі один до одного в особистому плані.

3. Група-колектив – спільність, що характеризується постійною участю, єдністю цілей, засобів, умов діяльності, неформальними відносинами учасників, наявністю механізмів підтримки згуртованості.

#### **5.5. Розробка проекту змін, програми змін і графіків упровадження проекту**

Проект стратегічних змін, як і вся стратегія організації не підлягає чіткій регламентації.

До **основних принципових завдань** розробки проекту стратегічних змін слід віднести:

1. Комплексну бізнес-діагностику діяльності організації.
2. Визначення основних цілей, завдань і принципів управління змінами.
3. Визначення бюджету, термінів та необхідних заходів для реалізації проекту змін.
4. Обґрунтування очікуваної ефективності проекту, головних ризиків та способів їх мінімізації.

**Основні завдання проекту змін** в організації, добре сформульовані Ж. Льовінгтоном. Такий проект повинен:

1. Гарантувати, що організація реагує на впливи оточення і раціонально змінюється.
2. Ретельно оцінити засоби, необхідні для реалізації проекту і переконатися, що всі джерела цих засобів були встановлені, і жоден не був забутий.
3. Повністю оцінити всі витрати, понесені на реалізацію проекту з погляду економічної і корисної ефективності.
4. Розвивати існуючу систему організації і існуючі ресурси так, щоб вони могли справитися із змінами, які передбачені цим проектом.

Як бачимо, планування і реалізацію проекту стратегічних змін необхідно здійснювати за принципами та методами проектного менеджменту, які розглядаються під час вивчення дисципліни «управління проектами».

Підготовлений таким чином проектом є документ особливого значення, як результат творчої роботи команди управління змінами на стадії підготовки. Він повинен бути не тільки чітким і зрозумілим для майбутніх виконавців проектних рішень, але також представлений в такій формі, щоб він забезпечував схвалення керівництва, що виражається в рішенні про його впровадження, і працівників – активне включення в його реалізацію на практиці.

Узагальнено, проект стратегічних змін складається з програми змін та плану впровадження змін.

**Програма змін** – це перелік заходів у межах основних напрямів, що дозволяють досягти поставленої мети – підвищення прибутковості діяльності підприємства та забезпечення зростання його ринкової вартості. Програма змін розробляється для всієї організації і може мати достатньо укрупнений характер. Вона повинна визначати служби та підрозділи організації, задіяні у її виконанні. Також програма змін визначає орієнтовні строки реалізації перетворень та етапність запровадження тих або інших дій.

Програма змін повинна задовольняти такі вимоги:

- забезпечувати комплексну оптимізацію усіх бізнес-процесів організації;
- бути підпорядкованою інтересам організації, привабливою для керівництва і персоналу, а також переконливою для зовнішніх партнерів;
- висвітлювати існуючі та можливі проблеми організації, а також загрози для його існування;
- встановлювати цілі, які вимірюються та контролюються;
- містити рішення, які усувають проблеми та загрози;
- визначати готовність персоналу до змін;
- пропонувати заходи, які реально впровадити;
- конкретизувати завдання у розрізі підрозділів та окремих працівників;
- представляти фінансово-економічні та змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих дій.

На основі програми змін розробляється детальний план змін, який має містити перелік конкретних дій з кожного заходу, строки початку і закінчення, відповідальних осіб і виконавців, необхідні ресурси, очікувані економічний та соціальний результат.

Зразкова структура проекту змін організації може включати такі розділи:

1. Вступна частина, що являє собою:
  - а) організацію, для якої був підготовлений проект; склад проектного колективу, дату його уявлення, складові частини проектної документації;
  - б) основні цілі і завдання проекту, а також обґрунтування їх вибору.
2. Частина, що стосується сутності, до складу якої входять:
  - а) окрім опису, також графічні образи, таблиці і графіки, що представляють основну частину (організаційну структуру, зведення передбачуваних програм в реалізації продуктів, послуг і основних функцій);
  - б) маркетингові дані: передбачувані розміри продажу, маркетингові стратегії, ціни, промоції;
  - в) програма обмеження кількості або заміни, або зайнятості нових працівників; програма підвищення кваліфікації і розвитку керівних кадрів, а також навчання виконавчих працівників;
  - г) опис інформаційної системи і системи інформатики;

д) витрати на реалізацію основних функцій (продуктів або послуг) разом із загальними витратами;

е) капіталовкладення, інвестиції, покупка ліцензій і т.д.;

ж) визначення економічної ефективності організації;

з) потенційний ризик, пов'язаний з впровадженням проекту.

3. Терміни реалізації проекту і перелік заходів.

**Ресурсне забезпечення реалізації проекту** – це все те, що необхідно для виконання операцій (робіт) проекту. До ресурсів відносяться: трудові ресурси; машини, устаткування; матеріали і сировина; грошові кошти; енергетичні ресурси; інфраструктурні ресурси: інформаційні ресурси, обчислювальна техніка, оргтехніка, виробничі площі, будівлі. Залежно від суті проекту вимагається наявність тих або інших ресурсів, необхідно враховувати їх кількість і об'єм. Розрізняють відновлювані на невідновні ресурси. Ресурси відновлювані – такі ресурси, які після виконання проекту можуть знову використовуватися. Ресурси невідновні – ресурси, які витрачаються в процесі виконання проекту. Планування ресурсів вирішує 2 завдання: визначення номенклатури необхідних ресурсів і їх кількості.

**Впровадження проекту змін**, що є остаточним етапом тривалого циклу, є одночасно виключно важким етапом. Якщо навіть припустити, що перші сфери впроваджуваного проекту відповідно підготовлені і мають фінансове забезпечення для реалізації, то четверта сфера – що стосується людей, їх поведінки, позицій і ухвалення «нового» виходить за рамки економічного аспекту. Мова йде не тільки про подолання колишніх стереотипів і рутини в роботі, але і про зміну ментальності як керівних кадрів, так і безпосередніх виконавців. Перші стереотипи найчастіше вдається змінити завдяки хорошій підготовці, тобто завдяки професійному навчанню і підвищенню кваліфікації кадрів. Друга проблема, значно важча і триваліша за часом, потребує не тільки знання джерел виникнення психологічних бар'єрів при ухваленні змін загалом, але і подолання колишніх зразків організаційної культури, перебудови на інші способи мислення і роботи.

Якщо більшість етапів процесу планування і впровадження змін досить широко обговорено в закордонній і вітчизняній літературі, то визначення ефективності, або методика оцінки їх результатів після введення в практику роботи організації розглядається дуже стисло. У традиційному підході до оцінювання ефективності організаційних перетворень звертається увага, насамперед, на визначення економічної ефективності у вимірних одиницях, наприклад, підвищення продуктивності (індивідуальної продуктивності) робітників, загальної рентабельності організації, і, отже, одержання позитивної різниці між результатами і витратами. Врахування суб'єктів цих змін – працівників, і суспільні наслідки проведення змін нечасто виступає головним предметом оцінки. Провідні вчені А. Томпсон, А. Стрикленд, С. Попов зазначають, що останнім часом найбільш прогресивним є підхід, який передбачає визначення того, чи була реалізована й у якому ступені загальна мета і всі конкретні організаційні починання. Отримані результати при цьому оцінюються як вимірними (кількісними і якісними), так і невимірними – якісними показниками. В контексті підвищення



значущості соціальних факторів такий підхід до оцінки ефективності стратегічних змін вважаємо найбільш доцільним і потребує удосконалення.

На практиці визначення величини загального ефекту змін в організації є важким з погляду необхідності сформулювати придатні для практичного використання критерії оцінки. Оскільки тільки деякі результати змін можна визначити в «твердих» економічних показниках, таких як: кількість, вартість продажу, прибуток і т.д.

У більшості випадків, оцінюючи ефективність впроваджуваних змін, керівники організацій зазначають такі критерії:

- збільшення прибутку;
- збільшення обсягів реалізації;
- зростання заробітної плати працівників;
- зміни в системі роботи з постачальниками та споживачами.

Нерідко оцінка результатів впровадження будь-яких змін в організації проводиться за «середніми галузевими результатами». Типовими «середніми показниками» вважаються:

- 15–20% зростання продуктивності;
- 10–20% зменшення складських запасів;
- 20–50% скорочення виробничого, операційного, фінансового циклів організації.

При цьому обґрунтованої методики, яка б дозволяла чітко визначити вплив кожного перетворення на ефективність організації досі не існує.

Загалом, для оцінки економічної і соціальної ефективності змін визначено наступні принципи:

- оцінку ефективності необхідно виконувати шляхом порівняння економічних і соціальних порівнянь з визначеними передумовами (і критеріями оцінки) перед початком процесу змін, або з положенням, визначеним у процесі діагностичних досліджень;
- при оцінці вимірних результатів використовувати методи підведення балансу про стан до змін і після них, для якісної оцінки – відповідні інструменти збору інформації (анкети, опитування, спостереження), що використовувалися при необхідності аналізу і діагнозу організації.

На основі вищевикладеного пропонується схема оцінки ефективності впроваджених змін, яка враховує глибину змін на усіх рівнях організації і блок загальних соціальних показників (рис. 5.1).

Починати оцінювати результати стає можливим з моменту закінчення «пускового періоду». Щодо змін в управлінських процесах – повинний пройти визначений проміжок часу, щоб їхня оцінка могла бути об'єктивною.



Рис. 5.1. Оцінка ефективності змін

### Контрольні запитання – завдання

1. Які методи залучення персоналу організації до участі у проведенні змін Ви знаєте?
2. Охарактеризуйте моделі змін, запропоновані К. Терлеєм.
3. Визначте стадії та етапи процесу управління змінами в організації, прокоментуйте їх.
4. Які аспекти необхідно враховувати під час формування команди управління змінами в організації?
5. Визначте та прокоментуйте цілі проведення змін в організації.
6. Які стадії виділяються у процесі створення команд в організації?
7. Що розуміють під терміном «робоча група»?
8. Визначте суть закону синергії щодо потенціалу робочої групи з управління змінами.
9. За якими критеріями класифікують робочі групи з управління персоналом в організації?
10. Розкрийте суть термінів «проект змін», «програма змін»; визначте відмінні характеристики.

### *Тематика наукових доповідей*

1. Проект та програма змін у підприємстві торгівлі: закордонний та вітчизняний досвід.
2. Проект та програма змін у підприємстві ресторанного бізнесу: закордонний та вітчизняний досвід.
3. Модель Дж. Хекмана: сутність та практична значущість для підприємств торгівлі та ресторанного господарства.
4. Особливості проектування та впровадження змін у підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.
5. Соціальна та економічна ефективність змін у підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.

## Розділ 6

### МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН. КОНТРОЛЬ

#### 6.1. Поняття і зміст механізму реалізації змін

Безпосереднє здійснення змін є одним з найскладніших етапів процесу управління змінами, який потребує високої кваліфікації менеджерів і вимагає від них певного управлінського мистецтва. Для ефективної реалізації змін в організації повинен бути створений і функціонувати відповідний механізм.

**Під механізмом реалізації змін** слід 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.

Механізм реалізації змін повинен відповідати наступним базовим вимогам: сфокусованість, інтегрованість, збалансованість, командна робота. Для цього необхідно:

По-перше, створити «тривимірний простір» процесу здійснення змін, у якому міг би існувати «трансформаційний трикутник» – взаємно обумовлена конструкція, що дозволяє чітко визначити напрямки діяльності і відповідне розмежування відповідальності.

«Тривимірний простір» процесу здійснення змін утворюють три основні вісі:

«згори донизу» – встановлення керівництвом основного курсу перетворень з метою концентрації загальної уваги на проблемах підвищення ефективності і створення умов для її вирішення;

«знизу догори» – рух широких мас співробітників підприємства, спрямований на пошук нових підходів щодо подолання труднощів, що виникають, та забезпечення зростання ефективності;

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

Така інтегрована і збалансована конструкція об'єднує окремі ініціативи у цілісну програму зі стійкими внутрішніми зв'язками. Реальні результати можуть бути досягнуті тільки, якщо зусилля за всіма трьома напрямками будуть скоординованими та взаємопов'язаними.

По-друге, підприємство повинно мати розроблену програму здійснення змін (так звану «штурманську карту»), яка дозволяє правильно побудувати послідовність дій.

По-третє, враховувати вплив «природних законів» на здійснення змін.

Практика проведення змін закордонними та вітчизняними підприємствами свідчить, що для успіху здійснення змін важливими є не стільки специфічні методи їх здійснення, скільки дотримання низки керівних принципів:

- мета змін – підвищення ефективності (слід встановити стійкі зв'язки між цілями проведення змін у підприємстві та жорсткими критеріями результативності);
- вибір стратегії та реорганізація організаційної структури мають значення (правильно орієнтована стратегія і життєздатна організаційно-економічна структура повинні стати базисом змін);
- команди співробітників – основні будівельні елементи (необхідно виявляти можливості для створення команд та забезпечувати їх ефективну діяльність);
- процес змін повинен ґрунтуватися на цінностях підприємства;
- зміни повинні ґрунтуватися на розвитку нових компетенцій;
- слід концентрувати зусилля на обмеженій кількості цілей.

## **6.2. Основні складові механізму реалізації змін**

Структура механізму реалізації змін охоплює 4 складові:

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

Розглянемо зміст цих складових.

*Ресурсно-компетенційна складова механізму реалізації змін.*

**Ресурсно-компетенційна складова** у процесі управління змінами має важливе значення: по-перше, вона є основним об'єктом здійснення змін: переважно 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 персоналі підприємства.

1. Ресурсно-компетенційна складова як об'єкт здійснення змін.

У відповідності з ресурсною теорією будь-яке підприємство являє собою сукупність ресурсів, які включають в себе усі вхідні потоки, що забезпечують роботу підприємства. Основними видами ресурсів підприємства є: матеріально-технічні, кадрові, фінансові, інформаційні, інноваційні, інтелектуальні та ін.

Ключові положення ресурсної теорії полягають у наступних положеннях:

- існують відмінності у підприємствах, що викликані відмінностями у ресурсах, якими управляють підприємства, і які необхідні для здійснення змін;

- ресурси нерівномірно розподілені між підприємствами, що є або причиною конкурентних переваг або конкурентної слабкості;
- ресурси відносно нерухливі; якщо конкурентна перевага підприємства заснована на володінні певними ресурсами, воно намагається заблокувати або уповільнити розповсюдження таких ресурсів через бар'єри.

Ресурси підприємства можна поділити на відчутні та невідчутні.

Відчутні ресурси або матеріальні активи – це фізичні та фінансові активи підприємства, які відображені у бухгалтерському балансі. Важливим напрямком підвищення ефективності діяльності підприємства може бути покращення використання даних ресурсів – зменшення матеріальних запасів, покращення використання основних фондів, економія ресурсів.

Невідчутні ресурси або нематеріальні активи – це як правило, якісні характеристики підприємства. До них належать: не пов'язані з людьми невідчутні активи – торгова марка, ноу-хау, імідж, престиж підприємства; невідчутні людські ресурси (людський капітал) – кваліфікація персоналу, досвід, компетенція.

Сьогодні все більше і більше прихильників знаходить теорія компетенцій, відповідно до якої вважається, що менеджерам слід сприймати своє підприємство як сукупність ключових базових компонентів – сполучення навичок, вмінь і технологій, що дозволяють надавати товар споживачам.

Слід розрізняти поняття «компетенція» і «ключова компетенція».

**Компетенція** – це особливий ресурс, що містить досвід, знання і навички щодо способів організації і управління ресурсами та бізнес-процесами (здатностями підприємства) для досягнення поставлених цілей, носієм якого індивідуально або колективно є працівники. Компетенцією підприємства вважається набір знань, навичок та вмінь, що дозволяють йому виконувати будь-який бізнес-процес на рівні, прийнятому у даному сегменті ринку як стандарт.

Компетенція є властивістю, яка притаманна всім або більшості підприємств галузі, компетенція породжується ресурсами і втілює у собі навички, технологію або ноу-хау. А ключова компетенція проявляється в тому випадку, якщо підприємство використовує свої ресурси та компетенції краще за конкурентів.

Підприємство може мати багатий досвід у багатьох видах діяльності, однак ключовими можна назвати лише ті компетенції, що забезпечують стійку конкурентну позицію підприємства і рівень прибутковості вище середнього. Конкурентно значущі види діяльності, в яких підприємство досягло максимальної ефективності і називаються ключовими компетенціями.

Отже, **ключові компетенції підприємства** – це сукупність специфічних знань, навичок, вмінь в області управління бізнес-процесами, якими володіє персонал підприємства і які відрізняють його від аналогічних

підприємств і визначають довгострокові конкурентні переваги на ринку та шляхи їх досягнення.

Підхід з позиції компетенцій висуває на перший план поведінський аспект – не стільки «що?», скільки «як?», – тобто навички, таланти, здатності і знання, якими володіє підприємство у ланцюжку створення вартості.

Ключові компетенції можуть мати абсолютно різну природу: технологія, винахідливість, швидкість, гострота сприйняття, інноваційність.

Прихильники цієї теорії вважають, що для досягнення стратегічного успіху на ринку підприємство повинно володіти ключовими компетенціями, які формуються за рахунок найкращого використання ресурсів та найкращого розвитку загальних компетенцій, притаманних всім підприємствам галузі, при більш ефективному їх використанні, ніж використовують конкуренти. Саме за рахунок цього підприємство може отримати переваги. А отже, і зміни у підприємстві повинні передбачати саме розвиток цих ключових компетенцій.

## 2. Ресурсно-компетенційна складова як умова здійснення змін.

В цьому аспекті розглядаються питання ресурсного забезпечення запланованих змін та відповідного розподілу ресурсів між проектами змін. Ресурсне забезпечення реалізації змін передбачає виконання наступних дій:

1. Визначення потреби в різних видах ресурсів.
2. Аналіз наявних ресурсів у підприємстві.
3. Пошук додаткових джерел надходження ресурсів.
4. Формування системи ресурсного забезпечення реалізації змін.

Для розвитку здатностей працівників до ефективного використання цих ресурсів необхідно забезпечити функціонування наступних елементів:

- аналіз здатностей керівників і працівників до управління різними видами ресурсів;
- забезпечення достатності, своєчасності та безперервності надходження ресурсів;
- координація, оптимальний розподіл та перерозподіл ресурсів;
- контроль ресурсного забезпечення реалізації стратегій підприємства.

Гнучкий підхід до розподілу ресурсів є ключовим фактором успішного проведення змін. Найбільше розповсюдження в практиці діяльності підприємств отримали три методи розподілу ресурсів:

- ресурси розподіляються за всіма напрямками порівну (недиференційований підхід);
- ресурси розподіляються пропорційно потребам (пропорційний підхід);
- ресурси в першу чергу спрямовуються на вирішення найбільш важливих задач (пріоритетний підхід).

В умовах спокійного розвитку, при стабільних зовнішніх умовах функціонування підприємств найбільш ефективним методом розподілу

ресурсів є їх рівномірний розподіл за всіма напрямками розвитку. Однак, якщо підприємства функціонують в динамічних умовах, що постійно змінюються і вимагають відповідної реакції, їм недоцільно користуватися цим методом. Головна задача менеджера полягає у визначенні найбільш оптимального підходу і забезпечення ефективного проведення змін при наявному обсязі ресурсів.

Підприємствам, які займають сильну позицію на ринку, тобто мають в своєму розпорядженні необхідну для ефективної діяльності кількість ресурсів і відповідну компетенцію працівників, доцільно розподіляти ресурси за напрямками розвитку пропорційно потребам в них, оскільки це дозволить їм максимально охопити можливі напрямки ефективного розвитку у майбутньому. Підприємствам, які займають слабку позицію і мають обмежені ресурси, слід обрати пріоритетний метод розподілу ресурсів, оскільки це дозволить їм вирішити найбільш важливу у певний період часу задачу, і, можливо, отримати за рахунок цього додаткові переваги на ринку.

*Організаційна складова механізму реалізації змін.*

**Організаційна структура** визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, виходячи з яких підприємство здійснює свою виробничу і управлінську діяльність. **Організаційна структура управління (ОСУ)** – це логічне співвідношення рівнів управління і функціональних ділянок, організованих таким чином, щоб забезпечити ефективне досягнення цілей. ОСУ може сприяти розвитку підприємства або заважати йому. При формуванні ОСУ велику роль відіграє концепція організації, залежно від якої формуються всі її стратегії, в тому числі і ті, що лежать в основі перебудови ОСУ. Концепція організації залежить від характеристики ОСУ (гнучкість або стабільність) і її орієнтації (всередину або зовні) (рис. 6.1).

Концепція «людські стосунки» визначається динамічністю, гнучкістю ОСУ, яка зорієнтована всередину організації. Організація, яка використовує цю концепцію, орієнтується на розвиток персоналу. Пріоритетні установки – комунікації, культура, мораль, освіта.

Для концепції «внутрішнього розвитку», яка визначається стабільністю ОСУ та її спрямованістю всередину організації, головною цінністю є порядок, стабільність і збалансованість. Організація особливу увагу приділяє раціоналізації рішень, інформованості та комунікаціям.

Концепція «раціоналізація цілей» характерна для організацій, ОСУ яких відрізняє стабільність, однак орієнтується на зовнішнє середовище. Головною цінністю таких організацій є продуктивність, ефективність, прибуток. Особлива увага приділяється плановому розвитку, досягненню цілей, високих результатів.

Концепцію «відкритої системи» використовують організації, ОСУ яких є динамічними, гнучкими і орієнтовані назовні. Головною метою таких організацій є зростання і довгострокове існування, а особлива увага приділяється гнучкості, еволюції і здатності до змін.





**Рис. 6.1. Визначення концепції організації**

Залежно від визначеної концепції обирається тип ОСУ. Організаціям доводиться розв'язувати дві суперечливі проблеми:

- 1) постійно змінюватись відповідно до вимог зовнішнього середовища і внутрішніх потреб розвитку (вимоги гнучкості ОСУ);
- 2) зберігати загальну організаційну стабільність як засіб уникнення дезорганізації діяльності і хаосу (вимоги стабільності ОСУ).

Зміни у зовнішньому середовищі обумовлюють пошук більш гнучких ОСУ, які б адекватно реагували на ці зміни (рис. 6.2).

Теорія та практика менеджменту винайшли цілий клас ОСУ, які дістали назву «адаптивних» (органічних). Спочатку «адаптивні» (органічні) структури вводилися в діючий механізм управління - так виникли змішані ОСУ (на «матричних» і «проектних» принципах). У цьому разі лінійно-функціональна структура «тримає» основне виробництво та поточне управління, а паралельно створювана «адаптивна» призначена для розв'язання стратегічних проблем. Потім ці «доповнюючі» ОСУ поступово розвивалися.

|                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ста-<br>більне<br>↑<br>Зовнішнє середовище (оточення)<br>↓<br>Неста-<br>більне | <u>Низька невизначеність</u><br>1. <i>Механічна структура</i> , формалізована, централізована.<br>2. Декілька спеціалізованих відділів у апараті управління.<br>3. Мінімальна інтеграція.<br>4. Низька уповільнена реакція.<br>5. Орієнтація на поточну, операційну діяльність                                         | <u>Низька / середня невизначеність</u><br>1. <i>Механічна структура</i> , формалізована, централізована.<br>2. Досить багато відділів з певними горизонтальними зв'язками.<br>3. Певна інтеграція.<br>4. Наявність реакції на зміни певного типу.<br>5. Окремі види планування.                                                               |
|                                                                                | <u>Висока / середня невизначеність</u><br>1. <i>Органічна структура</i> , участь в управлінні робітниками, робота в команді, децентралізація.<br>2. Декілька універсальних відділів, пов'язаних між собою (межі «розмиті»).<br>3. Певний рівень інтеграції.<br>4. Швидка реакція.<br>5. Планова орієнтація діяльності. | <u>Висока невизначеність</u><br>1. <i>Органічна структура</i> , участь в управлінні робітниками, робота в команді, децентралізація.<br>2. Багато відділів, диференціація, універсальність у роботі з «розмитими» межами.<br>3. Великий рівень інтеграції.<br>4. Широкий спектр реакцій.<br>5. Стратегічне планування на основі прогнозування. |

Просте ← Зовнішнє середовище → Складне

**Рис. 6.2. Характеристика ОСУ залежно від специфіки оточення**

Існує декілька типів і багато різновидів «адаптивних» ОСУ. Для них характерні тісні горизонтальні та перехресні зв'язки, інтенсивність яких попередньо жорстко не фіксується, а встановлюється залежно від конкретної мети (проблеми), що визначається (розв'язується) у певний відрізок часу. Коло обов'язків фахівців, що працюють у таких структурах, є більш широким, від них вимагається певна універсальність, але права, обов'язки та відповідальність менше визначені та розписані. Безперечно лише одне – кожен із них відповідає за досягнення поставлених цілей, тобто за здійснення певної стратегії, адекватно реагуючи на зміни в предметній галузі як ззовні, так і всередині організації.

Таким чином, розрізняють традиційні та адаптивні ОСУ. Їх характеристики наведено у табл. 6.1.

Традиційні ОСУ, як правило, є більш стабільними, створені за функціональним принципом, ієрархічні, з досить глибоким розподілом праці, із закріпленням обов'язків і повноважень, з розробленими стандартами діяльності та організаційними документами.

**Таблиця 6.1 – Характеристики традиційних і адаптивних ОСУ**

| <b>Параметри</b>      | <b>Традиційні<br/>ОСУ</b>                                                                                                                               | <b>Адаптивні<br/>ОСУ</b>                                                                                             |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                     | 2                                                                                                                                                       | 3                                                                                                                    |
| Види ОСУ              | Лінійна, функціональна, лінійно-функціональна структура                                                                                                 | Дивізіональна, матрична, проектна структура                                                                          |
| Принцип створення     | Функціональний принцип                                                                                                                                  | Лінійно-програмний принцип, принцип створення під «мету»                                                             |
| Ступінь централізації | Централізовані ОСУ                                                                                                                                      | Децентралізовані ОСУ                                                                                                 |
| Стабільність          | Високий ступінь стабільності                                                                                                                            | Стабільність менше                                                                                                   |
| Гнучкість             | Негнучкі структури                                                                                                                                      | Високий ступінь гнучкості                                                                                            |
| Розподіл праці        | Глибокий розподіл праці (горизонтальний, вертикальний, функціональний, технологічний, кваліфікаційний), закріплення обов'язків у стандартних документах | Універсальність в діяльності окремих ланок, які націлені на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень |
| Механізм контролю     | Централізований із застосуванням усіх форм і методів                                                                                                    | Використовуються як адміністративні, так і соціально-психологічні методи контролю                                    |
| Орієнтація діяльності | Орієнтовані на поточну діяльність                                                                                                                       | Орієнтовані на перспективний розвиток                                                                                |

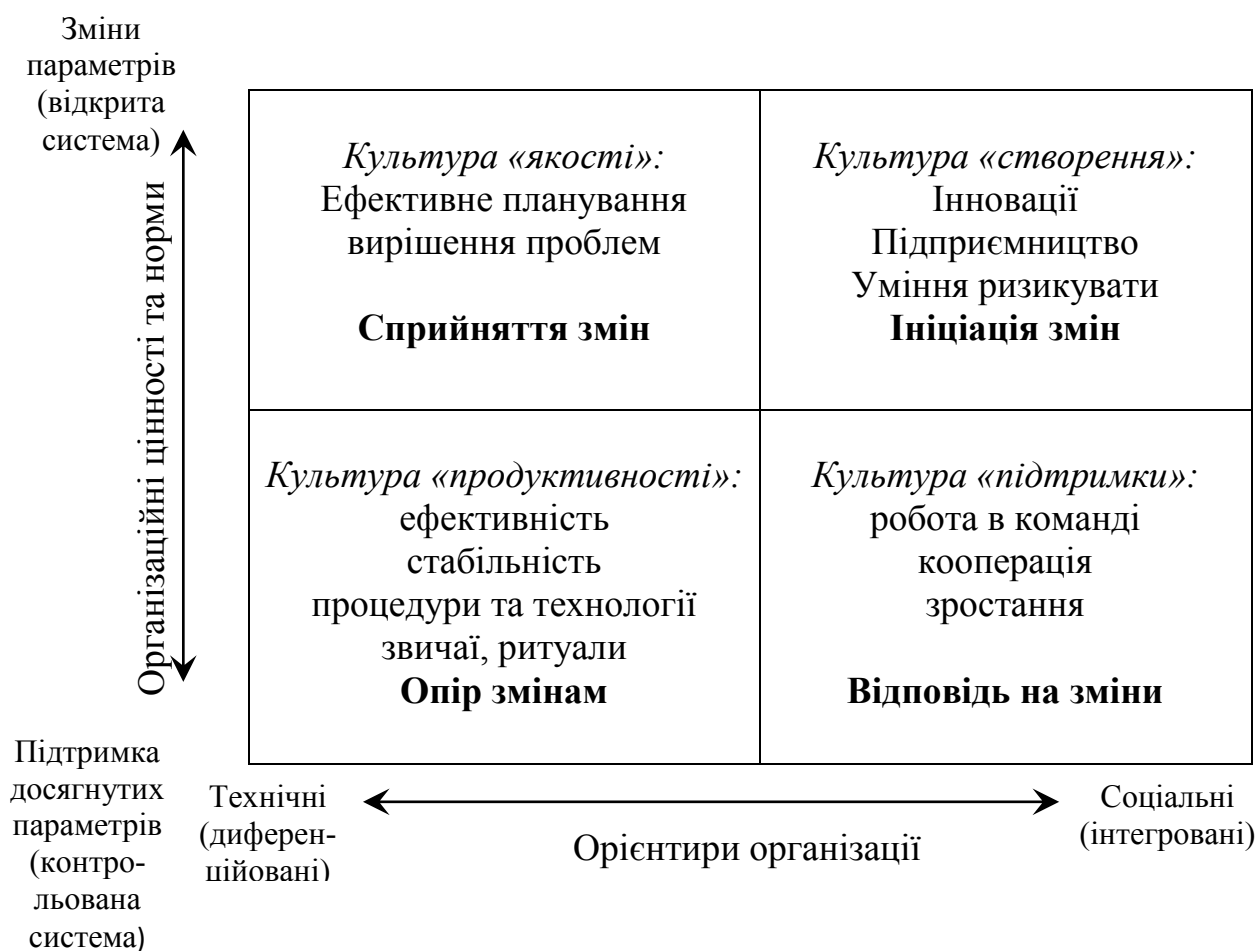
Адаптивні ОСУ, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією, гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. Адаптивні ОСУ покликані досягти балансу між стратегічною та поточною діяльністю, забезпечити керованість процесами розвитку одних і скорочення інших напрямків діяльності.

*Соціально-психологічна складова процесу реалізації змін.*

На здійснення будь-яких змін впливають соціально-психологічні процеси, що відбуваються на підприємстві і відбивають інтереси, потреби,

схильності та уподобання працівників і пов'язаних з підприємством осіб та організацій. Важливість цього явища полягає в тому, що воно створює відповідну організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат, який сприяє здійсненню змін у підприємстві або в разі нехтування ним – заважає. Отже, соціально-психологічна складова охоплює створення робочого оточення і організаційної культури, які підтримують зміни.

**Організаційна культура** за визначенням фірми Мак Кінзі – це система неофіційних правил, норм, які встановлюють, яким чином працівники повинні себе поводити у більшості випадків. Виділяють 6 основних складових організаційної культури підприємства: структури; стратегії; системи; навички та компетенції; стиль; персонал. Основу організаційної культури складає система цінностей, які розділяються всіма працівниками підприємства, залежно від якої розрізняють 4 типи організаційних культур (рис. 6.3).

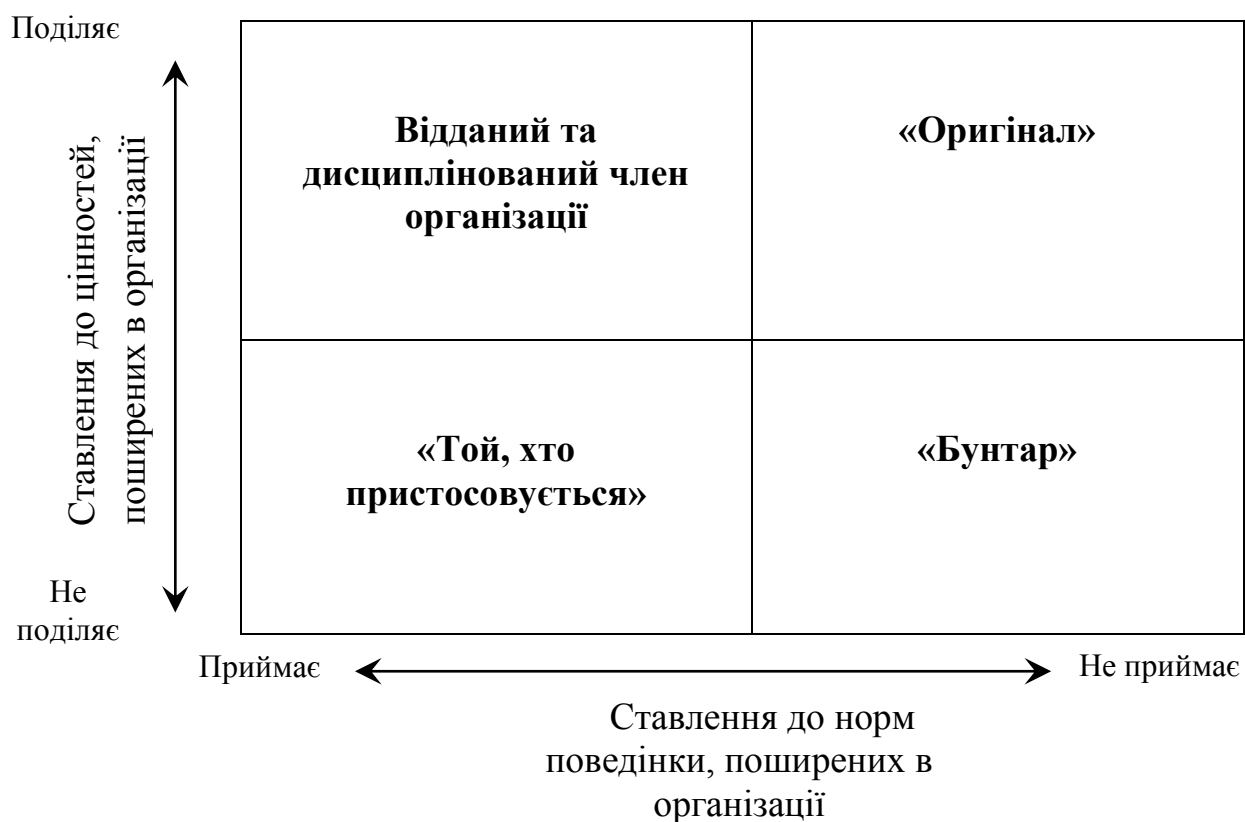


**Рис. 6.3. Моделі організаційної культури**

Залежно від ставлення до цінностей і норм поведінки, поширених у підприємстві, людина або група людей може виконувати одну з чотирьох ролей, наведених на рис. 6.4, знання яких полегшує проведення змін.

Організаційна культура формує корпоративний дух підприємства, забезпечує персонал системою правил, що визначають, як їм працювати,

забезпечує прихильність персоналу до системи норм і цінностей підприємства. Зміна організаційної культури задля підтримки змін – це одне з найскладніших завдань менеджменту.



**Рис. 6.4. Матриця типів включення людини до організації**

На практиці змінити організаційну культуру дуже важко, інколи неможливо. Будь-які зміни, що входять в суперечність з нею, зустрічають опір, і навпаки: дії, що узгоджуються з культурою, сприймаються з більшою готовністю. Організаційна структура є каркасом, у якому здійснюється реалізація змін, в той час як організаційна культура є «душею», що супроводжує їх реалізацію. На відміну від структури організаційна культура дуже важко піддається змінам. Для створення традицій, які підтримуватимуть зміни, потрібен тривалий час.

Зміна організаційної культури здійснюється у три кроки:

Перший крок – визначення аспектів існуючої культури, які відповідають планованим змінам, які – ні. Низькі оцінки за певними критеріями дозволять визначити, на які саме аспекти організаційної культури слід звернути першочергову увагу. Другий крок – відкрите обговорення з усіма зацікавленими особами тих аспектів організаційної культури, які підлягають змінам. Третій крок полягає у проведенні рішучих дій, спрямованих на зміну організаційної культури. Дії, зрозумілі кожному працівникові, дозволять створити нову культуру, яка підтримуватиме проведення змін.

До заходів зі зміни організаційної культури відносяться: перегляд загальних підходів і процедур, перегляд системи мотивації, відкрита похвала співробітників, що підтримують нову культуру, наймання нових менеджерів і працівників, що володіють необхідними характеристиками і здатні служити зразком для інших, заміна ключових керівників, що не бажають розлучатися зі старою культурою, постійне роз'яснення робітникам необхідності і доцільності зміни культури. Комплекс заходів щодо соціально-психологічної підтримки здійснення змін включають в себе здійснення відповідних змін в організаційній культурі, вибір стилю управління, розробку системи мотивації та формування необхідної організаційної поведінки.

*Управлінська складова процесу реалізації змін* визначає, які саме прийоми будуть використовуватися керівниками при здійсненні змін.

Найбільш розповсюдженими підходами до управління змінами є підходи до управління дискретними змінами І. Ансоффа, стратегії здійснення змін за К. Торлі і Х. Уірденіусом, стилі проведення змін, визначені О.С. Віханським.

Так, І. Ансофф виділяє чотири підходи до управління змінами в залежності від того, яким чином відслідковується і долається опір змінам в організації, та які при цьому використовуються управлінські впливи (табл. 6.2).

**Таблиця 6.2 – Підходи до управління дискретними змінами, визначені І. Ансоффом**

| <b>Підхід</b>                           | <b>Характеристика</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Примусове управління змінами            | Метод введення змін, при якому опір долається за допомогою влади вищого менеджменту. Примусові зміни недешеві, призводять до глибоких соціальних потрясінь, однак володіють перевагою швидкої стратегічної реакції.                                                                                                                            |
| Адаптивні зміни                         | Здійснення змін шляхом поступових нововведень, розтягнутих у часі. Адаптивні зміни відбуваються повільно, однак володіють ефектом зменшення ступеня опору в кожний момент. Ефективність адаптивних змін підвищується при управління ними зверху.                                                                                               |
| Кризове управління                      | У випадку виникнення кризи поведінський опір персоналу змінюється підтримкою реформ. В цій ситуації збільшується імовірність прийняття невірних рішень внаслідок нестачі часу. Завдання керівництва – запобігання паніки і швидкі ефективні перетворення. Однак, як тільки організація виходить з кризи, вона стикається з відродженням опору. |
| Метод «акордеону» (зміни, що керуються) | Підхід, придатний в умовах середньої терміновості, що приносить позитивний ефект за визначений інтервал. Якщо необхідність перетворень зростає, метод набуває примусовий характер, а якщо в резерві є час, він стає адаптивним (властивість «розтягуватися» і «стягуватися», яка і дала назву методу).                                         |

При вирішенні конфліктів, які можуть виникати в підприємстві під час проведення змін, менеджери можуть використовувати різні стилі керівництва, визначені О. Віханським (табл. 6.3).

