

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ «КИЇВСЬКИЙ
ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

І.Б.Шевченко

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Навчальний посібник

Київ – 2015

УДК 005(075.8)

ББК 65.050.2я73

ШЗ7

Рекомендовано вченою Радою НТУУ «КПІ» як навчальний посібник
(протокол № 6 від 30 червня 2015р.)

Рецензенти:

кандидат екон. наук, доцент, декан економічного факультету Національного
університету «Києво-Могилянська академія» О.В.Гуменна;

Шевченко І.Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів
/І.Б.Шевченко – [електронний ресурс] - Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. – 231с.

ISBN _____

Навчальний посібник призначений для самостійного вивчення проблем управління змінами в організаціях у сучасних умовах. Посібник містить програму курсу, комплекс навчально-методичного забезпечення (короткий зміст тем, термінологічний словник, навчальні завдання, тестові завдання для перевірки знань, яких має набути студент після вивчення кожної теми, ситуаційні справи, критерії оцінювання знань студентів). Рекомендовано для студентів, слухачів і викладачів економічних вузів. Посібник буде корисним і для практиків, які вирішують питання управління змінами.

ISBN _____

© І.Б.Шевченко, 2015

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1. ТЕМА 1. Теоретичні основи управління змінами.....	9
1.1. Природа виникнення змін.....	9
1.2. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах.....	13
1.3. Організаційна досконалість – основа організаційних змін.....	16
1.4. Класифікація організаційних змін.....	24
2. ТЕМА 2. Індивідуальні зміни.....	28
2.1. Навчання та зміни.....	28
2.2. Види компетентностей.....	31
2.3. Управління індивідуальними змінами.....	34
2.4. Підходи до змін.....	36
2.5. Теорії навчання. Модель Д.Колба. Таксономія Блума.....	44
3. ТЕМА 3. Командні зміни.....	50
3.1. Поняття групи та переформування в команду.....	50
3.2. Типи корпоративних команд.....	57
3.3 методи підвищення та фактори ефективності команди.....	71
4. ТЕМА 4. Організаційні зміни.....	77
4.1. Організаційні зміни як елемент стратегічного менеджменту підприємства.....	78
4.2. Моделі управління змінами.....	88
4.3. Метафори організації (як механізм, організм, політичне середовище, інформаційний потік).....	100
4.4. Умови, елементи та критерії ефективності організаційних перетворень.....	102

5.	ТЕМА 5. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.....	105
5.1.	Опір змінам.....	105
5.2.	Причини виникнення опору.....	106
5.3.	Методи зменшення опору.....	112
5.4.	Формування інноваційної корпоративної культури.....	115
5.5.	Оцінка змін із врахування опору змінам.....	118
6.	ТЕМА 6. Структурні зміни.....	120
6.1.	Сутність реструктуризації.....	121
6.2.	Реструктуризація з позиції індивідуальних змін.....	125
6.3.	Причини реструктуризації.....	127
6.4.	Моніторинг та аналіз змін.....	129
6.5.	Команди в процесі реструктуризації.....	131
7.	ТЕМА 7. Управління змінами у стратегічному розвитку організації.....	133
7.1.	Типи організаційних стратегій.....	133
7.2.	Стратегії концентрованого зростання.....	134
7.3.	Стратегії скорочення.....	136
7.4.	Стратегії інтеграційного зростання.....	138
7.5.	Стратегії диверсифікації.....	140
7.6.	Причини об'єднань та поглинань.....	142
7.7.	Висновки із досліджень вдалих та невдалих поглинань.....	145
7.8.	Переваги та недоліки різних організаційних об'єднань.....	153
7.9.	Стратегії організаційних змін.....	157
8.	ТЕМА 8. Зміни корпоративної культури.....	160
8.1.	Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.....	160
8.2.	Ребрендинг компанії.....	169

8.3.	Створення бренду працедавця.....	175
9.	Тема 9. Зміни на основі інформаційних технологій.....	179
9.1.	Стратегія та інформаційні технології (ІТ).....	179
9.2.	Оцінка стану інформаційних технологій в організації. Стратегічна сітка Макфарлана.....	186
9.3.	Роль ІТ-менеджменту в управлінні змінами.....	188
9.4.	Нові правила інформаційного суспільства.....	191
10.	Рекомендована тематика семінарських (практичних) занять.....	197
11.	Рейтингова система оцінювання.....	208
12.	Питання до заліку.....	210
13.	Глосарій.....	212
	СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	223
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	224

ВСТУП

Сучасний менеджмент на підприємстві повинен бути направлений на забезпечення адаптації організації до ринкових умов з метою досягнення найкращих результатів у поєднанні із високою ефективністю використання ресурсів. В даний час багато промислових підприємств здійснюють перетворення у формах і методах управління, спрямовані на стимулювання підприємництва і розвиток нових економічних відносин. Необхідність перетворень викликана існуючої соціально-економічною ситуацією, яка пред'являє високі вимоги до прискорення адаптації сучасних промислових підприємств до швидко мінливих умов життєдіяльності та до підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції порівняно з іноземними виробниками. Головне завдання сучасних промислових підприємств - перетворення в ефективні суб'єкти ринкової економіки, здатні до самозбереження та саморозвитку. Для виконання даного завдання підприємствам необхідно змінити підходи до проведення організаційних змін, зробивши їх керованими.

Та перш за все управління змінами направлено на роботу із людським фактором у процесі змін. Існують процеси, інструменти, методики, що використовуються для ефективного управління людським фактором змін у господарській діяльності, з метою досягнення бажаних результатів та здійснення успішних змін у соціальній структурі персоналу.

Ціль даного посібника - допомогти студентам і молодим спеціалістам опанувати знаннями наукових основ управління змінами в організаціях, формуванню у них сучасного підходу до вирішення виробничих і соціально-економічних проблем, а також здобути практичні навички по створенню умов для творчої та ефективної діяльності по управлінню змінами.

Кредитний модуль «Управління змінами» входить до складу дисципліни «Ділове адміністрування». Дисципліна надається за вибором студента для фахівців з базовою вищою економічною освітою. **Предмет кредитного модулю:** процес підготовки рішень про організаційні, командні та індивідуальні зміни, способи і методи їх досягнення шляхом цілеспрямованої порівняльної оцінки різних альтернативних варіантів дій у передбачуваних умовах при раціональному розподілі ресурсів.

Викладання спирається на фундаментальні економічні дисципліни: економічну теорію, макро- і мікроекономіку, основи статистики, економіку підприємства, економічний аналіз, менеджмент та маркетинг, антикризове управління, стратегічний менеджмент. Посібник відображає реалізацію комплексного системного підходу в розробці адекватних суті змін інструментальних методів і засобів, що дозволяють управляти ресурсами організації, проектувати варіанти процедур досягнення цілей змін, дозволяє дослідити кількісні та якісні параметри проходження ймовірних процесів із системних позицій і відповідну цим процедурам інформаційну базу управління. Складений на основі праць визнаних вчених та прикладів з діяльності зарубіжних та вітчизняних фірм. Розрахована на студентів всіх форм навчання за спеціальністю „Менеджмент організацій”.

Основна мета вивчення курсу полягає в ознайомленні студентів з теорією управління змінами в організації; науковому обґрунтуванні необхідності систематизованого підходу до здійснення змін в організації; відпрацюванні методики планування та запровадження комплексних змін на підприємстві; сприяння розвитку особистих здібностей студентів щодо запровадження змін в організації; відпрацювання навичок та вмінь щодо запровадження змін на підприємствах; формування психологічної готовності до змін у молодих фахівців.

Після вивчення курсу учасники будуть знати базові поняття та інструментарій управління змінами в організації; коли потрібні зміни в організації?; процес стратегічного планування змін; типові моделі управління змінами; що відбувається з людьми у процесі змін; причини опору змінам та як реагувати на опір змінам; уміти розробляти ефективний план дій по запровадженню змін; здійснювати керівництво процесом змін на різних етапах; формувати команду для проведення змін в організації; проводити моніторинг та аналіз процесу змін; володіти навичками управління змінами в організації; методами проведення змін; прийомами управління людськими ресурсами в процесі змін; методами подолання опору змінам; механізмами стимулювання змін в організації; прийоми подолання конфліктів в процесі змін.

Особливістю даного посібника є логічна структурованість викладеного матеріалу у відповідності із програмою кредитного модулю «Управління змінами», затвердженою Міністерством освіти і науки України. Посібник містить короткий виклад лекційного матеріалу, питання для самоконтролю, завдання для самостійної роботи студентів по кожній темі курсу, орієнтовну тематику семінарських/практичних занять, питання для проведення заліку – підсумкового контролю з кредитного модуля, глосарій, список літератури, рекомендованої студентам для вивчення курсу та список літературних джерел, використаних при створенні посібника.

Рекомендовано для студентів, слухачів і викладачів економічних вузів. Посібник буде корисним і для практиків, які вирішують питання управління змінами.

ТЕМА 1. Теоретичні основи управління змінами

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

1.1. Природа виникнення змін

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

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

Арістотель вперше провів класифікацію змін – ті, що приходять ззовні та внутрішніх; таких, що здійснюються внаслідок чого-небудь та ті,

що стають чимось. Пов'язуючи зміни із існуванням протилежностей та протиставленням, він вирізняє такі види змін:

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

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

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

Зміна протидіє стабільним властивостям речі і цим відрізняється від руху.

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

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

набуває існування у певному органі чуття. Тому він розрізняє природні та духовні зміни.

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

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

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

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

Це знайшло своє вираження в концепції ентропії як міри незворотності самовільних процесів у термодинамічній системі (Л.Больцман), у створенні В.Оствальдом електрохімії, В.І.Вернадським біогеохімії, що аналізувала зворотні та незворотні процеси обміну та перетворення енергії у біосфері, у новій інтерпретації змін, що дав А.Бергсон, котрий пов'язав життя із тривалістю, з неперервною мінливістю станів, що досягається інтуїтивно, у той час як матеріальні, просторові об'єкти – предмет інтелекту, у створенні концепції емерджентної еволюції (С.Александр, К.Л.Морган), котра наголошує на динамічності природи та ролі якісних змін, у філософії процесу (А.Н.Уайтхед), де природа розуміється як зародження та становлення. Уайтхед проводить відмінність між подіями та об'єктами. Якщо перші – це конкретні неповторні просторово-часові вираження процесності природи, то другі – стійкі елементи природи, що входять у подію та переходять із однієї події в іншу. Він виділяє два види подій - зрощування, де універсам речей набуває індивідуальну єдність, та перехід, у котрому індивідуально існуюче є конституційним елементом для виникнення інших

індивідуальних існувань. Процес він характеризує як потік подій, матерію і простір-час – як взаємовідношення подій. Тим самим становлення стає первинним у порівнянні із буттям. Таке обґрунтування буття він розглядає у силі створення нового, творчості природи, що породжує нові форми. Цей креативний процес безперервний та представлений потоками енергії, що пронизує світобудову і втілюється у речовині та матеріальних речах. Людське пізнання розглядається як охоплення подій та об'єктів у єдності, що дозволяє сформувати нову подію.

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

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

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

У природі постійно відбуваються зміни. Для природних змін характерні циклічність, вони можуть мати глобальний чи регіональний

масштаб. Основними природними причинами змін вважають астрономічні та геофізичні фактори. До астрономічних відносять періодичні зміни сонячної активності, періодичні зміни відстані Землі до Сонця, зміни швидкості обертання Землі. До геофізичних – періодичні зміни вмісту пилу в атмосфері, її газового складу, зміни площі Світового океану, тощо.

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

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

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

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

Основні риси соціально-економічної системи:

- Цілісність – тобто зміна одного компонента призведе до зміни іншого;
- Ієрархічність – кожна система може розглядатися як елемент системи більш високого порядку;

- Інтеграційність – система може мати властивості, котрі відсутні у її елементів, або елементи можуть мати риси, не властиві системі у цілому[54].

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

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

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

Щоб система розвивалась, повинні виконуватись наступні умови:

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

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

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

Моменти збурення системи називають точками біфуркації. Рух від однієї точки до іншої утворює шлях розвитку системи, коли її параметри

змінюються. У цей кризовий період система може або зруйнуватись, якщо її реакція на зовнішні збудники буде неадекватною, або перейти в інший стан, що більш відповідає умовам середовища.

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

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

Отже, системи у своєму розвитку проходять дві стадії: еволюційну та революційну. Передбачити наслідки флуктуацій досить важко, адже вони викликані не лише внутрішніми факторами, але і зовнішніми, ймовірність прогнозування котрих незначна. Після формування нової, більш пристосованої структури, система знову накопичує біфуркаційні зміни, і цикл повторюється. Аналізуючи вищесказане, можемо зробити висновок, що зміни можуть бути як фактором руйнування системи, так і фактором її розвитку, надбання нових якісних властивостей.

1.3. Організаційна досконалість – основа організаційних змін

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

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

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

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

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

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

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

Необхідно управляти процесами та постійно їх вдосконалювати у відповідності з потребами підприємства. Досягається шляхом реалізації проектів, котрим також необхідне ефективне управління. Теперішній рівень управління проектами у більшості організацій є досить низьким, про що свідчить значна кількість невдалих проектів, що незначно вплинули на підвищення ефективності діяльності фірми. Крім того, управління організацією повинно бути налагоджене так, щоб попередити неминуче виникнення хаосу, обумовленого масштабами та кількістю змін, що постійно впроваджуються. Знання представляють один із найцінніших активів будь-якої організації і тому потребують якісного управління. Саме знання створюють основу для надбання компанією конкурентних переваг, так як любі готові технології можуть бути скопійовані та передані в самий віддалений куток світу миттєво. Від раціонального управління ресурсами та активами організації залежать економічні показники підприємства. Тільки за умови ефективного злагодженого управління усіма складовими досконалості та взаємодія між ними можливе повне використання потенціалу компанії. Отже, концепція організаційної досконалості

направлена не безперервне вдосконалення організації шляхом управління перерахованими складовими.

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

Існує два підходи в управління процесами:

- 1) Управління на мікрорівні. Використовується операторами процесу або в межах одного підрозділу;
- 2) Управління на макрорівні. Використовується для управління процесами, що охоплюють декілька підрозділів або функціональних служб організації.

Більшість обов'язків спеціалістів з якості пов'язано саме із вдосконаленням процесів. Для цієї цілі ними використовуються такі методи як планування експерименту, аналіз відтворюваних процесів,

причинно-наслідковий аналіз, контроль документації, гуртки якості, методологія «Шість сигм», контрольні карти Шухарта, стандарти ISO 9000, організація виробництва по принципу «точно вчасно», атестація постачальників та ін. Управління процесами вимагає, щоб усі його учасники постійно його поліпшували та модернізували. Оновлення процесів – постійне завдання організації. У більшості випадків команда, сформована для оновлення певного процесу, вирішує найбільш значимі проблеми на протязі 2-3 місяців. Після завершення проекту, команду розпускають, а завдання подальшої модернізації передають операторам процесу.

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

До найбільш поширених причин невдачі проектів відносять:

- ✓ Неможливість дотримання графіку виконання робіт через:
 - Відхилення тривалості робіт від запланованих;
 - Відсутність у робочому графіку необхідних робіт;
 - Затримкою виконання попередніх робіт;
 - Змінами у змісті проекту;
- ✓ Неналежне використання ресурсів у зв'язку із:
 - Відсутністю спеціалістів;
 - Неefективним розподілом часу;

- Невідповідності виконавців кваліфікаційним вимогам;
- ✓ Неefективне управління портфелем проекту, що полягає у:
- Невірному відборі проектів у портфель;
- Несвоєчасне виконання ризикованих проектів;
- Недостатньому управлінні взаємозв'язками між проектами;
- ✓ Втрата інтелектуального капіталу та знань через:
- Відсутність належних засобів збереження та передачі інформації;
- Звільненням працівників із організації;
- ✓ Відсутність належної підготовки працівників, що будуть використовувати результати проекту.

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

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

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

Більшість сучасних організацій ще не усвідомило повністю потреби у створенні комплексних систем управління змінами. Вище керівництво

повинно чітко уявляти, які саме зміни необхідні організації, і розуміти, що справа не в простому поліпшенні процесів. Мова йде про принципові засади діяльності організації. Це значить, що компанія повинна мати чітке бачення свого стратегічного майбутнього, розуміти природу рушійних сил її комерційної діяльності та механізмів їх дії, визначати тенденції зміни основних факторів, що впливають на бізнес.

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

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

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

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

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

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

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

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

- Сучасні технології.

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

1.4. Класифікація організаційних змін

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

Розрізняють три рівні змін:

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

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

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

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

За напрямками зміни можна класифікують:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 1. Агресивні зміни;**
- 2. Інструкційні зміни;**

3. Корозійні зміни;

4. Миротворчі зміни.

Агресивними зміни будуть у випадку, коли за умови необхідності змін існуючі компетенції апарату управління не дозволяють швидко їх освоїти та застосувати. Дії керівників будуть зосереджені на зміні управлінських ролей, розробці нових пріоритетів витрат ресурсів фірми, реорганізації системи стимулювання у різкому наказовому порядку. Основною метою таких дій буде створення тимчасової ситуації розгубленості та роз'єднаності членів організації, щоб швидко впровадити нові елементи організаційної культури.

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

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

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

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

Отже, зміни існують об'єктивно та відбуваються постійно у природі і в соціально-економічних системах. Якісні зміни призводять до

еволюційного чи революційного розвитку системи. Організації як відкритій соціально-економічній системі також властиві зміни. Змінами можна та необхідно управляти, щоб забезпечити її довготривалу життєздатність та конкурентоспроможність.

Питання для самоконтролю:

1. Визначити сутність змін.
2. Обґрунтувати взаємозв'язок змін у природі і соціально-економічній системі.
3. Класифікація змін.
4. Обґрунтувати необхідність змін в організаціях.
5. Визначити основні складові організаційної досконалості.

Завдання для самостійної роботи студентів (СРС):

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

ТЕМА 2. Індивідуальні зміни

- 2.1. Навчання та зміни
- 2.2. Види компетентностей
- 2.3. Управління індивідуальними змінами
- 2.4. Підходи до змін
- 2.5. Теорії навчання. Модель Д.Колба. Таксономія Блума

2.1. Навчання та зміни

Перший рівень змін, що відбуваються в організації – це індивідуальні зміни. Адже підвищення ефективності діяльності компанії можливе тільки за рахунок підвищення ефективності її співробітників. Сучасні організації

потребують не тільки високопрофесійного персоналу сьогодні, але й здатного до професійного зростання і саморозвитку в майбутньому. Змінюються зовнішні умови функціонування організацій, змінюються продукти і технології їх виготовлення, впроваджуються нові прийоми та методи управління, тому знання та навички співробітників не можуть залишатися сталими. Основним інструментом ефективного управління персоналом було і залишається навчання. Без організації професійного навчання, працівники втрачають мотивацію, а компанія – можливість досягнути стратегічних цілей.

Розвиток персоналу (зміни) – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів з метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо[19, с. 148]

Завданням розвитку персоналу організації є:

- здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу шляхом запровадження гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення більш повного використання здібностей, інтересів і нахилів працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження у практику нововведень, високих технологій і таким

чином підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;

- проведення оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу та привабливості організації серед молоді й інших груп населення[19, с. 151].

Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно у межах організації або за її ініціативи і сприянням поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за рамки трудової діяльності на робочому місці, проводиться не тільки за рахунок коштів організації, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів громадянина.

Професійне навчання є одним із елементів системи розвитку персоналу.

Професійне навчання - це цілеспрямований процес формування у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних форм і методів, необхідних працівникам організації зараз чи в майбутньому[19, с. 153].

Результатом професійного навчання є підготовленість людини до певного виду праці.

Відправною точкою організації навчання в організації є аналіз відповідності існуючих професійних умінь та знань потребам організації. Необхідність навчання визначають виходячи із:

- Результатів атестації;

- Побажань працівників;
- Стратегічних цілей організації.

Розрізняють три види навчання:

1. Підготовка кадрів - планомірне і доцільно впорядковане навчання й випуск кваліфікованих кадрів всіх областей людської діяльності, що володіють сукупністю спеціальних знань, умінь, навичок і всіма засобами спілкування.

1. Підвищення кваліфікації кадрів - навчання кадрів з удосконалення знань, умінь, навичок та способів спілкування у зв'язку з зростанням вимог до професії, чи підвищенням на посаді.
2. Перепідготовка кадрів - навчання кадрів з єдиною метою освоєння нових знань, умінь, навичок та способів спілкування у зв'язку з оволодінням новою професією чи зміненими вимогами до змісту та результатів праці.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності.

2.2. Види компетенцій

Для ефективної роботи в організації потрібні не тільки професійні знання і навички, але й оволодіння певними компетенціями. **Компетентність** – це дещо ширше поняття ніж ступінь кваліфікації працівника, вона дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним.

Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Виділяють такі види компетентності:

1) **функціональна (професійна) компетентність**: характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати. Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей в області спілкування, керівництва робітниками, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію.

В основі професійної компетентності полягає професійна придатність, що являє собою сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності.

В умовах сучасного етапу НТР чітко просліджується тенденція до швидкого старіння знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до посади і професії;

2) **інтелектуальна компетентність** - виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3) **ситуативна компетентність** - означає уміння діяти відповідно до ситуації;

4) **часова компетентність** - відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час.

Вона містить адекватну оцінку витрат часу ("почуття часу"), уміння конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу;

5) **соціальна компетентність** - передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д.

Соціальна компетентність характеризує інтерактивні здатності працівника, культуру ділового спілкування як по вертикалі "керівник – підлеглий", так і по горизонталі – "працівники одного рівня", а також спілкування з контрагентами підприємства (постачальники, споживачі, банки, органи місцевого державного управління, тощо).

Соціальна компетентність містить:

- знання етики ділового спілкування;
- уміння запобігати і відносно безболісно вирішувати конфлікти;
- уміння швидко і правильно передавати інформацію;
- уміння налагоджувати комунікації;
- уміння давати ясні і чіткі завдання і відповідно мотивувати робітників;
- уміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру і т.п.

Такого роду знання та уміння необхідні усім робітникам, а особливо – керівникам, оскільки у сучасному виробництві від злагодженості і

гармонійності відносин у групі багато в чому залежить успіх підприємства в цілому[10, с.61-62]

2.3. Управління індивідуальними змінами

Кризова економічна ситуація у країні не знижує попит на висококваліфіковані кадри. Зростає попит на програми розвитку та якісних змін працівників, та обмеження бюджету накладає свій відбиток на пошук технологій навчання відповідно до потреб компанії, її стратегічних цілей.

Одним із важливих інструментів розвитку персоналу є план індивідуальних змін.

Це річний план розвитку працівника, що складається, зазвичай, у кінці або на початку року за результатами щорічної оцінки працівника його керівником. Для керівників використовується оцінка методом «360 градусів», тобто з боку керівництва, колег та підлеглих. Рівень виконання індивідуального плану є одним із показників ефективності співробітника. Разом із керівником, працівник узгоджує свої цілі розвитку та програми навчання на наступний період із врахуванням індивідуальних особливостей. Дуже важливо, щоб керівник на протязі року контролював та відмічав досягнення працівника. Це дає персоналу відчувати небайдужість керівництва, почуття відповідності свого зростання згідно із поставленими завданнями та цілями компанії.

Коли цілі поставлені та узгоджені, ресурси виділені, працівник може починати реалізовувати програму розвитку. Для навчання використовуються зовнішні та внутрішні тренінги, курси, конференції. При організації розвитку персоналу на самому підприємстві можуть використовуватись такі інструменти:

1. Коучинг – індивідуальний тренінг, спосіб передачі знань і навичок від більш досвідченого керівника до менш досвідченому.
2. Саморозвиток. Для результативного розвитку співробітникові необхідно в першу чергу самому робити кроки до розвитку. Наприклад, поглиблювати теоретичні знання, вивчати спеціальну літературу. Саморозвиток розуміє постійну рефлексію та самопізнання, тобто готовність вчитися на своїх помилках і успіхах, що дозволяє людині постійно розвиватися.
3. Наставництво. Найбільш ефективний спосіб наставництва – спостерігати, як співробітник працює, надаючи зворотний зв'язок для обговорення конкретних аспектів роботи. Зворотній зв'язок служить для повідомлення про позитивні результати та аналізу тих дій, які співробітнику необхідно виправити, скоригувати. Зазвичай наставництво здійснюється нелінійним менеджером співробітника, тоді як коучинг – лінійним менеджером.
4. Ротація – тимчасове переміщення співробітника з однієї ділянки роботи на іншу, з однієї посади на іншу як по горизонталі, так і по вертикалі організаційної структури. Ротація сприяє набуттю знань і навичок, пов'язаних зі специфікою діяльності в різних підрозділах компанії.
5. Делегування – передавання повноважень на нижчі рівні управління. Делегуючи повноваження і завдання, яких співробітник раніше не мав або з якими стикався не безпосередньо, керівник стимулює його розвиток, підштовхує його до придбання нових знань, умінь, розвитку здібностей. Делегування є важливим навиком керівника, оскільки дозволяє і розвивати співробітника, і вивільнити час для свого розвитку.

6. Навчання компетенціям. Навчання співробітника тим компетенціям, котрі необхідні йому для виконання роботи на своїй посаді в майбутньому.

2.4. Підходи до змін

При проведенні індивідуальних змін використовують біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний та гуманістично-психологічний підходи.

Біхевіористичний (поведінковий) підхід розглядає людину як об'єкт впливу соціального оточення. Все реакції на подразники, моделі поведінки є результатом спостережень за іншими особистостями – батьками, знайомими, вчителями, видатними особами, тощо. Особистість є результатом взаємодії індивіда і довкілля, яке він прагне взяти та пристосуватись до нього[53].

Основна ідея впровадження змін полягає у тому, що одна людина може впливати на іншу за допомогою заохочень та покарань. Якщо заплановані результати не досягнуто, потрібно проаналізувати сприятливі та несприятливі елементи поведінки працівника. Необхідно визначити індивідуальні особливості особи, які винагороди та покарання найбільш дієві. На основі цього розробити стратегію управління змінами. Успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації, а також формування позитивного клімату у колективі, що підкріплене вірою працівника у свої сили та здібності.

Етапи проекту трансформації:

1. Визначення моделей поведінки, що впливають на діяльність людини;
2. Оцінка цих моделей, як часто вони використовуються;

3. Функціональний аналіз моделей, тобто виявлення складових поведінки;
4. Розробка стратегії втручання – які заохочення та покарання потрібно зв'язати з поведінкою, що впливає на процес;
5. Оцінка ефективності стратегії втручання.

При цьому використовуються стратегії підкріплення:

- Матеріальне стимулювання;
- Не фінансове (морально-психологічне);
- Соціальне.

Підхід ґрунтується на мотиваційних моделях теорії Х,У Мак-Грегорі та факторах мотивації Гертцберга.