*Таблиця 6.3 – Стилi керівництва в управлінні змінами за О. Віханським*

| <b>Стиль керівництва</b> | <b>Характеристика</b>                                                                                                                                                                              |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конкурентний стиль       | Робить упор на силу, базується на наполегливості, затвердженні своїх прав, виходить з того, що вирішення конфлікту передбачає наявність переможця і переможеного                                   |
| Стиль самоусунення       | Проявляється в тому, що керівництво демонструє низьку наполегливість і у той же час не прагне до пошуку шляхів співробітництва з працівниками підприємства, які не згодні зі змінами               |
| Стиль компромісу         | Передбачає помірне наполягання керівництва на виконанні його підходів до вирішення конфлікту і одночасне помірне прагнення керівництва до кооперації з тими, хто <u>пручається</u>                 |
| Стиль пристосування      | Виражається у прагненні керівництва установити співробітництво у вирішенні конфлікту при одночасному слабкому наполяганні на прийнятті вироблених ним рішень                                       |
| Стиль співробітництва    | Характеризується тим, що керівництво прагне як до того, щоб реалізувати свої підходи до проведення змін, так і до того, щоб установити відносини кооперації з незгодними працівниками підприємства |

На думку деяких вчених, процес здійснення змін – це саме стратегія, а не просто набір або послідовність дій, що характеризує виконання звичайної роботи. Згідно з таким визначенням, виділяють 5 стратегій здійснення змін: директивна стратегія, стратегія, заснована на переговорах, нормативна стратегія, аналітична стратегія, стратегія, орієнтована на дію (табл. 6.4).

*Таблиця 6.4 – Стратегії здійснення змін за К. Торлі і Х. Уірденіусом*

| <b>Стратегії змін</b> | <b>Підхід</b>                                                                                                                      |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                     | 2                                                                                                                                  |
| Директивна стратегія  | Нав'язування змін з боку менеджера, менеджер сам вирішує, що необхідно зробити, і здійснює зміни, мало залучаючи інших робітників. |

| 1                                   | 2                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегія, заснована на переговорах | Визнання законності інтересів інших сторін, що приймають участь у змінах, можливість поступок у процесі здійснення змін                                                                                                         |
| Нормативна стратегія                | Виявлення загального відношення до змін, прагнення досягти почуття відповідальності окремих осіб не тільки за здійснення змін, але і за досягнення загальних цілей підприємства, часто використовуються зовнішні агенти зі змін |
| Аналітична стратегія                | Підхід, заснований на чіткому визначенні проблеми, збиранні, вивченні інформації, використанні експертів.                                                                                                                       |
| Стратегія, орієнтована на дію       | Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, яке модифікується у світлі отриманих результатів, більша залученість зацікавлених робітників.                                                                              |

Виділяють шість основних підходів до управління змінами в залежності від стилю управління, який використовується на підприємстві, і від ступеню залучення працівників до здійснення змін (табл. 6.5).

*Таблиця 6.5 – Основні підходи до управління змінами*

| <b>Підхід</b>                              | <b>Головне питання для менеджерів в організації</b>                                                                                                      | <b>Ключові ролі менеджерів в організації</b>                          |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Авторитарний                               | Як формулюється стратегія в організації?                                                                                                                 | Фахівці зі стратегічного планування                                   |
| Контролюючий                               | Як потрібно слідкувати за реалізацією визначеної стратегії?                                                                                              | Фахівці-контролери за реалізацією стратегій по усій структурі         |
| На основі співробітництва                  | Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегії з моменту початку її впровадження? | Головні координатори                                                  |
| За допомогою зміни організаційної культури | Яким чином можна залучити до стратегічного процесу увесь персонал організації?                                                                           | Тренери-наставники                                                    |
| «Чемпіонський»                             | Яким чином можна мотивувати менеджерів, щоб вони намагалися стати «чемпіонами» бізнесу за допомогою реалізації стратегії?                                | Тренери, що задають стартові умови; арбітри для визначення переможців |



Розрізняють чотири базові прийоми впливу, що використовуються при проведенні змін: спонукання, примушення, переконання, зобов'язання. Кожний з цих прийомів має свої переваги та недоліки (табл. 6.6).

Вибір найбільш оптимального підходу до управління змінами дозволяє підвищити ефективність впровадження змін, приймати оптимальні управлінські рішення в залежності від ситуації.

*Таблиця 6.6 – Порівняльна характеристика прийомів впливу*

| <b>Прийоми</b> | <b>Сутність</b>                                                                                                                                                                                                  | <b>Переваги</b>                                                                                                                                        | <b>Недоліки</b>                                                                                                                                                       |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1              | 2                                                                                                                                                                                                                | 3                                                                                                                                                      | 4                                                                                                                                                                     |
| Спонукання     | Містить у собі здатність контролювати ситуацію, а результат сприймається як вигідний для інших.                                                                                                                  | Руйнує опір змінам; працівники можуть бачити окремі вигоди змін; окремі менеджери позитивно відносяться до змін; ситуація під контролем.               | Може принести підприємству додаткові витрати; необхідно відпрацювати спонукання; може з'явитися опір змінам; успіх залежить від попередніх ініціатив.                 |
| Примушення     | Ситуація також контролюється, але результат сприймається в негативній формі. Конкретні форми примушення можуть включати загрозу звільнення, припинення подальшого підвищення по службі або скасування привілеїв. | Керівництво контролює ситуацію; підходить для ситуацій, де необхідно приймати швидкі рішення для виживання; керівництво використовує свої прерогативи. | Примушення буде мати дисфункціональні наслідки; працівники зазвичай знайдуть шляхи для опору; робить майбутні зміни складними, оскільки створює негативний прецедент. |

| 1            | 2                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                  | 4                                                                                                                                                                     |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Переконання  | Вимагає від керівника змін представити вигоди від дій певним чином. Це може бути обіцянка винагород, просування по службі, великих гарантій зайнятості, великих повноважень і відповідальності. | Необхідність змін обговорюється; робляться спроби підготувати підприємство до думки про необхідність змін; є краща можливість реалізації змін; це спосіб здійснити небажані зміни. | Працівники можуть не повірити обіцянкам; довіра керівництву може бути невисокою; заходи можуть дорого коштувати підприємству; зменшує темп змін.                      |
| Зобов'язання | Навмисна тактика, у якій людей переконують вести себе і діяти певним чином, звертаючись до зобов'язань.                                                                                         | Не передбачає додаткових витрат підприємства; підходить там, де існує високий ступінь прихильності підприємства; зміни вводяться швидко.                                           | Результат скоріше за все буде негативним; працівники можуть розуміти, на що спрямована тактика; працівники очікуватимуть винагороди у відповідь на свою прихильність. |

#### 6.4. Контроль здійснення змін та реагування

Контроль здійснення змін може здійснюватися за рядом кількісних та якісних параметрів. Однак найважливішим критерієм залишається оцінка ступеня досягнення поставлених цілей. Контроль впровадження змін повинен приводити до визначення, чи були виконані та у якому ступені загальна мета та всі організаційні починання та результати, що передбачалися – вимірювані (кількісні та якісні), а також невимірювані (якісні).

Впровадження змін вимагає здійснення постійного контролю за ходом їх впровадження. Контроль при цьому покликаний вирішити два основних завдання:

1) вчасно виявити зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, та внести відповідні зміни у внутрішні бізнес-процеси (стосується реакційних змін);

2) вчасно виявити існуючі розбіжності між бажаним та реальним станом підприємства, між його цільовими орієнтирами та можливостями з їх досягнення, та внести відповідні зміни у внутрішні бізнес-процеси (стосується запланованих змін).

Здійснення оптимізації поточних заходів під час впровадження змін (реагування) вимагає відповідного контролю існуючого розриву для виявлення його величини. Порядок дій при цьому передбачає:

1 етап. Визначення основного інтересу підприємства щодо досягнення його довгострокових цілей (завоювання певної ринкової частки, отримання визначеного рівня рентабельності, займання певної позиції на ринку) та його представлення у вигляді конкретних показників плану.

2 етап. Виявлення реальних можливостей підприємства у теперішній час, тобто оцінка реального стану потенціалу підприємства і аналіз його спроможності досягти встановлених цілей.

3 етап. Встановлення різниці між показниками плану і можливостями, що диктуються реальним положенням підприємства.

4 етап. Розробка способів подолання виявлених розривів або зменшення конкретних показників. У довгостроковому періоді під цими способами мається на увазі зміна стратегії підприємства, а в короткостроковому – зміна поточних заходів.

### ***Контрольні запитання – завдання***

1. Що розуміють під механізмом реалізації змін?

2. Яким базовим вимогам повинен відповідати механізм реалізації змін в організації?

3. Охарактеризуйте основні складові механізму реалізації змін в організації.

4. Які концепції організації визначаються залежно від характеристики організаційної структури управління та від її орієнтації? Охарактеризуйте визначені концепції.

5. Які характеристики організаційної структури управління можна визначити залежно від стану та рівня стабільності зовнішнього середовища?

6. Здійсніть порівняльний аналіз традиційних та адаптивних організаційних структур управління за основними параметрами.

7. Визначте та наведіть характеристики моделей організаційної культури залежно від орієнтирів організації, її цінностей і норм.

8. Охарактеризуйте підходи до управління дискретними змінами, визначені І. Ансоффом.

9. Визначте стилі керівництва в управлінні змінами, визначені О. Віханським.

10. Проведіть порівняльний аналіз прийомів впливу на персонал організації, що використовуються під час проведення змін.

### ***Тематика наукових доповідей***

1. Контроль здійснення змін в організації: основні завдання та етапи; успішний досвід в підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.

2. Стратегії здійснення змін за К. Торлі та Х. Уірденіусом: характеристика, приклади використання на практиці.

3. Ресурсно-компетенційна складова механізму реалізації змін: суть та особливості.

4. Особливості формування та розвитку організаційної культури в підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.

5. Роль організаційної структури управління в успішній реалізації змін.

## Розділ 7 УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

### 7.1. Природа і феномен опору змінам

Як показує досвід, значні зміни стратегічної орієнтації організації неминуче викликають опір усередині організації. Сила опору залежить від реакції працівників і менеджерів на зміни. У свою чергу, реакція формується з урахуванням того, як впливають зміни на поведінкові установки працівників і менеджерів. З цього виходить, що стратегічні зміни не завжди однаково прийнятні і вигідні працівникам і менеджерам. Зміни, що у зв'язку з цим проводяться, можуть викликати опір, особливо якщо такі зміни зачіпають інтереси працівників. Так, під опором змінами розуміються ті або інші вчинки працівників, направлені на дискредитацію, затримку або протидію в здійсненні змін в організації, необхідних на етапі виконання стратегії.

І. Ансофф дає таке визначення: «**Опір змінам** – це багатогранне явище, яке призводить до затримок запланованих заходів, до додаткових витрат і нестабільності управління процесами змін».

Таким чином, **опір змінам** розглядають як багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочень, протидій різного характеру, додаткових витрат часу та грошей, нестабільності процесу стратегічних змін.

**Сила опору** визначається як прямо пропорційна зусиллям, необхідним для зламу сформованої культури і структури влади, що відбуваються в наслідок змін, і обернено пропорційна терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни за формулою:

$$\text{Сила опору} = \frac{\text{Зусилля для зламу корпоративної культури та структури влади}}{\text{Термін упровадження стратегічних змін}}$$

З погляду дослідження стратегії, опір є проявом ірраціональної поведінки організації, відмови визнати нові риси реальності, роздумувати логічно і реалізовувати на практиці логічного мислення.

З погляду науки про поведінку, опір вдає із себе природний прояв різних психологічних установок відносно раціональності, згідно яким групи і окремі індивіди взаємодіють один з одним.

Описуючи таке явище як опір, дослідники часто зупиняються на виділенні видів і причин його виникнення, а також на розробці методів його подолання.

Дж. О'Шонессі відзначає наступні причини виникнення опору змінам:

1) високі витрати, пов'язані із знищенням старого. Вигода від функціонування нової системи повинна окупити витрати, пов'язані з переходом від старої системи до нової. Взагалі кажучи, чим «старше» організація, тим більш

бюрократичною вона виявляється і тим більший опір зустрічають зміни;

2) чим більші зміни відбуваються в організаційній структурі, тим більший опір вони отримують. Це відбувається тому, що значні організаційні зміни призводять до змін функцій виконавців, їх прав і обов'язків, а також можливостей для подальшого кар'єрного зростання;

3) високо інтегрована система може з великою ефективністю забезпечувати умови поточної діяльності, але вона очевидно чинитиме серйозний опір змінам, спрямованим на її знищення. Чим вище інтегрованість компанії і чим менше диференціація, чим згуртованіший колектив представляють її працівники з погляду збігу цілей і переконань, тим більше ймовірно, що зміни розглядатимуться як загроза наявним стосункам, а компанія в цілому буде протидіяти змінам;

4) чим більші зміни потрібні в поведінці кожної особи, тим більший опір вони зустрічають. Стабільна організація сприяє підтримці порядку, організаційних норм і цінностей. Зміни, при яких повинна істотно змінитися поведінка людей, призводять до невизначеності:

а) щодо гарантованості роботи (так, опір вірогідний, якщо фірма скорочує виробництво);

б) щодо пристосування до нових умов (немолоді працівники можуть відчувати, що їм неможливо буде пристосуватися до нових вимог);

в) щодо соціальних стосунків в майбутньому (зміни можуть зруйнувати сприятливі соціальні стосунки, що склалися).

**Опір змінам пояснюється об'єктивними та суб'єктивними причинами:**

1) невизначеністю у майбутньому, нечіткими, нереалістичними вимогами;

2) особистою зацікавленістю окремих менеджерів або груп працівників у збереженні «статус-кво»;

3) різним сприйняттям сутності організаційних змін (упередженість, емоційність тощо);

4) почуттям втрати «точок опори»;

5) нестачею надійної інформації та зворотного зв'язку.

Люди чинять опір змінам за трьома основними причинами:

Перша причина – це невизначеність, відчуття втрат і переконання, що зміни нічого гарного не принесуть. Поняття невизначеності не має потреби в поясненнях. Людина може підвищено реагувати на зміни просто тому, що не знає, які будуть їхні наслідки. Коли людина підозрює загрозу своєї захищеності, вона реагує свідомо або несвідомо, виражаючи своє негативне відношення до змін або проявляє дисфункціональне поведіння в період здійснення змін.

Другою причиною опору є відчуття, що зміни приведуть до особистих втрат, тобто меншого ступеня задоволення якої-небудь потреби. Наприклад, робітники, зайняті у виробництві, можуть вважати, що нововведення в технології, як наприклад, високий рівень автоматизації, приведуть до звільнень або порушення соціальних відносин. Як відзначає П. Лоренс: «Насправді співробітники чинять опір не нововведенням у технології, а змінам у соціально - людських

відносинах, які, як правило, супроводжують технічний прогрес». Вони можуть вважати, що нововведення зменшать їхні повноваження в прийнятті рішень, формальну або неформальну владу, доступ до інформації, автономію й привабливість роботи, що доручена їм.

Третя причина опору – це переконання, що для організації зміна не є необхідною або бажаною. Люди можуть думати, що заплановані зміни не вирішать проблем, а лише помножать їхнє число. Наприклад, керівник може вважати, що запропонована автоматизована інформаційна система керування буде занадто складною для користувачів або що вона буде запроваджувати не той тип інформації. Аналогічним чином – і дуже часто – керівник може почувати, що проблема зачіпає не тільки його функціональну область, а також й іншу – тож нехай і проводять зміни в тім підрозділі. Безконфліктне впровадження змін в умовах співробітництва всього колективу є скоріше виключенням, ніж правилом. Занадто по-різному оцінюються зміни з боку вищого керівництва підприємства (для нього це нові шанси) і з боку його співробітників (для них зміни асоціюються з небезпекою).

**Опір змінам може мати різну силу й інтенсивність.** Він проявляється як у формі пасивного, більш-менш схованого неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так й у формі активного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного відхилення від впровадження нововведень).

**Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах.**

До особистих бар'єрів відносяться:

- страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному;
- потреба в гарантіях, особливо коли під погрозою виявляється власне робоче місце;
- заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (збереження тієї ж заробітної плати при збільшенні витрат праці);
- погроза сформованим на старому робочому місці соціальним відносинам;
- незацікавленість у перетворенні осіб, яких зачіпають зміни;
- брак ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані «побічно».

В якості структурних бар'єрів на рівні організації виступають:

- інертність складних організаційних структур, труднощі переорієнтації мислення через сформовані соціальні норми;
- взаємозалежність підсистем, що веде до того, що одна «несинхронізована» зміна затримує реалізацію всього проекту;
- опір передачі привілеїв певним групам і можливим змінам у сформованому «балансі влади»;
- минулий негативний досвід, пов'язаний із проектами змін;
- опір трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні.

Цей перелік показує, що вже на стадії концептуальних розробок у плановому порядку може бути врахована реакція персоналу на зміни.

Причини опору можна систематизувати (табл. 7.1). Ця систематизація дозволяє з'ясувати, які групи й індивіди будуть чинити опір стратегічним змінам і з яких причин.

*Таблиця 7.1 – Причини опору змінам*

| <b>Причина</b>                                        | <b>Результат</b>                                                            | <b>Реакція</b>                                       |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Егоїстичний інтерес                                   | Очікування особистих втрат у результаті змін                                | «Політична» поведінка                                |
| Неправильне розуміння цілей і стратегії змін          | Низький ступінь довіри менеджерам, що викладають план змін                  | Чутки                                                |
| Різна оцінка наслідків щодо здійснення стратегії змін | Неадекватне сприйняття планів; можливість існування інших джерел інформації | Відкрита незгода                                     |
| Низька терпимість до змін                             | Побоювання людей, що вони не мають необхідних навичок або вмінь             | Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу |

Егоїстичний інтерес є основною причиною того, що люди опираються змінам на рівні організації. Це пов'язано з тією або іншою мірою егоїзму, властивого кожній людині. Люди внаслідок своєї природи ставлять свої власні інтереси вище за інтереси організації. Така поведінка працівників не є небезпечною, але може призвести до виникнення неформальних груп, які зможуть посилити опір змінам в організації.

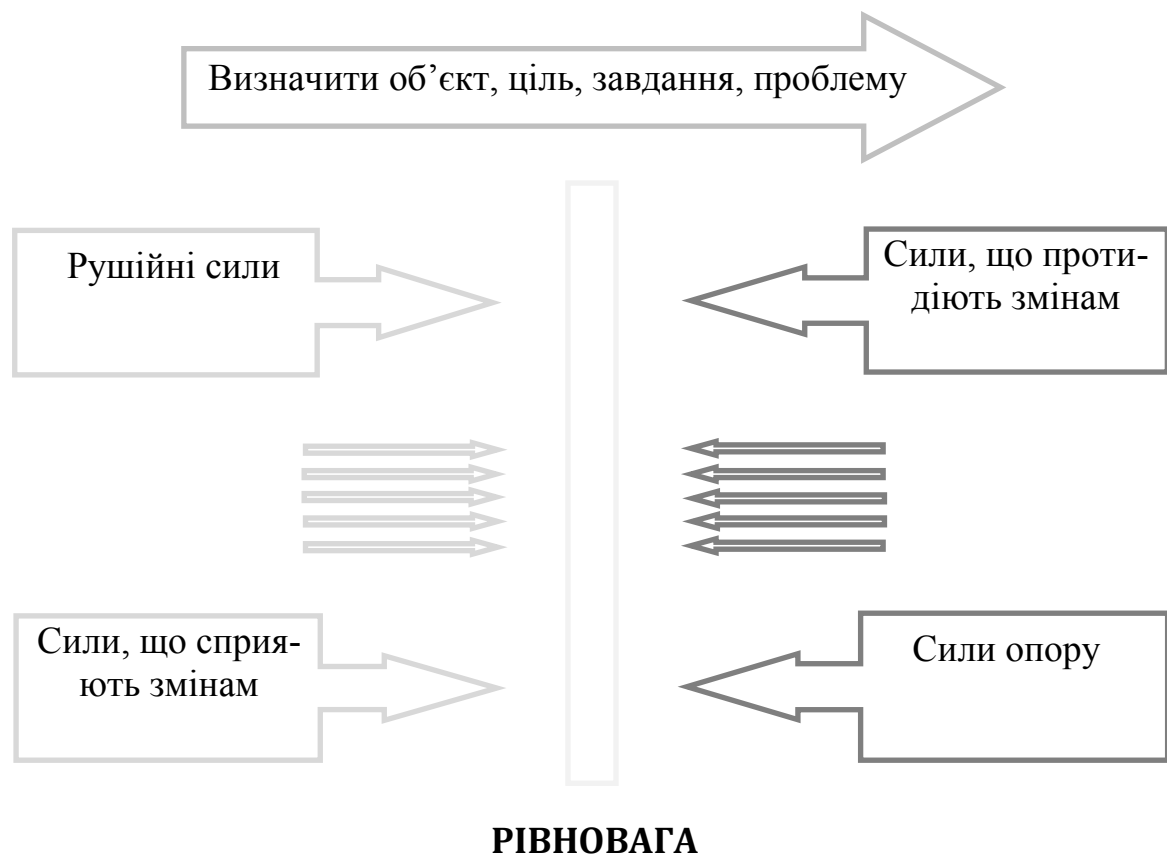
Неправильне розуміння цілей і стратегії змін звичайно виникає через те, що люди не в змозі оцінити наслідки здійснення стратегії. Часто причиною є відсутність достатньої інформації щодо цілей і шляхів реалізації стратегії змін. Така ситуація характерна для організацій, де ступінь довіри до дій менеджерів є низьким.

Різна оцінка наслідків щодо здійснення стратегії змін пов'язана з різним сприйняттям стратегічних цілей і планів. Менеджери й рядові працівники можуть по-різному сприймати значення стратегії змін. При цьому «менеджери-стратегі» часто невинувато вважають, що працівники бачать переваги від реалізації стратегії так само, як і вони, і що кожен працівник має відповідну інформацію, щоб переконатися в перевагах стратегії змін як для організації в цілому, так і для кожного працівника окремо.

Працівники мають низьку терпимість до будь-яких змін через побоювання, що вони не зможуть навчитися новим навичкам або новій роботі. Такий опір є найбільш характерним під час впровадження нових технологій, методів продажу, форм звітності тощо.



Для здійснення діагностики опору застосовується **модель силового поля**. Модель силового поля – це аналіз чинників або сил, які підштовхують і сприяють змінам або, навпаки, протидіють змінам. Ці сили можуть брати початок як усередині, так і поза організацією, з поведінки людей, заснованої на їхніх оцінках, способі мислення, системі цінностей, або в системах і процесах, ресурсах, які існують і стимулюють здатність організації до продуктивних змін. Модель силового поля представляє поточну ситуацію як динамічну рівновагу, керовану багатьма чинниками, які залишають усе в тій вигляді, як є. Щоб просунутися до мети, необхідно оцінити опір і постаратися змінити цей баланс на користь сил, спрямованих на досягнення мети. На рис. 7.1 представлено модель силового поля.



**Рис. 7.1. Модель силового поля**

Досягнення змін є пересуванням лінії рівноваги у бік мети за рахунок посилення або додавання рушійних сил, скорочення або відсунення стримуючих сил, або комбінації цих мір.

Щоб провести аналіз силового поля необхідно:

1. Визначити проблему.
2. Уточнити стан проблеми у контекстах теперішньої та ситуації.
3. Провести інвентаризацію рушійних сил і стримуючих чинників.
4. Визначити сили, які зможуть усунути або нейтралізувати сили опору або створити рушійні сили.

При одному тільки посиленні рушійні сили можуть дуже добре стимулювати зміни, але при цьому також відбувається й зростання напруги за рахунок появи нових сил опору. Якщо рушійні сили змін були посилені, цей новий рівень часто має потребу в постійній і стабільній підтримці, інакше ефект змін може бути загублений.

Додатковим інструментом, що полегшує проведення аналізу силового поля, служить аналіз зацікавлених сторін. На відміну від рушійних сил або сил опору, що мають, як правило, пряме відношення до змін, представники зацікавлених сторін – конкретних осіб, груп або організацій, побічно виграють або програють від зміни ситуації. Ці зацікавлені сторони також можуть перебувати як усередині, так і поза організацією, і активна робота з ними може підсилити безпосередні рушійні сили змін, або послабити дії сил опору.

Особлива увага керівництва організації під час впровадження змін повинна бути спрямована на людський чинник. Саме людський аспект в організаційних змінах є фундаментальним. Працівники організації повинні розуміти, мати бажання та можливість запровадити в життя зміни, які, на перший погляд, можуть здаватися чисто технічними або структурними, але надалі можуть вплинути на них певним чином. Отже, що змінює організацію, то змінює й людей, які в ній працюють. Люди повинні здобувати нові знання, одержувати більше інформації, вирішувати нові завдання, удосконалювати навички й уміння, змінювати робочі звички, цінності й відношення до справ в організації.

## **7.2. Види опору змінам: індивідуальний, груповий опір і опір системи**

Зміни в цінностях і відносинах є незворотними, оскільки без них неможливі які-небудь реальні зміни. При сучасному темпі соціального й технологічного прогресу потрібно, щоб у короткий термін людина змогла пристосуватися до таких змін, на які в минулому витрачалося життя декількох поколінь. Організаціям доводиться працювати в умовах постійного стресу, що служить гарним середовищем для прояву симптомів, які деякі фахівці з якості називають «ознаками корпоративного божевілля» – прагнення до кращої орієнтації в кризовій обстановці, до зниження витрат й, нарешті, до проведення нескінченних нарад, що закінчуються констатацією відсутності помітних позитивних результатів.

Отже, під час впровадження змін потрібно не «придушувати» опір співробітників, що в результаті призводить до їхньої пасивності, а, навпаки, сприяти їхній мобілізації до досягнення цілей. Керівництво організації зобов'язане заздалегідь передбачити заходи, спрямовані на адаптацію працівників і керівників нижчої ланки до тих змін, які воно має намір впроваджувати. Незважаючи на зовнішню простоту цього формулювання, з нього випливає чимало важливих висновків.

Адаптацію до змін часто вважають винятково індивідуальним процесом, що є оманом. Насправді, будь-які зміни в організації відбуваються на трьох рівнях: індивідуальному, колективному та організаційному.

**Індивідуальний рівень.** Зіштовхнувшись зі змінами, працівник змушений вирішувати декілька проблем. Спочатку він повинен виробити власну думку щодо доречності і якості пропонованих змін. Якщо працівник визнає необхідність змін, то, незважаючи на почуття незахищеності, що виникає в результаті втрати звичних виробничих відносин, він буде готовий прикласти значні зусилля для освоєння нових знань і навичок, які від нього потрібні в умовах, що змінилися. Далі, працівникові варто зрозуміти, як ставляться до нових змін його колеги. Це необхідно для того, щоб оцінити, чи не викличе він невдоволення з їх боку, приймаючи або, навпроти, відкидаючи ці зміни. Таким чином, працівник втягується в гру узгодження або нав'язування думок, у результаті якої, в остаточному підсумку, формується «колективна позиція». Нарешті йому буде потрібно підкоритися новим методам роботи, які найчастіше виявляються не до кінця відпрацьованими. Іншими словами, на індивідуальному рівні будь-які зміни в організації можуть бути уподібнені скачкам з перешкодами, де маршрут з різноманітними бар'єрами обраний без узгодження з учасниками змагання. В цілому, індивідуальний опір пояснюється побоюванням втратити статус, авторитет, посаду в новій системі. Певною мірою опір – це реакція захисту, оскільки працівник не відчувається в небезпеці, якщо зростає ризик.

**Індивідуальний опір змінам** буде вищим за таких умов:

- чим більша різниця в оцінках «відповідність посади, що обіймається» та «авторитет у колективі» тієї чи іншої посадової особи до та після змін;
- чим нижчу посаду займає працівник в організації;
- чим нижчий рівень освіти у працівника;
- чим нижче авторитет працівника в колективі.

Щоб допомогти співробітнику придбати нове розуміння того, що відбувається і переглянути своє відношення до зміни, найчастіше потрібна індивідуальна робота з ним по роз'ясненню вигід і переваг, які він особисто отримає в результаті реалізації стратегії змін. Така робота повинна призвести до зміни поведінки співробітника.

**Груповий опір** виникає з сукупності переконань членів групи. До основних особливостей групи працівників відносяться:

- погляди, схожі поведінкові норми;
- схоже відношення до інформації;
- визначення того, яка поведінка приносить бажані результати, а яка – ні;
- лояльність до культури членів групи, її захист.

Групи є центрами влади, вони прагнуть до її накопичення і захисту своєї позиції. З урахуванням цього, коли відбувається загроза владі групи, порушуються її норми, стає недоречною інформація або зачіпається світогляд групи – у всіх цих випадках відбуватиметься опір групи.

При реалізації стратегії змін необхідно мати на увазі, що організація як система включає не тільки формальні групи (управління, відділи, сектори і так далі), але і неформальні, наприклад, групи «ветеранів» організації або активних користувачів Інтернет. Широке освітлення стратегічного задуму і консультації

перед здійсненням стратегії змін (в ідеалі – на стадії планування) можуть допомогти зменшити опір з боку груп і виявити, що ж дійсно турбує людей в запропонованій стратегії. Для цього може бути потрібною передача (в порядку зворотного зв'язку) результатів організаційної діагностики тим підрозділам і групам організації, які безпосередньо зачіпає стратегічна зміна; проведення семінарів і дискусій, в яких би брала участь група; організація нової інформаційної мережі, щоб кожен міг дізнатися про те, що відбувається, і мав можливість виразити свої сумніви. Залучення на свою сторону членів впливових і авторитетних неформальних груп в організації робить позитивний вплив також і на рівні індивідуального опору змінам.

**Групу характеризує** більший рівень стабільності, тому груповий опір буде більш агресивним і сильним. Сила опору групи залежить від характеру та масштабів загрози її владі, ступеню її впливу на рішення, що приймаються на підприємстві, порушення групових цінностей та норм, спричиненого змінами в організації. Але найсуттєвішим чинником є розрив між характеристиками «моделей реальності», що визначається групою і тією моделлю, що будується.

Керівники часто схильні недооцінювати вплив з боку колег на прийняття або відкидання людьми пропонуваніх змін, що, незважаючи на свої перші враження, багато хто воліє поводити себе так, щоб, не втратити довіру колег, і тільки згодом і на превелику силу міняють свої оцінки зі страху бути відкинутими тією групою людей, до складу якої вони входять. Дослідження дозволяють зробити висновок, що прийняття змін приймає форму деякого суспільного договору в умовах, коли існуюча практика роботи вже себе дискредитувала, а нові альтернативи вітаються. Причому в більшості випадків цей договір приймається під тиском або, принаймні, з мовчазного схвалення неформальних лідерів колективу.

**Організаційний рівень або опір системи** – це явище, зумовлене суперечностями поточної діяльності та стратегічними заходами. Він пояснюється схильністю системи до встановлення рівноваги, а це легше зробити, повернувшись до знайомого (старого) становища.

**Опір системи** витікає з некомпетентності організації і виникає в тих випадках, коли мають місце:

- розриви між тим, що є і необхідним для вирішення стратегічних завдань управлінським потенціалом;
- невідповідність організаційної компетентності рівню агресивності стратегії змін;
- послідовність дій в процесі змін.

На цьому рівні структурні і культурні чинники можуть сприяти широкому розповсюдженню опору: або застарілі системи не в змозі справитися із швидкими і радикальними стратегічними змінами, або, наприклад, агресивні стратегії маркетингу представляються неприйнятними для громадської думки. Існуюча структура і культура не можуть швидко пристосуватися до нових стратегічних вимог і змінитися. Це пов'язано з тим, що культурні і структурні зміни

можливі тільки на тривалому інтервалі часу і вимагають великих витрат людських ресурсів.

**Організаційний опір має три різновиди:**

- опір передачі повноважень;
- інертність складних організаційних систем;
- опір змінам, які нав'язані консультантами ззовні.

На цьому рівні, крім власних поглядів на передбачувані зміни й випробуваний тиск із боку колег, співробітнику доводиться також пристосовуватися до тієї організаційної структури, у рамках якої він працює. Тобто, поряд з тими технічними й організаційними засобами, які потрібно буде впровадити, йому також доводиться враховувати дії керівництва із пропаганди й просування змін. Нова структура, нові концепції якості, зміни в структурі звітності, перебудова виробництва, впровадження нових технологій, удосконалювання виробничих процесів, перебудова горизонтальних зв'язків усередині організації, змінені процедури – це неповний перелік тих організаційних аспектів реорганізації, які необхідно проробити, випробувати, налагодити, освоїти, оцінити, і при необхідності виправити й задокументувати. У силу того, що ці аспекти перебудови простіше піддаються оцінці, керівники організацій найчастіше концентрують свою увагу саме на них, випустивши з уваги два інших виміри проведених змін.

**Усі перераховані рівні опору взаємозалежні**, і будь-які порушення в одному з них неминуче впливають на два інших. Ця взаємозалежність ускладнює завдання щодо здійснення змін й, безумовно, слугує причиною невеликих досягнень у процесі змін організацій. Вирішення подібних складних завдань виявляється під силу тільки тим менеджерам, які мають достатню гнучкість і рішучість. Отже, у кожній організації, яка реалізує (або готується реалізувати) стратегію змін, спостерігається опір трьох розглянутих видів, який може проявлятися у відкритій або прихованій формі. Розуміння того, на якому рівні виникає опір, і чим він характеризується, дозволяє менеджеру направити зусилля в потрібному напрямі. Кожному з цих рівнів властиві свої особливості опору і свої прийоми дії з метою зменшення опору. Загальна класифікація опору змінам представлена в таблиці 7.2.

*Таблиця 7.2 - Класифікація опору змінам*

| Класифікаційна ознака | Види опору | Характеристика                                                                                                           |
|-----------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                     | 2          | 3                                                                                                                        |
| Форма прояву          | Активний   | Відкритий виступ проти перетворень (наприклад, у вигляді страйку, явного ухилення від впровадження нововведень тощо)     |
|                       | Пасивний   | Відносно приховане неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу |

| 1                     | 2                             | 3                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рівень прояву         | Особовий (індивідуальний)     | Опір окремих працівників. Незгода працівників з реальними витратами, фактами, раціональними доводами, логікою.                                                      |
|                       | Логічний                      | Логічний опір виникає тому, що потрібно реально витратити багато часу і зусиль на адаптацію до змін, наприклад, на освоєння нових посадових інструкцій.             |
|                       | Психологічний                 | Заснований на емоціях, почуттях, установках. Люди можуть боятися невідомості, не довіряти своєму керівництву, відчувати загрозу своєї безпеки, відчуттю самоповаги. |
|                       | Соціологічний                 | Результат виклику, який зміни кидають інтересам груп, цінностям, нормам, особистому статусу співробітника.                                                          |
|                       | Груповий                      | Виникає з сукупності переконань членів групи працівників.                                                                                                           |
|                       | Організаційний (опір системи) | Витікає з некомпетентності організації і виникає в тих випадках, коли в цілому має місце неефективне, неструктуроване управління змінами.                           |
| Характер джерел опору | Технічні                      | Пов'язані з дією так званих технічних умов організації, які є способами з'єднання людських і технічних ресурсів в організації.                                      |
|                       | Політичні                     | Пов'язані з перерозподілом влади під час структурних і культурологічних змін в організації.                                                                         |
|                       | Культурологічні               | Пов'язані із зміною ціннісних орієнтацій і соціальних норм, що діють в організації.                                                                                 |

### 7.3. Форми опору, властивості, чинники

Виділяють три основні властивості опору персоналу проведенню організаційних змін:

- прямий і активний або непрямий і пасивний;
- гнучкий або жорсткий;
- ситуативний або хронічний.

До **основних форм (способів прояву) опору** відносяться:

1) **заперечення**. Працівники заперечують наявність проблем, що обумовлюють необхідність змін, або коли вони їх дійсно не бачать, або коли вони бояться взятися за їх вирішення. Якщо відповіддю на заперечення є заперечення (тобто ігнорування його), опір переростає в хронічний;

2) індіферентність. Працівники не протистоять змінам відкрито, проте відсутність зацікавленості в успішності змін, що проводяться, позначається на роботі вельми негативно. Можливо, вони не усвідомили важливості проекту або припускають, що їх зусилля не будуть оцінені по заслугах, і т. д. Коли таку поведінку демонструє не один, а багато працівників, значить справа не в їх лінії або упертості. Необхідне з'ясування дійсних причин;

3) демонстрація некомпетентності. Стан тривожності негативно позначається на здібностях людини до навчання і виконання роботи, працівники не можуть зробити навіть те, що насправді зробити цілком здатні, можлива навмисна демонстрація некомпетентності;

4) скептицизм. Відносини, засновані на скептицизмі, можуть вибудуватись як між окремими менеджерами, так і їх підлеглими. Відбувається процес взаємного підвищення скептицизму, який може завершитися відкритим конфліктом, що самопосилюється.

**Основні принципи подолання опору персоналу організаційним змінам** витікають з його причин:

1) максимально відкрите і чесне спілкування керівництва з підлеглими всіх рівнів, яке доводить до всіх максимум інформації про те, що відбувається;

2) залучення співробітників до процесу ухвалення рішень щодо реорганізацій;

3) додаткове навчання працівників;

4) доведення до персоналу інформації про те, що дадуть зміни саме їм, а не лише організації.

З метою сприяння змінам менеджер має провести аналіз поля сил і скласти баланс сил, тобто чітко визначити чинники, що сприяють і заважають здійсненню змін (табл. 7.3). Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації чинників, що заважають змінам.

**Таблиця 7.3 – Чинники, які сприяють і заважають проведенню організаційних змін**

| <b>Сприяють</b>                                                                                                                                                                                                                   | <b>Заважають</b>                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Усвідомлення необхідності змін<br>Організаційна криза<br>Застарілість продукту (технології)<br>Зміни законів та інших регуляторів<br>Зміни системи цінностей і норм поведінки у робітників<br>Зниження продуктивності організації | Бюрократична жорсткість організації<br>Невдачі у проведенні попередніх перетворень<br>Опір і побоювання змін<br>Суперечливість цілей |

## 7.4. Підходи до подолання опору

Не існує універсальних правил подолання опору. Багато менеджерів недооцінюють різноманітність, з якою люди можуть реагувати на зміни в організації, який позитивний або негативний вплив ці зміни можуть робити на окремих співробітників і колективи. Проте все-таки існує низка універсальних управлінських методів подолання опору стратегічним змінам.

У таблиці 7.4 наведений перелік можливих підходів до подолання протидії персоналу запланованим змінам.

Стратегія з орієнтацією на примушення може лише у виняткових випадках привести до стійкого успіху.