Доцільно використовувати при змінах у корпоративній культурі, роботі із споживачами.

Когнітивний (пізнавальний) метод – в його основі є спроба пояснити природу контролю людини над своїм існуванням або надати йому певного сенсу. Реакції людини залежать не тільки від впливів довкілля, її поведінка визначається її особистою оцінкою ситуації та її індивідуальними особливостями[53].

Когнітивний підхід акцентує увагу не лише на зовнішніх проявах поведінки, але й на внутрішньому процесі мислення. Змінивши його, можна змінити реакцію працівника на запропоновані зміни. Передбачає розвиток позитивного мислення та обмежувальних переконань працівника.

Недоліки цього підходу: не враховується емоційний внутрішній світ людини, його позитивний та негативний вплив.

Психодинамічний підхід - в його основі психоаналіз Фрейда, індивідуальна філософія Адлера та аналітична психологія Юнга. Узагальнюючи ці теорії можна сказати, біологічне та соціальне в особистості перебувають у тісному взаємозв'язку і підсвідомість значно впливає на її поведінку. Разом з тим особистості властива схильність до саморозвитку і змін. Поєднання усвідомлюваного та неусвідомлюваного, яке відбувається в процесі самопізнання, робить індивіда цілісною особистістю, що прагне до самовдосконалення[53].

Психодинамічний підхід підкреслює, що під час змін люди переживають деяку психічну драму і управляти змінами – означає для менеджера допомогти працівнику її пережити. Він корисний для керівників, що мають справу з реакцією персоналу на зміни

Моделі, що застосовуються в даному підході:

- 5 стадій пристосувань до змін Кублер-Росс;
- Крива пристосувань Адамса, Хайеса, Хопсона;
- Моделі Вірджинії Сатир;
- Переломні моменти в процесі змін Вайнберга.

Гуманістично-психологічний підхід – основні характерні риси – це важливість рівня освіченості та досвіду працівника; можливість та бажання прийняття відповідальності за свої дії; люди існують у певному соціально-культурному середовищі[53]. Тому проведення змін передбачає:

- допомогу людині змиритися з самим собою;
- вміння спілкуватися на емоційному рівні;
- Реальної ефективності не досягнути без повного емоційного володіння ситуацією.

Для заохочення працівників та побудови системи мотивації змін використовуються ієрархія потреб А. Маслоу, шлях до персонального розвитку Роджерса, гештальт – підхід.

Індивідуальна реакція на зміни у значній мірі залежить від типу особистості.

Найбільш ефективний засіб визначення типу особистості розробили Катаріна Бріггс та її дочка Ізабелла Майерс[за матеріалами 57]. Ґрунтується на роботі швейцарського психоаналітика Карла Юнга. Модель визначає 8 різних схильностей особистості у певні моменти, з яких складається індивідуальна комбінація.

Вісім характеристик типів особистості можна представити наступними парами:

1) Джерело енергії:

- a. Екстраверсія – енергія береться із зовнішнього світу, задач та об'єктів;
- b. Інтроверсія – з внутрішнього світу, думок, почуттів.

2) Центр уваги та способи отримання інформації:

- a. Відчуття пов'язані з органами чуття, сучасним та минулим;
- b. Інтуїція – з можливостями і моделями, з майбутнім

3) Спосіб прийняття рішення:

- a. Мислення – рішення приймаються об'єктивно і логічно на сонові поняття вірного та невірного;
- b. Почуття – емоційне прийняття рішень на основі особистих цінностей;

4) Спосіб життя індивідуума:

- a. Судження – життя у впорядкованому і передбачуваному світі;

- б. Сприйняття – життя у більш гнучкому та стихійному світі, де відкриті варіанти вибору і рішення не приймаються до останнього моменту.

Модель застосовується і підтверджується уже більше 50 років, причому люди рідко відхиляються від свого початкового типу. Екстраверти можуть деякий час провести час наодинці у роздумах, а інтроверти – у великих групах за обговоренням широкого кола питань. Просто визначений тип особистості має конкретні схильності і відрізняються від інших типів, тобто, коли справа доходить до змін, люди з різними схильностями реагують по різному, неважливо, в якій ролі вони виступають – агентів чи реципієнтів.

Для простоти аналізу типи можна об'єднати в 4 категорії:

- Задумливі реалісти (інтроверти, що надають перевагу відчуттям) – обережні і передбачливі люди;
- Задумливі новатори (інтроверти, що надають перевагу інтуїції) – люди, що створюють концепції, які відображають реальне положення справ;
- Активні реалісти (екстраверти, що надають перевагу відчуттям) – володіють енергією та ентузіазмом для виконання замислу;
- Активні новатори (екстраверти, що надають перевагу інтуїції) – мають бажання досліджувати нові області.

Порівняння поведінки виділених типів особистості наглядно продемонстровано у таблиці 1 за такими напрямками – основні інтереси особистості, що найперш цікавить її в роботі, який підхід до навчання буде для кожної з них найбільш ефективний, що для даного типу особистості головне в роботі та на чому буде зконцентровано зусилля.

Таблиця 1.

Порівняння типів особистості

	Задумливі реалісти	Задумливі новатори
Що цікавить	Практична сторона справи	Думки, ідеї, концепції
Як навчаються	Прагматично, читаючи та спостерігаючи	Концептуально, читаючи, слухаючи і виявляючи зв'язки
На чому концентрують зусилля	На рішенні, що саме потрібно зберегти, а що змінити	На створенні нових ідей та теорій
Девіз	Не лагодити те, що не зламано	Давайте продумаємо зарані, наперед

	Активний реаліст	активні новатори
Що цікавить	Дії	Нові способи діяльності
Як навчаються	Активно, експериментуючи	Творчо, разом з оточуючими
На чому концентрують зусилля	На поліпшенні становища	На втіленні нових ідей
Девіз	Давайте просто зробимо це	Давайте змінимо це

Щоб скористатися методом при управлінні змінами потрібно відповісти на наступні запитання:

- Що вам підходить із різних параметрів?

- Як ви будете спілкуватися з людиною даного типу при складних змінах?
- Яка поміч потрібна для подолання змін?

Індивідуальна реакція на зміни залежить від таких факторів (Е. Камерон) [29]:

- Природа змін (еволюційні і революційні, повсякденні або одноразові, поверхневі та глибокі, розширюючі та обмежуючі). Різні типи змін визивають різне відношення та провокують відповідну поведінку.
- Наслідки змін. Очікуваність та бажаність їх для кожного із учасника змін (співробітників, акціонерів, споживачів, суспільства) впливають на відношення та підтримку змін;
- Історія підприємства – досвід змін. Якщо існує негативний досвід впровадження інновацій, це викликає недовіру до менеджменту, до його досвіду та можливостей впровадити їх успішно;
- Тип особистості. Визначає реакцію на зміни кожної конкретної особи;
- Індивідуальна історія особи. На сприйняття інновацій впливають попередні дії та реакція на зміни, рівень знань та досвіду, стабільність життя та стадія кар'єри, тощо.

У своїй моделі індивідуальних трансформаційних змін Шайн виділив 3 стадії проходження змін[15]:

- 1 – розморожування. Створення мотивів до змін:
 - Спростування (заперечення);
 - Виникнення пов'язаної з виживанням тривоги чи вини;

- Створення психологічної безпеки для подолання тривоги, пов'язаної з навчанням.
- 2 – освоєння нових концепцій і нових значень старих концепцій:
 - Імітація та ідентифікація моделей для наслідування;
 - Пошук рішень і метод проб та помилок.
- 3 – повторне заморожування – засвоєння нових концепцій та значень:
 - Злиття з уявленням про самого себе;
 - Злиття з поточними відносинами.

У кожній стадії діють 2 сили:

1. Тривога, пов'язана із навчанням: чи зможу я? Стану я вразливим?
2. Тривога, пов'язана з виживанням: якщо я не буду змінюватися, чи не відстану я від інших?

Шайн перераховує 4 відповідних типи страхів:

- Страх тимчасової некомпетентності: свідомо оцінка власної некомпетентності у новій ситуації
- Страх покарання за некомпетентність: розуміння, що у разі невдачі працівник буде покараний;
- Страх втратити себе: внутрішній безлад, коли працівник визначає себе в ролі або посаді, що більше не потрібна організації;
- Страх втратити своє місце в групі.

Особі, для сприйняття змін, потрібно дві умови :

- Тривога виживання повинна бути вища за тривогу навчання;
- Тривога навчання повинна знижувати, а не підвищувати тривогу виживання.

Тривога виживання є рушійною силою, тривога навчання – стримуючою. Замість того, щоб збільшувати індивідуальне або групове

почуття тривоги виживання, Шайн запропонував знизити індивідуальну тривогу навчання. Для цього необхідно збільшити, зміцнити почуття психологічної безпеки шляхом:

- Переконливого представлення майбутнього;
- Формальне навчання;
- Залучення учня;
- Неформальне навчання відповідних сімейних груп/команд;
- Практика, тренування, зворотній зв'язок;
- Позитивні рольові моделі;
- Групи підтримки;
- Послідовні системи і структури;
- Імітація та ідентифікація замість аналізу та методу проб і помилок.

Отже, використання того чи іншого підходу в управлінні індивідуальними змінами залежать від індивідуального типу особистості працівника. Велику роль у полегшенні сприйнятті нововведень дослідники відводять навчанню.

2.5. Теорії навчання. Модель Д.Колба. Таксономія Блума

Процес засвоєння знань виражений у різноманітних дослідженнях та теоріях навчання.

Асоціативна теорія – основний принцип засвоєння навчального матеріалу – багаторазове механічне повторювання. Полягає у збільшенні частоти повторень для утворення та зміцнення асоціацій.

Біхевіористична теорія характеризується як теорія спроб та помилок. Людина випадково знаходить реакцію, що відповідає стимулу. З повторенням стимулу виникає потрібна реакція. Адекватність реакції

залежить від кількості повторень, сили та довго тривалості стимулу. Набуття індивідуального досвіду закріплює зв'язок між стимулом та реакцією - виникає ефект навчання. Розглядають два можливих варіанти його використання: наслідування без розуміння, а потім осмислення, або розуміння дії та структури передуює наслідуванню.

Представник гештальтпсихології К. Коффка відмічав, що повторення без розуміння дії, її схеми, структури не приведе до якісного навчання. Такий підхід до організації навчання людини не підходить. К. Коффка велику роль у навчанні відводив наслідуванню. Він розглядає два можливих варіанти його використання: наслідування без розуміння, а потім осмислення — або ж розуміння зразка передуює наслідуванню. Він робить акцент на другому варіанті наслідування у навчанні, вважає, що наслідування полегшує процес учіння, але при цьому потрібно бути вимогливими до зразків наслідування. К. Коффка правильно показує залежність між розумінням дії та її виконанням, але великого значення надає наслідуванню[52].

Ці теорії привели до розвитку двох напрямів у навчанні: один - розвиток здібностей, щоб здобувати знання, другий – засвоєння певної суми знань.

Традиційне навчання орієнтується на засвоєння інформації. Проте, щоб інформація стала знаннями, вона повинна бути засвоєна досвідом, в раніше здобуті систематизовані знання, розширивши їх.

Основними методами навчання стали способи полегшення процесу сприйняття, аналіз-синтез, асоціації, запам'ятовування, розуміння, індукція-дедукція, застосування.

На сьогодні створено багато моделей навчання. Розглянемо цикл Колба та таксономію Блума.

Основна ідея моделі Колба[40] полягає у наступному: для того, щоб дорослій людині отримати новий складний навик максимально ефективно, він повинен пройти чотири стадії:

1. Безпосередній досвід. Людина повинна мати деякий попередній досвід у тому, чого бажає навчитись або в чому поліпшити свої навички. Крім того, особа повинна знати, яких результатів вона може досягнути, використовуючи існуючий досвід.
2. Спостереження та рефлексія. Людина обдумує та аналізує свій досвід.
3. Формування абстрактних концепцій та моделей. На цьому етапі узагальнюється інформація, здобута дослідним шляхом до такої моделі, яка б описувала досвід. Таким чином, будується взаємозв'язок досвіду та здобуванням нової інформації і генеруються ідеї щодо того, як це працює.
4. Активний експеримент. На цьому етапі необхідно експериментувати та перевірити дієвість створеної концепції для того, щоб працювати по ній у подальшому. Після цього етапу людина отримує безпосередній досвід і починається перший етап.

Така модель зручна для навчання любого працівника. Вона дозволяє організувати процес навчання, використовуючи власний досвід співробітника, і зробити його більш наближеним до життя людини.

Після закінчення Другої світової війни група американських педагогів і психологів під керівництвом відомого вченого Б. Блума[37] розробила загальні способи і правила чіткого формулювання та впорядкування педагогічних цілей. У 1956 р. вийшла у світ "Таксономія", частина, в якій було описано цілі пізнавальної (когнітивної) області. Поняття "таксономія" взято з біології (у перекладі з грецької означає "розміщення у порядку"; "закон").

До цілей першої, когнітивної групи входять такі, які передбачають запам'ятовування і відтворення вивченого матеріалу, а також розв'язання проблем, у ході яких необхідно переосмислити наявні знання, будувати їх нові об'єднання, структури, створювати нові знання. Цілі цієї групи в основному представлені у навчальних програмах, підручниках та посібниках, у повсякденній шкільній практиці.

Другу групу цілей (афективна, емоційно-ціннісна сфера) становлять цілі формування емоційно-особистісного ставлення до навколишнього світу. Вони виражаються через сприймання, інтерес, нахили, здібності, переживання почуттів, формування відношення, його осмислення і вияв у діяльності.

Цілі навчання психомоторної сфери становлять третю групу. Вони включають ті чи інші види моторної (рухливої) маніпулятивної діяльності нервово-м'язової координації. Це навички письма, мовні навички, фізичні та трудові навички.

Використання чіткої, впорядкованої системи цілей навчання, на думку Б. Блума, дуже важливе для побудови навчального процесу у зв'язку з тим, що, по-перше, знаючи цілі навчання, учитель впорядковує їх, визначає першочергові, базові, порядок і перспективу подальшої роботи; по-друге, знання вчителем конкретних цілей дає можливість пояснити учням орієнтири в їх спільній роботі; по-третє, чітке формулювання цілей, які виражені через результати діяльності, піддається надійній і об'єктивній оцінці.

Елементи таксономії Блума. Цілі навчання у когнітивній сфері можуть бути виражені через такі елементи засвоєння (їх ще називають елементами таксономії Блума): знання, розуміння, застосування, аналіз, синтез і оцінка.

Нижче розшифровується їх зміст, а також та діяльність, виконання якої передбачається даним рівнем освоєння змісту.

1. *Знання.* Ця категорія означає запам'ятовування та відтворення матеріалу, який вивчається. Йдеться про запам'ятовування і відтворення термінів, конкретних фактів, методів і процедур, основних понять, правил, принципів, цілісних теорій.

2. *Розуміння.* Показником розуміння значення вивченого може бути здатність людини встановлювати зв'язок одного матеріалу з іншим, перетворювати його із одної форми вираження в іншу, переводити його з однієї "мови" на іншу (наприклад, зі словесної у графічну, математичну і навпаки). Як показник розуміння може також бути інтерпретація матеріалу учнем (пояснення, короткий виклад), прогнозування майбутніх наслідків, що випливають із наявних даних.

3. *Застосування.* Цей елемент засвоєння означає вміння використовувати вивчений матеріал у конкретних умовах і нових ситуаціях. Сюди входить застосування правил, методів, вміння розбивати матеріал на складові поняття, законів, принципів, теорій.

4. *Аналіз.* До цієї категорії належить виділення частин цілого, виявлення взаємозв'язку між ними, осмислення принципів організації цілого. Навчальні результати характеризуються осмисленням не тільки змісту навчального матеріалу, а і його внутрішньої структури.

Учень, який добре оволодів цією категорією навчальних цілей, бачить помилки й огріхи в логіці міркувань, бачить різницю між фактами і наслідками, оцінює значимість даних.

5. *Синтез.* Ця категорія означає вміння комбінувати елементи, щоб одержати ціле з новою системною властивістю. Таким новим продуктом може бути повідомлення, план дій, нова схема тощо.

6. *Оцінка.* Як категорія навчальних цілей, вона означає вміння оцінювати значення того чи іншого матеріалу для конкретної мети. Судження і умовиводи учня мають засновуватися на чітких критеріях. Учень оцінює логіку побудови матеріалу у вигляді письмового тексту, оцінює відповідність висновків уже даним і т.д.

Таким чином, навчання є найважливішою ланкою системою управління персоналом і має бути нерозривно пов'язане із процесами організаційного розвитку.

Питання для самоконтролю:

1. Визначити сутність індивідуальних змін.
2. Обґрунтувати значення навчання у здійсненні індивідуальних змін.
3. Визначити сутність біхевіористичного, когнітивного, психодинамічного, гуманістично-психологічного підходів до змін та обґрунтувати їх ефективність та доцільність для різних психологічних типів особистості.
4. Яким чином можна здійснюються індивідуальні зміни в організації?
5. Охарактеризувати різні моделі навчання та їх ефективність.

Завдання на СРС:

1. Моделі організації професійного навчання
2. Методи атестації робітників, спеціалістів та керівників
3. 5 стадій пристосувань Кублер-Рос
4. Крива пристосувань Адамса, Хайеса, Хопсона
5. Моделі Вірджинії Сатир
6. Гештальт-підхід
7. Моделі навчання і розвитку особистості

ТЕМА 3. Командні зміни

3.1. Поняття групи та переформування в команду.

3.2. Типи корпоративних команд.

3.3. Методи підвищення та фактори ефективності команди

3.1. Поняття групи та переформування в команду.

Людина може вижити та розвиватись тільки в соціумі. Груповий розвиток дозволив створити цивілізацію. З давніх-давен люди об'єднувались в групи, щоб вижити. Тільки групові зусилля можуть вирішити більшість завдань, що постають перед людьми. Тому, не зважаючи на все більшу самосвідомість та індивідуалізацію людини, вона була і залишається істотою соціальною, що дозволило їй створити ефективне світове господарство, науку, культуру.

Необхідною умовою розвитку особистості є її приналежність до групи. В той же час, зіткнення групових та індивідуальних інтересів може гальмувати розвиток особистості та викликати конфлікт. Погляди конкретних людей можуть істотно розходитися з громадською думкою. Соціальний контроль існує в кожній групі, і він також обумовлює формування і розвиток інтегральних психологічних рис групи.

Особа, як правило, може входити до складу декількох соціальних груп одночасно. Наприклад, сім'я, бути членом трудового колективу, спортивного клубу, брати участь у суспільній та політичній діяльності, входити до складу громадських чи релігійних організацій. У кожній з груп людина займає певне соціальне становище, відповідне тій ролі, якій, за розрахунками інших членів групи, вона буде дотримуватися і яка дозволить їм очікувати від неї певної поведінки.

Група являє собою відносно стійку сукупність людей, об'єднаних для досягнення цілі, що пов'язані системою відносин, регульованих загальними цінностями і нормами.

Ознаки групи:

- 1) Об'єднання людей у групи відбувається за певними принципами. Це можуть бути особи певного віку, статі, національності, особи, що поділяють захоплення певним видом діяльності (спорт, релігійні течії, культурні вподобання);
- 2) Наявність структури – кожен член групи займає певний ранг;
- 3) Наявність спільних інтересів, виражених як громадська думка, психологічний клімат, групові норми та цінності, груповий контроль;
- 4) Наявність формальних та неформальних відносин. Формалізація відбувається через здійснення прав та обов'язків членів групи, а неформальні відносини будуються на основі почуттів учасників один до одного всередині групи;
- 5) Наявність взаємоузгоджених дій;
- 6) Усвідомлення особистістю своєї приналежності до певної групи, що лежить в основі її самовизначення.

Класифікація груп відбувається за певними ознаками:

1. кількість осіб у груп:
 - мікрогрупи, члени якої об'єднані неформальними відносинами (сім'я);
 - малі – основне соціальне середовище людини. Учасники особисто знають одне одного та мають єдину мету;
 - великі групи (національність, народ, громадяни країни).

2. За суспільним статусом:

- Формальні - організації, що мають ознаки організаційної виокремленості (державна реєстрація, штамп, печатка, розрахунковий рахунок, юридична назва та місцезнаходження, фірмовий знак, тощо) та організаційної цілісності (єдиний колектив, формальні процедури прийняття в групу та виходу з неї, формальні процедури призначення (обрання) керівника).
- Неформальні – утворюються стихійно, часто під впливом неформального лідера.

3. За характером взаємозв'язків:

- Реальні, існуючі як спільності в певному просторі та часі і пов'язані між собою певними об'єктивними взаємовідносинами;
- Умовні – це групи людей, що об'єднуються за певною ознакою, виділеному дослідником;
- Номінальні - це неорганізовані або випадково організовані групи (пасажери в транспорті, екскурсійні групи);

4. За значимістю:

- Референтні - група при цьому представляє собою джерело соціальних установок і ціннісних орієнтації суб'єкта. Орієнтуючись на референтну групу, людина оцінює себе, свої вчинки, спосіб життя та ідеали.
- Групи членства – беручи участь в таких групах, людина самовизначається як особистість [за матеріалами 49].

Особливим різновидом групи є команда. Хоч у визначенні цих термінів є багато спільного, проте це не одне й те саме. Розглянемо спільне та відмінне між групою та командою.

В сучасних умовах інтернаціоналізації та глобалізації усіх проявів суспільного життя (економічного, політичного, культурного), зростає зростання інформаційного навантаження; загострення проблеми ефективного менеджменту; складність завдань, що вимагають колективної роботи, зростає. Назріла необхідність у якісному розвитку групових зусиль, наданню спільній праці нового характеру та змісту.

Робоча група — це об'єднання людей, котрі виконують певні завдання, направлені на досягнення цілі. Для неї створюються спеціальні умови, що оптимізують діяльність, виділено ресурси. Учасники групи мають певну професійно-кваліфікаційну підготовку, взаємодіють між собою, спілкуються, часто результати їх праці взаємозалежні.

Команда – це робоча група, в якій існують більш тісні взаємозв'язки, що проявляються через:

- Більш тісну взаємодію та взаємозалежність;
- Командний дух – ентузіазм, проява відданості певній ідеї та загальним командним цілям;
- Підпорядкування особистих інтересів досягненню спільної мети;
- Результат діяльності спільний, оцінюється не за індивідуальними досягнення членів команди, а за ефективністю колективної роботи.

Основні принципи формування команди[41]:

- **Добровільність входження в команду.** До складу команди може бути включений тільки той кандидат, хто добровільно виявив готовність ввійти до складу команди на основі обізнаності і розуміння всіх умов її діяльності.
- **Колективне виконання роботи.** Кожний член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням

адміністративного начальства (останнє не виключається і в рамках команди).

- **Колективна відповідальність.** Вся команда втрачає в довірі, стимулюванні, у суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини будь-якого з членів команди.
- **Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи.** Всі члени команди, незалежно від посад, «придбають», якщо команда в цілому працювала ефективно, і «втрачають», якщо команда не досягла результату.
- **Гідна значущість стимулювання команди за кінцевий результат.** Керівництво повинне володіти інформацією про стимули, значущі для кандидатів в члени команди. Як гідні стимули можуть виступати не тільки гроші, але й інші способи заохочення, засновані на хоббі, амбіціях і перевагах кандидатів. Нерідко громадське визнання виявляється більш цінним стимулом, ніж матеріальна винагорода.
- **Автономність самоврядування команди.** Діяльністю членів команди управляє її керівник (лідер), а не адміністративне начальство корпорації.
- **Підвищена і виконавська дисципліна.** Кожний член команди відповідає за кінцевий загальнокомандний результат. Даний принцип добровільно приймається кожним членом команди.
- **Взаємодігримка, комфортний клімат і дружні відносини.** Команда буде тільки тоді командою, коли її члени поважають один одного, навчають один одного і підтримують дружні відносини, хоча за межами команди ці якості можуть і не виявлятися.

Дослідники звертають увагу на те, що команда впливає на організаційну діяльність та організаційну культуру, вплив створює ряд організаційних переваг:

- організаційна комунікативна мережа стає більш ефективною і відкритою, забезпечуючи всім співробітникам доступ до інформації, що визначає якість роботи;
- формування і діяльність команд, особливо багатofункціональних, приводить до налаштування більш міцних зв'язків між зовнішніми і внутрішніми структурами, зацікавленими в результативній роботі організації;
- для членів команди є характерним більш широке усвідомлення їх власної місії і вони найгостріше відчують відповідальність за кінцевий результат організаційної роботи;
- командна робота заснована на колективних принципах ухвалення управлінських рішень і командної відповідальності за кінцевий результат організаційної роботи;
- члени команди дістають додаткові можливості розвитку своїх професійних навичок, надаючи один одному допомогу і взаємну підтримку, а також освоюючи нові функції і ролі;
- команди встановлюють і підтримують більш справедливую систему стимулювання і заохочення результативної діяльності;
- особливості командної діяльності визначають важливе значення організаційних і командних цінностей як чинника поведінки членів команди;
- удосконалення якості роботи в команді є повсякденним завданням всіх і кожного її члена окремо, що сприяє результативній діяльності[47].

Доцільність командної діяльності зумовлюється впливом таких факторів:

- виникнення комплексних завдань, що потребують різноманітних спеціальних професійних знань, експертних рішень;
- ускладнення організаційної структури та розширення масштабів діяльності сучасних соціально-економічних систем;
- усі компоненти діяльності є взаємозалежними;
- структура й культура організації не виключають ефективного функціонування команд;
- зацікавленість команди у вирішенні завдання, проявляючи відданість загальній ідеї;
- необхідність впровадження в організації інноваційних рішень;
- індивіди мають деякий досвід командної роботи;
- керівник організації виявляє схильність до демократичного стилю лідерства, розуміючи важливість делегування повноважень.

Відмінності між групами і командами перераховані в табл. 2 [63].

Основні типи командних завдань:

- творчі завдання (створення інновацій);
- комплексні завдання (розробка стратегії, впровадження інновацій);
- створення нових або реінжиніринг існуючих бізнес-процесів.

Отже, командна робота забезпечує більш високу ефективність виконання завдань, особливо таких, що потребують творчості, ініціативності, нестандартного підходу до вирішення проблеми. Тому необхідно розвивати командний менеджмент та вдосконалювати методи набуття лідерських навичок у менеджерів вищого та бізнес-рівня.

Відмінність між групою і командою

Група	Команда
Має формального керівника	Розподіляє функції керівництва між учасниками або періодично змінює керівника
Індивідуальна відповідальність	Відповідальність один перед одним
Має непрямий вплив на бізнес (фінансові показники), на оцінку ефективності	Оцінка ефективності напряду залежить від результатів роботи
Обговорює і розподіляє індивідуальну роботу	Обговорює і розподіляє загальну роботу
Працює всередині організації	Не обмежується рамками організації
Індивідуальні результати роботи	Групові результати роботи

3.2. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди

Переваги командної організації праці насамперед полягають у можливості підвищити гнучкість організації та прискорити її адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Командний менеджмент – управлінський підхід, орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності при вирішенні нестандартних задач, який ґрунтується на делегуванні повноважень. Вживання підходу дає можливість підвищити соціальну і культурну

творчість працівників, їх безпосередню участь в самоорганізації й самоврядуванні спільною діяльністю, всебічний розвиток і використання індивідуального й групового потенціалів, дає можливість до самореалізації людей як працівників та особистостей.