На базі формальної легітимної влади керівника зміни упроваджуються в порядку наказу, що супроводжується заохоченнями або погрозами санкцій.

Бажана поведінка визначається страхом перед покаранням, а не переконаністю підлеглого. Таким чином, не можуть бути досягнуті зміни, що гарантують організації стабільний і тривалий успіх, можливі лише короточасні досягнення в кризові періоди, коли, наприклад, виникає загроза скорочення значної кількості робочих місць. Більший успіх обіцяє так званий біографічний підхід, який базується на історії організацій, що реформуються. В цьому випадку виходять з чинників, що визначають індивідуальні ціннісні уявлення, групові норми і загальні цілі. Працівники, діяльність яких зачіпається змінами, мають бути зацікавлені в тому, щоб змінити свою нормативну орієнтацію по відношенню до старих моделей і виробити нову систему обов'язків. Для цього створюються програми організаційно-культурних змін, в яких знаходять місце і раціональні елементи, такі, як: знання, планування, інформація, інституціоналізація.

Таблиця 7.4 – Підходи до подолання опору змінам

| Заходи                        | Передумови застосування                                                                 | Переваги                                                                                          | Недоліки                                                                         |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1                             | 2                                                                                       | 3                                                                                                 | 4                                                                                |
| Навчання і надання інформації | Недолік інформації, недостовірні інформація або її неправильна інтерпретація            | При переконаності співробітників в необхідності заходу вони активно беруть участь в перетвореннях | Вимагає дуже багато часу, якщо треба охопити велике число співробітників         |
| Залучення до участі в проекті | Дефіцит інформації у ініціаторів проекту щодо програми змін і передбачуваного опору ним | Учасники зацікавлені підтримують зміни і активно надають релевантну інформацію для планування     | Вимагає дуже багато часу, якщо учасники мають неправильні уявлення про цілі змін |



| 1                                  | 2                                                                                           | 3                                                                                                | 4                                                                                                                             |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стимулювання і підтримка           | Опір у зв'язку із складністю індивідуальної адаптації до окремих змін                       | Надання допомоги при адаптації і облік індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей зміни | Вимагає багато часу, а також крупних витрат, що може призвести до невдачі проекту                                             |
| Переговори і угоди                 | Опір груп у керівництві організації, що побоюються втратити свої привілеї в результаті змін | Надання стимулів в обмін на підтримку може опинитися відносно простим способом подолання опору   | Часто вимагає великих витрат і може викликати претензії у інших груп                                                          |
| Кадрові перестановки і призначення | Неспроможність інших «тактик» впливу або неприпустимо високі витрати по ним                 | Опір відносно швидко ліквідовується, не вимагаючи високих витрат                                 | Загроза майбутнім проектам із-за недовір'я особам, діяльність яких зачіпається змінами                                        |
| Приховані і явні заходи примушення | Гострий дефіцит часу або відсутність відповідної владної бази у ініціаторів змін            | Загроза санкцій заглушає опір, робить можливою швидку реалізацію проекту                         | Пов'язано з ризиком, породжує стійку озлобленість по відношенню до ініціаторів, пасивний опір можливий переорієнтації проекту |

Вищезазначені методи були запропоновані в 1979 р. Джоном Коттером.

**1. Навчання і надання інформації або інформування і спілкування** – один з найпоширеніших шляхів подолання опору здійсненню стратегії змін, який виражається в попередньому інформуванні працівників. Знання про майбутні стратегічні зміни допомагає усвідомити їхню необхідність і логіку. Процес інформування може містити в собі дискусії один з одним, групові семінари або звіти. На практиці це здійснюється, наприклад, шляхом проведення семінарів менеджером більш високої ланки для менеджерів нижчих рівнів. Іноді такі семінари-презентації можуть займати кілька місяців. Програма спілкування або інформування може сприйматися як найбільш підходяща, якщо опір стратегії змін ґрунтується на невірній або недостатній інформації, особливо якщо менеджери-стратегі потребують допомоги супротивників стратегічних змін під час їхнього здійснення. Ця програма вимагає часу й зусиль, якщо її реалізація пов'язана з участю великої кількості працівників.

**2. Залучення до участі в проекті.** Якщо стратеги заохочують до участі в змінах потенційних супротивників стратегії змін на етапі планування, то вони часто можуть уникнути опору. Прагнучи домогтися участі в здійсненні стратегічних змін, їхні ініціатори вислухують думку співробітників, залучених у цю

стратегію, і згодом використовують їхні поради. Багато менеджерів дуже серйозно ставляться до питання участі персоналу в здійсненні стратегії змін. Іноді це носить позитивний характер, іноді — негативний, тобто деякі менеджери вважають, що співробітники завжди повинні брати участь у процесі здійснення змін, у той час як інші вважають це безумовною помилкою. Обидві позиції можуть створювати низку проблем для менеджера, тому що жодна з них не є ідеальною.

**3. Стимулювання та підтримка.** Підтримка може здійснюватися через надання вільного часу службовцем для навчання новим навичкам, можливості бути вислуханим й одержати емоційну підтримку. Допомога й підтримка особливо необхідні, коли в основі опору лежить страх і занепокоєння працівників. Колишні суворі менеджери звичайно ігнорують подібні види опору, недооцінюють ефективність такого способу боротьби з ним. Основний недолік цього підходу складається в тому, що він вимагає великої кількості часу, отже, є дорогим й, проте, часто зазнає невдачі. Якщо ж часу, грошей і терпіння просто немає, то використовувати методи підтримки не має сенсу.

**4. Переговори та угоди.** Ще один шлях боротьби з опором складається в стимулюванні активних або потенційних супротивників зміни. Наприклад, менеджер може запропонувати співробітнику більш високу заробітну плату в обмін на зміну робочого завдання. Переговори доречні в тому випадку, коли ясно, що хтось губить багато у результаті зміни й при цьому може чинити сильний опір. Досягнення угоди — порівняно легкий спосіб уникнути сильного опору, хоча він, як і багато інших способів, може бути досить дорогим. Особливо в той момент, коли менеджер дає зрозуміти, що готовий йти на переговори, щоб уникнути сильного опору. У цьому випадку він може стати об'єктом шантажу.

**5. Кадрові перестановки і призначення або маніпуляція і кооптація.** У деяких ситуаціях менеджери намагаються сховати свої наміри від інших людей за допомогою маніпуляцій: виборчого використання інформації й свідомого викладу подій у певному, вигідному для ініціатора змін, порядку. Одна з найпоширеніших форм маніпуляції - кооптація. Кооптація особистості має на увазі надання їй бажаної ролі під час планування й здійснення змін. Кооптація колективу — надання одному з його лідерів і комусь, кого група поважає, ключової ролі при плануванні й здійсненні змін. При певних обставинах кооптація — відносно дешевий і легкий спосіб домогтися підтримки окремого індивідуума або групи службовців; більш дешевий, ніж переговори, і більш швидкий, ніж участь. Він має й низку недоліків. Якщо працівники почувають, що з ними поводяться не на рівні, то їхня реакція може бути вкрай негативною. Крім того, кооптація може створити ще й додаткові проблеми, якщо кооптовані використовують свої можливості впливати на організацію й реалізацію змін шляхом, що не відповідає інтересам організації. Інші форми маніпуляції також мають недоліки, які можуть виявитися ще більш істотними. Більшість людей, імовірно, негативно сприйме те, що вони вважають нечесним поводженням і неправдою. Більше того, якщо менеджер буде й надалі користуватися репутацією маніпулятора, то він ризикує втратити можливість використати такі необхідні підходи, як утворення, спілкування, участь і залучення. Це може зіпсувати його кар'єру.

**6. Явний і неявний примус.** Менеджери часто переборюють опір шляхом примусу. В основному вони змушують людей підкоритися стратегічним змінам шляхом схованої або явної погрози (загрожуючи втратою роботи, можливості просування й та ін.), реального звільнення, переводу на низькооплачу-

вану роботу. Так само як і маніпуляція, використання примусу – це ризикований процес, тому що працівники завжди опираються нав'язаній зміні. Однак у ситуаціях, коли необхідно швидко здійснити стратегію змін, і там, де вона не користується популярністю, незалежно від того, як вона здійснюється, примус може стати єдиним варіантом для менеджера.

Отже, кожен метод має свої особливі переваги й недоліки. Керівники повинні розвивати в собі навички точно оцінювати ситуацію й обирати найбільш підходящий метод для успішного проведення програми змін, за допомогою якого буде можливим зменшити або повністю усунути опір співробітників компанії.

### ***Контрольні запитання – завдання***

1. Що розуміють під терміном «опір змінам»?
2. Як розраховується сила опору змінам в організації?
3. Які причини виникнення опору змінам в організації визначив Дж. О'Шонессі?
4. Модель силового поля: у чому полягають суть, особливості та практична значущість?
5. Охарактеризуйте індивідуальний, груповий опір та опір системи.
6. Які види опору змінам виділяють за ознаками «форм прояву», «рівня прояву», «характеру джерел прояву»?
7. Які основні форми опору виділяються в управлінні змінами?
8. Охарактеризуйте «навчання і надання інформації» як спосіб подолання опору змінам в організації.
9. Охарактеризуйте «кадрові перестановки і призначення» як спосіб подолання опору змінам в організації.
10. Проведіть порівняльний аналіз способів подолання опору змінам в організаціях з визначенням передумов застосування, переваг та недоліків.

### ***Тематика наукових доповідей***

1. Модель силового поля в управлінні змінами в підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.
2. Популярні способи подолання опору змінам у підприємствах торгівлі та ресторанного бізнесу.
3. «Причина опору змінам – результат – реакція» як основа для мотивації персоналу організації.
4. Моделі та методи управління опором змінам у сучасних організаціях: передовий досвід.
5. Індивідуальний, груповий та організаційний опір змінам: теоретичні та практичні аспекти.

## Розділ 8

# ТРАДИЦІЙНІ ТА СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

### 8.1. Традиційні методи управління змінами

Традиційні методи класифікуються за трьома напрямками (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Традиційні методи управління змінами в організації

**1) методи, орієнтовані на людей і культуру.** Методи багато в чому розраховані на активне залучення і участь у них більшості працівників. У випадку успіху ці методи покращують індивідуальні та групові процеси у вирішенні проблем і прийнятті рішень, в комунікації, у відношенні до роботи тощо. Зміна організаційної культури впливає на рівень прийняття цінностей, очікування, розташування і поведінку робітників не такими, як очікувалося.

До даної групи методів відносяться наступні:

- обговорення результатів організаційного діагнозу. Метод включає: збір інформації від членів організації або робочих груп;
- переведення отриманих даних у зрозумілий формат;
- доведення даних до тих, від кого вони були отримані. Надалі працівники використовують цю інформацію для планування своїх дій з вирішення специфічних проблем. Цей метод є частиною моделі «дослідження-дія». Головною метою методу є поліпшення відносин між членами робочих груп та підрозділами шляхом обговорення загальних проблем;
- «побудова команди». Використання даного методу полягає в тому, що члени робочої групи проводять діагноз спільної роботи і планують проведення змін для підвищення ефективності групової роботи. В рамках даного методу наголос робиться на наступні аспекти: встановлення групових цілей і пріоритетів; аналіз виконуваної групової роботи; вивчення того, як групова робота виконується; вивчення відносин між членами групи в процесі роботи;
- консультування з процесу. Застосування цього методу включає допомогу консультантів менеджерам і працівникам у сприйнятті, розумінні і діях по процесам, які відбуваються в робочому оточенні. В основному ці процеси являють собою те, як люди виконують роботу, включаючи їх поведінку на нарадах, формальну і неформальну взаємодію по роботі, а також інші зразки поведінки, пов'язані з виконанням завдань;
- програми якості життя на роботі. Такі програми представляють собою діяльність, здійснювану організацією по поліпшенню умов, які впливають на результати роботи. Більшість програм цього типу концентруються на питаннях техніки безпеки, здоров'я, зовнішньої безпеки, участі у прийнятті рішень, можливості з розвитку таланту і творчості, значущості роботи, контролю понаднормової роботи, захисту від посягань на роботу, можливості по задоволенню соціальних потреб;
- системи «високі зобов'язання – високі результати». Дані системи виникли як результат радикальних змін в управлінні організаціями та ставили перед собою мету змінити культуру організації, посиливши в ній елемент залучення до роботи. Системи поєднували в собі технічні аспекти і групову роботу в спробі створити у працівників відчуття власників процесу, тобто виконувати роботу на такому рівні, на якому її не міг би виконати ніхто інший;

**2) методи, орієнтовані на завдання та технології.** Методи концентруються на проведенні змін безпосередньо в роботі співробітників та їх груп. У

цьому зв'язку основна увага приділяється технологічним процесам та інструментарію, що використовуються для виконання певних завдань.

Методи цієї групи наступні:

- проектування роботи, як підхід до змін, являє собою свідомо плановану реструктуризацію того, як конкретна робота виконується з метою посилення мотивації співробітників, їх залученості та продуктивності і поліпшення виконання роботи в цілому. Практика показала, що даний метод сприяє успішному вирішенню проблем, що виникають у людей в процесі роботи;

- соціотехнічні системи. Дана модель проектування роботи і одночасно метод проведення змін, орієнтована на завдання і технології, концентрується в однаковій мірі на технологічному та соціальному аспектах організації, оптимізуючи відносини між цими двома складовими і тим самим збільшуючи організаційну ефективність. Цей метод зазвичай включає в себе радикальне перепроєктування роботи з урахуванням інтересів як технології, так і працівників;

- гуртки якості – це робочі групи з числа добровольців з якоїсь однієї області діяльності, регулярно збираються для відстеження та вирішення проблем, що відносяться до якості роботи та її результатів. Гуртки якості також вирішують ряд завдань, властивих іншим вищеописаним методам. Ефективна діяльність гуртків якості передбачає, що його члени отримують підготовку в області вирішення проблем, статистичного контролю якості і групової роботи;

- реінжиніринг бізнес-процесів. Цей метод, пов'язаний з більш радикальним, ніж інші методи, перепроєктування процесу роботи, спрямований на її упорядкування, зниження витрат, підвищення якості і ефективності в її виконанні. Реінжиніринг багато в чому схожий з організаційним діагнозом в плані того, що задається питанням, а «навіщо ми це робимо?». Реінжиніринг супроводжується наступними типовими змінами в організації: функціональні підрозділи замінюються процесними; вузька спеціалізація замінюється широкою; контрольована рольова поведінка замінюється на наділення працівників повноваженнями; оцінка роботи по діям замінюється оцінкою результатів; менеджери з наглядачів перетворюються на тренерів; структура з вертикальною перетворюється на горизонтальну;

- загальне управління якістю. Даний метод направлений на те, щоб передбачити виникаючі у споживача потреби та очікування у відношенні якості. Досягнення організацією якості у всьому означає, що всі види робіт і діяльності, всі процеси виконуються так, що забезпечують вимогу клієнта, включаючи економію часу і вартості. Важлива частина даного методу пов'язана з технологією. Інша частина методу – культурологічна, тобто більшість працівників повинні об'єднуватися навколо такої організаційної цінності, як якість у всьому, і повинні бути уповноважені проводити необхідні для цього зміни;

**3) методи, орієнтовані на структуру та стратегію.** Програми змін, що охоплюють всю організацію, нерідко пов'язані зі змінами в організаційній структурі і стратегії і, відповідно, в культурі. Зміни в структурі передбачають перестановки в посадах або ролях і переорієнтацію зв'язків між ними, а також між робочими групами та структурними підрозділами. Зміни в стратегії включають перегляд місії і цілей організації.

До них належать:

- адаптивні організаційні структури. По мірі зростання організації ускладнюються і стикаються з необхідністю проведення постійних змін для переходу

до нових методів роботи. Для цього організація та її структура повинна володіти гнучкістю і адаптивністю. Відповідають таким вимогам: паралельна організаційна структура, в якій одночасно або паралельно співіснують основна і «додаткова» структури. При цьому паралельна структура займається складними проблемами, які основна або формальна структура або не бажає, або не здатна вирішувати. Матрична організаційна структура є характерною для організацій, які відчують обмеження механістичного і бюрократичного характеру. Матричні структури представляють своєрідний баланс між використанням ресурсів по лінії продуктів або предметів і по лінії функцій; за своєю природою матрична структура організації має високу здатність до застосувань. Мережеві структури мають риси як матричних, так і паралельних структур і роблять упор на складні інформаційні технології, за допомогою яких координують діяльність і роботу учасників мережі; менеджери в таких організаціях діють як оператори розподільної панелі, здійснюючи координацію та контроль;

– стратегічні зміни. Зміни стратегії являють собою складний тип організаційних змін. Класичним прикладом розглянутого методу є так звана система відкритого планування, що допомагає організації проводити систематичну оцінку навколишнього середовища і розробляти стратегію, здатну впоратися із зовнішнім оточенням.

## **8.2. Сучасні методи управління змінами та їх застосування**

### **8.2.1. Аутсорсинг: види та особливості застосування**

На сучасному етапі розвитку економіки, що характеризується постійним зростанням конкуренції і нестабільністю усіх сфер діяльності, організації, бажаючи оптимізувати свою діяльність і зменшити кількість виконуваних функцій, стикаються з необхідністю постійної і налагодженої співпраці з іншими суб'єктами господарювання.

На сучасному етапі однією з найбільш популярних моделей бізнесу є аутсорсинг. Ця форма співпраці дає можливість зосередитися на виконанні стратегічно важливих функцій організації, уникнути додаткових витрат і збільшити прибутковість завдяки зменшенню кількості виконуваних функцій, скороченню штату співробітників, оптимізації організаційної структури і системи управління, таким чином – підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Фахівці провідних країн світу зазначають, що використання аутсорсингових операцій дає можливість на 30% знизити витрати у процесі господарської діяльності й тим самим збільшити дохідність. Однак на вітчизняному ринку така діяльність недостатньо розвинута. Основною причиною цього є необізнаність менеджерів у питаннях переходу до нового способу ведення бізнесу, що передбачає використання аутсорсингу та оцінювання його ефективності.

**Аутсорсинг** – це запозичення ресурсів ззовні. Передбачає виконання сторонньою організацією окремих завдань чи бізнес-процесів, які не є профільними для підприємства, але необхідні для повноцінного його функціонування. У цьому випадку підприємство купує не працю конкретних працівників, а послугу. Термін «аутсорсинг» («outsourcing») походить від англійського «outside resource using» – використання зовнішніх ресурсів. Аутсорсинг набув розповсюдження у зв'язку з розвитком інформаційних систем і технологій. Початок

«епохи аутсорсингу» пов'язують з 60-х рр. XX ст., зокрема з 1962 р., коли було засновано Electronic Data System Corporation (EDS).

Поняття «аутсорсинг» ще не остаточно утвердилось і тому пояснюється лише частково. Виділено такі підходи до визначення аутсорсингу (табл. 8.1):

- функціонально-орієнтований;
- коопераційний;
- управлінський;
- інструментальний.

*Таблиця 8.1 – Підходи до визначення поняття «аутсорсинг»*

| Автор                                             | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <i>Функціонально-орієнтований підхід</i>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Райзберг Б.,<br>Лозовський Л.,<br>Стародубцева Є. | Аутсорсинг – це передавання традиційних неключових функцій організації (таких, наприклад, як бухгалтерський облік або рекламна діяльність для машинобудівної компанії) зовнішнім виконавцям -аутсорсерам, субпідрядникам, висококваліфікованим фахівцям сторонньої фірми                                         |
| Айвазян З.                                        | Аутсорсинг – це передавання певних допоміжних функцій третій особі, яка спеціалізується в певній галузі                                                                                                                                                                                                          |
| Хейвуд Дж.                                        | Аутсорсинг – це передавання внутрішнього підрозділу або підрозділів підприємств і всіх пов'язаних із ним активів в організацію постачальника послуг, що пропонує надати певну послугу протягом певного часу за домовленою ціною.                                                                                 |
| Михайлов Д.                                       | Аутсорсинг – це передача сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії. Підрядник адаптує свої універсальні засоби та знання до потреб бізнесу конкретного замовника та використовує їх в інтересах замовника за плату, яка визначена вартістю послуг, а не часткою в прибутку |
| Календжян С.                                      | Аутсорсинг – це відмова від власного бізнес-процесу протягом обумовленого в договорі терміну та придбання послуг з реалізації цього бізнес-процесу в іншій компанії                                                                                                                                              |
| <i>Коопераційний підхід</i>                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Фрідман Т.                                        | Аутсорсинг – це один із десяти найбільш вагомих факторів, що визначають характер розвитку світової економіки на сучасному етапі                                                                                                                                                                                  |
| <i>Управлінський підхід</i>                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Івлєв А.                                          | Аутсорсинг – це організаційне рішення, яке оптимізує конфігурацію бізнес-системи, виходячи з параметрів «якість-витрати-володіння»                                                                                                                                                                               |

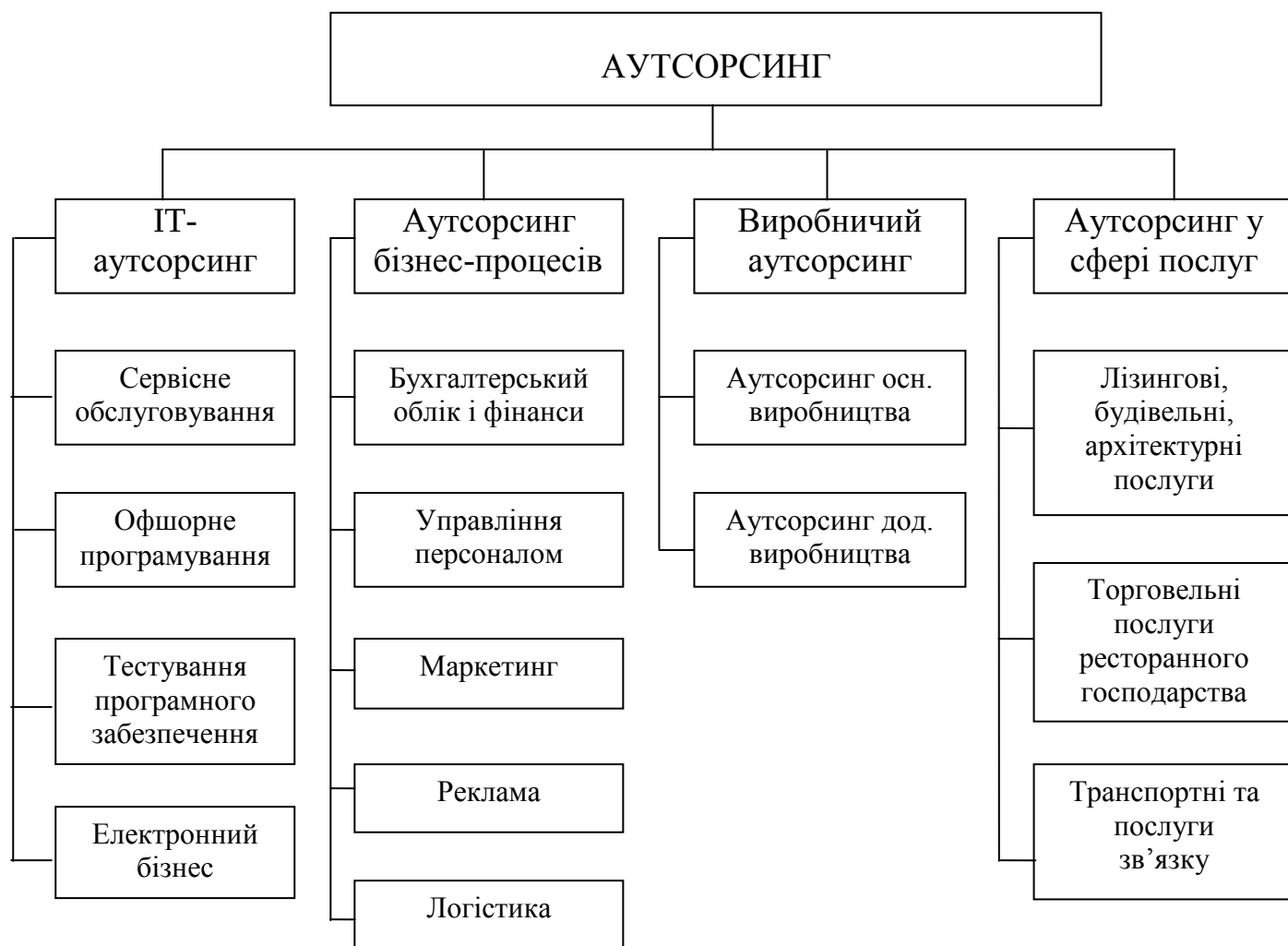


| 1                              | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Анікін Б.                      | Аутсорсинг – це виконання окремих функцій (виробничих, сервісних, інформаційних, фінансових, управлінських та ін.) або бізнес-процесів (організаційних, фінансово-економічних, виробничо-технологічних, маркетингових) зовнішньою організацією, що володіє необхідними для цього ресурсами, на основі довгострокових відносин.                                                                                      |
| Бравар Ж.-Л.,<br>Морган Р.     | Аутсорсинг – це обумовлене договором використання матеріальних засобів, майна та знань третьої особи з гарантованим рівнем якості, гнучкості та цінності вартісних критеріїв і оцінок для надання послуг, які раніше надавалися за рахунок внутрішніх сил компанії, з можливим переходом наявного персоналу до постачальника послуг та/або трансформацією/оновленням процесів або технологій, що підтримують бізнес |
| <i>Інструментальний підхід</i> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Микало О. І.                   | Аутсорсинг – це інструмент посилення конкурентоспроможності підприємства за рахунок концентрації на ключових, виходячи з ринкових умов, для підприємства компетенціях, функціях та/або бізнес-процесах                                                                                                                                                                                                              |

Узагальнюючи позиції, запропоновані фаховими джерелами, можна зробити висновок, що поняття «аутсорсинг» становить цілеспрямоване виокремлення певних бізнес-процесів та їх реалізацію іншими організаціями, які мають відповідний досвід, знання, засоби та виконують свої обов'язки в конкретній сфері краще, ніж організація-замовник, і на договірній основі. Таким чином, використання аутсорсингу зводиться до того, що підприємство зосереджує всі ресурси на тому виді діяльності, який є основним і передає інші функції надійному партнеру (рис. 8.2).

**Аутсорсинг інформаційних технологій** (ІТ-аутсорсинг) – це передача спеціалізованій компанії повністю або частково функцій, пов'язаних з інформаційними технологіями, таких як:

- обслуговування мережевої інфраструктури;
- проектування і планування автоматизованих бізнес-систем з подальшим постійним розвитком і супроводом;
- розміщення корпоративних баз даних на серверах спеціалізованих компаній;
- створення і підтримка публічних web-серверів;
- управління інформаційними системами;
- офшорне програмування.



**Рис. 8.2. Види аутсорсингу**

**Аутсорсинг бізнес-процесів** містить велику кількість другорядних функцій. Один з його напрямків – виробничо-господарський аутсорсинг, до якого входять експлуатація об’єктів нерухомості, послуги професійного прибирання, управління транспортним парком підприємства, харчування та ін. До нього також належать управління персоналом, внутрішній аудит, фінанси та бухгалтерія, маркетинг та ін. Попри швидкий розвиток, аутсорсинг бізнес-процесів ще не досить поширений в Україні. Це пояснюється невисоким ступенем мобільності фірм, компанії побоюються втратити контроль або ексклюзивну інформацію, довірити стороннім комерційні таємниці.

**Виробничий аутсорсинг** передбачає передачу частини виробничих процесів або всього циклу виробництва сторонній компанії. Цей вид підприємству дозволяє:

- зосередитися на розробці нових продуктів і послуг, що важливо в умовах технологій, які стрімко змінюються, і попиту для забезпечення конкурентної переваги;

– збільшити гнучкість виробництва – на невеликих заводах простіше займатися перебудовою виробничого процесу та диверсифікувати продукцію, яка випускається;

– використовувати додаткові переваги від ведення бізнесу на ринках з дешевою робочою силою.

**Аутсорсинг у сфері послуг** охоплює різні за своїм змістом види діяльності організації, пов'язані із задоволенням потреби суспільства в послугах, а також ті обслуговуючі бізнес-процеси, які є частиною бізнес-системи організації та забезпечують її функціонування. Аутсорсинг сфери послуг пов'язаний насамперед з технологічною спеціалізацією виробників і розширенням спектру складних і наукоємних видів послуг. Відзначається значне зростання обсягів ділових послуг (включаючи кредитно-фінансові та страхові), а також послуг телекомунікації.

Виокремлюють наступні форми аутсорсингу (за підходом Микало О.І.) (табл. 8.3).

*Таблиця 8.3 – Форми аутсорсингу та їх характеристики*

| Критерії                                                        | Форма аутсорсингу    | Характеристика                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                               | 2                    | 3                                                                                                                                                                                                                                        |
| Цільове призначення                                             | Традиційний          | Передача функцій спеціалізованій компанії на довгостроковій основі для досягнення конкурентних переваг                                                                                                                                   |
|                                                                 | Трансформаційний     | У повноваження аутсорсера входить здійснення функцій підрозділу, а також розробка і впровадження проектів з його реорганізації для найбільш повної відповідності вимогам ринку з наступним поверненням оновленого підрозділу замовникові |
|                                                                 | Проміжний            | Залучення аутсорсера до виконання функцій організації на період самостійної розробки співробітниками замовника нових методик реалізації тимчасово доручених аутсорсеру завдань                                                           |
| Ступінь залучення ресурсів компанії-замовника                   | Внутрішній           | Створення дочірньої компанії (з часткою у капіталі) для виконання функцій або бізнес-процесів компанії, переданих на аутсорсинг                                                                                                          |
|                                                                 | Спільне підприємство | Підприємство на регулярній основі стає постачальником товарів і послуг для замовника                                                                                                                                                     |
|                                                                 | Зовнішній            | Вибір зовнішнього підрядника з надання аутсорсингових послуг на тендерній основі                                                                                                                                                         |
| Характер і співвідношення функцій, що передаються на аутсорсинг | Повний               | Передача окремих бізнес-процесів або підрозділів компанії сторонній організації                                                                                                                                                          |
|                                                                 | Частковий            | Передача окремих функцій у межах бізнес-процесу або окремого підрозділу сторонній організації                                                                                                                                            |
|                                                                 | Удосконалений        | Передача компанією декількох бізнес-процесів стороннім організаціям, із збереженням за собою функції диспетчера                                                                                                                          |

| 1                                              | 2                              | 3                                                                              |
|------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Кількість виконавців                           | Із залученням одного виконавця | Залучення одного виконавця для реалізації функцій або бізнес-процесів компанії |
|                                                | Сумісний                       | Залучення декількох виконавців для виконання однакових функцій                 |
| Країна базування компанії-постачальника послуг | Локальний                      | Розміщення замовлень на аутсорсинг у межах країни базування компанії-замовника |
|                                                | Офшорний                       | Розміщення замовлень за межами країни базування компанії-замовника             |
| Строк надання послуг                           | Дискретний                     | Здійснюється одноразове надання послуг у межах аутсорсинг-проекту              |
|                                                | Постійний                      | Надання послуг здійснюється на постійній основі в межах підписаної угоди       |

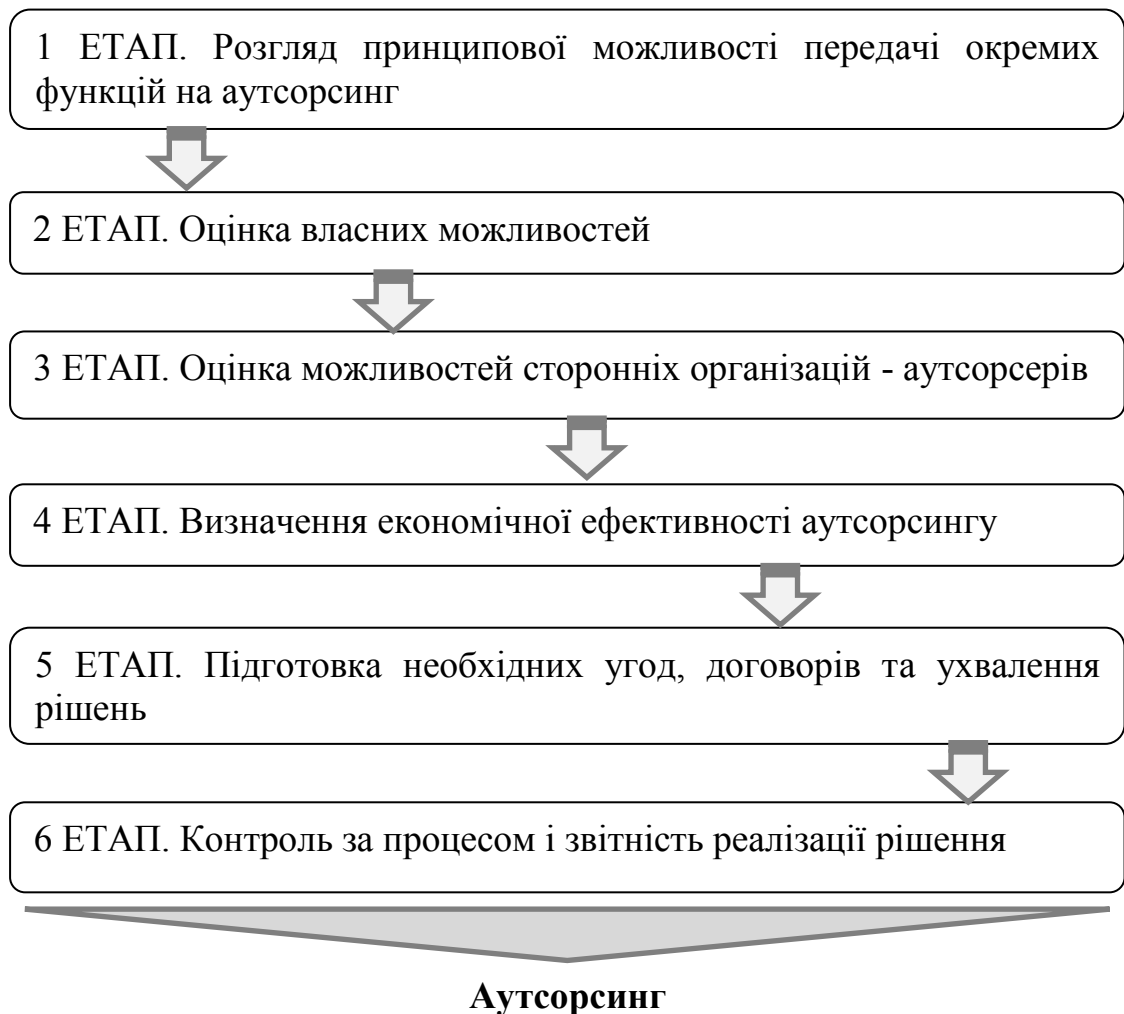
Українські підприємства найчастіше звертаються до послуг аутсорсерів у кризових чи передкризових умовах, акцентуючи свою увагу на можливості зниження витрат, оскільки в більшості випадків утримувати штатних працівників дорожче, ніж тимчасово скористатися послугами спеціалізованих компаній.

Передачу окремих функцій стороннім організаціям доцільно здійснювати в певній послідовності. Процес ухвалення рішення про застосування аутсорсингу може складатися із шести етапів (рис. 8.3).

Мета застосування аутсорсингу – використання передових бізнес-технологій і ноу-хау для завоювання та утримання конкурентних переваг в умовах загострення відносин між організаціями, що передають і приймають на себе виконання окремих видів діяльності на основі укладених довгострокових угод.

Практичним результатом застосування аутсорсингу є можливість спрямувати власні ресурси підприємства на виконання тих функцій, які становлять його сильний бік, на те, що компанія вміє робити краще за інших, та надавши зовнішньому виконавцю (аутсорсеру) ті функції, які він вміє виконувати краще за інших. Тим самим підприємство може зосередити у своїх руках новітні досягнення в галузі науки, техніки і технологій, забезпечивши максимальне задоволення очікувань споживача, максимальну відповідність вимогам ринку.

Прийняття рішення про використання аутсорсингу є складним комплексним завданням, що зачіпає стратегічні інтереси, тому воно знаходиться в компетенції вищого менеджменту компанії. Фактично це рішення означає вибір між власним виробництвом і придбанням послуг «на боці» та пов'язане з аналізом як справжнього стану справ у компанії, так і можливих ризиків аутсорсинг-проектів.



**Рис. 8.3. Етапи ухвалення рішення про застосування аутсорсингу**

Можна виокремити основні переваги та недоліки використання аутсорсингу на підприємствах (табл. 8.4).

**Таблиця 8.4 – Переваги та ризики використання аутсорсингу**

| <b>Переваги</b>                                          | <b>Ризики</b>                                                         |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1                                                        | 2                                                                     |
| Зниження собівартості функцій, що передаються виконавцю  | Втрата контролю над власними ресурсами та певною частиною виробництва |
| Підвищення якості та надійності                          | Зниження продуктивності праці власних працівників                     |
| Концентрація уваги на основних цілях підприємства        | Збільшення витрат при передачі дургорядних функцій                    |
| Доступ до додаткових ресурсів, нових технологій та знань | Зниження якості товарів та послуг                                     |

| 1                                                                                                                            | 2                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Скорочення операційних витрат                                                                                                | Загроза рейдерської атаки з боку аутсорсера                              |
| Збільшення швидкості виходу товарів підприємства на ринок                                                                    | Ризик витоку комерційної інформації підприємства                         |
| Покращення системи управління                                                                                                | Нерозвинена культура взаємодії між підприємством та аутсорсером          |
| Можливість розміщень замовлень на виробництво комплектуючих за кордоном за цінами, меншими від вітчизняних, та кращої якості | Навчання «чужих» спеціалістів замість своїх                              |
| Зменшення витрат на навчання персоналу                                                                                       | Залежність від одного постачальника                                      |
| Збільшення сегмента ринку, який охоплює підприємство                                                                         | Чітке планування виробництва товарів та закупівель необхідних матеріалів |
| Зниження собівартості функцій, переданих аутсорсеру                                                                          | Відсутність досвіду спілкування з аутсорсинговими компаніями             |
| Зростання інвестиційної привабливості компанії                                                                               | Невелика кількість аутсорсингових компаній                               |
| Розподіл та зменшення ризиків на ринку                                                                                       |                                                                          |

Однією із значних переваг є збільшення сегмента ринку, який охоплює підприємство. Воно полягає у можливості сфокусувати увагу на основному виробництві, знизити інвестування в неосновні фонди, гнучко реагувати на зміни на ринку і зміни усередині підприємства та дозволяє обійтися без розширення штату і скоротити накладні витрати на навчання персоналу.

Поряд із очевидними перевагами використання аутсорсингу існують серйозні фактори, які стримують його розвиток. Підприємства, які успішно його використовують, намагаються подолати ці фактори та захистити виконання власних зобов'язань. Ефективність можлива тільки у тому випадку, коли існує повна прозорість відносин і встановлені надійні партнерські взаємовідносини між організаціями, що уклали аутсорсингову угоду.