Професіонали, що розділяють ключові цінності та цілі організації, об'єднуючись у команди, більш ефективно вирішують нестандартні унікальні завдання, що постають перед управлінням компанії. Цьому сприяють високий ступінь автономності команди, взаємозалежність та взаємовідповідальність за результати, особисті міжособистісні стосунки. Ефективність сучасного управління визначається результативністю діяльності керівника у формуванні та управлінні командами. Тому сучасні менеджери працюють над засвоєнням персональних лідерських навичок.

Існують різні типи корпоративних команд. Їх можна класифікувати за різними критеріями:

1) організація і форма внутрішнього управління:

- з горизонтальними структурними взаємозв'язками (горизонтальна команда) - складається з працівників того самого рівня, але з різних відділів, яким доручено виконання певного завдання. Після вирішення завдання група розпускається;

- з вертикальними структурними взаємозв'язками (вертикальна команда) - складається з менеджера і його формальних підлеглих. Звичайно до такої команди входить відділ (служба, бюро);

- спеціалізовані команди. Зазвичай не входять до формальної структури організації і працюють над окремими, важливими для організації проектами[39].

2) за структурованістю та визначеністю завдань:

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

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

- команди тактичної реалізації (так звані «хірургічні» команди), націлені на виконання конкретного плану. Вони потребують чіткої постановки завдання, однозначного розподілу ролей і формулювання конкретних критеріїв успіху[48];

3) за сферою діяльності;

- *Бізнес-команда* – орієнтована на пошук та впровадження інновацій, вигідних проектів. Об'єднує рівних за статусом працівників з відмінними діловими та професійними якостями, керівництво здійснюється ззовні, проте існує певний ступінь свободи у прийнятті рішень;

- *„Офіс президента“* - команда керівників корпорації, основними функціями якої є координація і прийняття колективних рішень щодо внутрішньої і зовнішньої політики;

- *Багатофункціональна команда* - складається з членів, які виконують численні та різноманітні функції (фінанси, продаж, маркетинг та ін.). Мета формування команди - поліпшити координування функціонування провідних фахівців у профільних напрямках розвитку, удосконалення експертизи, упорядкування використання ресурсів та оптимізація можливих змін. Як правило, така команда ефективна в налагодженні зв'язку між двома видами активності в організації: „за течією“ і „проти течії“;

- *Особлива команда* - група фахівців, уповноважених і відповідальних за виконання певної частини завдання (або за виготовлення якогось продукту). Це різновид самокерованої команди, що працює автономно й самостійно приймає рішення в межах своєї компетентності.

Команда розподіляє ролі й доручає членам завдання, а також визначає терміни й порядок виконання робіт;

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

- *Команда, що виконує „брудну„ роботу* - ізольована від вищого керівництва група талановитих і творчих індивідів, націлених на самостійне вирішення специфічних і складних завдань;

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

- *Спортивна команда* - тренер у товаристві „зірок“. Тренер забезпечує найбільш повну реалізацію індивідуального таланта кожної „зірки“ і сприяє тому, щоб його підлеглі виконували в команді відведені їм ролі. Кожен член команди підпорядковує свої прагнення індивідуальним досягненням і меті команди;

- *„Театральна“ команда* - члени групи (трупі), що грають визначені ролі під проводом сильного керівника. Керівник визначає мету командної діяльності та ролі членів команди. Кожен член команди сприймає свій внесок у командну діяльність як унікальний. Вони пов'язують індивідуальний і командний успіх з колективними зусиллями в реалізації мети;

- *Транснаціональна команда* - згуртована група, що складається з членів, що належать до різних національних, релігійних і культурних соціальних груп[48].

4) За загальною характеристикою основних моделей команди:

- *функціональна команда* - складається з фахівців, які повинні максимально ефективно вирішувати завдання, поставлені керівництвом.

Команда може пропонувати керівництву інноваційні рішення проблем, але право висунення мети і ухвалення рішення залишається за керівництвом організації. Діяльність цього типу команди більш ефективна в традиційній ієрархічній організації, що функціонує в умовах стабільного, малодинамічного й передбачуваного ринку;

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

- *самокерована команда* - складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в деяких сферах, взаємно доповнюючи один одного. Цей тип команди характеризується високим ступенем свободи в прийнятті й реалізації рішень. Діяльність цього типу команди більш ефективна за умов становлення нової справи, створення нової організації або структури[48].

5) з погляду організації і форми внутрішнього управління:

- *команда, керована менеджером (manager-led team)*. Менеджер діє як лідер і відповідає за визначення цілей, методів їх досягнення і функціонування даної команди. Самі команди несуть відповідальність тільки за реальне виконання дорученої їм роботи. Команда повністю довіряє лідеру, вважаючи, що ніхто, окрім нього, не запропонує більш раціональних і продуманих рішень. Його розпорядження не підлягають сумніву і критиці. Керівник-лідер здійснює одноосібне управління діяльністю команди, періодично радячись з членами команди на свій розсуд. Така команда виключно ефективна в своїй діяльності до тих пір,

поки авторитет керівника-лідера незаперечний і приймається в силу членами команди майже на підсвідомому рівні. Керівництво фірми відповідає за моніторинг і управління процесами діяльності, відбір членів команди і взаємодію з організацією[за матеріалами 17];

- *самокерована (self-managing) або саморегулююча команда (self-regulating team)*. Менеджер або керівник визначає головну мету команди, але команда користується свободою вибору методів для досягнення цієї мети. Самокеровані команди набувають все більшу популярність і є маленькими групами людей, що володіють повноваженнями ухвалювати рішення, необхідні для самоврядування. Самокеровані команди є постійними й формальними елементами структури організації. Вони прийшли на зміну традиційним робочим групам, очолюваними начальниками[за матеріалами 43];

- *цілеспрямовані (self-directing) або самопроектвані (self-designing) команди* самі визначають свої задачі й методи їх досягнення. Цілеспрямовані команди пропонують максимальний потенціал для новаторства, посилюють прихильність цілям, надають можливості для організаційного навчання і змін. Ця форма управління найбільш прийнятна для нечисленних команд справжніх професіоналів. Кожний член команди «закриває» автономну ділянку робіт і його думка є надзвичайно важливою для команди в цілому. Всі відповідальні рішення приймаються колегіально, реалізує їх керівник команди або один з ключових фахівців команди. Цілеспрямовані команди ухвалюють рішення по розподілу завдань; складають графік підвищення кваліфікації, відпусток, наднормових робіт і стежать за виробничими моментами, такими як низька продуктивність або погане положення з питаннями етики;

- *Самоорганізуючі команди* відповідають за виконання задачі, управляючи своєю діяльністю, створюючи групу або організаційний комітет. Вони беруть на себе максимальний ступінь контролю і відпо-

відальності. В багатьох компаніях президент або генеральний директор був замінений командою, що самоорганізовується, – радою директорів. Рада директорів великої компанії може бути поділена на постійні комітети, такі як ревізійна комісія, фінансова комісія і виконавчий комітет. На більш низьких рівнях організації самоорганізуючі команди можуть бути утворені для таких цілей, як зниження собівартості, вдосконалення технології, вирішення соціальних питань або для поліпшення відносин між підрозділами.

б) за видами діяльності:

- виробничі - основне завдання – підвищення ефективності окремих видів діяльності;

- інтелектуальні, зусилля яких направлені на розробку стратегічних рішень, розробку проекту, обґрунтування законопроектів, тощо.

7) За характером взаємостосунків команди і навколишнього середовища:

- ізолюючі, - відособлені від зовнішнього середовища. Найчастіше це відбувається для збереження комерційної таємниці;

- інформуючі – створені для спілкування із зовнішнім середовищем, розповсюджують інформацію про компанію;

- маркетингові – орієнтовані на вивчення запитів та інформування споживачів, просування товарів на ринок;

- вивчаючі – моніторинг, збір, впорядкування, аналіз інформації про зовнішнє середовище організації.

Команди проходять певні стадії розвитку [за матеріалами 58]: формування, бушування, нормування, виконання та розпуск. Види поведінки, пов'язаної з роботою і соціальним життям, у командах чи групах різняться від стадії до стадії.

Розглянемо стадії детальніше.

Формування. На стадії формування члени зосереджуються на визначенні цілей і процедур розвитку, необхідних для виконання завдань. Розвиток команди на цій стадії включає знайомство і розуміння лідерства серед її членів. Індивідуальні члени 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 очікують;
- 4) бути ввічливими і приязними, принаймні неворожими;
- 5) намагатися збільшити власну корисність відносно особистих витрат, пов'язаних з членством в команді чи групі.

Найважливіша проблема - це формування хорошої команди. Команда може формуватися зі службовців фірми або зі сторонніх співробітників. У першому випадку найчастіше використовують соціометричний метод. Суть методу полягає в тому, що кожен член колективу вибирає для вирішення конкретного завдання двох колег і повідомляє свій вибір керівнику конфіденційно. Потім керівник складає соціограму (схему переваг), за допомогою якої встановлює реальні стосунки в колективі.

Якщо команда формується зі сторонніх співробітників, то в цьому випадку найчастіше керівник формулює якості, які повинні мати претенденти на місце в команді. За допомогою тестів, анкет і в процесі співбесіди перевіряють кожного претендента на предмет наявності сформульованих якостей[39].

Бушування. На стадії бушування виникають суперечки щодо поведінки на роботі, відповідних пріоритетів цілей, відповідальності та

пов'язаного із завданнями керівництва і напрямку, лідера. Змагання за роль лідера та суперечки, пов'язані з визначенням цілей на цій стадії, можуть домінувати. Деякі члени 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 члени вдаються до крайнощів. Придушення конфлікту викличе образу, обурення, які триватимуть і після того, як члени команди спробують порозумітися. Втеча спричинить поразку команди.

Цю стадію можна скоротити або взагалі її уникнути, якщо з самого початку члени 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 членів усім зрозумілі й визнані. Люди навчилися тому, коли їм слід працювати незалежно, а коли допомагати один одному. Команди можуть відрізнитися одна від одної після того, як вони пройшли стадію виконання. 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 фактори можуть негативно вплинути на ефективність.

Розпуск. На 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 протягом шести місяців, мають ознаки розпуску. З точки зору соціальної поведінки відбувається певною мірою розпуск, коли члени команди звільняються або їх звільняють.

Для того, щоб команда працювала ефективніше та сприяла професійній та особистісній самореалізації її членів, необхідно розподілити рольові функції. Багато вчених досліджували дану проблему, тому існує багато теорій щодо визначення певних ролей в команді.

Кобушко І.М. та Скляр І.Д. [33] виділяють 2 види рольових функцій:

Цільові – основні функції з вирішення проблеми та виконання завдання, прийняття управлінських рішень;

Підтримуючі – виконання функцій по збору та аналізу інформації, допомагати в підготовці проекту управлінських рішень, морально підтримують інших членів команди.

Ролі в команді по Белбіну[12]:

- **голова** – координує роботу команди в досягненні цілі, використовуючи спілкування та навички співробітників.;

- **координатор (творець)** - орієнтується на досягнення цілі, намагається надати форму та структуру напряду команді, використовуючи ентузіазм та ініціативу;
- **новатор** – генерує ідеї для команди за допомогою уяви та знань, не вдається у деталі;
- **контролер-оцінщик** – має бачення руху команди в цілому збирає інформацію, порівнює, інтерпретує, оцінює динаміку;
- **виконавець** – прагматик. Може втілювати ідеї на практиці. Прагне стабільності, плануванню діяльності;
- **дослідник ресурсів** – спроможний забезпечити доступність необхідних ресурсів;
- **командний гравець** – зосереджений на благополуччі команди, здатний бачити, винести на обговорення та обдумати сигнали командної динаміки, провести команду через складну емоційну ситуацію;
- **завершувач робіт (фінішер)** – працює, щоб завершити роботу у визначений термін, уважний до деталей, дисциплінований.

При *такому підборі команди*:

- 1) гарантується присутність ключових командних ролей;
- 2) відносини між командними ролями ґрунтуються на максимальному використанні переваг та стримуванні слабкостей її членів;
- 3) збільшується довіра один до одного (за умови, що члени команди зрозуміють і приймуть свої і чужі достоїнства і слабкості).

М. Белбін стверджує, що необхідні не індивідууми зі збалансованими характеристиками, а командні гравці з достоїнствами і компенсують недоліки колег. Таким чином, слабкості окремих людей не будуть заважати прояву їх сильних сторін.

О'Ніл виділив 4 ключових ролі успішної команди змін[30]:

- спонсор – має повноваження на впровадження змін, контролює ресурси. Повинен мати чітку уяву про характер змін, визначити ціль та можливий результат;
- підтримуючий спонсор – спонсорує зміни у своїй області, проте відповідальність належить співробітникам, що знаходять вище по ієрархії. Повинен проявляти обережність;
- виконавець – впроваджує зміни, звітується перед спонсором. Повинен слухати та прояснити усі питання із спонсором з самого початку;
- агент змін – полегшує зміни, підтримує зв'язок між спонсором та виконавцем, проте прямим керівником для виконавців не являється. Виступає в ролі збирача інформації, вчителя, порадирика, інструктора, наставника;
- адвокат – має ідею, проте потребує спонсора для її втілення. Повинен зробити ідею привабливою для спонсора.

Такий метод забезпечить чітку та ясну кадрову систему організації, необхідну для проведення змін, простий та гнучкий спосіб розподілу функцій.

Далі наведені *обов'язки членів команд*.

1. Визначення часу відпочинку і перерв. Члени команди самостійно на свій розсуд складають свої робочі графіки, у тому числі встановлюють час перерв.

2. Вибори й зміщення керівників груп. Керівників груп чи обирають, або цю посаду по черзі займають члени команди. Зазвичай керівник групи займається питаннями організації, планування, рішенням міжособистісних проблем і розв'язанням конфліктів, тобто тим, що перш робили управляючі середньої ланки. Однак керівник групи виконує зазначені функції на

розсуд членів команди. У міру того як команда бере на себе все більше відповідальності, роль традиційного керуючого середньої ланки змінюється до невпізнання.

3. Ініціатива з ремонту машин та обладнання. Члени команди самі виконують більшу частину робіт з технічного обслуговування обладнання, на якому працюють, і виробляють дрібний ремонт. Команда самостійно, не звертаючись за дозволом до керівництва, замовляє великий ремонт.

4. Розподіл конкретних робочих завдань серед членів команди. Команди виробляють різні методи розподілу робочих завдань. У деяких командах різні види робіт виконують за принципом ротації. В інших командах робочі завдання розподіляють в суворій відповідності з принципом старшинства – право вибору.

5. Табельний облік фактично відпрацьованих кожним членом команди годин. В високоефективних організаціях звичайно не ведуть централізованого обліку робочого часу. Замість цього члени команди самі враховують відпрацьовані ними години і передають свої записи керівнику, який зводить їх воедино для оформлення платіжних відомостей та інших цілей.

6. Контроль за якістю та збір даних. На багатьох високоефективних промислових підприємствах немає контролерів якості. Замість зовнішнього контролю члени команди самі несуть відповідальність за якість своєї продукції і за збір статистичних даних про якість. Дуже невеликий відділ контролю за якістю може час від часу проводити перевірку представлених командами даних, але в основному відповідальність за якість - це справа команд.

7. Підготовка бюджетів матеріально-технічного забезпечення та оплати праці. Можлива підготовка двох паралельних бюджетів: один становить робоча команда, а інший - керівництво або зовнішній бухгалтер.

Потім команди залагоджують з керівництвом всі розбіжності за двома бюджетами і отримують остаточний бюджет.

8. Облік продукції, виробленої за день, і запасів, що залишилися. Члени команди ведуть власний виробничий облік, який підлягає періодичним перевіркам, проведеним зовнішніми групами, наприклад групою виробничого планування.

9. Розробка рекомендацій щодо змін, які інженери повинні внести в конструкцію обладнання, технологічний процес і продукт. Команди здійснюють власний аналіз процесу і дають керівництву рекомендації щодо необхідності закупівель нового обладнання, впровадження нових технологій та внесення змін у виробничі процеси і конструкцію продукту. Зазвичай команди користуються широкою свободою в питаннях зміни своїх методів роботи і процесів і можуть здійснювати такі зміни, якщо вважають їх необхідними для підвищення ефективності власної роботи.

10. Відбір та звільнення членів групи. Члени команди зазвичай мають право остаточного схвалення при відборі нових членів і можуть здійснювати більшу частину тих дисциплінарних повноважень, які має традиційний менеджер середньої ланки.

11. Оцінка членів команди при вирішенні питань про підвищення заробітків. Члени команди часто оцінюють ефективність роботи один одного. Це робиться раз на рік або раз на півроку на зборах рівних по положенню членів команди, і команда несе відповідальність за результати таких оцінок. Якщо оплата праці залежить від кваліфікації або знань (таку залежність часто встановлюють у високоефективних організаціях), то члени команди можуть допомогти в розробці і (або) застосуванні тестів, які використовуються для визначення рівня професійної майстерності.

12. Припинення виробничого процесу або збірки, якщо якість викликає сумніви. Як правило, якщо команди стикаються з виробничими

труднощами чи проблемами забезпечення якості, вони мають право зупиняти виробництво, не питаючи на те дозволу керівництва.

13. Проведення щотижневих нарад груп. Команди щотижня проводять у робочий час півгодинні наради, а якщо виникають проблеми якості або ефективності, то й більш тривалі. Процеси командоутворення в організаціях за своєї складністю важко піддаються вивченню й цілеспрямованому управлінню, оскільки для того, щоб виявити справжні чинники регуляції організаційної поведінки, необхідно проникати в глибинні шари міжособистісних відносин[33].

3.3. Методи підвищення ефективності команди

Для того, щоб досягнути максимального ефекту роботи команди, існують методики, що допоможуть максимально розкрити можливості всіх учасників та підвищити продуктивність команди.

Компанія *Grid International* була заснована у 1961 році двома вченими-новаторами у сфері професійної підготовки і розвитку організації – доктором Робертом Блейком і Джейн Мутон. З моменту створення діяльність їх компанії була присвячена розвитку таких організацій, в яких люди будуть відчувати глибоку особисту зацікавленість і прихильність задля досягнення досконалості. Методологія *The Leadership Grid* була перекладена на більш ніж 16 мов, а сам підхід довів свою ефективність незалежно від галузі, країни або культури. Сьогодні мережа нараховує приблизно 40 асоційованих офісів по всьому світу, які проводять і поширюють методологію Grid серед організацій, які працюють у різних галузях. Більше 40 років досліджень довели, що підхід який пропонує Grid – це ефективний стратегічний інструмент, що спрямований на продуктивне впровадження змін.

Методологія Grid застосовується[66] на усіх рівнях організації й на різних етапах її розвитку. На індивідуальному рівні учасники розвивають лідерські навички і вміння працювати в команді. Після цього учасники можуть застосовувати здобуті навички у своєму робочому середовищі, розвиваючи і зміцнюючи свою особисту відданість справам організації.

Методологія Grid дає можливість оцінити кількісно такий аспект людського фактору як командну взаємодію для досягнення ефективних результатів. Щоб зрозуміти, як індивідуальна поведінка впливає на досягнення цілої команди, ми повинні спочатку зрозуміти динаміку спільної роботи. Кожна командна робота включає в себе взаємодію *трьох основних складових* (рис.1):

☑ **R1 Resources (ресурси)** – людські ресурси (освіта, професійна підготовка, досвід, навички, ентузіазм і впевненість у собі), а також матеріальні ресурси (бюджет, час, капітал, виробничі потужності й обладнання).

☑ **R2 Relationships (взаємовідносини)** – наскільки ефективно люди працюють разом як одна команда, щоб використовувати ресурси, виявлені на етапі R1.

☑ **R3 Results (результати)** – результати діяльності, які можна побачити, відчути чи виміряти.



Рис.1. Динаміка командної роботи: 3Rs[66]

Найбільш критичним фактором у процесі спільної роботи є етап R2, під час якого члени команди перетворюють ресурси у матеріальні результати. І саме методологія Grid досліджує шляхи спільної взаємодії на цьому етапі, який є визначальним для ефективних результатів, незалежно якості і кількості ресурсів на початку на етапі R1.

Інші дослідники, Роллін та Крістіан Глейсер, виділили 5 елементів ефективності команди:

- Задача, планування та постановка цілі;
- Ролі в команді;
- Процес функціонування команди;
- Міжособистісні відносини в команді;
- Відносини між командами.

Вияснивши степінь досконалості всіх п'яти елементів, можна визначити, що необхідно команді для повноцінної ефективної роботи команди.

Згідно з дослідженнями, найбільш ефективні команди чітко усвідомлюють ціль, організують роботу, планують завдання. Чіткість цілей, а також їх розуміння всіма членами команди та погодженість з ними – основні умови ефективності.

Коли команда переживає за спільну справу, вносить або приймає зміни, чіткий розподіл ролей забезпечує розуміння причини і систему підтримки для виконання завдання. Під час змін ситуація стає більш гнучкою, тому лишня авторитарність приведе до того, що члени команди можуть стати менш ініціативними, активними та сміливими у своїх рішеннях.

В основі ефективності команди лежить участь у всіх групових робочих процесах та вироблення спільного підходу. Команді необхідно активно обговорювати:

- Частоту, час і програму зборів;

- Методологію усунення проблем та прийняття рішень;
- Основні норми;
- Процедуру усунення конфліктів;
- Механізм заохочення окремих членів команди;
- Тип і стиль підбиття підсумків.

Членам команди також потрібно активно спілкуватися один з одним. Щоб ясно зрозуміти цілі і ролі, а також процеси функціонування, необхідно обговорювати їх разом. При змінах підвищується загроза індивідуального стресу, посилюється зосередженість на роботі, що не кожному під силу. Високий рівень довір'я в команді допомагає справитись із внутрішнім конфліктом[27].

Чотирьохступінчата модель згуртованості команди за Камероном і Гріном[27]:

- Розуміння почуттів та цінностей один одного членами команди. Членам команди потрібно визнати свій шлях до нинішнього положення. Це означає, що необхідно поговорити про конкретних людей, команду в цілому та інших впливових частинах організації, змінах, що привели до теперішньої ситуації. Хід обговорення залежить від масштабу змін та історії команди;
- Пояснення поточної роботи та установка пріоритетів. Команда повинна вияснити існуючий рівень запитів та спільного задоволення потреб клієнтів;
- Пояснення майбутньої роботи та її напрямів, а також розстановка пріоритетів. При поширеній програмі змін члени команди просто потонуть в обов'язках, якщо їх належним чином не розподілити та не спланувати. Необхідно чітко вказати співробітникам, хто чим займається, з врахуванням їх здібностей. Команді потрібно проаналізувати поточну

програму дій, впевнитись, що всі її зрозуміли, узгодити пріоритети, обов'язки та часові границі.

- Ефективне функціонування в якості команди.

Перша та третя ступінь багато вимагають від команди. Потрібно прояснити ролі, динаміку, практичні сторони зборів, фази розвитку, комунікації та подальшу роботу. Багато учасників будуть відчувати потребу розвитку в певних областях. Команді потрібно визначити, де потрібне поліпшення та зосередитись на даних сферах діяльності у першу чергу.

Вище ми вже вказували на те, що основними факторами командної взаємодії є взаємозалежність та взаємовідповідальність. Розуміння взаємозалежності учасниками забезпечить максимальну віддачу від кожного та взаємопідтримку, а взаємовідповідальність підкреслює значущість кожного члена команди та ефективне співробітництво.

Щоб сформувати їх у команді необхідно:

- 1) Постановка та роз'яснення комплексу спільних цілей, переконатися в її правильному розумінні членами команди. Всі учасники повинні поділяти цілі команди та щиро прагнути їх досягнути;
- 2) Розподілити ролі відповідно до знань, умінь, навичок та психологічних якостей учасників;
- 3) Розподілити завдання між членами команди таким чином, щоб неможливо було завершити одне завдання, якщо товариш не виконав своєї частки роботи;
- 4) Кожен член повинен мати в своєму розпорядженні частину ресурсів та інформації, необхідних для виконання командного завдання;
- 5) Постійний контроль та аналіз роботи кожного із учасників та доведення до групи хто із них потребує допомоги в даний момент;

- 6) Відзначати кожного члена групи за індивідуальний вклад у загальну справу (для відчуття значущості один одного);
- 7) Забезпечити регулярне міжособистісне спілкування членів команди;
- 8) Регулярно підбивати підсумки роботи групи, кожен повинен вести спостереження за роботою колег та висловлювати свої зауваження;
- 9) Підтримка конструктивних дискусій та обміну думками;
- 10) Вироблення ефективних процедур спілкування та обговорення проблем;
- 11) Виявити, що прагне отримати кожен учасник від участі в групі та сприяти, щоб наслідки були сподіваними і бажаними.

Позитивний результат створення та управління командами залежить від методів, котрі керівник може використовувати для зміцнення команди. Фахівці виділяють п'ять основних методів. Кожен метод дозволяє зробити конкретний внесок у зміцнення команди та підвищення ефективності її діяльності:

- 1) *метод катарсису* дає команді можливість виразити емоційні переживання, що є основою для досягнення взаєморозуміння;
- 2) *метод каталізації* нівелює індивідуальні відмінності членів групи, забезпечуючи ефективне функціонування команди як союзу одnodумців;
- 3) *метод конфронтації* привертає увагу команди до її цінностей, до норм розподілу влади та впливу, що має значення в командній роботі;
- 4) *метод рекомендацій* дозволяє дослідити конкретну ситуацію й оцінити ступінь ефективності функціонування кожного члена команди;
- 5) *метод теоретичного обґрунтування* пропонує концепції і техніки, що довели свою корисність та ефективність в умовах командної діяльності[46].

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризувати сутність командних змін?
2. Дайте загальну характеристику команд.
3. В чому спільне та відмінне між групою та командою?
4. Назвіть типи команд в організації.
5. Якими особливостями відрізняється ефективна команда?
6. Опишіть модель ефективної команди.
7. Які ролі і функції покладено на управлінського лідера в управлінні командою?
8. Перелічіть фактори ефективної діяльності команд.
9. Розкрийте зміст технології побудови команд.
10. Які методи використовують для підвищення ефективності команд.
11. Назвіть особливості команди залежно від її повноважень.
12. Охарактеризувати ролі в команді.
13. Назвіть та дайте характеристику методам згуртування членів групи у команду.