Оцінювання ефективності аутсорсингу треба здійснювати комплексно, що передбачає врахування усіх доходів і витрат на кожному з етапів реалізації певного процесу або функції. У табл. 8.5 наведено основні види витрат за основними етапами процесу реалізації аутсорсингової угоди.

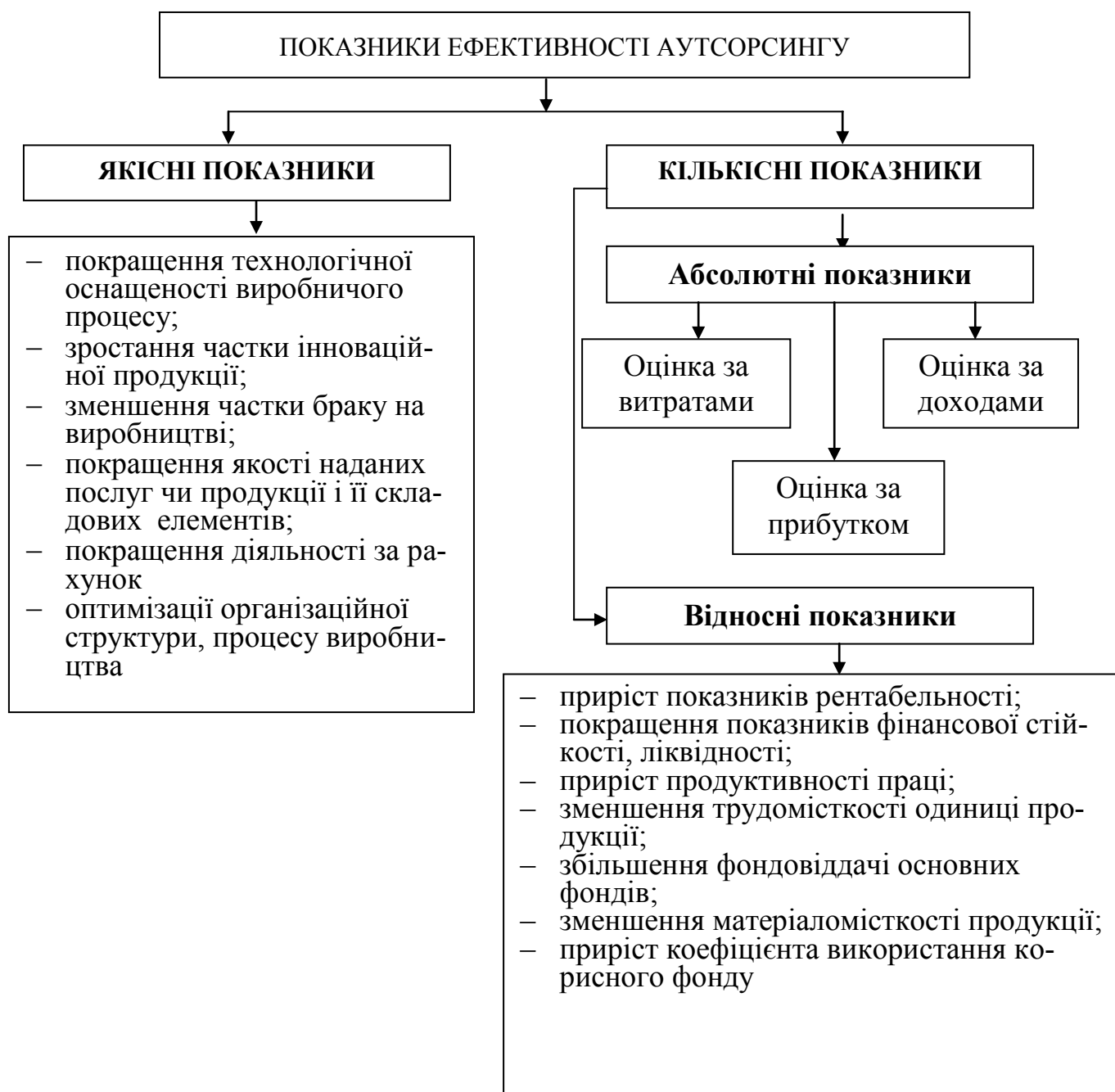
Аналізуючи ефективність аутсорсингу, найчастіше порівнюють фактичні показники діяльності підприємства до і після його впровадження. При цьому основним і достатньо суперечливим завданням для підприємства є вибір системи показників оцінки ефективності аутсорсингових операцій.

**Таблиця 8.5 – Витрати підприємства за основними етапами реалізації аутсорсингової угоди**

| <b>Етапи реалізації</b>                                                                                   | <b>Витрати</b>                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства і оцінка доцільності передачі бізнес-процесів в аутсорсинг | Витрати планування (витрати на оцінювання ризиків та визначення можливостей застосування аутсорсингу, витрати на розробку стратегії здійснення аутсорсингу тощо)                                                                                                                     |
| 2. Аналіз ринку аутсорсингових послуг і вибір організації-аутсорсера                                      | Витрати реалізації (витрати на моніторинг ринку аутсорсингових послуг, витрати на організацію тендеру, витрати на підготовку переговорів тощо)                                                                                                                                       |
| 3. Укладання контракту                                                                                    | Витрати, пов'язані з надання послуг та обміном інформацією (витрати, пов'язані із забезпечення документального оформлення операцій, передавання та отримання інформації, витрати на додаткові консультації і переговори)                                                             |
| 4. Передача бізнес-процесів організації-аутсорсеру і трансформація виробничо-господарської діяльності     | Витрати передачі (витрати на трансформацію діяльності, витрати на зміну умов діяльності й складу працівників підприємства тощо)                                                                                                                                                      |
| 5. Поетапний контроль виконання аутсорсером його функцій, аналіз результатів та коригування відхилень     | Витрати на моніторинг і контроль (витрати на здійснення аналізу виконання умов договору, витрати на проведення коригувальних заходів)                                                                                                                                                |
| 6. Підсумковий аналіз аутсорсингової діяльності та припинення взаємовідносин з аутсорсером                | Витрати на припинення взаємовідносин (витрати на здійснення підсумкового аналізу, витрати, пов'язані з пошуком нового виконавця послуг чи з повторною реорганізацією свого бізнесу, витрати, пов'язані зі збитками, завданими аутсорсером у разі невиконання ним умов договору тощо) |

Щоб правильно сформулювати таку систему, насамперед необхідно зрозуміти суть основних цілей і завдань, які ставлять перед собою власники чи менеджери підприємства, приймаючи рішення щодо аутсорсингу. Вони, як правило, поділяються на короткострокові – це зменшення витрат і збільшення прибутку, а також довгострокові – збільшення економічного потенціалу підприємства, зростання конкурентоспроможності, підвищення якості продукції тощо. Отже, аналіз ефективності аутсорсингу можна здійснювати на основі кількісних і якісних параметрів (за підходом Дідуха О. В. рис. 8.4.).

Кількісні показники відображають вартісний аспект діяльності підприємства. Зазвичай їх поділяють на абсолютні та відносні. За допомогою абсолютних показників можна проаналізувати відхилення фактичної величини витрат, доходів і прибутку від базових значень. Так роблять висновок про результативність впровадження аутсорсингу. Відносні дають змогу здійснити оцінку ефективності використання трудових ресурсів, основних фондів чи фінансових ресурсів, а також інших складових, які формують економічний потенціал підприємства і беруть участь у процесі аутсорсингу.



**Рис. 8.4. Основні показники оцінювання ефективності аутсорсингу на підприємстві**



За допомогою якісних параметрів можна оцінити, наскільки покращилася діяльність підприємства з погляду якісної складової його функціонування, що впливає на збільшення попиту споживачів і прибутковості підприємства. До якісних показників відносять: покращення технологічної оснащеності виробничого процесу; зростання частки інноваційної продукції; зменшення частки браку; покращення якості й оперативності наданих послуг чи виробленої продукції, а також її складових елементів; оптимізація організаційної структури, процесу виробництва тощо.

#### *8.2.2. Аутстафінг.*

У світовій практиці аутстафінг відомий як виведення персоналу за штат компанії, виник на заході в 70-і роки під час економічного спаду.

**Аутстафінг** (outstaffing – «поза штатом») – є різновидом аутсорсингу, тобто передачі окремих функцій, бізнес-процесів або їх частин іншим компаніям з метою забезпечення вищого рівня ефективності їх виконання.

Аутстафінг не передбачає добору та гарантування заміни працівника, провайдер лише оформляє до себе в штат тих працівників, які є в штаті компанії-замовника, і вони залишаються працювати у замовника за договором надання послуг. Аутстафінг дає змогу підприємству отримати економію в тому разі, коли за його штат виводять значну кількість працівників. У такому випадку плата за послугу аутстафінгу з розрахунку на кожного виведеного працівника є нижчою. Фахівці зазначають, що компанії часто використовують аутстафінг не для зниження витрат, а для формального підвищення своєї привабливості. Зменшення кількості штатних працівників дає можливість покращити показники, які розраховують на одного працівника. Аутстафінг переважно застосовують до персоналу, який не має безпосереднього відношення до основного виробництва: бухгалтери, секретарі, водії, ІТ-спеціалісти, перекладачі, маркетологи, працівники їдалень, прибиральники.

#### *8.2.3. Бенчмаркінг і специфіка його використання в управлінні змінами*

**Бенчмаркінг** – це механізм порівняльного аналізу ефективності роботи однієї компанії з показниками інших, більш успішних фірм.

Бенчмаркінг знаходить застосування у всіх сферах діяльності підприємства – в логістиці, 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 сформувати власну команду внутрішніх консультантів, напрацювати досвід проведення організаційних змін і, таким чином, 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 двома цими методами існує принципова різниця. Бенчмаркінг – метод вивчення чужого досвіду, який не є «комерційною таємницею».

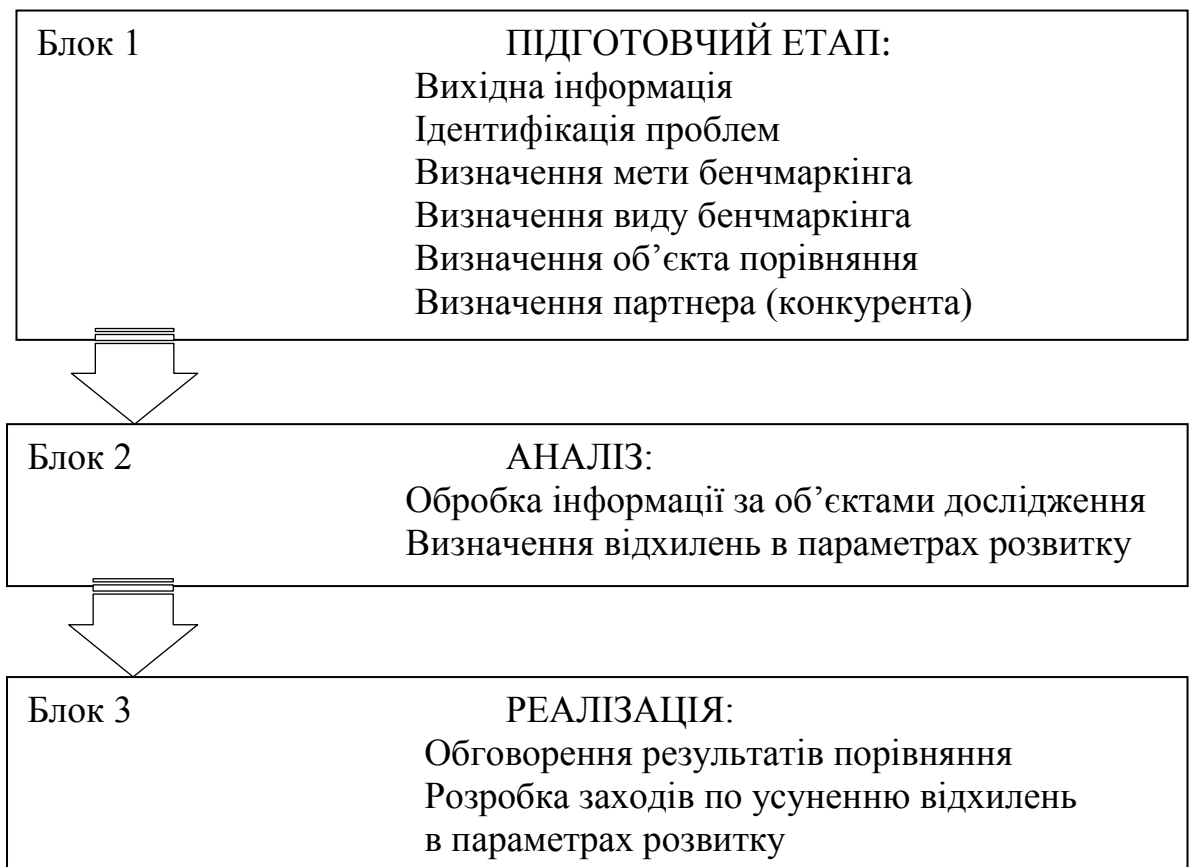
Родоначальниками бенчмаркінгу вважають японців, які навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Вони ретельно досліджували європейські і американські товари і послуги, щоб виявити їх сильні і слабкі сторони, а потім випускали щось подібне за нижчою ціною. При цьому японці успішно перенесли технології і ноу-хау з однієї сфери бізнесу в іншу. Бенчмаркінг почали активно використовувати в кінці 1970-х рр.

В Японії, США та інших країнах програми бенчмаркінгу розвиваються за державною підтримкою. Там діють своєрідні «індустріальні бюро знайомств», створені спеціально для пошуку партнерів з бенчмаркінгу ([globalbenchmarking.com](http://globalbenchmarking.com), [benchnet.com](http://benchnet.com) та ін.). Вважається, що завдяки такому обміну досвідом виграє економіка країни в цілому. Користь для компанії, яка навчається на кращих зразках, є очевидною. Але який сенс передовим компаніям розкривати інформацію про себе? Мотиви можуть бути самі різні. Багато хто, наприклад, вважають престижним виступати в якості компанії-еталона. Тим більше що це підвищує його інвестиційну привабливість і дозволяє на різних рівнях лобіювати свої інтереси. Основний зміст, вкладений сьогодні в поняття бенчмаркінгу, – це «безперервний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, які приведуть організацію до більш досконалої форми».

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 і т.д.

В даний час в практиці бізнесу існують чотири основні підходи до бенчмаркінгу – конкурентний, функціональний, загальний і внутрішній. Конкурентний бенчмаркінг – це порівняння своєї продукції і бізнес-процесів з аналогічними позиціями прямих конкурентів. Функціональний бенчмаркінг – це порівняння ефективності реалізації функцій збуту, закупівель, управління персоналом та ін. з підприємствами, які працюють в тій же галузі, але не обов'язково є прямими конкурентами. Загальний бенчмаркінг – вивчення корисного досвіду компаній, що діють в інших галузях. Внутрішній бенчмаркінг – це порівняння ефективності роботи різних підрозділів однієї організації, наприклад, відділу збуту і закупівель.

Загальний процес бенчмаркінга можна подати у вигляді трьох блоків (рис. 8.6), а процес бенчмаркінга на підприємстві, як приклад представлений на рисунку 8.7.



**Рис. 8.6. Модель організації процесу бенчмаркінга**



**Рис. 8.7. Процес бенчмаркінга на підприємстві**

#### 8.2.4. Даунсайзинг.

**Даунсайзинг** – це низка перетворень, спрямованих на «зменшення розміру організації для поліпшення її функціонування і зниження витратної частини бюджету, головним чином, за рахунок скорочення кадрів». Даунсайзинг – це «скорочення» в рамках реструктуризації компанії – злиття та поглинання підрозділів, впровадження нових технологій, оптимізації організаційної структури підприємства тощо. Процедура даунсайзингу є своєрідним антикризовим заходом для підприємства, спрямованим на економію фонду заробітної плати та інших витрат. Також даунсайзинг застосовується як оптимізаційний захід під час ліквідації власних допоміжних або забезпечуючих підрозділів та укладання договорів на обслуговування зі спеціалізованими компаніями.

Варто відзначити, що даунсайзинг – сучасний метод управління змінами в організації, який має складний негативний характер. Враховуючи це, закордонні компанії розробляють різного роду альтернативи даунсайзингу; у вітчизняному бізнес-середовищі закріплюється скептичне ставлення до цього методу.

#### 8.2.5. Тотальне управління якістю.

Однією з найбільш значних за останні роки інновацій у сфері забезпечення конкурентоспроможності стало впровадження в діяльність сучасних підприємств **тотальної системи управління якістю (TQM)**. Її широке практичне застосування в розвинутих країнах почалося з кінця 80-х років XX століття завдяки дослідженням Е. Демінга, Дж. Джурана та Ф. Кросбі.

Так, Е. Демінг на основі «петлі (спіралі) якості» розробив інструменти і процедури безперервного вдосконалення якості, що отримали назву циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) або («планування-виконання-перевірка-реакція») або «колесо Демінга». Сутність циклу PDCA полягає в тому, що на всіх етапах свого функціонування система управління якістю повинна проходити такі основні фази, що періодично повторюються (табл. 8.7):

- планування, яке визначає питання (зони, теми тощо), які потребують удосконалення, а також функції та інструменти їх дослідження;
- виконання, яке передбачає планування конкретних контрзаходів усунення причин відхилень та їх реалізацію;
- перевірку, яка передбачає підтвердження ефекту від контрзаходів та їх стандартизацію;
- реакцію, що включає оцінювання всієї процедури.

Організація системи управління якістю на підприємстві полягає у створенні організаційної структури в межах підприємства, яка охоплює всі сфери його діяльності й підрозділи в сукупності з відповідними функціями, процесами та ресурсами, що забезпечують здійснення ефективного функціонування даної системи на всіх етапах її життєвого циклу і в кожному її елементі.

Такою системою є TQM – основа діяльності сучасних підприємств і міжнародних стандартів ISO серій 9000 із питань організації забезпечення належного рівня якості продукції та виробництва.

**Таблиця 8.7 – Загальний план безперервного формування  
і підвищення якості**

| <b>Фаза PDCA</b> | <b>Етап загального плану</b>                                    | <b>Функція, яку потрібно здійснити</b>                                                                                                                                                                    | <b>Інструмент</b>                                                                                                                             |
|------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планування       | 1. Визначення основних питань і завдань                         | Спостереження, збирання інформації, визначення кола питань, що допоможуть формувати і підвищити якість. Визначення загальної концепції вирішення основних проблем та завдань підвищення якості.           | Стандартизація. Підвищення кваліфікації робітників. Миттєве реагування на відхилення та їх попередження у майбутньому.                        |
|                  | 2. Моніторинг та оцінювання поточної ситуації                   | Збирання інформації за напрямами контролю якості. Визначення пріоритетних напрямів. Розв'язання найбільш складних завдань                                                                                 | Складання контрольних графіків, гістограм, використання інших методів спостереження, аналізу                                                  |
|                  | 3. Здійснення аналізу                                           | Складання переліку можливих основних причин найбільш складних проблем. Дослідження причинно-наслідкових взаємозв'язків. Структуризація інформації та визначення ієрархії у причинно-наслідкових зв'язках. | Дослідження основної структури. Використання методів оброблення й аналізу інформації. Ієрархічне уявлення основних проблем і причин їх появи. |
| Виконання        | 4. Планування контрзаходів для усунення причин та їх реалізація | Вибір і планування контрзаходів для усунення причин проблеми. Експериментальне дослідження дієвості контрзаходів та їх промислове освоєння.                                                               | Удосконалення або заміна матеріалу, обладнання, технологій. Підвищення кваліфікації та досвіду.                                               |
| Перевірка        | 5. Підтвердження ефекту від контрзаходів і їх стандартизація    | Збирання інформації про ефективність контрзаходів. Аналіз порівняння результатів здійснення контрзаходів. Зміна стандартів, ТУ та інших нормативів                                                        | Усі основні інструменти контролю й забезпечення якості                                                                                        |
| Реакція          | 6. Оцінювання всієї процедури                                   | Удосконалення збирання та аналізу інформації, процедур та інструментів вирішення проблем якості                                                                                                           | Удосконалення існуючих та використання нових інструментів якості                                                                              |

Концепція TQM передбачає цілеспрямоване й належно скоординоване використання методів управління якістю на всіх етапах операційної діяльності

– від досліджень та розробок до після продажного обслуговування за умов цілісності системи управління і сфери реалізації при раціональному використанні технічних та інших можливостей.

Тотальне управління якістю включає:

1. Контроль у процесі розробки нової продукції.
2. Оцінювання якості дослідного зразку, планування (проектування) якості продукції і виробничого процесу, контроль, оцінювання й планування якості матеріалів, що постачаються.

Мета тотального управління якістю – досягти більш високого рівня якості продукції та послуг.

Якість залежить від численних і різноманітних чинників, які необхідно врахувати при втіленні системи TQM. Для цього використовують три основних групи методів реалізації: навчання якості; стимулювання якості; методи контролю роботи з підвищення рівня якості. Отже, реалізація тотальної системи управління якістю забезпечує отримання конкурентоспроможного продукту діяльності (товарів та послуг).

### ***Контрольні запитання – завдання***

1. Охарактеризуйте методи управління змінами, орієнтовані на людей.
2. Охарактеризуйте методи управління змінами, орієнтовані на завдання та технології.
3. Охарактеризуйте методи управління змінами, орієнтовані на структуру та стратегію організації.
4. Що розуміють під аутсорсингом за різними науковими підходами?
5. Які види аутсорсингу визначаються?
6. Що розуміють під терміном «аутстафінг»?
7. Наведіть форми аутсорсингу та надайте характеристики форм.
8. Визначте переваги та ризики використання аутсорсингу в управлінні змінами в організації.
9. Визначте види та структуру бенчмаркінгу.
10. Що таке даунсайзинг?
11. У чому полягає суть циклу РДСА як методу управління якістю. Прокоментуйте загальний план реалізації РДСА.

### ***Тематика наукових доповідей***

1. Аутсорсинг як сучасний метод управління змінами в організаціях: закордонний та вітчизняний досвід.
2. Бенчмаркінг як сучасний метод управління змінами в організаціях: закордонний та вітчизняний досвід.
3. Аутстафінг як сучасний метод управління змінами в організаціях: закордонний та вітчизняний досвід.
4. Даунсайзинг як сучасний метод управління змінами в організаціях: закордонний та вітчизняний досвід.
5. Моделі управління якістю в сучасних організаціях.

## Розділ 9

### ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

#### 9.1. Концепція, умови, засоби досягнення та стадії організаційного розвитку

**Організаційний розвиток** (з англ. OD – Organization Development) – це концепція розвитку організацій, на основі якої виник інтегрований прикладний підхід до планових змін сформованих систем і процесів функціонування організацій.

**Концепція організаційного розвитку** сформувалася на основі різних технік з області психології, соціології й антропології, що застосовувалися для вирішення практичних проблем діяльності компаній і фірм, поступово. Термін «організаційний розвиток» було введено Робертом Блейком, Хербом Шепардом та Джейн Моутон у період їхньої роботи наприкінці 50-х років у корпорації ESSO. Згодом під організаційним розвитком стали розуміти сукупність скоординованих єдиною метою зусиль, за допомогою яких людські ресурси організації вивчаються, ідентифікуються, залучаються у виробництво й розвиваються \_причому такими шляхами й способами, які підвищують не тільки загальний рівень організованості економічних суб'єктів, але також їхню здатність самостійно планувати свою діяльність та розв'язувати проблеми, що виникають в процесі. Основну роботу з історичного аналізу проробили У. Френч і С. Белл. П'яте видання книги цих авторів вийшло в 1995 р.

Відповідно до підходу Ф. Лютенса, організаційний розвиток – це комплекс практичних заходів, спрямованих на поліпшення взаємодій між членами робочої команди й робочими групами в організації, удосконалювання процесів прийняття рішень, планові зміни організаційної культури підприємства, розв'язання організаційних проблем. Тобто, організаційний розвиток бачиться як процес системної й планомірної зміни організації, людських і соціальних взаємин у колективі, спрямований на дозвіл життєвих проблем організації. Основна ідея, що лежить в основі організаційного розвитку укладається в тезі: розвиток організації можливий тільки через розвиток людини. Тому розвиток людини є тією проблемною областю, від рішення якої залежить конкурентоздатність організації й країни в цілому на світовому ринку.

Основна відмінність організаційного розвитку від інших видів і форм роботи з персоналом і менеджерами підприємств полягає в розгляді організації як цілісної системи взаємодіючих і взаємовідносних елементів. Організаційний розвиток є послідовне застосування системного підходу до функціональних, структурних, технічних й особистісних взаємин в організації.

Становлення підходу організаційного розвитку пов'язують з трьома основними факторами:

I. Зміна умов існування фірм. Зростаюча динамічність середовища включає наступні моменти: інтеграція ринків збуту, скорочення життєвого

циклу продукту, розвиток технологій й засобів комунікацій, зміни організаційних структур, ускладнення управління виробництвом, поглиблення спеціалізації й кооперації.

II. Підвищення ролі людського фактору в управлінні. Відбувається у зв'язку з усвідомленням нової ролі керуючих та робочих і пред'явленні до них нових вимог. Усе більше починає цінуватися працівник, що володіє знаннями, і менеджер, що вміє мобілізувати та спрямовувати всю людську енергію організації на досягнення поставлених цілей.

III. Нагромадження матеріалів в області дослідження групи й групової динаміки.

**Організаційний розвиток** являє собою довгострокові програми по вдосконалюванню процесів організаційного відновлення й прийняттю рішень, зокрема, за допомогою більш ефективного управління організаційною культурою, заснованого на співробітництві, – з особливим акцентом на культурі формальних робочих команд – за допомогою агента або каталізатора змін і з використанням теорій і методів прикладних наук по поведінку, включаючи дослідження дією.

**Організаційний розвиток** є безперервний процес удосконалювання організації, що складається з декількох стадій. Ці стадії можуть сильно варіюватися в різних організаціях й у діяльності різних фахівців, однак в основному залишаються незмінними:

- усвідомлення потреби в змінах;
- входження в організацію агента змін;
- створення системи робочих взаємин агента змін;
- стадія збору інформації;
- діагностична фаза;
- вироблення планів дій, стратегій і технік їхньої реалізації;
- моніторинг, коректування й стабілізація програм дій;
- завершення програми організаційного розвитку.

Слід визначити, що проблема стабілізації змін і поведінка працівників, які цілком можуть повернутися до колишньої моделі поведінки – це реальна й дуже важлива проблема реалізації програм організаційного розвитку у багатьох компаніях.

## **9.2. Модель організаційного розвитку І. Адізеса**

Іцхак Адізес – відомий сучасний вчений-практик, який вже більше 20-ти років досліджує проблеми управління організацією на різних стадіях життєвого циклу. І. Адізесом розроблена власна, оригінальна концепція життєвого циклу організації, яку він постійно удосконалює і деталізує. Оскільки всі його розробки базуються на великому практичному досвіді, вони є дуже популярними і ними користуються як закордонні, так і українські організації.



У своєму розвитку організація, як вже згадувалося, проходить певні етапи. Кожна стадія пов'язана з рішенням різних задач і подоланням суперечностей. Відповідно, різні періоди життєвого циклу організації характеризуватимуться певними конфліктами. Які ж конфлікти чекають організації на різних етапах її розвитку, з чим вони можуть бути зв'язані. **Модель Адізеса** народилася на підставі уподібнення організації живому організму (рис. 9.1). Вона показує, що до розквіту доживають далеко не всі організації, за розквітом неминує слідує бюрократизація бізнесу, а потім смерть. Модель Адізеса визначає низку небезпек, які чекають організацію на шляху свого розвитку, але не дає відповіді на питання: до якого організаційного стану організація повинне прагнути. Він виділяє 10 основних стадій: залицяння, дитинство, стадія швидкого зростання, юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація і смерть. Кожна стадія характеризується певними ознаками і вимагає рішення певних задач, реалізації певних дій, інакше, організація може загинути. Конфлікти, що виникають на певних стадіях закономірні, успішне їх подолання дозволяє перейти до наступного ступеня розвитку організації. На стадії «дитинства» організація володіє нечіткою структурою, невеликим бюджетом, процедури ведення бізнесу практично відсутні, субординація слабка. Відсутня система прийому на роботу і оцінки виконання завдань.

Основні завдання, які повинні бути вирішені – це стабілізація грошових потоків і діяльності в організації. Основні конфлікти між співробітниками підприємства пов'язані з відсутністю правил, стабільності і досвіду, на який можна було б вважатися при ухваленні рішень.

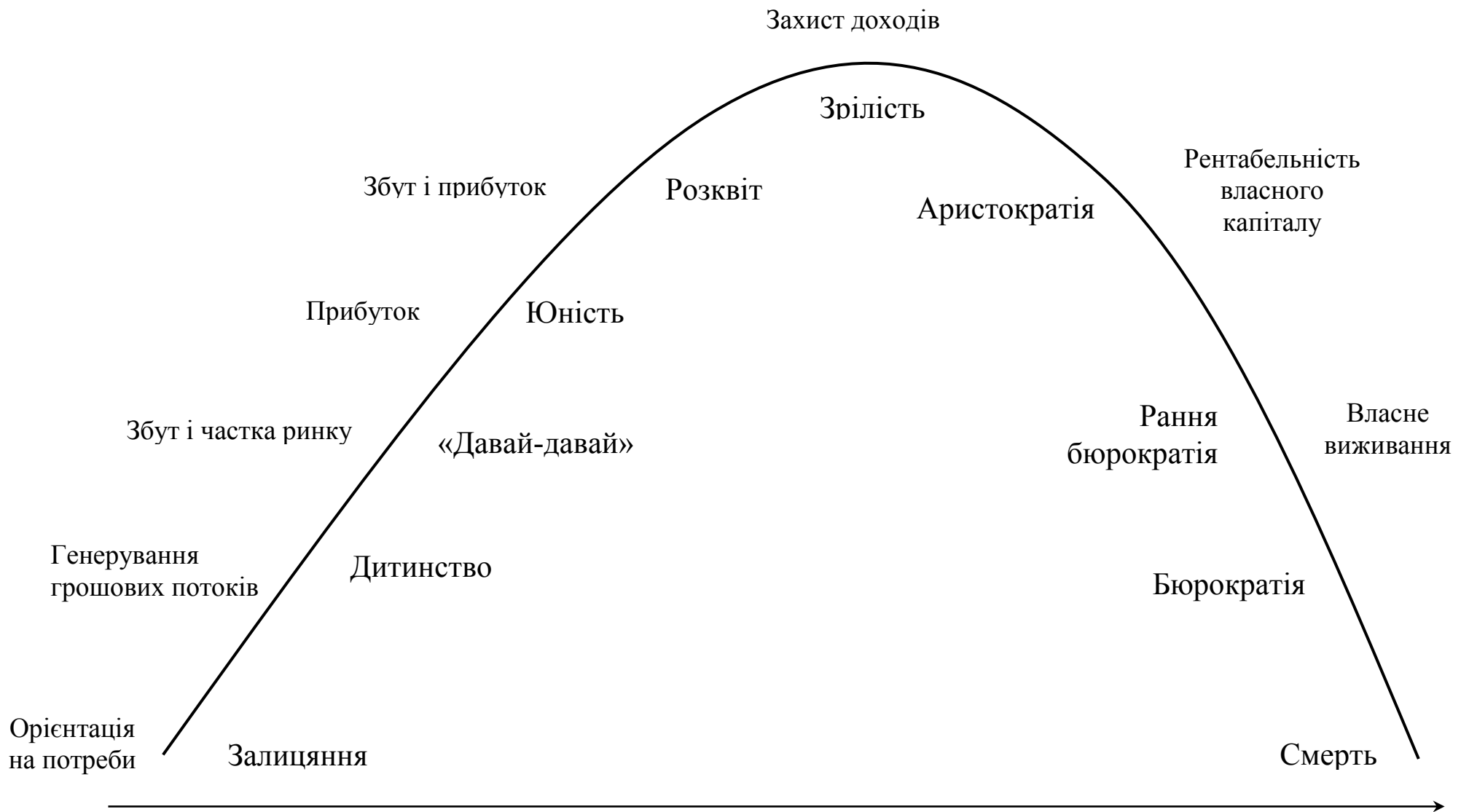


Рис. 9.1. Пріоритетні цілі організації за моделлю життєвого циклу І. Адісеса

## Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса РАЕІ

Згідно сучасній концепції І. Адізеса «РАЕІ» існують чотири необхідних менеджменту вітаміни, які він назвав «функціями менеджменту» (рис. 9.2).

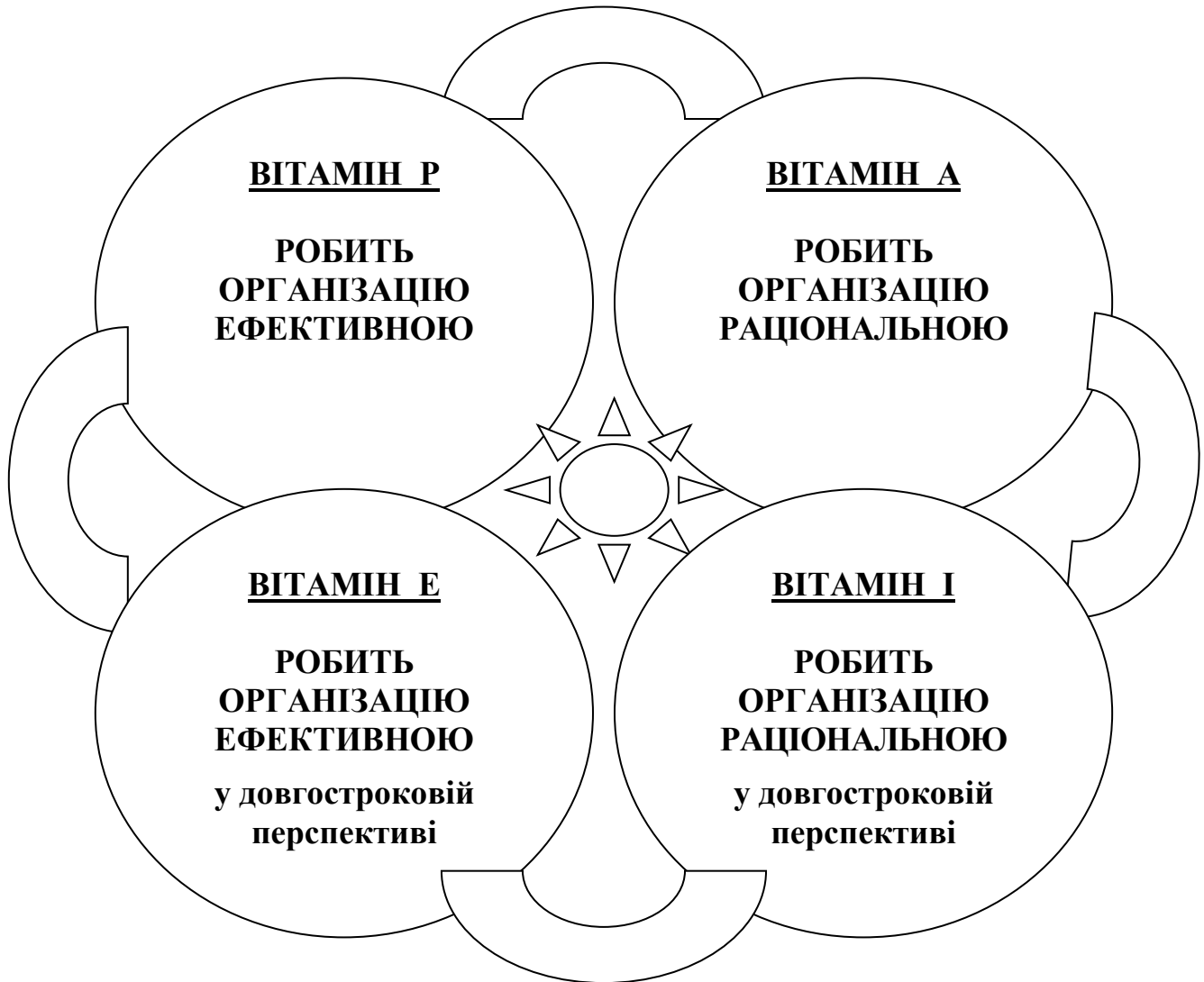
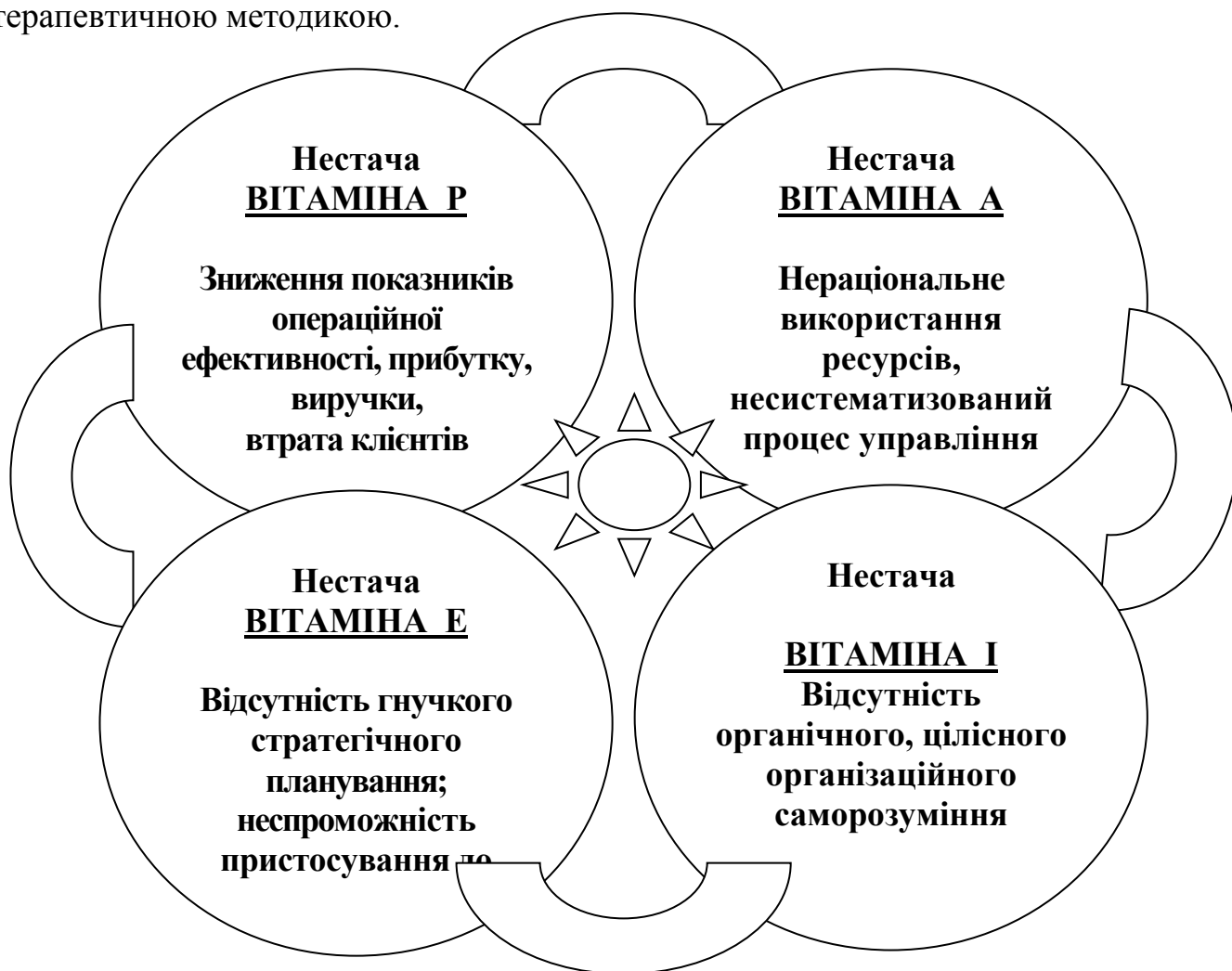


Рис. 9.2. Чотири функції менеджменту або «вітамінний комплекс ефективного управління» за концепцією І. Адізеса

Адідес стверджує, що в ефективній організації повинні бути представлені усі чотири управлінські функції: Р – орієнтована на результати, А – адміністративна, Е – підприємницька і І – інтеграційна. Отже, організація повинно оптимальним чином задовольняти споживачів, вчасно змінюватись та попереджувати потреби, що змінюються, створивши для цього структуру з взаємозамінних елементів. Якщо не виконується одна з цих функцій в управлінні, існує вірогідність припустити, якою «хворобою» захворіє організація (рис. 9.3). Адідес пропонує назвати це діагностичною і

терапевтичною методикою.



**Рис. 9.3. Прояви нестачі в організації відповідних функцій менеджменту за концепцією І. Адізеса**

Наприклад, якщо в організації спостерігається падіння обсягу продажів, якщо йдуть клієнти, а організація неефективна – це означає, що не вистачає вітаміну Р. Коли організація не приносить прибутку, неефективно або неоптимально використовує фінансові ресурси – необхідний вітамін А. Якщо організація неефективна впродовж тривалого періоду, не вміє пристосовуватися до нових умов, виходить на ринки з новою продукцією надто пізно, постійно втрачає можливості – вона потребує вітаміну Е. Якщо організація вразлива, її лишають провідні фахівці (що відбувається доволі часто у сучасних умовах) – зрозуміло, що відсутній вітамін І. Таким чином, якщо додати бракуючу функцію менеджменту або «доповнити раціон бракуючим вітаміном» – з’явиться так звана «цілісна терапевтична методика».

Розглядаючи кожну з вищезначених управлінських функцій І. Адізес наводить такі пояснення. Організація повинна бути ефективною – функція Р. Що це означає? Організація ефективна тоді, коли вона робить те, для чого була створена. Будь-яка організація має мету, ради якої вона існує.

Найчастіше на питання «яка мета організація» відповіддю є «для заробляння грошей». Насправді це не так. Прибуток – це те, що ви неминуче отримуете, якщо організація ефективна і оптимізована. Це результат роботи. Адізес асоціює прибуток з очками в тенісному сеті. Багато гравців під час сету стежать не за м'ячем, а за рахунком (кількістю грошових одиниць). Такі «гравці» в бізнесі можуть згубити компанію. Необхідно стежити за м'ячем, щоб зробити правильний удар і відбити його в потрібний сектор поля суперника, а якщо гравцеві це вдалося, це означає, що він ефективний.

Тому, для того, щоб організація була ефективною, перше питання, яке повинно задати собі її керівництво, звучить так: «Чому ми існуємо?». Це непросте питання, оскільки все існує для того, щоб приносити користь кому-небудь або чому-небудь. Дане питання слід трансформувати так: «Для кого ми існуємо?». Будь-який керівник, менеджер, незалежно від того, чим він управляє повинні запитати самого себе: для кого, він існує? Зазвичай відділ збуту проводить дослідження, щоб з'ясувати, чого хочуть їх клієнти. Співробітники організації – це теж клієнти, тільки внутрішні, яких варто запитати, що їм необхідно, щоб бути ефективними. Крім того, ефективність можна обчислити. Чим зазвичай вимірюють ефективність організації? Не тільки рентабельністю та рівнем продажів. Насправді ефективність вимірюється і тим, чи повертаються клієнти (споживачі) знову до організації. Якщо клієнти не повертаються – організація не є ефективною.

Функція А – адміністрування, яка забезпечує раціоналізацію. Бути оптимізованим – це означає не витрачати сили даремно, систематизувати процес управління, досягати успіху і визначати механізми його досягнення. Адміністрування – систематизація і організація справи так, щоб ресурси не витрачалися даремно. Необхідно зрозуміти, що якщо організація ефективна і оптимізована, вона неминуче стане прибутковою, оскільки задоволення будь-якої потреби має свою ціну. Споживачі готові сплачувати за задоволення своїх потреб. А якщо організація може задовольнити цю потребу за нижчими цінами, то отримується прибуток і створюється додана вартість. Для Адізеса прибутковість – це створення доданої вартості. Чи може організація бути функціональною і не оптимізованою? Так. Вона працює, робить багато рухів, але не раціональна. Може організація бути оптимізованою, але не ефективною? Так, «...Я можу ефективно бити по м'ячу. Проте бути оптимізованим, означає систематизувати і тренуватися до тих пір, поки мої рухи не стануть досконалими. Коли досягну успіху, я можу відбивати тільки ті м'ячі, які потрапляють на ракетку, а якщо ні – то не роблю зайвих рухів». Це є характерним для бюрократії, яка настільки оптимізована, що нездідна бути ефективною. У бюрократичних організаціях можна почути такі вислови: «Управляти бізнесом було б легко, коли б не постійні зміни у потребах клієнтів».

Для того, щоб організації були ефективними тривалий час необхідно використовувати функцію Е. Повернемося до метафори тенісу. Для того, щоб перемогти в грі, потрібно думати, куди після удару приземлиться м'яч. Тому

необхідно так позиціонувати себе на ринку, щоб бути готовими відбити м'яч, коли він полетить у ваш бік. Це називається стратегічним плануванням. Треба зрозуміти, що планування – це не розробка плану дій на завтра, а те, що треба робити сьогодні, в світлі того, що очікується отримати завтра. Для цього треба творчо підходити до планування. Доводиться йти на ризик, який є неминучим при плануванні.

Функція І робить організацію оптимізованою в довгостроковій перспективі. Наприклад, коли в організації обсяги продажу знижуються і виробничий відділ говорить, що це не його проблема, а проблема відділу продажів, дану ситуацію можна порівняти з поламаним стільцем, ліва ніжка якого говорить, що це проблема правої ніжки. А чом би лівій ніжці не підсунути в центр стільця і не зробити його стійким, утворивши штатив? Подібна ситуація, що склалася, в організації свідчить про те, що в ній немає взаємозалежності. Управлінська роль, І яка допоможе усвідомити органічну взаємозалежність в організації, називається інтеграцією.

Проблема в тому, що всі ці функції одночасно несумісні (рис. 9.4).



Рис. 9.4. «Образи керівників», в яких є гіперболізованою одна з

#### **чотирьох функцій менеджменту за концепцією Адізеса**

Адідес вважає, що якщо керівник старанно виконує одну з цих функцій, то обов'язково ставить під загрозу яку-небудь іншу. Наприклад, багато хто з керівників говорить: «Я ж багато працюю (функція Р), що у мене абсолютно немає часу бути організованим (функція А)». Або говорять: «Моя робота так добре організована (функція А), що у мене немає часу займатися нововведеннями (функція Е)». Можна почути і такі слова: «Я повинен багато що поміняти (функція Е), і у мене не залишається часу зробити свою роботу (функція Р)».

Це лише один з прикладів застосування коду РАЕІ, або як його ще називають – коду Адізеса, який має широке застосування. За його допомогою можна аналізувати життєві цикли організацій, детально вивчати процес рішень і функціональність організаційних структур. Розглянемо образи керівника, в яких переважає одна з чотирьох функцій і атрофовані останні три (рис. 9.4).

«Керівник Р». Як такий керівник управлятиме? Безперечно, це буде самий кращий фахівець; настільки продуктивний і добросовісний, що він не забариться піднятися кар'єрними сходами. Проте він не займається адмініструванням і контролем (функція А), не генерує нові ідеї (функція Е), не створює команду (функція І). Отже, ця людина – виконавець. Він працює день і ніч, приходить в офіс першим і йде з роботи останнім. Він ненавидить засідання, бо у нього завжди багато подій і немає часу на пусті розмови. У підпорядкуванні такого керівника люди відіграють роль посильних, виконують його доручення. «Керівник Р працює сам і понад усе зацікавлений в тому, що роблять його співробітники, не важливо, як вони це роблять».

«Керівник А». Це яскраво виражений адміністратор. Відсутні функції Р, Е, І. Йому не цікаво, що роблять його підлеглі, важливо, як вони це роблять. Він і його співробітники приходять і йдуть з роботи вчасно. При цьому керівник не дуже заглиблюється у те, що вони роблять, головне, щоб все було за встановленим розкладом. Організація може в результаті стати банкрутом, і це теж відбувається «вчасно». Такий керівник регулярно організовує і проводить наради. Це здебільшого прототип справжнього бюрократа, який керує виключно за інструкцією.

«Керівник Е» – прототип, що цікавиться ідеями. Це мрійник і творча натура. Даний архетип керівника найбільш небезпечний вранці в понеділок, після вихідних, відпустки і тригодинного перельоту в літаку. Саме тоді він генерує нові ідеї і нові можливості. Він організовує засідання з колегами, та часто ніхто не знає, коли вони проводитимуться. Такого керівника можна назвати ще і палієм – це іскра, з якої постійно займається полум'я.

«Керівник І» головним чином зосереджений на співробітниках і на їх відчуттях. Це «політик», для якого найважливішою є зовнішня гармонія в колективі. Йому необхідно, щоб його підлеглі з ним погоджувалися або хоч би вдавали, що погоджуються.

Вищеозначених керівників можна охарактеризувати наступною метафорою. Якщо «керівник Е» і «керівник А» дивляться у вікно, перший

бачить небо, птахів, гори і хмари, другий – тільки брудну віконну раму. Саме тому вказані прототипи не люблять один одного: «керівник Е» завжди парить на крилах своїх ідей, тоді як «керівник А» опускає його на землю.

Прототип «керівника Р» не бачить ні віконної рами, ні хмар, тому що він роздумує про те, як же це вікно відкривається і чи підходить воно до стилю кімнати. А прототип «Керівника І» зовсім не дивиться у вікно. Він дивиться на трьох людей в кімнаті і намагається зрозуміти: «На що вони дивляться?».

Адизес наголошує, що усі ці прототипи – це приклади поганих керівників. Як вже зазначалось, в організації повинні бути представлені усі чотири функції. Ідеальний керівник повинен бути орієнтованим на споживача і на результат, бути організованим, творчим і схильним до ризику. Крім того, він зобов'язаний вміти створити свою команду.

Проте ідеального керівника не існує. Для того, щоб налагодити ефективне управління, потрібна команда, яка буде доповнювати самого керівника.

Модель Адизеса РАЕІ показує, яким чином можна створити взаємодоповнюючу команду, при цьому вона визначає, яка з управлінських функцій (ролей) буде домінувати на тій чи іншій стадії життєвого циклу організації (рис. 9.5).

Високі літери РАЕІ демонструють пріоритетну роль на певному етапі. Відсутність тієї чи іншої літери свідчить про те, що дана роль більше не визначає діяльність менеджменту і керівників організації. Код Адизеса може і повинен спрацьовувати на різних етапах життєвого циклу організації.

Співробітники фірми «БКГ менеджмент-консалтинг» знайшли недоліки цієї теорії і, допрацювавши її, представили на суд громадськості свою «Теорію фазових трансформацій бізнесу» (ТФТБ).



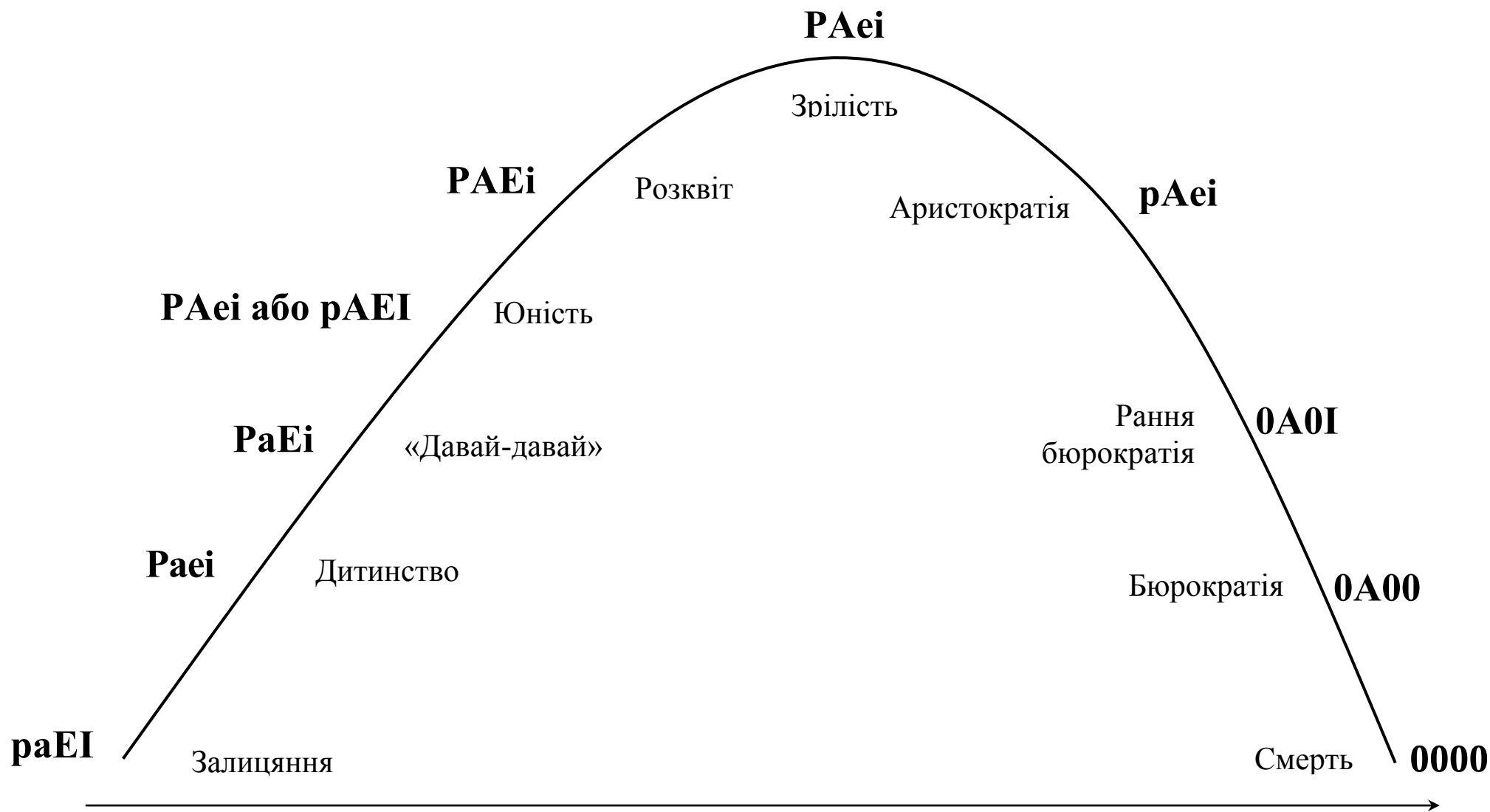


Рис.9.5. Застосування коду Адізеса на різних стадіях життєвого циклу організації

### 9.3. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера

Л. Грейнер запропонував оригінальну модель, що описує розвиток організацій через послідовність кризових точок. Він виділяє 5 стадій організаційного розвитку, відокремлених один від одного моментами організаційних криз. Шлях організації з однієї стадії свого розвитку в наступну лежить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду (рис. 9.6).

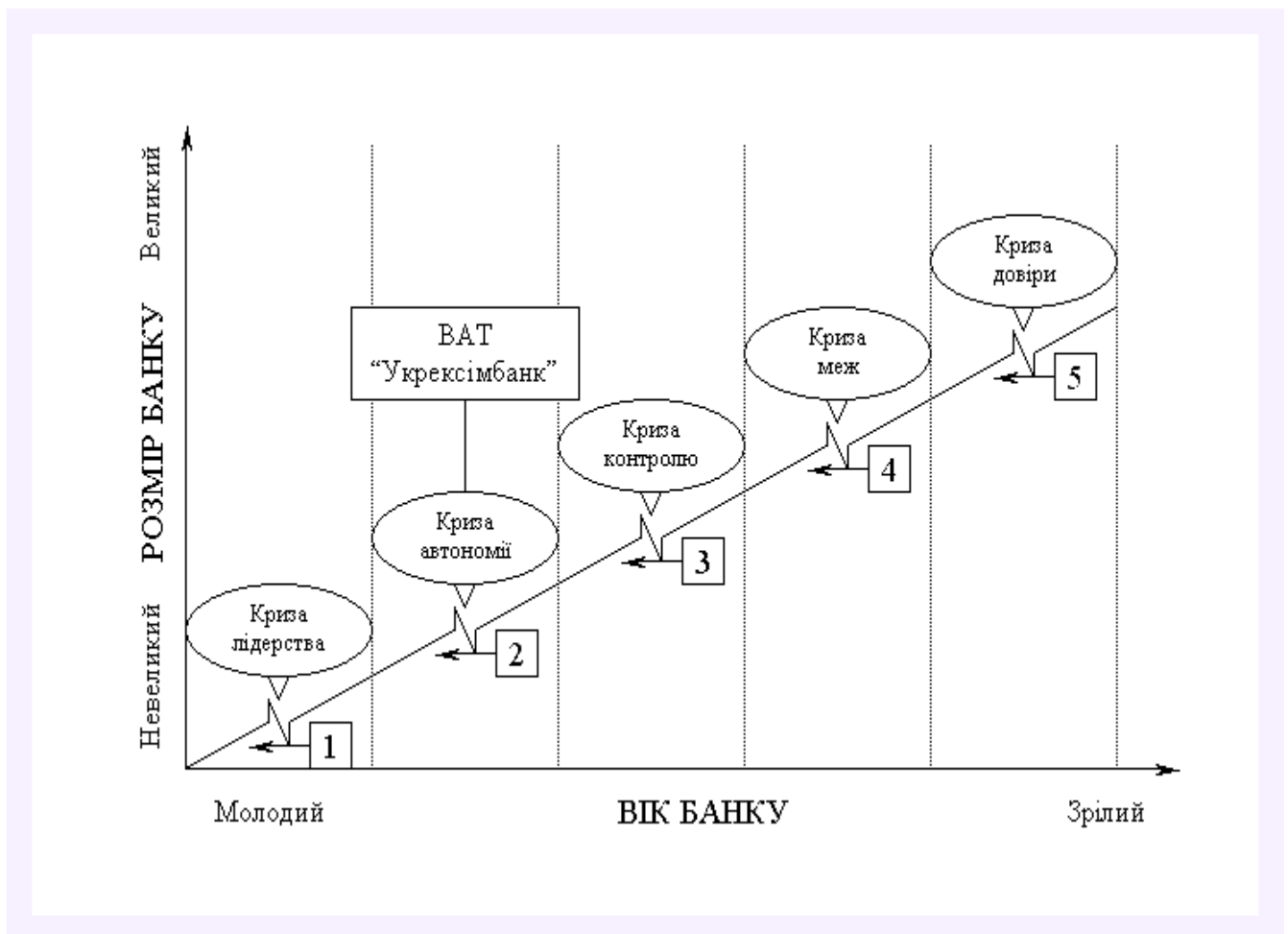


Рис. 9.6. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера  
(на прикладі банку)

Л. Грейнер називає наступні стадії і кризи організаційного розвитку:

**1. Стадія розвитку, заснованого на творчості.** Це стадія від моменту зародження організації до її першої організаційної кризи – кризи лідерства. Організація з'являється в результаті підприємницьких зусиль менеджерів і розвивається завдяки, як правило, винятково реалізації творчого потенціалу її засновників. Основна увага в цей період зосереджується на розробці продукту і його маркетингу. Організаційна структура організації при цьому найчастіше залишається неформалізованою. Проте у міру зростання організації її засновникам все більше вимагається контролювати і направляти її розвиток в

специфічних напрямках, що вимагає нових спеціалізованих знань, якими вони поки не володіють. Це стає причиною першої кризи, головне питання якого полягає в тому, куди слід вести організацію і хто здатний це зробити.

**2. Стадія розвитку, заснованого на керівництві.** Коли перша криза – криза лідерства успішно подолана, настає період організаційного зростання, основою якого в першу чергу є робота, що чітко спланована, і професійний менеджмент. Проте, через якийсь час настає момент, коли бюрократична структура управління і концентрація більшості процесів ухвалення рішень на її верхніх рівнях починають обмежувати творчість керівників середньої ланки. Сама система управління в організації стає джерелом суперечності, суть якого в різному розумінні необхідної і достатньої свободи різних рівнів управління. Це – криза автономії.

**3. Стадія розвитку, заснованого на делегуванні.** Успішне подолання кризи автономії пов'язане із структурною перебудовою і децентралізацією функцій, а також подальшим делегуванням повноважень ухвалення певних рішень з верхніх рівнів на нижчі. Це до певного ступеня збільшує потенціал розвитку організації, але врешті-решт стає причиною нової кризи – кризи контролю, коли вищі менеджери починають усвідомлювати, що втрачають контроль над організацією в цілому.

**4. Стадія розвитку, заснованого на координації.** Успішне подолання кризи контролю пов'язане із змінами в системі координації функціонування підрозділів, що становлять організацію. У цей період в структурі організації виділяються стратегічні підрозділи, що мають достатньо високий ступінь оперативної самостійності, але, разом з тим, жорстко контрольованих з центру з погляду використання стратегічних ресурсів організації: фінансових, технологій, трудових і таке інше. Це дає новий імпульс до розвитку, але поступово приводить до виникнення своєрідних меж між штаб-квартирою і функціональними підрозділами організації, які врешті-решт стають причиною кризи меж.

**5. Стадія розвитку, заснованого на співпраці.** Для подолання кризи меж потрібно висока майстерність психологів, здатних вирішувати міжособові конфлікти. Об'єднання команди в організації на цьому етапі може відбутися завдяки спільності інтересів і цінностей, а не витонченості формальної структури. Структурна перебудова на даному етапі даремна і безглузда. Створення в організації команди однодумців дає їй новий імпульс до розвитку. Дана стадія не є останньою. Вона лише указує на логічну завершеність певного циклу розвитку організації. Л. Грейнер вважає, що ця стадія може завершитися кризою психологічної утомленості або довіри, коли всі втомлюються від роботи як єдина команда. Після розв'язання цієї кризи може наступити 6-та стадія організаційного розвитку, заснована на дуальній структурі: «звичній» структурі для забезпечення виконання щоденних рутинних операцій і структурі «рефлексії» для стимулювання розвитку нових перспективних видів діяльності і особистого духовного збагачення.

Теорія організаційного розвитку, висунута Л. Грейнером, підводить до думки, що всі зміни в організації практично запрограмовані і їх можна та потрібно передбачати.

#### **9.4. Модель розвитку організації згідно з Теорією фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ)**

Суть ТФТБ зводиться до наявності п'яти основних фаз розвитку системи управління.

**Фаза управління бізнес-ідеєю** – стадія створення бізнесу. Батьки-засновники, запозичивши ідею, яка їм здається комерційно перспективною, починають реалізовувати її. При цьому «всі роблять все», немає поділу за «зонами відповідальності», немає начальників і підлеглих, більшість питань вирішується колегіально (групою), фактично – ідеальний варіант анархії.

**Фаза управління функціями** – стадія формалізації та побудови структури. Власних знань у засновників не вистачає, необхідні для розвитку та існування функції починають виконуватися найманими фахівцями. Формуються «зони відповідальності», «колодязі влади» тощо. Ця стадія розвитку бізнес-системи характеризується так званим «механістичним» підходом до управління, побудованим на лінійно-функціональному принципі. Ефективність такої системи в ринкових умовах (коли «кожна організація саме за себе») є обмеженою.

**Фаза управління процесами** – стадія делегування та диверсифікації. Суть системи управління на цій стадії – об'єднання персоналу за ознакою результату діяльності. Типовий приклад процесного управління – виробничий цех. У цеху працює велика кількість співробітників, що виконують різноманітні функції – від начальника цеху до робітників різних спеціальностей. Всі вони об'єднані результатом – виробом, одержуваним на виході з цеху. Кожен несе відповідальність за свою ділянку (делегування), управління розподілено за різними видами робіт, в сумі яких з'являється загальний результат (диверсифікація). Таке управління теоретично було описано у 1952 році Пітером Друкером у концепції «управління за цілями».

**Фаза управління мережами** – стадія координації. Фактично – це таке ж управління процесами, як і на попередній стадії, тільки на більш високому рівні розвитку.

**Фаза управління нематеріальними активами** – стадія синергії та співпраці. На цій стадії управління переходить до іншої фази – до створення альянсів та управління нематеріальними активами (англійською goodwill), тобто інтелектуальною власністю. Суть в тому, якщо система продовжує успішно існувати і еволюційно дійшла до цієї стадії, це означає, що бізнес-ідея, імідж, бренд і напрацьовані «ноу-хау» виключно ефективні. На цій стадії вибираються ті активи, які найбільш зручні в управлінні та комерційно стабільні. Типові приклади – компанії Benetton, McDonalds, Reebok і багато інших. Вони не займаються самостійним виробництвом і продажами, а іноді, як Benetton, і не займаються розробками. Практично всі операції по створенню

споживчої цінності, тобто того, за що споживач платить гроші, такі компанії віддають на підряд стороннім організаціям (аутсорсинг). Самі вони управляють ім'ям (брендом), іміджем і технологіями. З точки зору Теорії фазових трансформацій бізнесу, ця стадія є вищою стадією розвитку комерційної організації.

В основі ТФТБ лежить постулат переходу накопиченої кількості компетенцій (знань, навичок, умінь) бізнес-системи в нову якість системи управління. Точки переходу визначають час і умови виникнення можливих кризових ситуацій, що вимагають змін у підходах до управління організацією. З точки зору ТФТБ, ці кризи можуть бути визначені як кризи компетенцій, координації, контролю, бюрократії і бізнес-ідей (рис. 9.7).

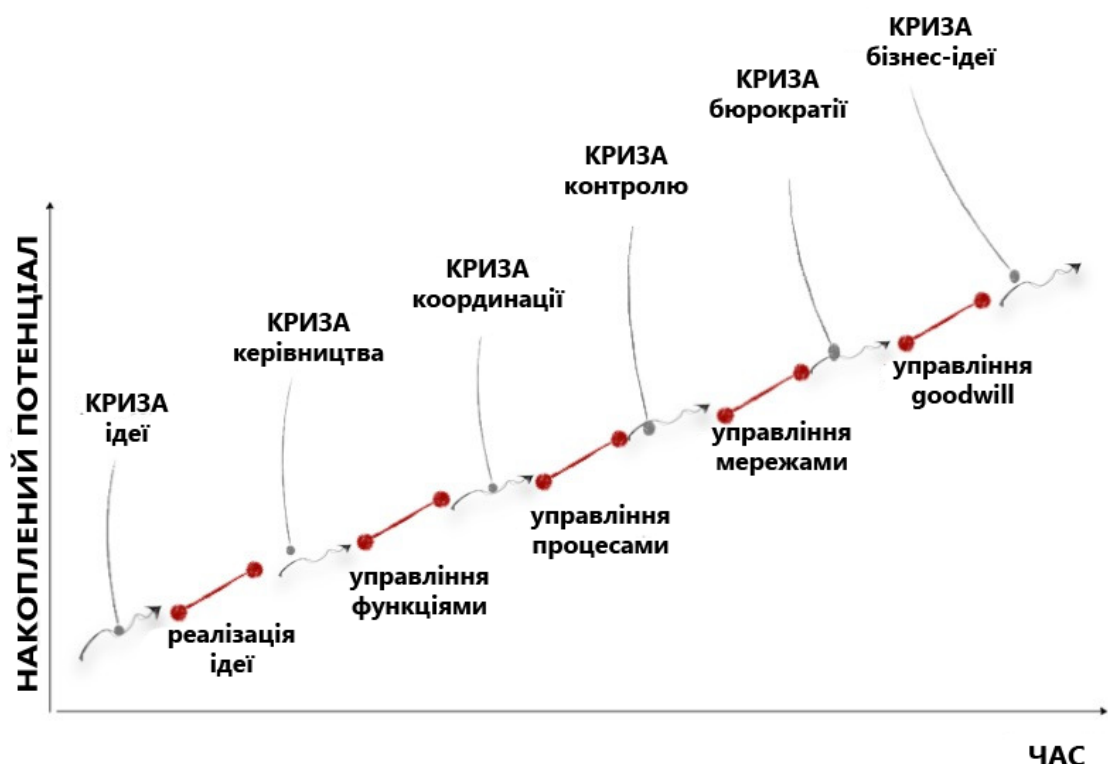


Рис. 9.7. Кризи організацій за ТФТБ

**Криза компетенцій.** Розвиток бізнес-ідей по мірі зростання системи вимагає залучення спеціальних знань, умінь і навичок, тобто «компетенцій», розподілу повноважень і спеціалізації. Це веде до залучення профільних фахівців і побудови функціональних структур. Ефективність компанії багато в чому залежить від ефективності бізнес-ідей. Суть кризи – в нестачі знань у засновників, психологічної неприйнятності ними необхідності поділу гілок влади з функціональною ознакою і передачі частини робіт фахівцям, які не є засновниками компанії. Вихід з кризи – усвідомлена побудова гілок влади, що виконують необхідні для виживання компанії роботи. Вони повинні бути

згруповані за ознакою предмету діяльності, тобто за функціями (фінанси, бухгалтерський облік, планування, маркетинг, кадри і т.д.).

**Криза координації.** Розвиток бізнесу та його функціональних підрозділів вимагає залучення нових компетенцій, що призводить до фізичного зростання функціональних структур. Функціональні «колодязі» влади починають нагадувати «вежі зі слонової кістки», їх керівники перетворюються в «експертів», оточених численною групою помічників. Горизонтальні зв'язки між «вежами» рушаються, інформаційні потоки перемикаються безпосередньо на «експерта», який трансформує їх керівнику для прийняття рішень. Потік інформації до керівника зростає лавиноподібно, настає параліч влади. Співробітники орієнтуються на виконання рішень «експерта», не цікавлячись впливом їх роботи на загальну ефективність компанії. А ефективність компанії починає різко падати. Вихід з кризи – свідоме формування систем процесного управління, націлених на досягнення результату (диверсифікація, делегування повноважень і управління за результатами або цілям), а не тільки виконання функцій, запропонованих експертом.

**Криза контролю.** Подальший розвиток бізнес-системи призводить до ускладнення інформаційних потоків, в тому числі тих, які використовуються для контролю. Для спрощення управління системою потрібно перейти до «мережевого управління», делегуючи переважну кількість управлінських повноважень на місця, але зберігаючи за корпоративним центром контроль за товарно-матеріальними та грошовими потоками системи.

**Криза бюрократії.** Подальше зростання і розвиток бізнес-системи викликає істотне зростання непродуктивного бюрократичного механізму, який контролює мережеву структуру і визначає напрями інвестиційної активності корпоративного центру. Як і у випадку з функціональними структурами, бюрократичний апарат починає існувати заради власних цілей, відмінних від цілей бізнес-системи. Бюрократ виправдовує свої дії інтересами організації в цілому, розуміючи їх в силу своєї освіти, культури, досвіду, можливо в силу інтересів певних неформальних груп. Подальше централізоване управління величезним обсягом активів стає практично неможливим. З точки зору власників, ця проблема повинна вирішуватися за рахунок оптимізації портфелю активів, керованих корпоративним центром. При розгляді ефективності активів великих транснаціональних мережевих структур та їх важливості для збереження контролю над бізнес-системою, з'ясовується істотна перевага нематеріальних активів – патентів, прав власності, прав користування, технологій, торгових марок і т.д.

**Криза бізнес-ідей або криза синергії.** Можливо, це буде криза інновацій, криза продукту, який вичерпав свої споживчі якості, криза компетенцій корпоративного центру, аналогічна кризі компетенцій на фазі 1, але тільки на іншому витку еволюційної спіралі. Розв'язанням цієї кризи може стати залучення нових компетенцій та нових технологій, що викликають зміну структури нематеріальних активів. Прикладом такої кризи і спроб вийти з неї може служити компанія McDonalds: кризу fast food компанія вирішує за

рахунок введення інновацій та переорієнтації на інший сегмент ринку – ресторани для дітей та їх батьків. Багато західних експертів відзначають, що компанія McDonalds перетворилася на найбільшого розробника, виробника і продавця тематичних дитячих іграшок, які супроводжують страви fast food, які, крім дітей, ніхто більше купувати не стане.

Таким чином, кожна фаза розвитку бізнесу, відповідно до ТФТБ, має свої індивідуальні особливості, причини для саме такого підходу до управління, позитивні та негативні сторони. Розвиток організації в рамках будь-якої стадії ТФТБ призводить до характерних криз, по досягненні яких система управління організації повинна перейти на нову якість.

### ***Контрольні запитання – завдання***

1. Що розуміють під терміном «організаційний розвиток»?
2. Визначте та охарактеризуйте основні стадії організаційного розвитку.
3. У чому полягає суть моделі організаційного розвитку І. Адізеса?
4. Що входить до складу «вітамінного комплексу» ефективного управління організацією за І. Адізесом?
5. Охарактеризуйте термін «код Адізеса».
6. Назвіть стадії та кризи організаційного розвитку за Л. Грейнером.
7. У чому полягає суть моделі організаційного розвитку ТФТБ?
8. Охарактеризуйте кризові ситуації, які можуть виникнути в межах фаз розвитку бізнесу згідно ТФТБ.
9. З якими чинниками пов'язують передумови організаційного розвитку?

### ***Тематика наукових доповідей***

1. Модель організаційного розвитку І. Адізеса: суть, особливості використання на практиці, приклади успішного застосування.
2. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера: суть, особливості використання на практиці, приклади успішного застосування.
3. Модель розвитку підприємства згідно з теорією ТФТБ: суть, особливості використання на практиці, приклади успішного застосування.
4. Модель Р. Дафта: суть, особливості використання на практиці, приклади успішного застосування.
5. Сучасні тенденції розвитку організацій у сферах торгівлі та ресторанного бізнесу.

## Розділ 10

### РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

#### 10.1. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність поняття, ознаки, наукові підходи

Одна з концепцій розвитку бізнесу і управління базується на системі реінжинірингу бізнес-процесів (РБП), прийнятої на озброєння багатьма провідними компаніями світу.

**Концепція РБП** бере свій початок від двох статей, написаних у 1990 році Хаммером та Давенпортом і Шортом. Хоча самому терміну РБП зовсім небагато років, більшість теорій, на яких він базується, є значно старшими. У 1980-х роках у багатьох організаціях було впроваджено систему Тотальної якості (Total Quality). Саме ця система була родоначальником ідеї управління процесами. Багато методів системи Тотальної якості змушують по-новому подивитися на роботу та на її мету. Це такі методи, як: метод аналізу процесів, внутрішньофірмова оцінка діяльності, аналіз сприйняття процесів, управління якістю процесів.

Родоначальником терміну «реінжиніринг» вважається Майкл Хаммер. За його визначенням, реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування. 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, що передбачає створення цілком нових, більш ефективних бізнес-процесів в організації без урахування їх попереднього змісту та структури.

Визначення РБП містять в собі три ключові характеристики: «істотне поліпшення», «радикальне перепроєктування» та «бізнес-процес». Саме розкриття змісту цих характеристик призводить до розуміння суті реінжинірингу. Так, «істотне поліпшення» – це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву. «Радикальне перетворення» означає відмову від того, що було раніше, новий винахід того, як робота повинна бути виконана. «Бізнес-процес» – це група взаємозалежних завдань, що спільно створюють цінність для споживача. Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб споживачів товарів та послуг підприємства, тобто, погляд на підприємство з позиції споживача. Такий підхід призводить до проектування цілком нових процесів, які раніше не існували у підприємстві.

Дослідження практичного досвіду та теорії реінжинірингу бізнес-процесів дозволили виявити низку ключових понять, які його характеризують. Зокрема **реінжиніринг бізнес-процесів трактується як:**



- фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії;
- об'єднання функцій на макроорганізаційному рівні;
- спеціально розроблений інструмент для масштабних змін;
- ефективний засіб управління, який дає змогу здійснити «прорив»;
- перепроєктування ділових процесів і початок як з «чистого аркуша»;
- «капітальний ремонт» для досягнення істотних поліпшень у бізнесі;
- інноваційний і творчий процес, що вимагає креативності та ініціативи;
- новий підхід до мислення, погляд на побудову підприємства як на інженерну діяльність;
- відмова від управління функціональними службами на користь управління бізнес-процесами на чолі з процесним менеджером;
- процес фундаментального переосмислення й реконструкції бізнесу, що втілює в себе нові способи виконання робіт.

На основі цих визначень можна сформулювати такі **ознаки реінжинірингу бізнес-процесів**:

- інноваційність, оскільки впроваджуються новітні підходи управлінського, техніко-технологічного плану;
- складність і системність, оскільки передбачається оперувати великою кількістю елементів зі складним характером взаємодії;
- ієрархічність як підпорядкованість елементів нижчого рівня елементам вищого рівня;
- цілісність як властивість системи виконувати задану цільову функцію в повному обсязі;
- структурованість, оскільки передбачається чітке визначення меж взаємодії, завдань, відповідальності адекватно до організаційної структури, що націлена на реалізацію поставленої мети;
- рухливість або гнучкість, що закладається у системі планування, організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;
- унікальність та неповторність, оскільки формується і запроваджується в конкретних умовах і під впливом зовнішнього середовища, що з часом зміниться;
- адаптивність – здатність змінювати свою структуру і вибирати варіанти поведінки відповідно до нових цілей і під впливом зовнішнього середовища.

Для забезпечення найбільш повного розуміння феномену реінжинірингу бізнес-процесів варто використовувати інституційний, процесний та системний підходи.

Реінжиніринг бізнес-процесів в контексті **інституційного підходу** – це сукупність принципів, підходів, процедур та методів, націлених на кардинальні стратегічні змін, що дозволять значно підвищити результативність діяльності підприємства та досягти стратегічні цілі розвитку.