Завдання на СРС:

1. Лідерство та управління командами
2. Технології побудови команд
3. Розподіл ролей в команді
4. Методи підвищення ефективності команди

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ

- 4.1. Організаційні зміни як елемент стратегічного менеджменту підприємства
- 4.2. Моделі управління змінами
- 4.3. Метафори організації (як механізм, організм, політичне середовище, інформаційний потік)
- 4.4. Умови, елементи та критерії ефективності організаційних перетворень.

4.1. Організаційні зміни як елемент стратегічного менеджменту підприємства

В сучасних ринкових умовах підприємству, щоб підтримати свою конкурентоспроможність, необхідно постійно впроваджувати інновації, вміти вчасно гнучко пристосуватися до динамічних умов зовнішнього середовища. Це змушує підприємство постійно змінюватись, проте несподівані незаплановані зміни можуть часто призвести до руйнівних наслідків. Керівники організації повинно чітко визначити стратегічний напрям розвитку організації, послідовно досягати поставлені стратегічні цілі. Як результат, отримаємо організацію, що здатна до саморозвитку, до постійного оновлення, до швидкої адаптації.

Організаційні зміни – це впровадження нових форм та методів управління організацією, що адекватні змінам внутрішнього та зовнішнього середовища, супроводжуються порушенням застарілих норм, цінностей, правил поведінки та методів роботи працівників, та дозволяють не тільки уникнути кризових явищ в компанії, але сприяють розвитку та її довготривалій конкурентоспроможності.

Основні види організаційних змін:

- Реструктуризація, зміна форми власності, злиття декількох компаній або розділення організації;
- Реінжиніринг бізнес-процесів;
- Автоматизація процесів управління;
- Структурна реорганізація;
- Впровадження нової стратегії;
- Впровадження нових методів управління, міжнародних стандартів якості та ін.

Управлінню організаційними змінами присвячено праці багатьох сучасних менеджерів, таких як І. Адізес, П.Ф.Друкер, Д.Коттер, П.Сенге, Г.Мінтцберг та ін. на основі досліджень створено багато сучасних моделей управління змінами. Проте, як свідчить практика управління змінами, під час застосування розроблених моделей управління змінами підприємствами, використовуються один-два підходи до змін, при цьому нехтуються інші важливі фактори. Досить часто у підприємницькій діяльності, застосовувався процесний підхід, що іноді комбінувався із системним. Це приводило до перетворення змін на «жорсткі», коли ігнорувався людський фактор, організаційна культура, не приділялась увага необхідності залучення працівників до участі у проекті змін. Сучасний менеджмент почав використовувати адаптивний підхід, та при цьому досить часто не дотримується організаційна послідовність здійснення змін, що призводить до зниження їх ефективності.

Будь-який вид бізнесу, якщо це успішна справа і створює продукт, необхідний споживачеві, повинен розвиватись. Розвиток відбувається під впливом як екзогенних, так і ендогенних факторів. 80% зовнішніх факторів пов'язані із ринковими змінами: зміною смаків споживачів, зміною рівня платоспроможності того сегменту споживачів, на який орієнтований виробник, появою нових товарів або товарів-замінників, збільшення конкурентного тиску, тощо. Крім них, на підприємство впливають зміни політичного ладу в державі, зміни чинного законодавства, податкова чи фінансово-кредитна політика держави, зміни державного курсу на міжнародне співробітництво, виникнення нових технологій, соціальні фактори, а також кризи економічного характеру, що час від часу (циклічно) виникають в макроекономічному полі та можуть мати як міжнародний рівень, так і регіональний характер.

Ендогенні фактори зумовлені зростанням організації та кризами, що виникають при її переході на новий рівень, на наступну стадію розвитку, а також ситуаціями, що не пов'язані із зміною масштабів організації.

Розглянемо можливі кризи розвитку фірми. Найбільш поширена модель Л.Грейнера описує наступні стадії життєвого циклу організації[42]:

- 1) Творчість – підприємець є генератором ідеї бізнесу та креативності її втілення, викликаючи ентузіазм з боку підлеглих. Управління носить творчий характер, рішення приймаються самостійно, час від часу керівники різних рівнів координують свої дії. Та з ростом масштабів виробництва, кількості клієнтів, чисельністю працівників, управлінські рішення різних керівників все частіше можуть протирічити один одному. Виникає «криза лідерства», коли власнику-підприємцю потрібно реструктуризувати процес управління, перейти з творчого на адміністративний рівень, чітко розподілити функції та повноваження та ієрархічну підпорядкованість рівнів управління.
- 2) Централізація. Чітка організаційна структура управління, розмежованість прав, обов'язків та повноважень, бізнес-процеси формалізовані та відлагоджені. Однак, із подальшим розвитком, все важче контролювати роботу, вищому керівництву не вистачає своєчасної оперативної інформації про ситуацію на нижчих рівнях, у підрозділах підприємства, що знижує швидкість прийняття ефективних управлінських рішень. При цьому потерпають нижні рівні, адже вони не можуть своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Настає «криза автономії», котру можна вирішити шляхом делегування функцій управління на нижні рівні.
- 3) Делегування. Підрозділи підприємства володіють деяким ступенем самостійності у прийнятті рішень, розпоряджаються використанням

робочого часу, майном та персоналом, самостійно планують свою роботу, створюють системи мотивації працівників та є економічно відповідальними за результати своєї діяльності. проте самостійність підрозділів, напрямів діяльності, бізнес-одиниць часто викликає дезорієнтацію компанії, коли починають переважити цілі бізнес-одиниці над цілями організації в цілому. Виникає «криза контролю» і виникає необхідність у координації інтересів усіх елементів структури підприємства.

- 4) Координація. Децентралізовані підрозділи об'єднуються у продуктові групи чи регіональні центри, впроваджується єдина система фінансування, планування та контролю діяльності. з розвитком організації ця система стає все більш складною та перенавантаженою. Виникає «криза тяганини, уповільнення» та необхідність впровадження гнучкої матричної структури управління.
- 5) Співробітництво. Запровадження матричної структури управління дає можливість для більш швидкого впровадження інновацій. Та настає час, який Грейнер назвав «кризою перенасиченості», викликані у співробітників психологічної втоми від перенасиченості втілених у практичну діяльність нових ідей.
- 6) У 1998 р. Грейнер додав іще один етап – альянс. Відбуваються поглинання конкурентів, процеси інтеграції із постачальниками чи торговими посередниками, диверсифікація виробництва через придбання підприємств інших видів діяльності. Кризу, що супроводжує дані процеси, він назвав «кризою росту».

Кризи, що можуть виникнути на будь-якому етапі розвитку організації, Норберт Том[45] класифікує як:

Криза ліквідності – втрата підприємством своєї платоспроможності та реальна загроза банкрутства.

Криза успіху – коли фактичні результати негативно відрізняються від за планових (зменшення обсягів реалізації, прибутку, грошових надходжень, тощо).

Стратегічна криза – хоча стан підприємства можна охарактеризувати як стабільний та успішний, але знижуються темпи розвитку, потенціал підприємства, відрив фактичних показників від запланованих стратегією підприємства.

Одним із основних критеріїв ефективності менеджменту є уникнення кризових ситуацій та/або своєчасна підготовка до кризи, що забезпечить максимально ефективні дії під час кризи, стійкість організації, мінімізацію витрат по ліквідації наслідків кризи та гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Впровадження запланованих, керованих змін дозволить організації пристосуватись до зміни факторів зовнішнього або внутрішнього середовища та протистояти кризовим процесам. Процеси адаптації є постійними, підприємство, повинно весь час оновлюватись, тому у сучасній практиці та наукових дослідженнях багато уваги приділяється управлінню змінами.

Модель «Трикутник змін»[21] наочно демонструє нам елементи, з яких складається процес управління змінами (рис.2):

- 1) Лідерство, спонсорство – у цій ролі виступає вище керівництво компанії, її топ-менеджмент. В сфері його відповідальності ініціювання змін, запуск їх в роботу, створення проектної групи, що буде займатись плануванням та реалізацією проекту змін, забезпечення ресурсами. Топ-менеджмент повинен бути ініціатором, натхненником, координатором процесу змін. Крім того, керівництво повинно регулювати роботи як проектної групи,

так і процесом управління змінами. Слід відмітити, що досить часто керівники здійснюють помилку, захопившись технічними та економічними вигодами проекту, не звертають увагу на необхідності зменшення опору персоналу чи коригування норм і правил корпоративної культури.

- 2) Проектний менеджмент – це організаційна структура (проектна група), що за допомогою інструментів та методів управління проектами, займається плануванням, організацією та реалізацією проекту змін. Здійснюється взаємоузгодження обсягів робіт, розмірів фінансування, строків виконання робіт, що разом зумовляють необхідну якість показників проекту.
- 3) Управління змінами – це методи управління групами людей або окремими індивідуумами під час процесу змін. В основі концепції управління змінами лежить розуміння підприємства як соціальної системи, тому зміни в організації потрібно розглядати як суму індивідуальних змін персоналу. Та любі зміни викликають опір змінам, що може призвести до зниження продуктивності праці, плинності кадрів, виробничих конфліктів, саботажу процесу змін. Це зменшує їх результативність. Для подолання опору необхідно створити таку філософію і корпоративну культуру, яка б сприяла інноваціям та заохочувала до змін, вести роз'яснювальну роботу, проводити навчання та тренінги, впроваджувати коучінг, консультування, командні ігри. В цьому можуть допомогти спеціалісти-консультанти з соціології та психології.

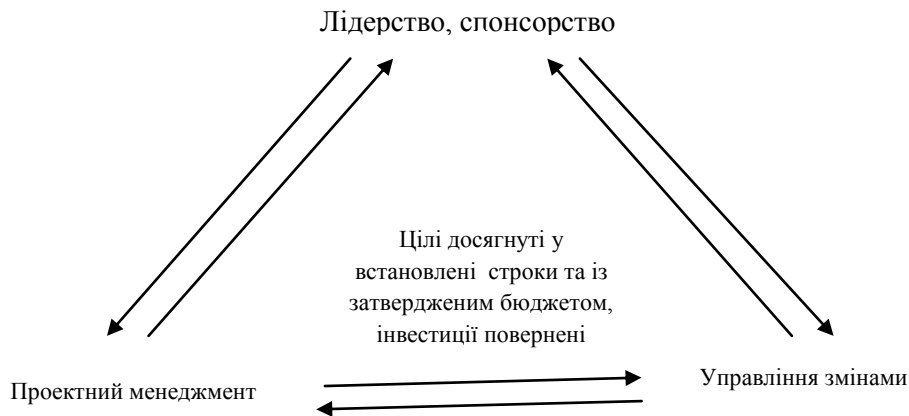


Рис.2. Трикутник змін

Особливу роль відіграють взаємозв'язки між трьома компонентами успішного управління змінами:

- Лідерство, спонсорство → Проектний менеджмент - вище керівництво ставить завдання перед проектною групою, мотивує працівників до створення команди змін, фінансує проект, визначає основні критерії ефективності проекту та встановлює часові горизонти виконання проектних робіт, веде постійний контроль за етапами здійснення проекту;
- Лідерство, спонсорство → Управління змінами – топ-менеджмент формує місію, ключові цінності компанії, філософію, що створює основне підґрунтя для формування особливої корпоративної культури фірми, пояснює працівникам необхідність змін, створює мотиваційну систему сприяння зменшення опору змінам;
- Проектний менеджмент → Лідерство, спонсорство – проектна група періодично та системно звітується про виконання робіт, витрати коштів та інших ресурсів, досягнення показників проекту;
- Проектний менеджмент → Управління змінами – формує завдання для виконавців робіт по проекту та план робіт, організовує роботу працівників, контролює хід виконання, організовує навчання та тренінги, необхідні для формування нових навичок та методів

роботи, допомагає адаптуватись до нових умов роботи, зменшує опір змінам;

- Управління змінами → Лідерство, спонсорство – діюча оновлена філософія компанії, сприйняття змін, зменшення опору змінам;
- Управління змінами → Проектний менеджмент – висока якість виконання завдань у визначений термін.

На фірмі можуть впроваджуватись зміни по різних напрямках діяльності – винайдення інновацій, виробничому, маркетинговому, фінансовому напрямках, збутовій діяльності, кадровій політиці. Один проект може охоплювати одразу декілька сфер. Ціленаправленість їх на покращення існуючої ситуації може викликати дезорієнтацію компанії (рисунок 3).

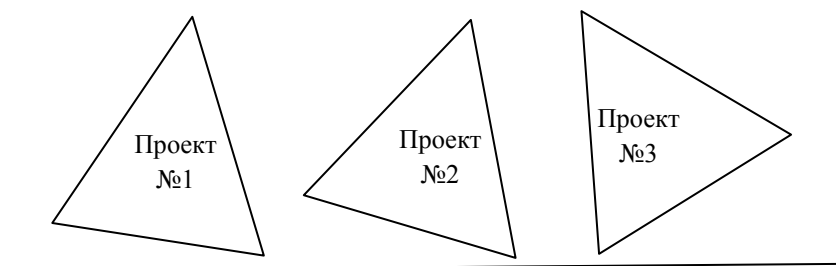


Рис.3. Дезорієнтація змін

Щоб забезпечити довготривалий успіх компанії, а не короточасні зміни на краще, необхідно, щоб зусилля були сконцентровані у напрямі стратегічних цілей організації (рисунок 4).