З позиції **процесного підходу** реінжиніринг бізнес-процесів – це сукупність послідовних етапів щодо виокремлення та докорінних перетворень тих ланок бізнесу, що дозволять здійснити «прорив», забезпечать довгострокові конкурентні переваги. Основними етапами процесного підходу є:

- формування стратегії розвитку організації з урахуванням перспективних потреб споживача;
- визначення нового набору бізнес-правил або бізнес-процедур;
- створення ефективної організаційної структури управління;
- покращення організації праці персоналу;
- чіткий розподіл обов'язків, прав, відповідальності, формування системи комунікацій;
- розробка системи документообігу, норм, процедур і правил поведінки учасників бізнес-процесів; забезпечення функціонування всіх організаційних підрозділів з використанням інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій;
- удосконалення системи підбору, навчання та розвитку персоналу підприємства;
- розробка і впровадження націленої на підтримку змін системи мотивації працівників.

**Системний підхід** передбачає розгляд реінжинірингу бізнес-процесів як сукупності елементів, взаємодія яких дозволяє забезпечити перетворення основних процесів підприємства на підтримку стратегічних змін, що здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Критерієм доцільності та ефективності реінжинірингу бізнес-процесів є отримання довготермінових конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства загалом.

## **10.2. Мотиви проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Цілі, завдання, принципи реінжинірингу**

**Мотивами проведення реінжинірингу бізнес-процесів** можуть бути:

- впровадження інформаційних технологій;
- сертифікація системи менеджменту якості;
- незадовільне функціонування підприємства та невдачі в спробі застосування будь-яких інших методів;
- перевантаження вищого керівництва та необхідність у перерозподілі прав і функцій, коригування та уточнення форм діяльності організації;
- відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства і необхідність впровадження принципів стратегічного управління;
- неефективність організаційної структури та системи організації праці;
- зростання масштабу або диверсифікація діяльності, що робить організацію некерованою;
- реорганізація;

- техніко-технологічні зміни;
- загрози зовнішнього середовища та зростання конкуренції тощо.

**Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів** є підвищення якості системи управління організацією в ключових сферах діяльності задля формування конкурентних переваг, збільшення рівня конкурентоспроможності, економічної ефективності та розвитку.

Також здійснення РБП дозволяє забезпечити досягнення таких **цілей**, як:

- суттєве підвищення ступеню задоволення споживача, включаючи роботу з ним у режимі 24 x 365, орієнтацію на його поточні і майбутні потреби;
- 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 рішень та ініціативи кожного окремого працівника, організація групової роботи;
- різке зниження кількості працівників;
- забезпечення прискореного впровадження нових технологій;
- забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства і «суспільства знань».

**Основні завдання реінжинірингу бізнес-процесів:**

1. Зміна організаційної структури підприємства з функціональної на крос-функціональну (або бригадну) або горизонтальну на рівні топ-менеджменту та бригадну – на рівні бізнес-процесів;
2. Формування системи мотивації до самостійної роботи, ініціативності в межах процесів, оцінки та винагороди за отриманий результат;
3. Формування нової корпоративної культури на засадах максимального задоволення потреб споживачів.

Досягнення поставлених цілей та завдань забезпечує набір організаційних, методичних та інформаційних компонентів реінжинірингу:

- стратегія організації, орієнтована на перспективні потреби споживача;
- новий набір бізнес-правил або бізнес-процедур, який дозволить знизити витрати, зменшити час прийняття рішень;
- нова організаційна структура управління;
- нові умови праці персоналу, нові обсяги прав та ресурсів робітників;
- новий підхід щодо отримання інформації від споживачів;
- забезпечення функціонування всіх попередніх процедур та структур за допомогою інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій.

Проведення РБП є складним процесом, який потребує часу та концентрації зусиль всієї організації. Як і будь-який глобальний процес, який впливає на життєдіяльність підприємства та радикально змінює способи його функціонування, РБП підкоряється певним принципам проведення (табл. 10.1).

Таблиця 10.1 – Характеристика принципів реінжинірингу бізнес-процесів

| № з/п | Принцип                                                   | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | 2                                                         | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 1     | Декілька робіт поєднуються в одну                         | Інтегрування декількох робіт здійснюється з метою зменшення інтерфейсів між різними роботами, скорочення часу на очікування та інші неефективні процедури                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2     | Виконавці самостійно приймають рішення                    | Цей принцип дозволяє мінімізувати кількість вертикальних взаємодій по процесу. Працівник замість того, щоб звертатися до керівника і відповідно гальмувати процес, має повноваження та відповідну підготовку щодо прийняття окремих рішень                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3     | Роботи з процесу виконуються в їхньому природному порядку | Реінжиніринг прагне не накладати на процес додаткових вимог, наприклад, обумовлених організаційною структурою або прийнятою лінійною технологією                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4     | Робота виконується там, де це доцільніше                  | Організаційна структура або організаційні межі підприємства не повинні накладати жорстких обмежень на процес реінжинірингу. Розподіл функцій повинен відбуватися залежно від процесу і необхідності його ефективного виконання, а не від раніше закріплених обов'язків. Якщо, наприклад, працівникам відділу маркетингу зручніше самим закуповувати для себе канцелярські приналежності або устаткування, то немає необхідності доручати це іншим підрозділам. При цьому, варто активно втягувати в процес як його клієнтів, так і постачальників, що традиційно розглядаються за межами проекту; такі рішення часто застосовуються в межах методики «точно в термін» |
| 5     | Процеси мають різні варіанти виконання                    | Замість «твердих і неадаптованих» процесів запроваджуються процеси, орієнтовані на максимальну кількість можливих випадків їх реалізації; кожен варіант процесу здійснюється залежно від наявної ситуації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| 1  | 2                                                             | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6  | Необхідно зменшувати кількість входів у процеси               | Величезна кількість часу витрачається на зіставлення і зведення різних форм подання подібної інформації. Так, заяви на відпустку зіставляються з відгулами, заявки на закупівлю – з рахунками-фактурами, записи про відсутність на роботі через хворобу з бюлетенями тощо. Отже, необхідно багато звіряти, створюється плутанина в процесі. Для удосконалення процесу варто просто ліквідувати ті входи, які потрібно зіставляти з іншими входами |
| 7  | Зниження частки робіт з перевірки та контролю                 | Операції з перевірки та контролю не додають вартості. Тому, необхідно знизити частку таких операцій                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 8  | Зниження частки узгодження                                    | Узгодження – це ще один варіант робіт, що не додають вартості, потрібно мінімізувати ці роботи шляхом скорочення точок зовнішнього (стосовно процесу) контакту                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 9  | Відповідальний менеджер є єдиною контактною особою по процесу | Менеджер взаємодіє із замовником з усіх питань, пов'язаних із процесом, для цього менеджер повинний мати доступ у всіх інформаційних системах, які використовуються в цьому процесі, до всіх виконавців                                                                                                                                                                                                                                           |
| 10 | Поєднання централізованих та децентралізованих операцій       | Сучасні інформаційні технології дозволяють регламентувати діяльність підрозділів, одночасно централізовувати і децентралізовувати окремі операції. Централізація може бути здійснена шляхом агрегування інформації і розмежування прав доступу до неї, децентралізація може підтримуватися                                                                                                                                                        |

Визначають **прямий і зворотний інжиніринг**. Прямий інжиніринг – це інжиніринг нового бізнесу; зворотний інжиніринг – це інжиніринг існуючого бізнесу.

### 10.3. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів

Застосування реінжинірингу бізнес-процесів передбачає наявність таких передумов:

- стратегічне мислення керівництва, розуміння змін, активність і лідерство на всіх етапах;
- донесення суті та вигод до колективу шляхом активного обговорення;
- ознайомлення зі змінами партнерів, споживачів, інших зацікавлених осіб;
- окреме та достатнє фінансування;
- чітке визначення мети, завдань, функцій і ролей його учасників;
- розробка програмного забезпечення та визначення компетентного консультування;
- усвідомлення радикальності змін, зосередження на бізнес-процесах, їх новій якості.

Названі передумови дозволяють сформулювати низку проблемних моментів, пов'язаних з впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах, зокрема, відсутність або недостатність кваліфікованих фахівців з реінжинірингу, опір змінам, брак коштів тощо; консервативність працівників підприємства та низький рівень мотивації забезпечення їх лояльності до змін; складність методичних і технічних рішень щодо формування бізнес-процесів.

Наслідком невдалих спроб реінжинірингу можуть стати неефективно витрачені кошти і час, втрачені можливості і зруйнована структура організації.

До причин невдач проектів з реінжинірингу бізнес-процесів варто віднести такі:

- організація намагається поліпшувати існуючий процес замість того, щоб перепроєктувати його; для більшості підприємств основною причиною невдач РБП є прагнення до поступових поліпшень, а не до радикальних перетворень;
- організація не концентрується на бізнес-процесах;
- організація концентрується тільки на перепроєктуванні процесів, ігноруючи все інше; РБП припускає перебудову всього підприємства, а не оптимізацію окремих показників або рішення конкретних проблем;
- недооцінювання ролі цінностей і переконань виконавців; менеджери повинні не тільки вимовляти відповідні промови про нові цінності, але і підтверджувати прихильність до них своїм поведінням;
- передчасне завершення реінжинірингу; початковий успіх часто стає приводом для повернення до традиційного способу ведення бізнесу;
- обмежена постановка завдання;
- існуюча корпоративна культура і прийняті в компанії принципи управління перешкоджають реінжинірингу;
- здійснення реінжинірингу не «згори вниз», а «знизу нагору»;

- лідер проекту має недостатньо високий авторитет або представляє не відповідний завданню рівень управління;
- вище керівництво не забезпечує необхідну активну підтримку процесу перетворень;
- виділення недостатньої кількості ресурсів на проведення реінжинірингу;
- РБП-проект проводиться на тлі безлічі інших заходів;
- кількість РБП-проектів занадто велика; організація не повинна здійснювати реінжиніринг через велику кількість процесів, тому що час і увага управлінського апарату обмежені, а при проведенні реінжинірингу неприпустимо, щоб увага менеджерів безупинно переключалася на різні процеси;
- організація концентрується винятково на бізнес-ініціативах без створення умов для їх реалізації.

На сучасному етапі розвитку багато підприємств усвідомили, що успішний РБП включає більше, ніж нове проектування процесів і наступне їх застосування. Успішний РБП потребує:

- єдності виконавців та лідерів, що проводять зміни;
- якісного управління персоналом і персоналу, залученого до енергійних дій по внесенню змін;
- бізнес-процесів, що мають виходи, відповідні цілям клієнтів і бізнесу;
- інформаційних технологій як умови радикальних змін, що йдуть назустріч потребам реалізувати РБП-ініціативу.

**Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів** полягають у наступному:

- відбувається перехід від функціональної структури підрозділів до горизонтальної, яка дозволяє вирішити проблему неузгодженості або протиріч між цілями діяльності різних функціональних підрозділів;
- робота виконавця стає багатоплановою; відбувається зростання розмаїтості роботи виконавця, що може стати значним фактором мотивації його праці;
- замість контрольованого виконання завдань працівники самостійно приймають рішення і обирають можливі варіанти досягнення цілей; виконавці повинні не чекати вказівок згори, а діяти за власною ініціативою в межах своїх значно розширених повноважень;
- змінюються вимоги до підготовки працівників: від короткострокових курсів до професійної освіти; у зв'язку з багатоплановістю і змінюваністю робіт перебудованих процесів підприємству необхідно піклуватися не тільки про проведення курсів з метою навчити, як виконувати деяку роботу або як управляти окремою ситуацією, але й про безперервну і широку освіту своїх працівників;
- змінюється оцінка ефективності роботи й оплати праці: від оцінки діяльності до оцінки результату. Після проведення реінжинірингу команда процесу відповідає за його результати, і в цьому разі організація може виміряти

ефективність роботи команди й оплатити її відповідно до отриманого результату;

- змінюється критерій просування на посаді: від ефективності виконання роботи до здатності виконувати роботу. У нових умовах варто чітко розмежувати просування співробітника по службі й ефективність його роботи; просування по службі є функцією від здібностей співробітника, а не від ефективності його роботи;

- метою виконавця стає задоволення потреб споживача. Реінжиніринг вимагає від працівників зміни позиції: робота для споживача, а не для керівника;

- змінюються функції менеджерів: від контролюючих до тренерських. Ускладнення робіт виконавців призводить до того, що менеджер менше контролює хід виконання процесу; команда процесу цілком відповідає за його результати, а керуючий вплив на виконавців з боку менеджерів мінімізується; функції менеджера змінюються, вони складаються тепер не з видачі керуючих і контролюючих впливів, а з допомоги членам команди у вирішенні проблем, що виникають під час виконання процесу;

- організаційна структура стає більш горизонтальною, більш плоскою, що дає змогу орієнтувати організацію не на функції, а на процеси: усувається велика кількість рівнів управління;

- змінюються адміністративні функції; одним з наслідків реінжинірингу є зміна ролі вищого керівництва; зменшення рівнів управління наближає керівництво до безпосередніх виконавців і споживачів; керівники в таких умовах повинні ставати лідерами, які сприяють зміцненню переконань і цінностей виконавців;

- детальний опис і формалізація бізнес-процесів дозволить уникнути зайвих процедур, спростити документообіг, мінімізувати витрати праці;

- упровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість ефективно управляти бізнес-процесами та організацією загалом;

- керівництво отримає оперативну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень, можливість контролювати діяльність структурних підрозділів, груп бізнес-процесів.

Очікуваний ефект від застосування реінжинірингу бізнес-процесів:

- зменшення витрат і тривалості циклу на 60–90%;

- зменшення рівня помилок на 40–70%.

Визначені передумови, принципи та наслідки застосування реінжинірингу бізнес-процесів дозволяють докорінно змінити систему менеджменту підприємства і отримати конкурентні переваги на довготермінову перспективу.

#### **10.4. Бізнес-процеси: сутність поняття, учасники, види бізнес-процесів**

Поняття «бізнес-процес» формалізовано можна вважати обмеженим комплексом діяльності, що характеризується такими поняттями, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник процесу», «клієнт процесу».



Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмету діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес.

Бізнес-процес являє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт – не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник). Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, аби запропонувати клієнтові продукцію, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю. Під продукцією в такому разі розуміється результат бізнесу, що має матеріальну або нематеріальну цінність для конкретного клієнта.

Також бізнес-процеси визначають як сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один чи більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача.

Бізнес-процес без розгляду його внутрішньої структури можна подати як об'єкт, що характеризується поняттями, наведеними на рис. 10.1.

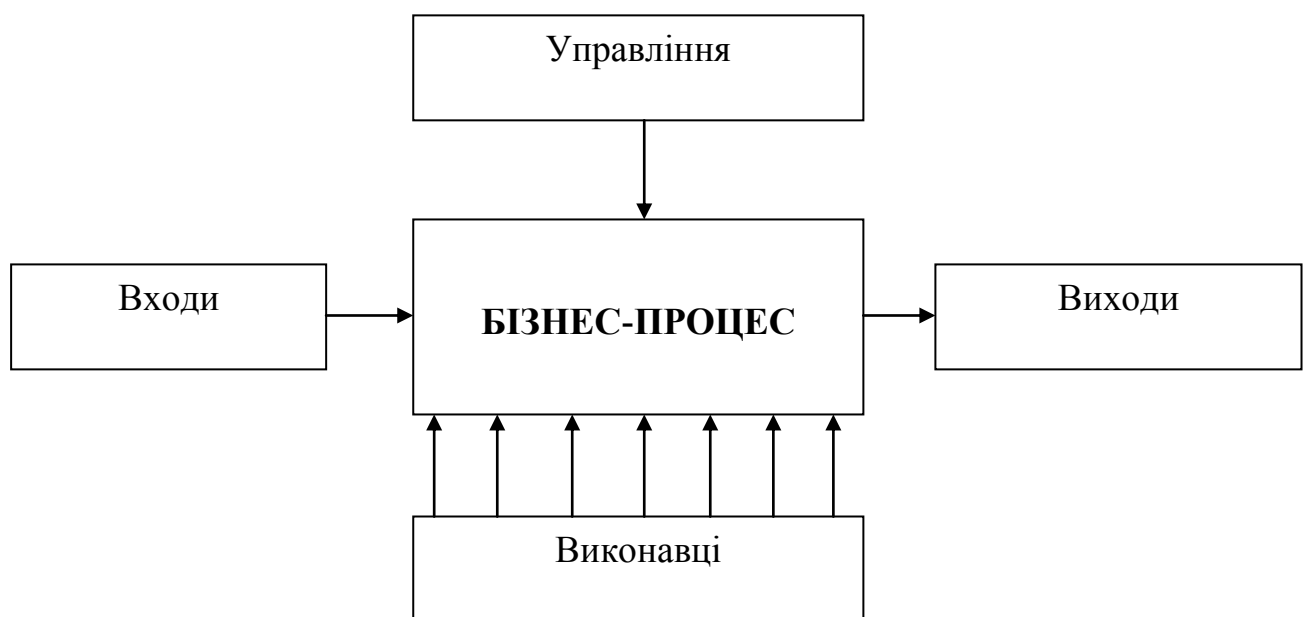


Рис. 10.1. Структура бізнес-процесу

Оскільки бізнес-процеси – це потоки роботи і в них є свої межі, іншими словами початок і кінець, для будь-якого окремо взятого процесу ці межі встановлені початковими або первинними входами, з якого він починається. Ці

входи відкриваються первинними постачальниками процесу. Ресурси або входи процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними.

Процес закінчується виходом, одержанням результату первинними клієнтами процесу. Наприклад, первинним входом у процесі збуту може бути замовлення, отримане відділом збуту, а первинним виходом цього процесу – пред'явлення чеків у банку до оплати. Первинним виходом процесу може бути, наприклад, придбання нового обладнання або отримання певної інформації, надання послуги.

Після початку процесу в нього може з'явитися значна кількість вторинних входів. Наприклад, управлінська інформація, яку забезпечує відділ інформаційних систем, може знадобитися на різних стадіях. Таким чином, входи процесу можуть бути первинні і вторинні. Первинні входи виникають на початку процесу. Вторинні входи з'являються в ході реалізації процесу на його підпроцесах. Так само як існують вторинні входи, існують і вторинні виходи, що виникають як побічні продукти процесу і не є його головною метою. Первинний вихід – це прямий, запланований результат реалізації процесу. Вторинний вихід – це побічний продукт процесу, що не є його головною метою.

Бізнес-процес відбувається не сам по собі, він управляється (тобто організується, планується, контролюється) і реалізується конкретним виконавцем (групою). У бізнес-процесі задіяна низка учасників (окремих фахівців або груп). На вході процесу учасником є постачальник процесу, тобто той, хто надає вхідні ресурси (вхідні ресурси можуть бути результатом попереднього процесу). Приклад: для обробки деталі (процес) на вхід має надійти заготівка, постачальником процесу є склад матеріалів, а постачання заготівок – складським процесом.

Єдиною метою бізнес-процесу є задоволення вимог клієнтів, яких можна розділити на п'ять різних типів:

перший тип – це первинні клієнти, ті, які одержують первинний вихід;

другий тип складають вторинні клієнти, що знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи;

третій тип – непрямі клієнти, що не одержують первинного виходу, але є наступними в ланцюжку, тому пізніший за часом вихід відображається на них;

четвертий тип – зовнішні клієнти (за межами підприємства), які одержують вихід процесу – дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші організації тощо;

п'ятий тип – це зовнішні непрямі клієнти, споживачі

Ці категорії необов'язково присутні кожна окремо, можуть бути випадки, коли вони перетинаються.

Насправді підприємство має до 20 ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить його успіх на ринку. А загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати кількох сотень. Не існує жорстких і

простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати процеси, і підприємства можуть по-різному описувати навіть схожі процеси. Класифікацію бізнес-процесів наведено на рис. 10.2.

Основні категорії бізнес-процесів, що найчастіше виділяються в організаціях, такі:

- розробка продуктів – охоплює процеси обробки вимог, потреб і очікувань замовників і розробки продуктів і послуг, що задовольняють цим вимогам;
- маркетинг і збут – реклама та інші види просування товарів, ціноутворення, пакування і документація;

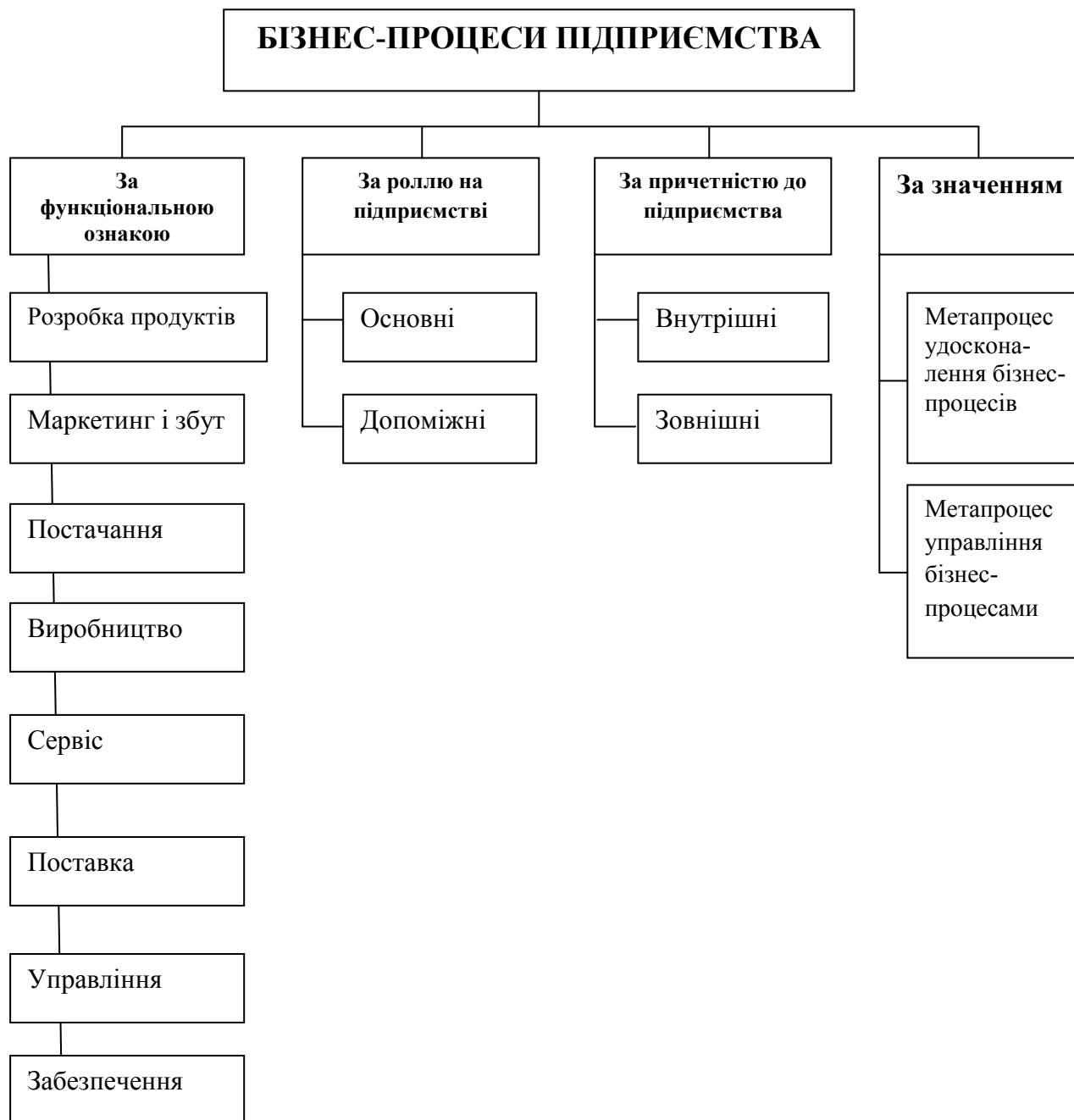


Рис. 10.2. Класифікація бізнес-процесів підприємства

- процеси збуту включають залучення нових і обслуговування наявних замовників, а також усі процеси, пов'язані з продажем товарів;
- постачання – полягає у придбанні матеріалів і послуг;
- виробництво – процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту. В обслуговуючих організаціях включає процеси, за допомогою яких замовнику надаються послуги;
- сервіс – усі післяпродажні види діяльності, що виконуються для обслуговування, ремонту, відновлення і модернізації проданих раніше продуктів;
- доставка – процеси з перевезення і доставляння продуктів до замовника;
- управління – процеси стратегічного управління, бізнес-планування і фінансового контролю;
- забезпечення – процеси, що забезпечують управління персоналом, юридичний супровід, відповідність вимогам охорони навколишнього середовища, охорони праці і техніки безпеки, а також утримання будівель, підготовку персоналу та інші внутрішні процеси.

До складу бізнес-процесів підприємств ресторанного бізнесу, наприклад, можна включити:

- у складі основних процесів: процеси логістики, виробництва, продажу, прийому та обслуговування споживачів, маркетингу;
- у складі обслуговуючих процесів: процеси технічного обслуговування обладнання, забезпечення предметами матеріально-технічного оснащення, забезпечення безпеки підприємства, забезпечення життєдіяльності підприємства;
- у складі процесів розвитку процеси розробки стратегій: підвищення якості, підвищення ринкової вартості бізнесу, розвитку персоналу; інвестиційно-інноваційної стратегії;
- у складі процесів управління процеси, що впливатимуть на основні процеси, персонал, фінанси, інформацію, взаємовідносини з зовнішнім середовищем.

Отже, бізнес-процеси можуть бути основними і допоміжними. Основними є процеси поточної діяльності підприємства, результатом яких є виробництво виходів, необхідних зовнішнім клієнтам. Допоміжні процеси забезпечують ефективну реалізацію первинних.

Процеси можуть бути зовнішніми або внутрішніми. Зовнішнім називається процес, що має вхід і/або вихід поза підприємством. Внутрішнім називається процес, що реалізується цілком у рамках однієї організації.

Також на кожному підприємстві можна виокремити два основних взаємозалежних метапроцеси. По-перше, метапроцес управління бізнес-процесами чітко виявляється в організаціях, що усвідомили необхідність і перейшли до цілеспрямованого управління своїми бізнес-процесами. Цей

метапроцес спрямований на досягнення режиму відмовостійкої роботи організації; про такі підприємства кажуть, що вони працюють, «як годинник».

Під відмовостійкістю роботи організації розуміється її здатність виконувати свої функції в режимі 24х365 (по 24 години на добу протягом 365 днів у році) і бути несприйнятливою до можливих відмовлень одного або декількох елементів її структури. В основі концепції відмовостійкої роботи в режимі 24х365 лежить положення про те, що організація повинна виконувати існуючий набір функцій, що відповідає її цілям, за будь-яких обставин у будь-який час доби (року) – рахунки будуть прийматися, продукція відвантажуватися, сировина замовлятися тощо. Ця концепція спирається на чітку, добре налагоджену і саморегульовану систему організації та управління бізнес-процесами. Незважаючи на те, що не в усіх організаціях є необхідність роботи в режимі 24х365, основні положення цієї концепції мають важливе практичне значення і за традиційного режиму роботи організації.

По-друге, метапроцес удосконалення бізнес-процесів на більшості підприємств хоча й існує під тиском зовнішніх обставин, але здійснюється неорганізовано (стихійно). Лише ті організації, що включають удосконалення бізнес-процесів у свою стратегію, розробляють методологію і техніку здійснення змін, відслідковують їхнє впровадження й успішно переборюють бар'єри організаційних змін, можуть говорити про управління цим найважливішим метапроцесом. Виконуючи цей метапроцес, організація, подібно до живого організму, через саморозвиток і самовдосконалення знаходить свій власний шлях у конкурентній боротьбі.

Управління бізнес-процесами у виробництві історично стало першою областю успішного застосування набору методів, що згодом одержали назву «процесного підходу». Підхід до менеджменту з погляду управління бізнес-процесами потребує певного ламання стереотипів, до якої б сфери управління підприємством це не відносилось.

Розрізняють якісні і кількісні параметри бізнес-процесу. Якісними параметрами процесу прийнято вважати результативність, ефективність і адаптивність.

Результативність описує співвідношення отриманого результату і того, чого хочуть або очікують замовники. Результативність можна підвищити через поліпшення якості продуктів або послуг (виходів), які підприємство поставляє на ринок. Залежно від ситуації результативність може бути підвищена шляхом перепроектування процесів або продуктів і послуг.

Ефективність показує, наскільки добре виконуються процеси. Більша ефективність може бути досягнута тільки через покращання процесів. Основними показниками оцінки ефективності бізнес-процесів є:

- кількість реалізованої за певний період продукції заданої якості;
- кількість споживачів продукції;
- кількість типових операцій, які необхідно виконати при виробництві продукції за визначений інтервал часу;

- витрати на виробництво продукції;
- тривалість виконання типових операцій;
- капіталовкладення у виробництво продукції.

Адаптивність свідчить про те, наскільки добре процес здатний реагувати на зміни в навколишньому середовищі.

**До кількісних параметрів бізнес-процесу** відносяться продуктивність, тривалість, вартість, кількість входів і виходів.

Продуктивність – це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході.

Тривалість – це час, який необхідно для виконання процесу, або, іншими словами, проміжок часу між початком процесу і його завершенням.

Вартість процесу – це сукупність усіх витрат у грошовому виразі, які необхідно здійснити для однократного виконання процесу.

#### **Підходи до оптимізації бізнес-процесів:**

- методика швидкого аналізу рішення (FAST);
- бенчмаркінг процесу;
- перепроєктування процесу;
- реінжиніринг процесу.

Реінжиніринг процесу (розробка нового процесу) – це найбільш радикальний підхід до поліпшення бізнес-процесів з числа підходів, що використовуються на практиці. Його часто називають інноваційним процесом.

Реінжиніринг корисний тоді, коли бізнес-процес застарів. Реінжиніринг називають способом досягнення великої вигоди. Це створення абсолютно нових і ефективніших бізнес-процесів без урахування минулого досвіду. Він вимагає сфокусувати зусилля менеджерів на об'єднанні функцій на макроорганізаційному рівні. Реінжиніринг вимагає творчості в роботі.

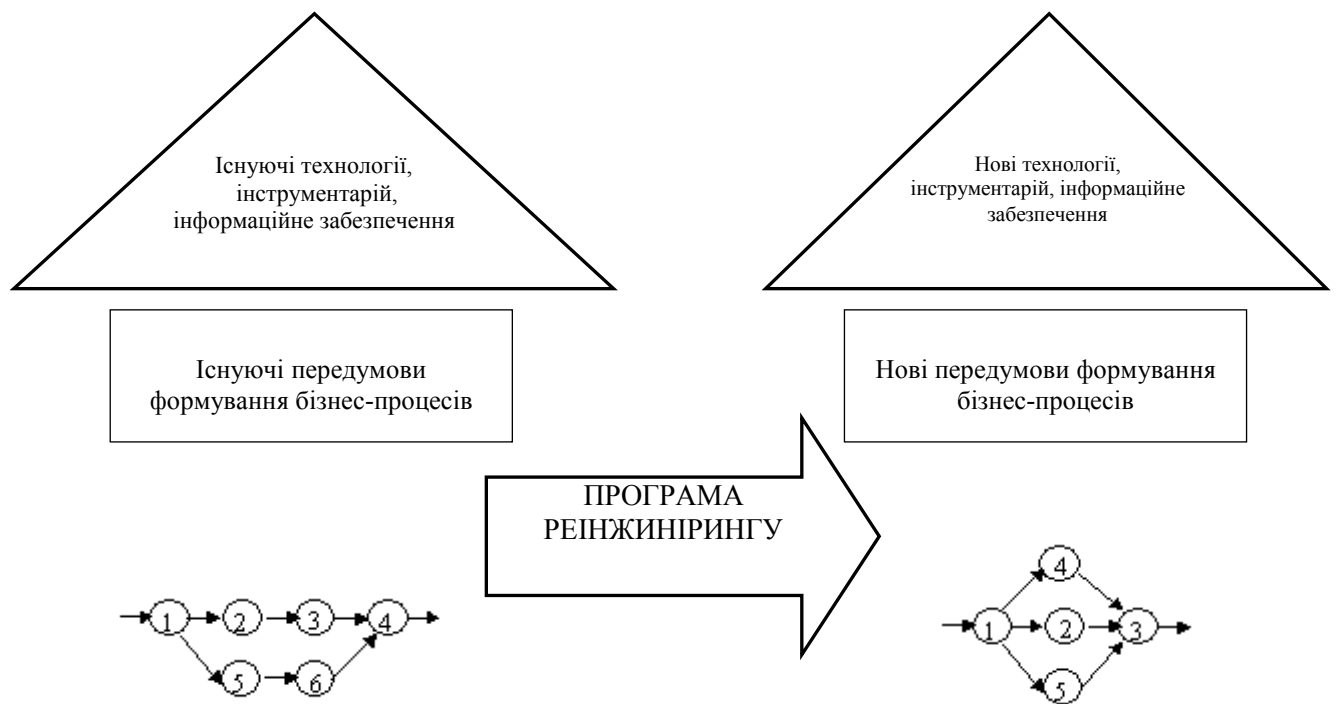
### **10.5. Реінжиніринг бізнес-процесів: структура, характеристика основних етапів**

Структура реінжинірингу бізнес-процесів:

- 1 крок. Створення команди реінжинірингу.
- 2 крок. Виявлення існуючих бізнес-процесів.
- 3 крок. Вибір процесу для реінжинірингу.
- 4 крок. Розуміння процесу.
- 5 крок. Перепроєктування бізнес-процесу на принципах реінжинірингу.

Реінжиніринг бізнес процесів – це кардинальна зміна бізнес-процесів на основі перегляду базових постулатів організації цих процесів під впливом технологічних проривів, у тому числі, в області інформаційних технологій (рис. 10.3).

Прикладом може слугувати принципово нова схема організації збуту через Інтернет – електронна торгівля. При цьому радикально змінюється традиційна уява про те, що для організації торговельного бізнесу необхідно, як мінімум, мати товар, місце продажу, персонал.



**Рис. 10.3. Загальна схема реінжинірингу бізнес-процесів**

Для електронної торгівлі цілком достатньо виставити на сайт каталог товару й організувати приймання замовлень з відвантаженням товару зі складу виробника.

Проект реінжинірингу бізнесу, як правило, включає наступні чотири етапи:

1. розробка образу майбутнього підприємства; на цьому етапі підприємство будує картину того, як варто розвивати бізнес для досягнення стратегічних цілей;
2. аналіз наявного бізнесу; проводиться дослідження підприємства і складаються схеми бізнес-процесів його функціонування в даний момент;
3. розробка нового бізнесу; розробляються нові і (або) змінені процеси і підтримуюча їх інформаційна система, виконуються прототипування і тестування нових процесів;
4. упровадження нового бізнесу; на цьому етапі новий проект впроваджується в бізнес.

Перелічені етапи, як правило, виконуються з певним поєднанням у часі, причому деякі етапи можуть повторюватися.

Існуючі методики РБП підпорядковані певній логіці побудови, мають спільні напрями та послідовність (рис.10.4).

Розуміння керівництвом підприємства або окремими виконавцями певних робіт, потреби докорінних змін (такий процес розуміння ще називають бізнес-необхідністю) безпосередньо викликає виникнення реінжиніринг-ініціативи,

тобто визначення нових результатів, очікуваних від нових процесів, процесного бачення того, що потрібно конкретній організації в майбутньому.



**Рис. 10.4. Послідовність реінжинірингу бізнес-процесів**

Сформована команда РБП здійснює послідовні кроки або етапи перетворення реінжиніринг-ініціативи в життя. Хоча РБП можна почати з чистого листа (тобто перекреслити всі попередні методи ведення бізнесу та повністю перевернути всю систему взаємодії в організації) і не звертатися до наявних бізнес-процесів, найбільш імовірно, що будь-яка організація, що цінує свої попередні здобутки та позиції, але все-таки усвідомлює необхідність докорінних змін, почне зі спроби оцінити існуючі процеси за ступенем необхідності їх реінжинірингу. Досить важко запропонувати докорінні зміни процесу, не розібравшись у тонкощах проблем, що виникли. Крім того, майже неможливо розробити план переходу до нового процесу без чіткого розуміння існуючого.



Діяльність з розробки моделі бізнес-процесів спрямована на створення образу поточного стану бізнес-процесів, тобто створення моделі «як є», і складається з таких компонентів:

- збору інформації про процеси;
- побудови структурної моделі процесів;
- детального моделювання процесів;
- виміру процесів.

Зміна процесу починається зі складання документу про «існуючий процес». Для проекту реінжинірингу збір даних є першим критичним кроком.

Ця інформація має стосуватися: ступеня задоволення клієнтів та їхнього всебічного аналізу, фінансових аспектів здійснення процесу, аналізу вже виявлених проблем, ступеню виконання процесу та основних стадій його проходження і порівняння їх із раніше висунутими вимогами.

Оскільки будь-який процес спрямований передусім на задоволення потреб споживачів, то найпростіше побачити проблеми процесу, використовуючи так званий «смуговий» підхід до подання бізнес-процесів, який безпосередньо ілюструє всі рівні і можливості взаємодії процесу з клієнтами. Використовуючи такий підхід, легко побачити розриви, відсутність з'єднань, втрати зв'язків із клієнтом, занадто високу спеціалізацію, перенавантаження тощо.

Паралельно зі складанням моделі існуючих процесів проводиться коригування або розробка нової процесної діаграми, враховуючи помилки, знайдені в аналізі попереднього процесу. Якщо процес не піддається коригуванню і не збігається з новим його баченням, необхідно розробити нову модель процесів в цілому. Для цього можна використати техніку якісного аналізу:

- розробити проект нових вимог;
- розробити план розвитку системи й оцінювання витрат;
- розробити план управління персоналом;
- розробити ескізний план дій, що включає календарне і фінансове планування.

Після складання двох моделей проводиться якісне та кількісне оцінювання переваг нового процесу щодо існуючого. Оцінювання включає в себе такі послідовні етапи:

- проведення кількісного аналізу нового процесу і порівняння запропонованих покращень з існуючим процесом;
- перегляд проблем існуючого процесу і визначення можливостей їх усунення в новому процесі;
- розробка системи витрат для нового процесу і порівняння її з існуючою;
- оцінка запропонованих покращень у роботі процесу і потенційної задоволеності споживача.

Складання остаточного плану для реалізації обраної моделі зміни бізнес-процесів передбачає:

- розробку пояснювальних записок, що описують кроки, бізнес-правила та інструменти, що використовуються;
- розробку діаграми відповідальності і повноважень кожного операційного блоку для документування ролей і розподілу відповідальності в процесі;
- оцінювання нового процесу та його впливу на зростання прибутку в порівнянні з існуючим;
- підготовку остаточної бізнес-моделі.

Підготовка до виконання плану реалізації проекту включає такі роботи, як:

- модифікація або розробка шаблонів і пов'язаних з ними керівництв, інструментів і процесів навчання;
- розробка і тестування системи та інструментів;
- проведення організаційних змін (за необхідністю);
- підготовка процесної документації та проведення тренування людей, що будуть реально або потенційно залучені до процесу реінжинірингу;
- перевірка готовності операцій;
- заміщення існуючого новим процесом відповідно до плану, здійснюючи необхідні перевірки щодо його виконання.
- безупинне поліпшення процесів, впровадження змін з урахуванням показників продуктивності операційної системи, зворотної реакції клієнтів і учасників процесу, потреб бізнесу тощо.

#### 10.6. Види реінжинірингу. Учасники реінжинірингової діяльності

Реінжиніринг класифікується залежно від масштабів проведення, від ситуації, в якій знаходиться організація, за предметом змін (табл. 10.2).

Таблиця 10.2 – Види реінжинірингу

| № з/п                                   | Вид                       | Характеристика                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                       | 2                         | 3                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Залежно від масштабів проведення</b> |                           |                                                                                                                                                                                                            |
| 1                                       | Разові поліпшення         | опис деяких локальних процесів (частіше всього в рамках 1-2 структурних підрозділів) у вигляді ланцюжків послідовно виконуваних операцій з метою провести аналіз і запропонувати заходи щодо їх поліпшення |
| 2                                       | «Лоскутне документування» | опис деяких ключових процесів і процедур компанії з метою стандартизувати порядок їх виконання                                                                                                             |
| 3                                       | Тотальне моделювання      | опис більшої частини «наскрізних» бізнес-процесів компанії з метою аналізу, оптимізації, регламентації та наступної їх автоматизації                                                                       |

| 1                           | 2                                                        | 3                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4                           | Комплексне впорядкування діяльності                      | опис і регламентація діяльності (процесів) структурних підрозділів, налагодження взаємодії між підрозділами за принципом «клієнт-постачальник» з метою впровадження процесного управління                                                                  |
| <b>Залежно від ситуації</b> |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5                           | Кризовий реінжиніринг (перепроєктування бізнес-процесів) | рекомендується для використання в ситуації глибокої кризи організації (втрати конкурентоспроможності, відмови споживачів від товарів тощо)                                                                                                                 |
| 6                           | Реінжиніринг розвитку (удосконалення бізнес-процесів)    | рекомендується для використання в ситуаціях: задовільного поточного стану організації за наявності небажаних тенденцій та несприятливих прогнозів; за умов благополучної ситуації в організації при бажанні прискорити та збільшити відрив від конкурентів |
| <b>За предметом змін</b>    |                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 7                           | Реінжиніринг фінансових бізнес-процесів                  | передбачає розробку та впровадження методів управління фінансовими потоками та бізнес-процесами в цілому                                                                                                                                                   |
| 8                           | Інноваційний реінжиніринг                                | передбачає використання інноваційних методів в процесі управління змінами в організації                                                                                                                                                                    |

Найчастіше зустрічаються проекти разового поліпшення і лоскутного документування. Це пояснюється двома основними причинами:

по-перше, більшість українських керівників підприємств віддають перевагу починати реінжиніринг з невеликих проектів, можливий провал яких не викличе великого резонансу;

по-друге, витрати фінансових ресурсів мінімальні саме при проведенні реінжинірингу вказаних типів.

Серед видів реінжинірингу, визначених залежно від ситуації, найбільш актуальним для вітчизняних організацій у теперішній час, є кризовий реінжиніринг.

За предметом змін виділяють реінжиніринг фінансових бізнес-процесів, інноваційний, будівничий, технологічний, соціальний, організаційний, зв'язаний види реінжинірингу.

Характеристику учасників реінжинірингової діяльності та їх функції подано в табл. 10.3.

Таблиця 10.3 – Учасники реінжинірингової діяльності та їх функції

| Учасники                                                               | Функції                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Лідер проекту – один з топ-менеджерів організації                      | очолює реінжинірингову діяльність, відповідає за ідеологічне обґрунтування проекту, створює загальну атмосферу новаторства та відповідальності, забезпечує мотивацію |
| Управляючий комітет – топ-менеджери, лідер проекту, менеджери процесів | розробляє загальну стратегію реінжинірингу та контролює хід її виконання, погоджує цілі та стратегії, інтереси робочих команд, розв'язує конфлікти                   |
| Команда з реінжинірингу                                                | група фахівців, які здійснюють діагностику існуючого процесу та займаються його перебудовою та впровадженням нових правил                                            |
| Менеджери оперативного керівництва                                     | розробляють методики та інструменти реінжинірингу, проводять навчання, координують, допомагають у формуванні команд                                                  |
| Менеджери процесів                                                     | відповідають за оновлення окремих процесів, формують команди, забезпечують умови для їх роботи, здійснюють нагляд та контроль                                        |

### Контрольні запитання – завдання

1. У чому полягає суть термінів «реінжиніринг» та «реінжиніринг бізнес-процесів»?
2. Відповідно до яких принципів здійснюється реінжиніринг бізнес-процесів?
3. Для досягнення яких цілей здійснюється реінжиніринг бізнес-процесів?
4. Як класифікують бізнес-процеси організації?
5. У чому полягає очікуваний ефект від застосування реінжинірингу бізнес-процесів?
6. За якими етапами здійснюється реінжиніринг бізнес-процесів в організації?
7. У чому полягають наслідки реінжинірингу бізнес-процесів?
8. Які наукові підходи дозволяють зрозуміти феномен реінжинірингу бізнес-процесів?
9. Хто є учасниками бізнес-процесів в організаціях?
10. За допомогою яких кількісних та якісних показників оцінюються бізнес-процеси організації?
11. Охарактеризуйте види реінжинірингу залежно від масштабів проведення, від предмету змін, від ситуації, в якій знаходиться організація.

### *Тематика наукових доповідей*

1. Кризовий реінжиніринг: суть, особливості реалізації, приклади успішного проведення.
2. Реінжиніринг розвитку: суть, особливості реалізації, приклади успішного проведення.
3. Чинники успіху реінжинірингу.
4. Методи моделювання бізнес-процесів.
5. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств.
6. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств ресторанного бізнесу.

## Розділ 11

### ЗМІНИ У СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

#### 11.1. Форми стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. Трансформація бізнесу: передумови, стратегічні цілі, види

**Термін «трансформація»** (лат. *transformatio*) означає перетворення, перевтілення, зміну виду, форми, властивостей будь-чого. Трансформації – це процеси, які включають у себе всі етапи економіко-організаційних змін та перетворень підприємства від поточного стану до бажаного, від моделювання майбутнього стану до впровадження цих моделей на практиці.

Трансформації бізнесу є об'єктивним явищем, яке має місце в силу існування множини причин. Основні об'єктивні передумови трансформацій подано на рис. 11.1.

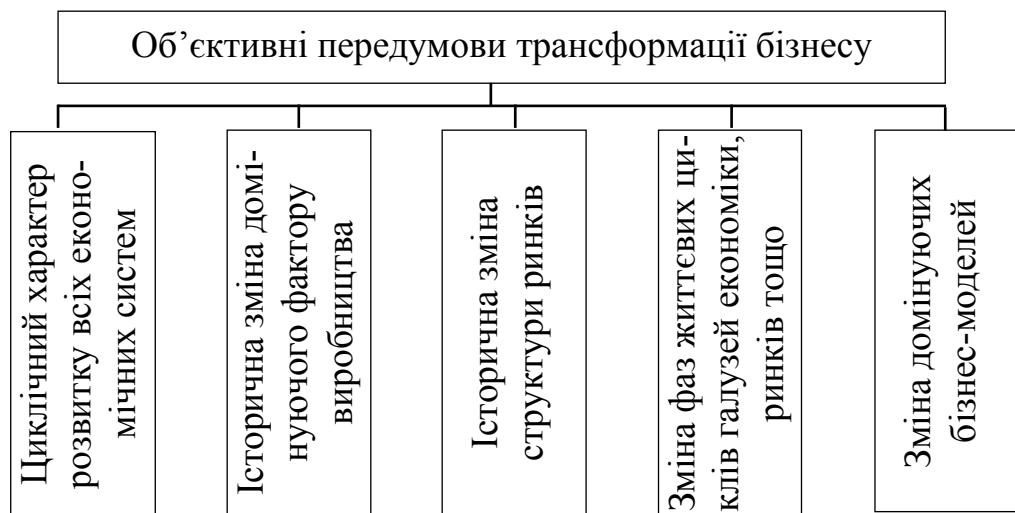


Рис. 11.1. Основні об'єктивні передумови трансформацій бізнесу

**Циклічний характер розвитку всіх економічних систем** (на макро-, мезо- і мікрорівнях). Циклічність є атрибутивною характеристикою розвитку всіх систем як природних, так і штучних. Прикладом таких циклів може бути і цикл відтворення окремих систем та підсистем господарства – операційної, інвестиційної, фінансової. Доведено, що тривалість циклу відтворення вказаних систем є різною, отож у певний момент часу порушується відповідність їх станів. Цей конфлікт і може стати рушійною силою трансформації бізнесу.

**Історична зміна домінуючого фактору виробництва.** Сучасна економічна теорія доводить, а практика підтверджує, що у своєму розвитку суспільне виробництво послідовно проходить через домінування на певному етапі одного із секторів економіки (первинний – добувний; вторинний – індустріальний; третинний – сфера послуг). Кожній «хвилі» відповідає визначальна роль одного з чинників виробництва – «земля» (природні ресурси), «капітал» (і, насамперед – фінансовий), «праця» (знання, вміння, інтелект). Глобальна історична трансфо-

рмація економічних систем вимагає адекватних перетворень бізнесу, а паралельне існування доіндустріальних, індустріальних та постіндустріальних економік, по-перше – створює можливості забезпечення порівняльних переваг, а по-друге – є мотивом для транснаціоналізації бізнесу. Крім того, кожному із історичних видів суспільного виробництва притаманна своя природа економічної динаміки, а отже, і відповідні пріоритети, інструменти та механізми стратегічного розвитку бізнесу.

**Глобалізація економіки та транснаціоналізація бізнесу** супроводжується зміною домінуючих ринкових структур – переходом від «ринку Сея» до «ринку Гелсбрейта» – від ринків конкурентних до ринків монополій та олігополій. Така зміна вимагає не лише укрупнення власності, але й перетворень організаційно-управлінських форм, трансформацій операційної, маркетингової, інвестиційної, фінансової та інших підсистем бізнесу.

**Зміна фаз життєвих циклів галузей економіки, ринків.** Адекватних перетворень бізнесу вимагає і зміна фаз життєвого циклу бізнес-середовища – окремих секторів, галузей, ринків. Про це аргументовано висловлювався М. Портер, а сучасні зарубіжні та вітчизняні вчені у своїх дослідженнях обґрунтовують оптимальні напрямки таких трансформацій.

**Зміна домінуючих бізнес-моделей.** Постійні зміни середовища бізнесу вимагають відповідної реакції – зміни бізнес-моделі успішного функціонування та розвитку. В історичному плані відбувається заміна одних моделей іншими – складнішими і досконалішими. У сучасному світі успіх бізнесу визначається не лише його прибутковістю та вартістю, а збалансованістю, неперервністю, соціальною і гуманістичною орієнтацією. Перелічені передумови трансформацій бізнесу можна віднести лише до основних, найважливіших. Безперечно, існує значне число інших причин, які у тій чи іншій ситуації стають рушійною силою перетворень.

Вивчення особливостей трансформацій бізнесу дозволило встановити, що вони можуть полягати у:

- зміні економічних механізмів господарювання – перехід від ринкових до внутрішньогосподарських або навпаки;
- переформатуванні прав (власності, управління);
- переформуванні, перегрупованні ресурсів;
- переформатуванні, перегрупованні процесів (бізнес-процесів, процесів управління).

Сутнісні характеристики перетворень відповідають реальним формам трансформацій. Так, наприклад, зміна механізмів господарювання має місце при здійсненні інтеграційних (злиття, поглинання, загарбання) та дезінтеграційних (поділ, виокремлення) трансформацій; реорганізація бізнесу полягає у переформатуванні прав власності або управління; реструктуризація – у перегрупованні ресурсів; реінжиніринг – у перебудові процесів.

Економічними цілями перетворень бізнесу можуть бути: максимізація прибутку, максимізація частки ринку (обсягів продаж), максимізація темпів зростання бізнесу, мінімізація трансакційних витрат, посилення конкурентних переваг, максимізація доданої вартості, максимізація вартості бізнесу.

Впродовж останнього десятиліття до переліку цілей трансформацій було включено і, так звані, нефінансові цілі – збалансоване зростання, неперервність бізнесу, що пояснюється розширенням меж стратегічних пріоритетів у зв'язку

зі змінами конкурентного середовища. Кожній з цілей відповідає певна модель управління трансформаціями, що базується на використанні відповідних економічних механізмів (рис. 11.2).



Рис. 11.2. Стратегічні цілі та економічні моделі трансформацій бізнесу

Трансформації бізнесу класифікуються за такими ознаками, як: економічна природа, «мета – модель – механізм», завдання, причини, масштаби, характер та часова спрямованість перетворень (табл. 11.1).

Таблиця 11.1 – Класифікація трансформацій бізнесу за основними ознаками

| Класифікаційні ознаки    | Види трансформацій                                                                              |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                        | 2                                                                                               |
| Мета – модель – механізм | Трансформації, спрямовані на досягнення:<br>- фінансових цілей;<br>- нефінансових цілей         |
| Причини                  | Трансформації, викликані внутрішніми чинниками<br>Трансформації, викликані зовнішніми чинниками |



| 1                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічна природа | Перехід від ринкових механізмів господарювання до внутрішньогосподарських і на-<br>впаки                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                    | Переформатування прав (власності, управління)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                    | Переформування, перегруповування ресурсів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                    | Переформування, перегруповування процесів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Завдання           | Трансформації, пов'язані із:<br>– забезпеченням повного або ефективного використання наявних можливостей (внутрішніх і зовнішніх) – потенціалу бізнесу;<br>– нарощуванням можливостей;<br>– створенням якісно нових можливостей;<br>– узурпацією (поглинанням або блокуванням) можливостей, створених іншими суб'єктами господарювання – конкурентами та контрагентами |
| Масштаби           | Однoeлементні<br>Функціональні внутрішньо системні<br>Глобальні                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Характер           | Еволюційні<br>Револьюційні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Часовий інтервал   | Стратегічні<br>Ситуаційні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

### 11.2. Реструктуризація підприємства: сутність, зовнішні та внутрішні чинники, види

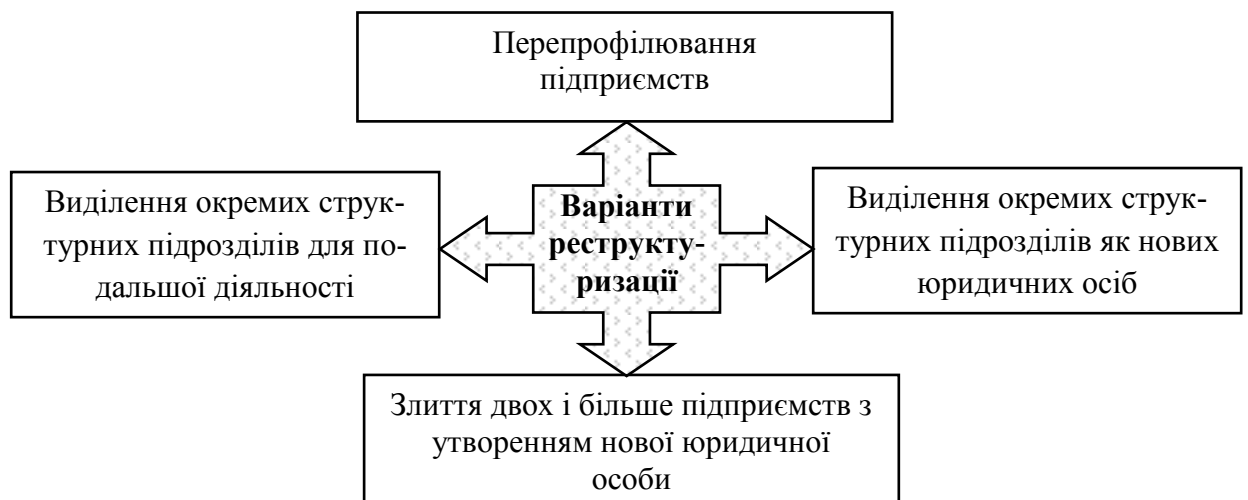
**Реструктуризація підприємства** визначається як здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм власності, оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Реструктуризація має забезпечувати платоспроможність підприємств, що обумовлюється зменшенням витрат, підвищенням продуктивності праці, запровадженням нової технології, модернізацією обладнання. Головним критерієм успішності реструктуризації виступає прибутковість підприємства. Варіанти реструктуризації підприємств подано на рис. 11.3.

Необхідність проведення реструктуризації визначається широким колом зовнішніх і внутрішніх причин.

### **Зовнішні чинники реструктуризації:**

- технологічний прогрес (новітні технології, передові методи комунікацій та інформаційного зв'язку; зниження витрат на обробку даних, ефективні транспортні мережі);
- міжнародна економічна інтеграція (скорочення торговельних і митних бар'єрів, вільний потік капіталу, мобільність робочої сили, утворення економічних союзів, монетарна інтеграція і створення міжнародних валют);
- докорінні зміни на ринках розвинутих країнах (уповільнення темпів розвитку цих країн, більш агресивний експорт і пошук додаткових ринків збуту, зменшення ступеня державного регулювання економіки);
- зміни соціально-економічних систем (трансформація економічних систем до країн Європи і Азії, зростання частки приватного сектора);
- політика уряду (податкова, кредитна, митна, соціальна, інформаційна).



**Рис. 11.3. Варіанти реструктуризації підприємств**

### **Внутрішні чинники реструктуризації:**

- незадовільний рівень загального менеджменту (слабка орієнтація на ринок, відсутність стратегії, низька кваліфікація кадрів);
- слабкий фінансовий менеджмент з питань: управління грошовими потоками, прийняття інвестиційних рішень, управління затратами;
- неконкурентоспроможність продукції (поява нових продуктів і конкурентів, виробництво застарілої продукції, падіння обсягів продажу);
- високі витрати (високий рівень точки беззбитковості, високі постійні затрати, високі змінні затрати, високий рівень втрат, висока вартість сервісу); слабка робота служби маркетингу;
- конфлікт інтересів (власників, робітників, клієнтів, партнерів).

В умовах України дія вищевказаних чинників підсилюється загальною економічною ситуацією, зростанням цін на енергоресурси, браком фінансових

коштів і невиплатою зарплати, недоліками системи соціального захисту населення.

### **Основні показники реструктуризації**

- прибутковість;
- наявність позитивних грошових потоків основної діяльності;
- зростання продуктивності праці;
- зростання продуктивності всіх видів ресурсів;
- зростання обсягів експорту.

Зміни в процесі реструктуризації можуть стосуватися:

- модернізації – оновлення устаткування і технології;
- реорганізації – зміни методів і розподілу праці; потоків інформації;
- адаптації - пристосування елементів підприємства до поточних умов;
- нововведень – продуктових і процесних.

Реструктуризація передбачає зміну структури:

- майна (правового статусу);
- організаційної структури підприємства;
- виробничої структури;
- виробничої програми;
- залученого капіталу;
- активів;
- доходів і витрат;
- персоналу;
- інформації тощо.

Розрізняють наступні види реструктуризації залежно від:

- мети змін – санаційну, адаптаційну, випереджаючу;
- об'єкту зміни – операційну, фінансову, власності;
- тривалості періоду – оперативну, стратегічну.
- повноти охоплення проблем – обмежена (часткова) і комплексна

(повна).

Вказані види реструктуризації мають наступні характеристики (табл. 11.2).

*Таблиця 11.2 – Види реструктуризації та їх характеристики*

| <b>Вид</b>                    | <b>Характеристика</b>                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Випереджаюча реструктуризація | Має місце в успішних організаціях, які передбачають можливість зміни умов функціонування і прагнуть посилити свої ключові компетенції та конкурентні переваги. Характерними прикладами є: <ul style="list-style-type: none"><li>– стратегічні альянси,</li><li>– купівля-продаж бізнесу.</li></ul> |

| 1                                          | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Санаційна (відновна) реструктуризація      | <p>Застосовується, коли організація знаходиться у передкризовому або кризовому стані і має за мету вийти з нього. Ознаками такого стану є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– втрата ринкових позицій;</li> <li>– проблеми з постачанням та залишками матеріалів;</li> <li>– великі запаси готової продукції;</li> <li>– заборгованість перед банками, кредиторами та державою;</li> <li>– втрата ліквідності.</li> </ul> <p>Основними напрямками санаційної реструктуризації є: скорочення ресурсів; скорочення ринків; скорочення пропозиції; зменшення фізичних обсягів.</p>                                                                                                                                           |
| Адаптаційна (прогресивна) реструктуризація | <p>Використовується при відсутності кризи, але при появі негативних тенденцій з метою їх подолання та адаптації організації до нових ринкових умов. Ознаками такого стану є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження загальної ефективності;</li> <li>– вичерпання ринкового потенціалу;</li> <li>– відсталість у порівнянні із світовими стандартами;</li> <li>– перспективи на інших ринках;</li> <li>– низька ефективність управління.</li> </ul> <p>У рамках цієї реструктуризації найчастіше запроваджуються:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– просторова диверсифікація – розвиток нових внутрішніх і зовнішніх ринків;</li> <li>– продуктова диверсифікація – розвиток нових продуктів.</li> </ul> |
| Операційна реструктуризація                | <p>Стосується певної господарської діяльності, результатом якої є прибуток або збитки. Основними кроками виступають:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– скорочення чисельності працюючих;</li> <li>– отримання прибутків від зростання продуктивності праці;</li> <li>– стабілізація заробітної плати або її зростання повільнішими темпами, ніж продуктивність праці, з метою акумуляції додаткових прибутків;</li> <li>– позбавлення від об'єктів соціальної сфери та зайвих активів;</li> <li>– пошук нових ринків і нових партнерів;</li> <li>– впровадження нових продуктів та підвищення якості продукції.</li> </ul>                                                                                               |
| Реструктуризація власності                 | Стосується зміни розподілу влади за участю у власному капіталі.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| 1                                    | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фінансова реструктуризація           | Стосується управління пасивами, а саме заборгованістю. Фінансова реструктуризація передбачає зміну структури пасивів шляхом: відстрочки погашення заборгованості; зниження процентної ставки із заборгованості; визначення більш вигідної схеми погашення заборгованості; заміни частки заборгованості на акції; анулювання частки або всієї заборгованості; отримання від кредиторів нових позик або гарантій.                                                                                                                                                  |
| Оперативна реструктуризація          | Здійснюється в короткому періоді, коли організація не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги і вирішує питання підвищення своєї ліквідності за рахунок внутрішніх ресурсів у рамках санаційної реструктуризації. Вона полягає у визначенні головних видів діяльності ринків і компаній, виявленні слабких сторін у здійсненні основних функцій і розробці конкретних пропозицій з їх усунення з мінімальними витратами і вивільненням зайвих ресурсів.                                                                                       |
| Стратегічна реструктуризація         | Здійснюється в довгостроковому періоді, базується на результатах оперативної реструктуризації і передбачає залучення внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування в межах адаптаційної та випереджаючої реструктуризації. Вона може передбачати такі дії, як: диверсифікація виробництва; завоювання нових ринків збуту; придбання нового устаткування; впровадження новітніх технологій; сертифікація виробництва; реструктуризація організаційної структури підприємства; підвищення кваліфікації персоналу; реструктуризація власності; купівля-продаж бізнесу. |
| Обмежена (часткова) реструктуризація | Використовується підприємством для відновлення технічної та економічної дієздатності; заходами такої реструктуризації можуть бути: додаткова емісія цінних паперів, переоцінка активів, зниження дебіторської заборгованості, переоформлення боргів та ін. При цьому підприємство встановлює для себе певні стандарти (орієнтири), які є кінцевою метою реалізації такого типу його реформування.                                                                                                                                                                |
| Комплексна (повна) реструктуризація  | Коли проблеми підприємства є суттєвими, воно потребує «всебічної» реструктуризації, яка охоплює зміни у формі розробки нової організаційної структури, технічної, технологічної та продуктової політики, зміни у менеджменті тощо. Реструктуризація підприємства триває здебільшого до трьох років.                                                                                                                                                                                                                                                              |

У науковій літературі використовуються поняття «бізнес-плану», «програми», «плану» реструктуризації.

**Бізнес-план реструктуризації** – це трансформація обраного з декількох альтернатив варіанта досягнення встановлених цілей в комплексний план конкретних дій з визначенням строків, ресурсів, відповідальних за реалізацію.

Резюме бізнес-плану має відображати: причини, основні цілі реструктуризації; головні напрямки реструктуризації; кількісні і якісні результати, які очікується отримати.

**Програма реструктуризації** – це перелік заходів, що дозволяють досягти поставленої мети – підвищення прибутковості діяльності компанії і забезпечення зростання її ринкової вартості з вказівкою відповідних служб і підрозділів, задіяних в її виконанні, та орієнтовних строків реалізації, поетапність впровадження тих чи інших заходів.

**План реструктуризації** – розробляється на основі програми реструктуризації. Він містить перелік дій по кожному заходу, строки його початку і закінчення, визначає відповідальних осіб за його виконання, необхідні ресурси і кошти, очікуваний результат. Він може передбачати дії як в межах всього підприємства, так і окремого підрозділу.

Ефективність проектів реструктуризації проявляється у:

- збільшенні обсягів реалізації продукції;
- підвищенні конкурентоспроможності продукції;
- раціональному використанні ресурсів;
- зменшенні витрат виробництва.

### **11.3. Реорганізація підприємства: сутність, причини, напрямки, мотиви, форми**

**Реорганізація** представляє собою повну або часткову заміну власників корпоративних прав підприємства, зміну організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідацію окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох, наслідком чого є передача або прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступником.

Рішення, пов'язані з реорганізацією підприємства відносяться до сфери стратегічного менеджменту. Основними **причинами здійснення реорганізації** діючого підприємства є:

- суттєве розширення діяльності підприємства та його розмірів;
- згортання діяльності підприємства;
- необхідність проведення фінансової санації;
- необхідність зміни повноти відповідальності власників за зобов'язаннями підприємства;
- диверсифікація напрямків 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 **наступні напрямки реорганізації**:

- укрупнення діючого підприємства – може відбуватись шляхом злиття, приєднання, поглинання;
- подрібнення діючого підприємства – може відбуватись шляхом поділу підприємства або виділення окремого підрозділу;
- перетворення підприємства – зміни розмірів підприємства не передбачаються.

Основними мотивами, що стимулюють господарюючих суб'єктів до укрупнення можуть бути наступні:

- ефект синергізму. Синергізм – це явище, за якого загальний результат процесу перевищує суму окремих ефектів, що входять до цього результату. Якщо реорганізація спрямована на отримання ефекту синергізму, вартість підприємства після реорганізації буде перевищувати сумарну вартість окремих підприємств, що мала місце до реорганізації. Ефект синергізму зумовлюється: економією на витратах, що має місце при збільшенні масштабів виробництва; економією фінансових ресурсів; збільшенням частки на ринку;
- прагнення заволодіти ліцензіями, патентами, ноу-хау, які належать іншому підприємству;
- отримання надійного постачальника чинників виробництва (сировини, комплектуючих, енергоресурсів тощо);
- зменшення ступеня ризику при виході на нові ринки збуту та їх розширенні;
- 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 нижче за їх справедливую 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 діагональне.

- Горизонтальне укрупнення представляє собою об'єднання двох або більше підприємств, які виробляють однаковий тип продукції або надають однакові послуги, виконують однакові роботи.
- Вертикальне укрупнення являє собою об'єднання одного підприємства з його постачальником сировини або споживачем продукції.
- Діагональне укрупнення представляє собою 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 одержують 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 монопольним 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 національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку під **злиттям** розуміють об'єднання підприємств шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства, в результаті якого власники (або акціонери) підприємств, що об'єднуються, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств з метою подальшого спільного розподілу ризиків та вигід від об'єднання. При цьому жодна із сторін не може розглядатись як покупець. Як видно, дане 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 передачу належних їм майнових прав та зобов'язань до правонаступника, який створюється в результаті злиття. Бухгалтерські баланси таких підприємств консолідуються.

Під **приєднанням** розуміють припинення діяльності одного підприємства як юридичної особи та передачу належних йому майнових прав та зобов'язань до іншого підприємства ( правонаступника).

Таким чином, головна різниця між злиттям та приєднанням полягає в тому, що у випадку злиття підприємств всі майнові права та обов'язки кількох юридичних осіб концентруються на балансі одного новоствореного підприємства.



тва, а у випадку приєднання – на балансі вже діючого на момент прийняття 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 в результаті придбання великого пакету корпоративних прав іншого суб'єкту господарювання (поглинання). Операції поглинання інших суб'єктів господарювання в економічній літературі носять назву аквізиції.

**Аквізиція** – це скупка корпоративних прав підприємства, у результаті чого покупець набуває контроль над чистими активами та діяльністю такого підприємства. Придбання може здійснюватися в обмін на передачу активів, прийняття покупцем на себе зобов'язань або випуску акцій.

Покупцем вважають суб'єкта господарювання, до якого переходить контроль над господарською діяльністю іншого підприємства. При цьому 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.

Досить часто операції поглинання (приєднання, злиття) здійснюються через посередників, які за відповідну винагороду відшукують на ринку відповідні об'єкти для аквізиції. В англосаксонській практиці господарювання такі операції дістали 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 випадках:

1. Якщо у підприємства поряд з прибутковими секторами діяльності є значна кількість збиткових виробництв. Метою подрібнення в цьому разі є виділення підрозділів, які санаційно спроможні для проведення їх фінансового оздоровлення. Структурні ж підрозділи, які не підлягають санації, залишаються в організаційній структурі підприємства, яке з часом оголошується банкрутом.

2. Якщо у підприємств високий рівень диверсифікації сфер діяльності і до них (різних ділянок виробництв) виявляють інтерес кілька інвесторів. Тож, у результаті подрібнення кожен з інвесторів може вкласти кошти в ту сферу, яка

його найбільше приваблює, не обтяжуючи себе при цьому непрофільними виробничими структурами.

3. При проведенні передприватизаційної підготовки державних підприємств з метою підвищення їх інвестиційної привабливості.

4. За рішенням антимонопольних органів, якщо підприємства зловживають монопольним становищем на ринку (може бути прийнято рішення про примусовий поділ монопольного утворення).

5. З метою створення інтегрованих корпоративних структур (концернів, холдингів), наприклад у результаті виділення з материнської компанії дочірніх підприємств.

Даний напрям реорганізації дає можливість сконцентруватися на окремих стратегічних сферах діяльності підприємства.

Реорганізація підприємства, яке підлягає примусовому подрібненню, здійснюється монополістом самостійно за умови ліквідації даного 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 осіб. У разі поділу підприємства до нових підприємств, які виникли в результаті 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, за згодою власників або уповноваженого ними органу. При виділенні 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 при реорганізації юридичної особи шляхом виділення не є обов'язковим. Засновником (чи співвласником) юридичної особи, яка створюється в результаті виділення (чи до якої здійснюється приєднання виділеної частини активів та пасивів), може бути реорганізоване підприємство. При цьому юридична особа, якій передано частину майнових прав та обов'язків, може набути вигляду дочірнього підприємства, у результаті чого організовується інтегрована корпоративна структура.

Під час функціонування підприємств змінюються як внутрішні, так 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, коригування стратегічних цілей тощо. Для приведення у відповідність 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 правонаступниками 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 — при поділі чи виділенні).

Реорганізація підприємств здійснюється на підставі прийнятого власниками відповідного рішення. Рішення оформлюється у вигляді угоди про умови проведення реорганізації (плану реорганізації). Даний 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-передачі 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-передачі, а також строки передачі;
- 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 у результаті реорганізації;

- економіко-правові наслідки реорганізаційних заходів для працівників підприємств, що реорганізуються.

Під час реорганізації підприємства слід враховувати ряд 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.

Відносно 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). При цьому, як правило, спочатку здійснюється приєднання одного або кількох юридичних осіб до правонаступника, а потім він реорганізується шляхом перетворення.

#### **11.4. Стратегії впровадження змін залежно від стану підприємства**

Комплекс усіх процедур і процесів, пов'язаних зі здійсненням змін, – це стратегія змін, під якою розуміють підхід, обраний залежно від обставин. Не існує однієї універсально оптимальної стратегії змін для організації. Вихідною метою розробки й реалізації стратегії змін є гарантія ефективної відповіді організації на існуючу потребу або проблему, і ця відповідь вимагає підтримки з боку працівників організації. Стратегія змін повинна гарантувати існування або створення умов, при яких організація буде мати найвищі шанси домогтися успіху. Надзвичайно важливими для аналізу та вибору стратегії є особисті навички керівництва.

Вибір стратегії змін безумовно включає глибокий і чіткий аналіз співвідношень між ринковими умовами й внутрішніми характеристиками організації з наступною їхньою гармонізацією на основі стосовних до справи й ефективних рекомендацій. Управління процесом змін потребує аналізу адекватності ресурсів, які має організація, тим умовам, які в цей момент превалюють. Із практики видно, що результати роботи організації визначаються сукупністю двох груп

чинників: зовнішніми умовами, у яких вона змушена діяти (економіка, конкуренція, правове регулювання, ЗМІ, суспільна думка, фінансові ринки й т.д.); та якістю ресурсів, які має організація для того, щоб реагувати на коливання зазначених зовнішніх чинників і пристосовуватися до них (капітал, дослідження й розробки, досвід, технології, корпоративна культура, якість керування і т.д.). Для того, щоб обрати оптимальну стратегію та ефективно управляти нею, варто визначити, які вимоги пред'являють до організації зовнішні умови, а потім - перевірити, наскільки ресурси організації дозволяють їй відповідати цим вимогам.

У таблиці 11.3 наведені співвідношення між групами чинників і зазначені п'ять можливих станів або ситуацій організації.

Таблиця 11.3 – **Можливі стани (ситуації) організації**

| Ресурси організації | Зовнішні умови роботи     |                          |                            |                                     |                                            |                          |
|---------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------|
|                     |                           | <i>Дуже сприятливі</i>   | <i>Частково сприятливі</i> | <i>Невизначені</i>                  | <i>Частково несприятливі</i>               | <i>Дуже несприятливі</i> |
|                     | <i>Повністю адекватні</i> | <b>Відмінна ситуація</b> | Стійка ситуація            |                                     |                                            |                          |
|                     | <i>Скоріше адекватні</i>  | Стійка ситуація          | <b>Стійка ситуація</b>     | Вразлива ситуація                   |                                            |                          |
|                     | <i>Майже адекватні</i>    |                          | Вразлива ситуація          | <b>Вразлива ситуація</b>            | Ситуація руху за інерцією/напружена        |                          |
|                     | <i>Мало адекватні</i>     |                          |                            | Ситуація руху за інерцією/напружена | <b>Ситуація руху за інерцією/напружена</b> | Кризова ситуація         |
|                     | <i>Неадекватні</i>        |                          |                            |                                     | Кризова ситуація                           | <b>Кризова ситуація</b>  |

Наведена матриця припускає, що стан організації може змінюватися в результаті комплексного впливу змін зовнішніх умов й ефективності дій, що вжи-

ває у відповідь на них керівництво організації. Теоретично можливі будь-які сполучення параметрів, представлених у матриці. Однак, можна помітити, що при погіршенні або поліпшенні стану організації за однією групою параметрів її стан за іншою групою також пропорційно погіршується або поліпшується під впливом так званого «хвильового ефекту». Тому, на практиці можливі стани організації групуються поблизу діагоналі матриці. Кожна із зазначених у таблиці 11.3 ситуацій характеризується власною динамікою, описаною з використанням індикаторів. Цінність матриці полягає в тому, що вона дозволяє виявляти поточний стан організації. Значущість окремих індикаторів, що розташовані в таблиці, може бути різною для різних організацій і тому для одержання достовірної оцінки стану організації їх варто застосовувати з відповідними ваговими коефіцієнтами.

Різні стани або ситуації організації відповідно до їх динаміки вимагають різних підходів до впровадження змін у її роботу.

У загальному випадку: чим ближче стан організації до відмінного, тим більша увага повинна приділятися стратегіям, заснованим на поступових і безперервних удосконаленнях. Такі стратегії мають на меті вдосконалення або оптимізацію сформованої практики роботи організації. Іншими словами, метою змін є поліпшення того, що вже є (збільшення обсягів виробництва, скорочення витрат, підвищення якості). Чим ближче стан організації підходить до кризового, тим більшого значення набувають радикальні стратегії змін, засновані на розриві спадкоємності. Такі стратегії пов'язані зі змінами напрямків і методів роботи організації й звичайно ведуть до радикальних змін, до повної перебудови організаційної структури, зміни бюджетної політики. Вибір радикальної стратегії перебудови у випадках відмінного або стійкого стану організації неминуче вплине на її благополуччя. З іншого боку, стратегія безперервних, поступових змін для організації, що перебуває в передкризовій або кризовій ситуації, здатна тільки продовжити її нездужання або навіть погіршити її стан. Іншими словами, корисність тієї або іншої стратегії може бути оцінена не абсолютно, а тільки в контексті стану конкретної організації.

Керівництво організації повинне ретельно проаналізувати й оцінити її стан, після чого вирішити, яка стратегія змін є для неї найбільш адекватною. Якщо деякі показники організації мають негативні ознаки, що дозволяє припустити, що умови її існування ближче до невизначених, а її ресурси – не цілком адекватні, стан організації є скоріше за все, вразливим і навіть наближається за інерцією до передкризового. Відповідно організація повинна обрати стратегію перебудови своєї діяльності й розриву сформованих традицій.

Варто ознайомитися з питаннями відповідності стану, в якому перебуває організація, та найбільш адекватної стратегії (табл. 11.4). Проблема відповідності розроблена для приватних компаній, може також застосовуватися в державних установах, але з певними застереженнями. Для державних установ оптимальним є стійкий стан, для якого відповідною є стратегія розвитку, яка передбачає вдосконалення діяльності, підвищення якості продуктів та послуг, розроблених програм та проектів, механізмів впровадження останніх.

Таблиця 11.4 – Співвідношення ситуацій та стратегій

| Стан організації (компанії)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Пріоритетна стратегія                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p><b>1. Відмінний стан компанії</b></p> <p>Перебуваючи у відмінному стані, компанія здатна не тільки добре адаптуватися до ринкових умов, але також розвивати внутрішні методи роботи так, щоб перевершувати аналогічні організації. Компанію, таким чином, відрізняють високоефективні ринкові підходи й успішний безперервний розвиток.</p>                                                                                               | <p><b>1. Випереджальна стратегія</b></p> <p>Найбільш підходящою варто визнати випереджальну стратегію розвитку, засновану на ретельному моніторингу зовнішніх умов і внутрішнього стану компанії з метою виявлення ознак будь-яких помітних можливостей. У відповідь на появу зазначених ознак керівництво компанії регулює її роботу так, щоб захистити її позиції й забезпечити позитивний баланс попиту та пропозиції на її товари й послуги. Подібна стратегія припускає наявність механізму «сканування» умов роботи компанії, що дозволяє вловлювати появу нових явищ (зовнішніх і внутрішніх), здатних вплинути на позиції компанії. Повинен бути також налагоджений механізм реагування на результати моніторингу.</p> |
| <p><b>2. Стійкий стан</b></p> <p>Компанія здатна витримувати тиск зовнішніх умов її роботи. Вона досить ефективно надає послуги або виробляє продукцію, які потрібні, і досить добре використовує наявні ресурси. Разом з тим, у компанії є можливості для вдосконалювання, причому, якщо вдосконалювання не будуть проводитися, у неї можуть виникнути проблеми у випадку зміни зовнішніх умов або погіршення забезпеченості ресурсами.</p> | <p><b>2. Стратегія розвитку</b></p> <p>Для збереження завойованих позицій компанія зобов'язана продовжувати вдосконалювання своїх можливостей реагувати на зміну умов існування. Для цього компанія у відповідь на зміни, що відбулися, або очікувані зміни в обстановці може розширити спектр виробленої продукції або наданих послуг, або замінити їх новими, або спробувати розширити свою присутність на ринку, наприклад, шляхом розширення виробництва й розвитку мереж збуту продукції. У контексті такої стратегії особливо доречним є створення спільних підприємств і вступ у ділові відносини з іншими компаніями.</p>                                                                                              |

| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>3. Вразливий стан</b></p> <p>Компанія ще здатна керувати своїм розвитком, але відчуває певні труднощі з забезпеченням ефективної роботи. Продукція, яка виробляється компанією, за своїм походженням відповідає специфічним потребам ринку, але її виробництво та/або експлуатація пов'язана з використанням зайвої кількості ресурсів, що негативно позначається на рівні виробничої та економічної ефективності. Крім того, здатність реагувати на зміни умов роботи та впроваджувати нове залишається відносно слабкою. Тому, при швидкому погіршенні зовнішніх умов компанія може збанкрутіти. Для таких компаній частим випадком є те, що основні зусилля витрачаються на внутрішні проблеми, не приділяється увага надаваним товарам та послугам.</p> | <p><b>3. Стратегія оптимізації</b></p> <p>Компанія втрачає здатність до розвитку й повинна почати інтенсивні зусилля по оптимізації своєї здатності реагувати на зміни обстановки й по відтворюванню втрачених позицій. Стратегія оптимізації включає аналіз існуючої практики роботи, використання ресурсів і всіх існуючих систем з метою вироблення коригувальних дій – впровадження контролю витрат, скорочення штату, спрощення виробничих процесів, удосконалювання організації праці, відновлення технологій, перегляду стратегії маркетингу й таке інше. Отже, стратегія націлена на розширення виробництва й підвищення якості. При цьому прагнуть впливати на витрати.</p> |
| <p><b>4. Ситуація руху за інерцією / напружена</b></p> <p>Ситуація пов'язана з виникненням у компанії фінансових проблем, які обумовлені старінням вироблених товарів або надаваних послуг або архаїчністю застосовуваних виробничих методів й організації виробництва. Так, подальша доля компанії залишається під сумнівом у зв'язку з невідповідністю між ринковими умовами й здатністю реагувати на них.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p><b>4. Стратегія перебудови</b></p> <p>У компанії немає іншого виходу, крім негайного перегляду своїх відносин з ринком (відновлення номенклатури продукції й послуг, репозиціонування на ринку й таке інше) і внутрішніх методів роботи (перебудова виробництва, організації праці, механізмів прийняття рішень, технологій і т.д.). Подібні стратегії часто називають революційними, оскільки вони спрямовані на глибоку й різку зміну виробничих моделей, що довго були переважаючими в компанії.</p>                                                                                                                                                                           |



| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>5. Кризова ситуація</b></p> <p>Для того, щоб компанії був поставлений такий діагноз, звичайно повинні бути виконані наступні дві умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– саме існування компанії поставлене на карту;</li> <li>– у компанії відсутні внутрішні альтернативи розвитку.</li> </ul> <p>У результаті організація виявляється дуже ослабленою й піддається зовнішнім впливам такої сили, яку вона не здатна винести, наприклад, ультимативним вимогам фінансових інститутів. Ця ситуація звичайно супроводжується внутрішнім хаосом, коли неможливо змусити людей приймати творчі й ефективні рішення.</p> | <p><b>5. Стратегія скорочення або розпродажу</b></p> <p>Оскільки всі способи виправлення ситуації були випробувані й зазнали невдачі, для компанії в цій ситуації залишаються тільки дві можливі стратегії. Перша стратегія – скорочення, що виражається переважно в обмеженні номенклатури продукції або послуг тільки тими, які підтвердили свою економічну ефективність. Ця стратегія виходить із припущення, що окремі частини компанії ще відповідають вимогам ринку й залишаються можливості розширити її присутність на ньому, якщо сконцентрувати зусилля тільки в обраних областях. Інші області діяльності компанії повинні бути ліквідовані.</p> <p>Друга стратегія – розпродаж, що виражається в ліквідації компанії або шляхом продажу її активів, або шляхом передачі їх у керування іншої компанії з підписанням ексклюзивної субпідрядної угоди. В обох випадках ця стратегія пов'язана з хірургічними діями, що неминуче призводять до радикальних змін і найчастіше до значних збитків як для акціонерів, так і для керівництва й співробітників компанії.</p> |

### 11.5. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін підприємства

Стратегічний характер змін означає, що вони мають бути пов'язані з ключовими, принципово важливими для підприємства перетвореннями довготривалого характеру, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють за собою довготривалі і невідворотні наслідки. Спрямованість таких змін на інноваційний розвиток передбачає позитивні якісні зрушен-

ня на підприємстві, заміну наявного стану в різних сферах його діяльності на суто інший, значно кращий. Такі зміни можуть бути пов'язані з реорганізацією підприємства, впровадженням великих інвестиційних проектів, нових технологій, освоєнням виробництва нових видів продукції, виходом на нові ринки тощо.

Саме стратегічні зміни обумовлюють перехід підприємства з одного стратегічного стану в інший. Традиційно стратегічні зміни торкаються таких сфер, як призначення і місія організації, корпоративна філософія компанії відносно способів її зростання, створення якості й цінності, запровадження інновацій, використання технологій, а також формування сильної корпоративної культури та стійкої позитивної репутації компанії. За підходом О. Віханського можна виділити два зрізи організації, які є основними при здійсненні стратегічних змін. Перший – це організаційна структура, другий – організаційна культура. Найбільші труднощі виникають при проведенні змін в організаційній структурі і організаційній культурі. Зміни в організаційних структурах управління фірмами і створення структур стратегічного менеджменту набувають форму пошуку оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією владних функцій. Крім того, стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку підприємства і являють собою ключовий об'єкт управління в процесі реалізації корпоративної стратегії в цілому. Адже, стратегія організації обов'язково враховує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Успішне впровадження стратегічних змін істотно залежить від спроможності вищого керівництва спрямувати ці зміни. На багатьох підприємствах керівництво перевантажене вирішенням поточних завдань і не має можливості зосередитися на стратегічних проблемах. Окрім цього, особливістю вітчизняних керівників можна вважати і небажання «ділитися» правами з підлеглими. Тому, далі доцільно розглянути існуючі стратегічні підходи до управління організаційними змінами. Певний варіант стратегічного підходу вибирається в залежності від обставин і враховує наступні чинники: темп здійснення змін, ступінь управління з боку менеджерів, використання зовнішніх агентів, спосіб здійснення змін:

1. Директивний – нав'язування змін у кризових ситуаціях чи коли інші методи зазнали невдач. Здійснюється за допомогою авторитарного управління без проведення консультацій із працівниками.

2. Переговорний – влада розподіляється між працедавцем і працівником, а зміни припускають проведення переговорів, досягнення компромісу до початку реалізації.

3. Завоювання «сердеч і умів» – проведення комплексних змін у настановах, цінностях і переконаннях усіх працівників. Цей «нормативний» підхід (який виходить з визначення, що менеджери думають правильно, або «нормально») спрямований на досягнення прихильності і створення уніфікованого бачення, але не потребує залучення або участі як обов'язкових елементів процесу управління змінами.

4. Аналітичний – застосовується послідовно від аналізу і діагностики ситуації, через постановку цілей, проектування процесу змін, оцінювання результатів до визначення цілей наступного етапу у процесі змін. Це раціональний і логічний підхід, проте зміни рідко відбуваються так легко, як припускає ця модель.

5. Заснований на дії – визнає, що поведінка менеджерів на практиці розходиться з постулатами цієї аналітичної теоретичної моделі. Пошук можливих рішень, часто методом спроб і помилок, веде до можливого оптимального рішення.

Досвід показує, що здебільшого у процесі проведення організаційних змін керівники комбінують дані підходи залежно від ситуації. На наше переконання, успіх управління змінами насамперед залежить від того, чи усвідомлюють співробітники організації переваги, отримані внаслідок змін, чи бачать власне місце у цьому процесі. Ефект змін базується не стільки на зовнішніх стимулах, скільки на внутрішньому усвідомленні та сприйнятті. Цьому сприяють такі засоби, як інформування співробітників шляхом письмових та усних повідомлень, консультування з питань необхідності та наслідків змін, залучення персоналу до управління змінами шляхом створення команд, зорієнтованих на вирішення завдань. Крім того, значну роль відіграє згуртованість колективу, відносини, засновані на довірі та клімат в компанії.

Усім організаціям час від часу необхідно здійснювати зміни у своїх стратегіях і структурах. У минулому, коли зовнішнє оточення було відносно стабільним, більшість організацій проводили незначні, скоріше кількісні зміни, щоб вирішити термінові проблеми або скористатися новими можливостями, які відкрилися. Однак, останні 10-15 років компанії всього світу поставлені перед необхідністю радикальних змін у стратегіях, структурах та процесах менеджменту, щоб пристосуватися до нових вимог конкуренції. Глобальна конкуренція та швидкі технологічні зміни призведуть до ще більш значних структурно-стратегічних змін у найближчі часи. Організації можуть обрати ті зміни, які їм потрібні, серед величезного розмаїття змін. Цей вибір складний і вимагає великої відповідальності, аналітичних здатностей і навичок кваліфікованого топ-менеджменту. За помилки організації платять занадто високу ціну. Обрати й рухатися в правильному напрямку – значить успішно здійснити стратегію змін.

**Під управлінням стратегічними змінами** розуміється структурований процес, завдання якого – запропонувати, впровадити і закріпити зміни у відповідності з організаційно-економічними і компетентісними можливостями організації з урахуванням чинників зовнішнього середовища.

Щоб визначити місце управління стратегічними змінами, необхідно звернутись до узагальненої моделі елементів стратегічного управління, розробленої Кренфілдською школою менеджменту (рис. 11.4).



**Рис. 11.4. Узагальнена модель елементів стратегічного управління**

Залежно від реакції організації на зміну ринкової ситуації А. Томпсон і Дж. Стрікланд виділяють три підходи до управління стратегічними змінами (рис. 11.5).

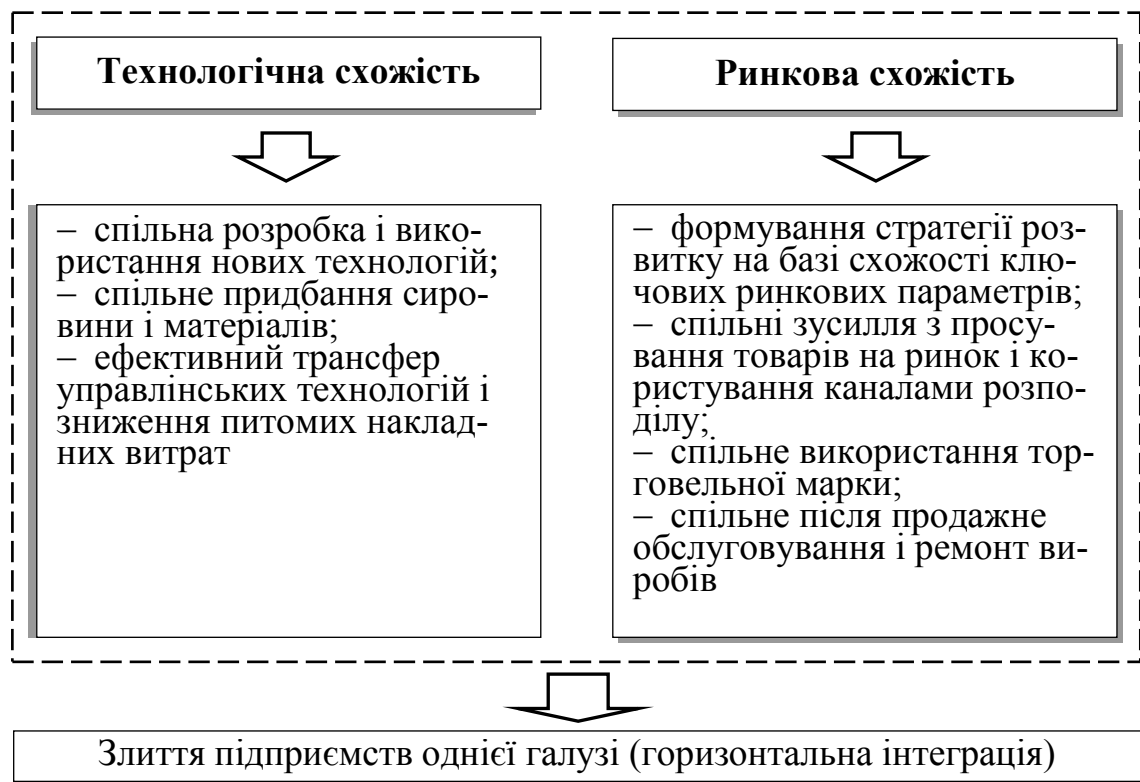
| С<br>Т<br>Р<br>А<br>Т<br>Е<br>Г<br>І<br>Ч<br>Н<br>І<br>Я | Стратегічний підхід               | Дії                                                                                                                                                                                                                                             | Стратегія                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                          | <b>Реагування на зміни</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• виведення на ринок покращених товарів у відповідь на нові пропозиції конкурентів;</li> <li>• реагування на несподівані зміни попиту;</li> <li>• адаптація до змін в законодавстві</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• реагувати при необхідності;</li> <li>• захищати позиції організації</li> </ul>                                                                                                         |
|                                                          | <b>Прогнозування змін</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз перспектив глобалізації ринку;</li> <li>• вивчення потреб, переваг і очікувань покупців;</li> <li>• відстеження технологічних розробок для прогнозування їх розвитку</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• прогнозувати можливі зміни;</li> <li>• доповнювати, адаптувати ресурси і конкурентні можливості підприємства;</li> <li>• розширювати асортимент і укріплювати систему збуту</li> </ul> |
|                                                          | <b>Активне управління змінами</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• першими розробляти і упроваджувати нові технології;</li> <li>• виводити на ринок інноваційні товари, що формують нові сегменти і галузі;</li> <li>• стати законодавцем галузевих стандартів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• захопити ініціативу в наступальних діях;</li> <li>• ініціювати зміни в галузі, керувати їх темпами;</li> <li>• ставити конкурентів в положення наздоганяючих</li> </ul>                |

Рис. 11.5. Підходи до управління стратегічними змінами

### 11.6. Інтеграційні процеси та зміни: сутність та переваги

Найчастіше в економічній літературі і практиці інтеграційні процеси поділяються на три типи: горизонтальні; вертикальні; конгломератні.

**Горизонтальна інтеграція** передбачає злиття між підприємствами однієї галузі (рис. 11.6). До цього типу можна віднести злиття підприємств в енергетичній галузі, в деяких галузях харчової і легкої промисловості, машинобудування. Економічні переваги цього типу полягають в зменшенні витрат і поліпшенні якості управління за рахунок його централізації, проведення єдиної прогресивної технічної політики, централізації ремонтних послуг, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємств тощо. Економія горизонтальної інтеграції зумовлена збільшенням масштабів і досягається, коли середній розмір витрат на одиницю продукції зменшується в міру розширення обсягу випуску продукції.



**Рис. 11.6. Горизонтальна інтеграція**

**Вертикальна інтеграція** передбачає, що стадії виробництва і розподілу охоплено однією ієрархічною системою корпорації. Вертикальна інтеграція дає змогу замінити ринковий механізм внутрішніми операціями. У цьому разі основна компанія поширює свою діяльність або на попередні або на наступні виробничі стадії.

Вертикальна інтеграція являє собою систему, де підприємства чи компанії основного виробництва контролюють фірми, які доповнюють основне виробництво.

У більшості випадків в об'єднаннях вертикального типу намагаються досягти економії за рахунок вертикальної економічної інтеграції. Великі промислові компанії ставлять перед собою завдання розширення контролю над виробничим процесом, джерелами сировини, а водночас і кінцевим споживачем. Одним із шляхів досягнення такої економії є злиття з постачальниками або покупцями. Види, цілі, переваги та недоліки вертикальної інтеграції подано на рис. 11.7.

**Конгломератна інтеграція** створюється на базі об'єднання підприємств не пов'язаних між собою галузей. На відміну від горизонтальної і вертикальної інтеграції ця стратегія здебільшого не передбачає забезпечення синергетичних ефектів. Основні цілі в цьому разі пов'язані з підвищенням фінансової результативності корпорації.

Найбільш типові мотиви створення конгломератних об'єднань такі: мотивом для злиття підприємств може бути поява в компанії тимчасово вільних ресурсів.



**Рис. 11.7. Вертикальна інтеграція**

Проте якщо компанія, маючи зайві грошові кошти, не підвищує дивідендів і не проводить злиття з іншими підприємствами, вона сама може стати об'єктом поглинання іншими фірмами. Це пояснюється тим, що ініціатори поглинання доходять висновку, що вільні грошові кошти являють собою унікальні активи; ці ситуації можуть використовуватися і для балансування грошових по-

токів. У процесі діяльності підприємства та організації використовують різні мотиви для свого об'єднання. Різноманітність підприємств за сферами господарської діяльності зумовлює виникнення окремих форм їх інтеграції.

### **11.7. Стратегії інтегративного росту, горизонтальної інтеграції, диверсифікації підприємств**

**Стратегії інтегративного росту** (від терміна «інтеграція» – включення) передбачають збільшення результатів діяльності підприємства внаслідок об'єднання зусиль з іншими підприємствами.

Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють наступні види стратегій: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція.

**Стратегія прямої інтеграції** передбачає об'єднання виробника з торговельним посередником.

**Стратегія зворотної інтеграції** передбачає об'єднання виробника з постачальником матеріально-технічних ресурсів.

У разі, якщо об'єднуються зусилля постачальників, виробника та посередника, йдеться про **стратегію вертикальної інтеграції** з утворенням каналів розподілу продукції. Поширеною формою вертикальної інтеграції є вертикальні маркетингові збутові системи, які забезпечують єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу. Зацікавленість досягається тим, що один з учасників відіграє головну роль і таким чином контролює діяльність інших учасників.

Залежно від форми контролю виділяють наступні вертикальні маркетингові системи.

**Корпоративна вертикальна система** означає, що всі учасники належать до організаційної структури одного підприємства. Тобто підприємство-виробник має у своєму складі оптові бази, власні фірмові магазини, через які здійснюється товарооборот.

**Адміністративна вертикальна система** створюється в межах економічної влади одного з учасників. Економічна влада учасника може виявлятися через великі розміри, фінансову могутність, що дає йому змогу координувати діяльність юридично незалежних посередників з питань реклами, ціноутворення, розташування тощо. Приклади таких систем мають місце і в практиці вітчизняного бізнесу, але в цих системах контролюючим учасником виступає не виробник, а посередник. Сучасні супермаркети, кількість яких постійно збільшується, в силу свого ринкового становища висувають вимоги українським виробникам, зокрема, дуже поширеним є отримання товару під реалізацію.

**Контрактна вертикальна маркетингова система** означає об'єднання зусиль виробника, оптового посередника та роздрібного посередника за певними умовами. Основною формою таких систем є франчайзингова система. Франчайзингові системи передбачають передачу виробником ліцензії (франшизи)



на право продажу своєї продукції під назвою виробника іншому учаснику (наприклад, роздрібним магазинам), причому часто надаються ексклюзивні права на певній території. За такою схемою в Україні реалізуються напої Coca-Cola (фірма продає концентрати на умовах франшизи оптовикам, які змішують компоненти, розливають у пляшки та продають роздрібним торговцям), також діють ресторани McDonald's. За право використання торгової марки посередник виплачує певний відсоток від товарообігу, оскільки саме торгова марка, її імідж, є найбільшою перевагою в таких системах. Франчайзингові системи створюються саме на умовах використання популярних марок товару, а створення марки – справа дуже складна й довготривала.

**Стратегія горизонтальної інтеграції**, яка передбачає розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством.

Горизонтальна інтеграція – це об'єднання підприємств однієї галузі, що виробляють однакову продукцію або здійснюють одні і ті ж стадії виробництва. Ці стратегії мають на меті підсилення позиції підприємства шляхом поглинання або контролю певних конкурентів. Обґрунтування застосування таких стратегій можуть бути досить різноманітними: нейтралізувати конкурента, що заважає, досягти критичної маси для отримання ефекту масштабу, одержати виграш на взаємодоповнюваності асортименту товарів, дістати доступ до збутової мережі або до сегментів покупців.

Особливий вид горизонтальної інтеграції - родове злиття або об'єднання підприємств, що випускають взаємозв'язані товари. Наприклад, підприємство, що виробляє фотоапарати, об'єднується з підприємством-виробником фотоплівки або хімреактивів для фотографування. При цьому, це приєднання підприємства або додаткового напрямку без зміни основного напрямку діяльності.

**Стратегії диверсифікації** застосовуються у випадках, коли підприємство відкриває для себе нові можливості в нових сферах бізнесу. В окремих випадках така стратегія може бути необхідністю, коли ринок, на якому діє підприємство, скорочується, і фірма вимушена шукати для себе інші види діяльності.

Розрізняють такі види диверсифікації: **вертикальну (або концентричну), горизонтальну та конгломератну диверсифікацію.**

**Вертикальна диверсифікація** – коли підприємство починає виробляти товари, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами фірми.

Переваги вертикальної диверсифікації:

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- тісний контакт з кінцевими споживачами.

Недоліки:

- взаємозалежність підрозділів підприємства, що в разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства;

- обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції;
- необхідність удосконалення потребує значних витрат, що призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною.

Як наслідок вказаних недоліків спостерігається зниження рівня вертикальної диверсифікації.

**Горизонтальна диверсифікація** передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг, і скористається цією можливістю. Саме в цьому полягають переваги горизонтальної диверсифікації, що дає змогу різнобічно врахувати потреби споживачів, при цьому досягається ефект синергізму – сукупність видів діяльності дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності. Приклад – фірма, що здійснює пасажирські перевезення, виходить у туристичний бізнес та може надавати своїм пасажиром послуги з туристичного обслуговування.

**Конгломератна диверсифікація** – вихід у нові види бізнесу, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами існуючих у фірми споживачів. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і доступний лише великим підприємствам.

### ***Контрольні запитання – завдання***

1. Що означає термін «трансформація»?
2. Визначте та охарактеризуйте основні об'єктивні передумови трансформацій бізнесу.
3. Визначте стратегічні цілі трансформацій бізнесу.
4. Які види трансформацій бізнесу визначаються за ознаками: економічної природи, мети – моделі – механізму, завданнями, причинами, масштабами, характером, часовим інтервалом?
5. Що розуміють під реструктуризацією підприємства?
6. Якими зовнішніми та внутрішніми чинниками визначається необхідність проведення реструктуризації підприємства?
7. Охарактеризуйте види реструктуризації підприємства.
8. Чим відрізняються терміни «бізнес-план», «програма», «план» реструктуризації?
9. Що представляє собою реорганізація підприємства? Визначте основні причини її проведення.
10. Які напрямки реорганізації підприємства виділяються?
11. Охарактеризуйте види укрупнення підприємств: вертикальне, горизонтальне, діагональне.
12. Що розуміють під злиттям підприємств?
13. Яка головна різниця між злиттям та приєднанням підприємств?

14. Що таке «аквізиція»?
15. У яких випадках відбувається подібнення підприємства? Які форми подібнення виділяються відповідно до Господарського кодексу України?
16. Що розуміють під перетворенням підприємства? Які найпоширеніші приклади перетворень підприємств існують у вітчизняній практиці?
17. Які питання регламентуються угодою про умови проведення реорганізації?
18. Що розуміють під стратегією змін?
19. Які стани організації визначаються залежно від зовнішніх умов роботи та ресурсів організації?
20. Яка стратегія визначається відповідно до кризового стану організації?
21. Які підходи до управління стратегічними змінами визначили А. Томпсон і Дж. Стрікланд?
22. На які типи поділяються інтеграційні процеси?
23. Охарактеризуйте стратегії інтеграційного зростання, горизонтальної інтеграції, диверсифікації підприємств.

### ***Тематика наукових доповідей***

1. Трансформація як форма стратегічних змін: закордонний та вітчизняний досвід.
2. Реструктуризація як форма стратегічних змін: закордонний та вітчизняний досвід.
3. Реорганізація як форма стратегічних змін: закордонний та вітчизняний досвід.
4. Стратегії розвитку торговельних мереж в Україні.
5. Стратегії розвитку мереж ресторанного бізнесу в Україні.

## Список використаних джерел

1. Адизес И. Управляя изменениями / И. Адизес. – СПб. : ПИТЕР, 2012. – 223 с.
2. Адизес И. К. Управление изменениями / И. К. Адизес ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2011. – 224 с.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ. ; под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с. – (Серия «Теория менеджмента»).
4. Аистова М. Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегия, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям / М. Д. Аистова. – М. : Альпина, 2002. – 287 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер с англ. – СПб. : Питер. 1999. – 416 с.
6. Антология организационной психологии / Барри М. Стоу. – М. : ООО Вершина, 2005. – 786 с.
7. Антонюк В. П. Людський капітал регіонів України в контексті інноваційного розвитку : монографія / В. П. Антонюк, О. І. Амоша, Л. Г. Мельцер ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2011. – 307 с.
8. Антошкіна Л. І. Методологія економічних досліджень : підручник / Л. І. Антошкіна, Д. М. Стеченко. – К. : Знання, 2015. – 311 с.
9. Ашмарина С. И. Управление изменениями : учеб. пособие / С. И. Ашмарина, Б. Н. Герасимов. – М. : Рид Групп, 2011. – 208 с.
10. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні : Зб. наук. праць. – К., 2008. – Вип. 1 (20) – С. 69–73.
11. Балабанова Л. В. Стратегія і тактика управління підприємством : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, І. С. Фоломкіна. – Донецьк: Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі, 2009. – 421 с.

12. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом в умовах ринкової економіки : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2010. – 237 с.
13. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / О. А. Біловодська. – К. : Знання, 2010. – 495 с.
14. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн ; пер. с англ. ; под общ. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, 2007. – 272 с.
15. Бохенко О. С. Організаційні зміни – основа розвитку підприємств [Електронний ресурс] / О. С. Бохенко. – Режим доступу : <[http://www.rusnauka.com/2.\\_SND\\_2007/Economics/19367.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19367.doc.htm)>
16. Василенко В. О. Стратегічне управління : навч. пос. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
17. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарика, 2010. – 320 с.
18. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств : монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 183 с.
19. Воронков Д. К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. – Х. : АдВА, 2009. – 435 с.
20. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
21. Гордеев М. Закономерности организационных изменений [Электронный ресурс] / М. Гордеев, М. Соболев. – Режим доступа : <<http://quality.eup.ru/MATERIALY6/zakonorgi.html>>

22. Гризовська Л. О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу / Л. О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 192–196.
23. Грин М. Управление изменениями: [пер. с англ.] / М. Грин. – СПб. : ДК, 2007. – 360 с.
24. Гумилев Л. Н. Этногенез и биосфера земли / Л. Н. Гумилев. – СПб. : Кристалл, 2001. – 320 с.
25. Дак Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Д. Д. Дак ; пер. с англ. – М. : Альпина паблишер, 2007. – 320 с.
26. Дафт Р. Теория организации : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова ; предисловие Э. М. Короткова. – М. : Юнити-Дана, 2006. – 736 с. – (Серия «Зарубежный учебник»).
27. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб. : Питер, 2009. – 800 с.
28. Демченко А. О. Роль технологических инноваций в стратегии развития предприятия / А. О. Демченко // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – № 2. – С. 93-96.
29. Энциклопедия менеджера: Алгоритмы эффективной работы / Р. Джей, Р. Темплар ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 676 с.
30. Дзяна С. Р. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах / С. Р. Дзяна, Р. Б. Дзяний // Ефективність державного управління. – 2013. – Вип. 34. – С. 31–40.
31. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : ЦУЛ, 2011. – 440 с.
32. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г. Жаворонкова, О. Дяченко // Наука й економіка : наук.-теор. ж-л. – 2010. – № 3. – С. 69–72.

33. Зорій О. М. Особливості застосування аутсорсингу / О. М. Зорій, Т. В. Коваленко // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. – Том 14. – № 3. – С. 18–28.
34. Иванова Е. А. Управление изменениями : учеб. пособ. / Е. А. Иванова. – М. : МГУПС (МИИТ), 2014. – 167 с.
35. Иванов Ю. В. Трансформация предприятий / Ю. В. Иванов. – М. : Изд-во МАИ, 2000. – 66 с.
36. Иванова Е. В. Тренинг управления изменениями в организациях / Е. В. Иванова. – СПб. : Речь, 2007. – 292 с.
37. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин. – СПб. : ПИТЕР, 2001. – 320 с.
38. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – М. : Добрая книга, 2006. – 360 с.
39. Кемп Р. Бенчмаркинг: обзор опыта достижения делового совершенства [Электронный ресурс] / Р. Кемп. – 2007. – URL : <<http://www.benchmarketingclub.ru/kemp.pdf>>
40. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
41. Кожевина О. В. Управление изменениями : учеб. пособ. / О. В. Кожевина. – М. : Инфра-М, 2012. – 286 с.
42. Кондратьев Н. Д. Избранные сочинения / Н. Д. Кондратьев. – М. : Прогресс, 1993.
43. 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/art>>

44. Корнеева Е. Н. Модель и технологии управления изменениями на предприятии / Е. Н. Корнеева, Б. Н. Герасимов. // Экон. науки. – Самара : Изд-во Самарского гос. экон. ун-та. – 2008. – №1.

45. Корнелиус Н. HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.

46. Королькова Е. М. Реструктуризация предприятий : учеб. пособие / Е. М. Королькова. – Тамбов : Тамб. гос. техн. ун-т, 2007. – 80 с.

47. Корпоративная культура и управление изменениями / Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Брукс, 2006. – 192 с.

48. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; пер. с англ. под. науч. ред С. Г. Жильцова. – СПб. : Питер, 2008. – 480 с.

49. 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.

50. 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. М. Ратгебер. – М. : «Эксмо», 2008. – 128 с.

51. Коттер Дж. П. Впереди перемен / Дж. П. Коттер; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 256 с.

52. Коттер Дж. П. Лидерство Мацуситы. Уроки выдающегося предпринимателя XX века (Matsushita Leadership) / Дж. П. Коттер; – М. : «Альпина», 2007. – 256 с.

53. Корн Д. С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании : [пер. с англ.] / Д. С. Корн. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 320 с.

54. Коэн Аллен Р. Курс MBA по менеджменту. – М. : Альпина бизнес букс, 2007. – 507 с.



55. Коэн Дэн С. Суть перемен. Путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / Дэн С. Коэн. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – 320 с.
56. Управление изменениями : учебно-метод. пособ. / В. К. Крутиков, Т. В. Дорожкина, Ю. В. Зайцев, О. В. Федорова. – Калуга : ИП Шилин «Эйдос», 2014. – 85 с.
57. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підруч. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 414 с.
58. Кужева С. Н. Управление изменениями [Электронный ресурс] / С. Н. Кужева. – Режим доступа : <<http://www.twirpx.com/file/809453/>>
59. Мардас А. Н. Организационный менеджмент / А. Н. Мардас, О. А. Мардас. – СПб. : Питер, 2003. – 645 с.
60. Менеджмент, ориентированный на рынок / пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
61. Мескон М. Х. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
62. Мильнер Б. З. Концепция организационных изменений в современных компаниях / Б. З. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №1.
63. Менеджмент : підручник / Т. Л. Мостенська, М. Г. Луцький, О. В. Ільєнко, В. О. Новак. – К. : Кондор-Видавництво, 2012. – 758 с.
64. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посібник / М. І. Мурашко. – К. : Знання, 2002. – 311 с.
65. Немцов В. Д. Менеджмент організацій : навч. посібн. для студ. вузів / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініюк. – К. : ЕксОб, 2002. – 392 с.
66. Новак В. О. Організаційна поведінка : підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. – К. : Кондор-Видавництво, 2013. – 498 с.

67. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
68. Галгірел Д. Організаційна поведінка / Д. Галгірел, Дж. В. Слокум. – К. : Академвидав, 2001. – 547 с.
69. Оркина Е. А. Управление изменениями / Е. А. Оркина. – Ростов н/Д : Феникс, 2014. – 190 с.
70. Бородушко И. В. Основы менеджмента / И. В. Бородушко, В. В. Лукашевич. – М. : ЮНИТИ, 2006. – 271 с.
71. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студ. вузів / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 853 с.
72. Остапенко Т. Г. Міжнародний обмін технологіями у формуванні конкурентних переваг національної економіки : монографія / Т. Г. Остапенко. – К. : Зовнішня торгівля, 2012. – 188 с.
73. 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.
74. Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 215 с.
75. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер; пер. з англ. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
76. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2004. – 340 с.
77. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика : підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 486 с.
78. Рамперсад Х. К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения : [пер. с англ.] / Х. К. Рамперсад. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 256 с.

79. Распопов В. М. Управление изменениями : учеб. пособие / В. М. Распопов. – М. : Магистр, 2009. – 333 с.
80. Шнайдер Р. Управление изменениями в организации / Р. Шнайдер, П. Коллерет, П. Легри // Журнал Деловое совершенство. – 2003. – № 1–2
81. Робінс С. П. Основи менеджменту / С. П. Робінс, Д. А. ДеЧенцо ; пер. з англ. А. Олійник [та ін.]. – К. : Основи, 2002. – 671 с.
82. Россидес Н. Рыночная стоимость торговой марки: ее значение для построения маркетинговой стратегии / Н. Россидес // Маркетинг. – 2010. – №2. – С. 5–9.
83. Садеков А. А. Современные императивы экономического управления предприятиями на потребительском рынке: Украина, Россия, Беларусь : монография / Садеков А. А. [и др.] ; под общ. ред. Л. И. Донец. – Донецк : ДонНУЭТ, 2013. – 591 с.
84. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса / А. А. Садеков, В. В. Цурик. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.
85. Садеков А. А. Стратегическое управление предприятием: управление изменениями : учеб. пособие / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева. – Донецк : ДонГУЭТ, 2005. – 203 с.
86. Семьянинов А. В. Конспект лекций по дисциплине «Управление организационными изменениями» для студентов экономического факультета / А. В. Семьянинов. – М. : МГТУ «МАМИ», 2010. – 193 с.
87. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Роберте. – М., 2003. – 160 с.
88. Серіков А. В. Управління організаційними змінами : навчальний посібник / А. В. Серіков. – Х. : «БУРУН і К», 2013. – 264 с.
89. Скібіцька Л. І. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз /Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький // Наука й економіка : наук.-теорет. журнал. – 2008. – № 4. – С. 354-361.

90. Скібіцький О. М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність : монографія / О. М. Скібіцький. – К. : ТОВ Три-К, 2013. – 582 с.
91. Стадник В. В. Менеджмент : підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., випр. и доп. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с.
92. Баринов В. А. Стратегический менеджмент / В. А. Баринов, В. Л. Марченко. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 236 с.
93. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. І. Щелкунов, В. М. Загорулько, С. М. Подреза [та ін.]. – К. : НАУ, 2012. – 352 с.
94. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту / О. Є. Кузьмін. – Львів : БаК, 2003. – 470 с.
95. Управление изменениями в организации: как успешно провести преобразования ; пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. – М. : Книжная палата, 2002. – 264 с.
96. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями: модели, инструменты и технологии организационных изменений : пер. с англ. / Э. Камерон, М. Грин. – М. : Добрая книга, 2006. – 358 с.
97. Управление изменениями: обновление вместо трансформации [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <<http://ibcm.biz/>>
98. Лодон Дж. Управление информационными системами / Лодон Дж. – СПб : Питер, 2005. – 541 с.
99. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями / Г. В. Широкова – СПб. : Издательский Дом С-Петербургского государственного университета, 2005. – 432 с.
100. 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.

101. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д. Харрингтон, К. Зсселинг, Х. Нимвеген. – СПб., 2002. – 650 с.
102. Харрингтон Х. Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде : пер. с англ. / Х. Дж. Харрингтон, Дж. С. Харрингтон ; под ред. Б. Л. Резниченко. – СПб. : Питер, 2004. – 176 с.
103. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2005. – 608 с.
104. Стратегическая гибкость : [пер. с англ.] / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.
105. Чейз Р. Б. Производственный и операционный менеджмент / Р. Б. Чейз, Н. Дж. Эквилайн, Р. Ф. Якобс. – М., 2008. – 1184 с.
106. Черчик Л. М. Реінжинірінг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами / Л. М. Черчик // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць. – Луцьк, 2013. – Вип. 10 (38). – С. 233–241.
107. Управление проектами / В. Д. Шапиро [и др.]. – СПб. : ДваТри, 1993. – 443 с.
108. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / І. Б. Шевченко. – К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231 с.
109. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие / Г. В. Широкова. – СПб. : СПбГУ, 2005. – 330 с.
110. Эванс Джеймс Р. Управление качеством / Джеймс Р. Эванс ; сокр. пер. с англ. под. ред. Э. М. Короткова. – М. : Юнити-Дана, 2007. – 671 с.
111. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник / Л. М. Яцун, О. В. Новікова, Л. Д. Льовшина, О. П. Ткаченко, С. С. Ткачова. – Х. : Світ Книг, 2015. – 486 с.

Навчальне видання

ПІЧУГІНА Тетяна Сергіївна  
ТКАЧОВА Світлана Сергіївна  
ТКАЧЕНКО Ольга Петрівна

# **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

Навчальний посібник

Відповідальна за випуск зав. кафедри менеджменту організацій Т. С. Пічугіна  
Техн. редактор О.М. Жданович  
План 2017 р., поз. 201

---

Підп. до друку 28. 06.2017 р. Формат 60х141/16 Папір офсет. Друк. офс.  
Ум. друк. арк. 14,1. Тираж 300 прим.

---

Видавець і виготівник  
Харківський державний університет харчування та торгівлі  
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК№ 4417 від 10.10.2012 р.