Цього можна досягнути шляхом забезпечення:

- 1) Ясного і чіткого розуміння цілей організації всіма керівниками рівня топ-менеджменту. Вони насправді повинні поділяти та підтримувати основні парадигми стратегічного розвитку фірми, у якій працюють;
- 2) Ознайомлення, обґрунтування, пояснення стратегії підприємства працівникам підприємства;

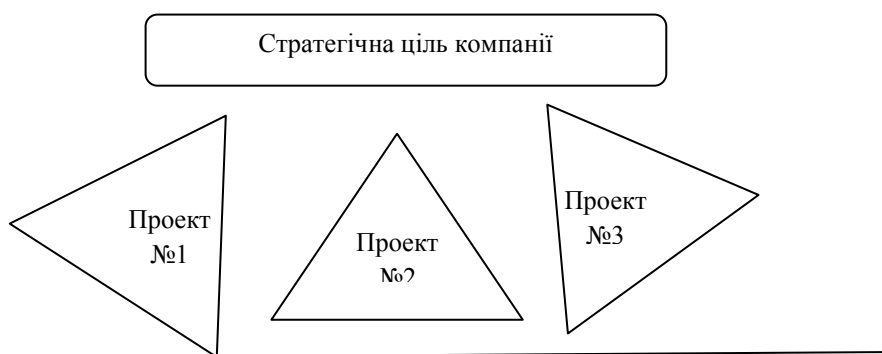


Рис.4. Напря́м змін

- 3) Включення стратегічних цілей компанії у ключові цінності корпоративної культури, забезпечивши лояльність їх сприйняття усіма працівниками;
- 4) Застосування системного підходу, коли діяльність кожного підрозділу, результати кожного проекту змін, направлені на досягнення стратегічних цілей.

Загалом система стратегічного менеджменту повинна включати в себе декілька компонентів:

- Бачення майбутнього організації, створення бажаного образу;
- Формування місії та цілей підприємства;
- Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ організації;
- Побудова концепції стратегічного розвитку;
- Управління змінами в організації, формування відповідної філософії та корпоративної культури компанії;
- Проектний менеджмент.

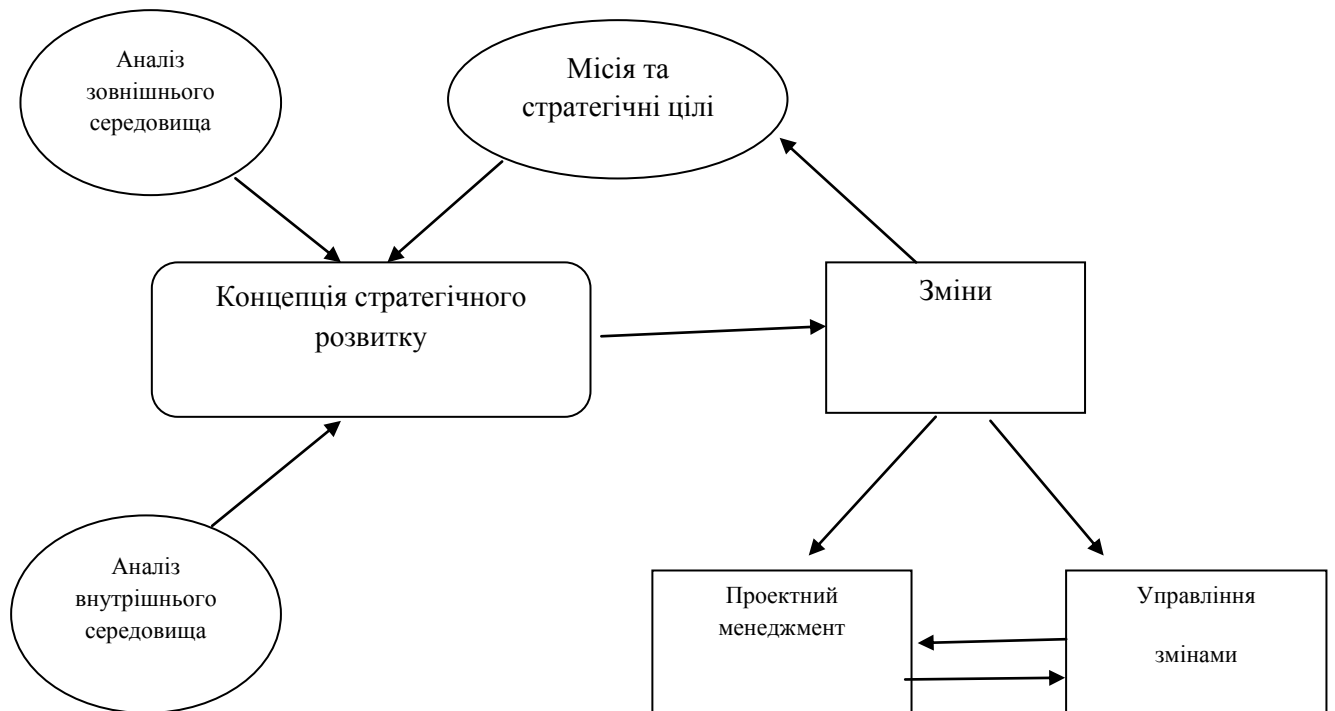


Рис.5. Компоненти стратегічного менеджменту

Виходячи із вищесказаного, можна зробити висновки:

- Управління змінами є невід’ємним елементом стратегічного менеджменту;
- Використання практичного інструментарію управління змінами підвищує ефективність проектів;
- До участі в управлінні змінами необхідно залучати соціологів, психологів, спеціалістів з корпоративної культури;
- Ведучу роль в управлінні змінами відіграє вище керівництво.

Керівники створюють майбутнє бачення фірми, є ініціатором та рушійною силою змін, тому працівникам необхідно саме від керівництва чути про важливість та необхідність впроваджуваних змін, бачити їх зацікавленість та активну участь у супроводі проекту. Лідуюча позиція топ-менеджменту є критично важливою для успіху

всієї компанії. Він повинен чітко визначити завдання та вимоги до проекту, форми і види співучасті у проекті, та пам'ятати, що проект – це не тільки ресурсна, фінансова та технічна складова, але і робота з людьми.

4.2. Моделі організаційних змін

Сучасні підходи та моделі управління змінами умовно можна розділити на дві групи:

- 1) Моделі, що використовують процесний підхід до проведення планових змін. Це передбачає чітке виконання управлінських функцій, передбачає суворе дотримання плану та здійснення контролю;
- 2) Моделі, що направлені на розвиток організації в цілому, що використовують взаємодію з працівниками та характеризуються відкритістю комунікаційних процесів.

Досить часто у підприємницькій діяльності, застосовувався процесний підхід, що іноді комбінувався із системним. Це приводило до перетворення змін на «жорсткі», коли ігнорувалася людський фактор, організаційна культура, не приділялась увага необхідності залучення працівників до участі у проекті змін. Сучасний менеджмент почав використовувати адаптивний підхід, та при цьому досить часто не дотримується організаційна послідовність здійснення змін, що призводить до зниження їх ефективності.

Розглянемо найбільш популярні моделі управління змінами.

Найбільш розповсюдженою є модель змін К.Левіна[20], що домінувала до 90-х років у теорії організаційних змін та використовує процесний

підхід. Його концепція людського фактору опору змінам до цього часу домінує у багатьох дослідженнях як основна причина, що визначає ефективність змін.

Основні механізми перетворень по Курту Левіну:

«Розморозжування» має на увазі подолання старих стереотипів, відхід від застиглого. Для формування потреби в новому потрібна певна частка занепокоєння або незадоволення. Тобто для початку змін у стабільній системі необхідно її штучно дестабілізувати. Для нестабільної системи, особливо якщо вона нестабільна протягом довгого часу, необхідно перебороти недовіру співробітників у можливість позитивних змін. У кожному разі головне на цій стадії - «розморозжування» вищого керівництва організації, переконання, що старі способи діяльності вже себе вичерпали.

В основі методології Левіна лежить концепція «силового поля». На будь-яку організацію діють сили, що стримують чи прискорюють зміни, і влюбий момент часу організація знаходиться у певному балансі між цими силами. Аналізуючи поле сил, можна сказати, що легше послабити стримуючі сили, ніж прискорити ті, що сприяють змінам. Тому етап «розморозження» має вагоме значення.

«Зміна» — центральна стадія процесу, коли й керівництво, і співробітники пробують практикувати нові відносини, методи роботи й форми поведінки. Це процес пілотного запуску нововведення з метою переходу від ідеальної моделі нововведення до моделі реальної й можливої в рамках компанії. Дана стадія включає два етапи:

— «ідентифікацію», коли учасники процесу випробовують запропоновані нововведення;

— «інтерналізацію», або «засвоєння», коли відбувається внутрішнє прийняття змін учасниками процесу; при цьому відбувається переклад загальних цілей і принципів нововведень у специфічні особисті цілі й норми. Не важливо, чи відбуваються ці зміни послідовно або одночасно, важливо, що вони вимагають зацікавленої участі осіб. На цій стадії відбуваються зміни в переконаннях провідних учасників процесу перетворень.

На цьому етапі основною рушійною силою є усвідомлення потреби змін, а основна протидіюча сила – відсутність такого усвідомлення. Тому «розмороження» виникає там, де сила рушійних факторів переважає фактори протидії. Головна задача менеджера є створення відчуття необхідності змін. Другий крок пов'язаний із засвоєнням працівниками нових навичок, ролей, норм, стандартів поведінки. Найбільш ефективними способами організаційних змін є створення команд, консультування з питань групової динаміки, розробка програм підвищення якості трудового життя, налагодження між груповою взаємодією. Основне завдання на даному етапі - це здійснення запланованих змін.

«Повторне заморожування» відбувається, коли учасники процесу нововведень впроваджують у практику зміни, які апробовані й оцінені як ефективні. На цій стадії всі співробітники організації розділяють нові підходи.

«Замороження» концентрує увагу на підкріплення нової поведінки та відношень високими результатами та винагородами. Існує три основних засоби вбудови нововведень в організацію. Це – підтримка та оцінка результатів вищою ланкою управління, підкріплення нововведень та оцінка результатів змін. Основне завдання менеджера – це стабілізація зміни. В любий фіксований момент часу організація володіє визначеним набором бізнес-процесів, станом їх розвитку та рівнем управління.

Постійна зміна зовнішніх умов вимагають удосконалення бізнес-процесів, їх кількісні та якісні характеристики, а також ступінь відповідності поточним умовам бізнесу.

Пізніше з'явилися нові теоретичні моделі, що довели свою ефективність під час впровадження змін. Це – модель управління змінами Л.Грейнера (на основі життєвого циклу підприємства, розглянутого вище), теорія Е та теорія О організаційних змін, модель перетворення бізнесу Ф.Гуїяра та Дж. Келлі, модель Кривої змін Дж. Дака та ін. У своїй більшості вони зосереджуються на котромусь із факторів ефективності здійснення змін: чи то на процесі проходження змін, чи то на стратегічній ціннісній орієнтації змін, чи то на подоланні опору змінам.

Теорії Е і О організаційних змін М. Біра й Н. Норія, 1990-ті рр.:

Теорія Е виходить із вагомості фінансових цілей і орієнтована на використання «жорстких методів» здійснення організаційних змін «зверху донизу». Теорія О орієнтована на корпоративну культуру, цілі й мотиви співробітників організації та використовує «м'які» методи (зміни «знизу нагору») навчання й розвиток співробітників, зміни характеристик корпоративної культури. Для досягнення максимального ефекту необхідне комбінування «жорстких» і «м'яких» методів та враховування часу, наявних ресурсів, цілей, особливостей культури, стилю управління.

Ф. Гуїяра й Дж. Н. Келлі, 1990-ті рр.:

перетворення включає чотири елементи: рефреймінг – досягнення мобілізації, вироблення бачення перспектив; реструктуризацію – перетворення компанії з метою зробити її конкурентоспроможною; пожвавлення – зростання компанії за рахунок концентрації на потребах ринку, винаходу нових видів бізнесу й нових інформаційних технологій; оновлення через вироблення рефлексів адаптації до змін навколишнього

середовища, створення мотивації: розробка системи винагороди, формування нових знань тощо.

Джинні Даніель Дак у своїй книзі «Монстр змін» підкреслює, що: «Управління змінами – це не тільки робота з людськими відносинами, котрі є лиш одним із трьох компонентів необхідних для успішного здійснення змін. ... це стратегія, що містить гарячу віру в кінцеву ціль змін, і реалізація, тобто надійна система управління (переклад авт.)» [18]. Тому запропонована нею модель включає в себе наступні фази змін в організації:

- Застій;
- Фаза підготовки змін;
- Фаза реалізації змін;
- Перевірку на міцність;
- Досягнення цілі.

Д.Дак розглядає організаційні зміни не як заздалегідь визначену послідовність подій, а динамічний процес, керувати котрим складніше, ніж послідовністю виконання певних функцій. В його основі – сприйняття нововведень співробітниками і його неможливо передбачити.

Заслуговує уваги модель змін ADKAR, запропонована Д.Хайтом у 2006 році[5]. Характеризує сучасний підхід до проведення змін в бізнес-колективах та інших соціальних групах. В моделі ставиться наголос на готовності кожного окремого учасника до участі у проекті змін, що оцінюється за 5 факторами:

- 1) **Awareness (усвідомлення)** – усвідомлення необхідності змін. При цьому необхідно враховувати особисте бачення особи поточної ситуації, які проблеми вона помічає, на скільки глибока її довіра до

керівника змін, наявність недостовірної інформації та пліток щодо проекту змін, та особисті чинники, що впливають на мотивацію до проведення змін.

- 2) **Desire (бажання)** – бажання і готовність кожного члена в групі підтримати зміни та особисто прийняти в них участь. Для цього необхідно розуміти природу змін (у чому її сутність та як її підтримка буде впливати на кожну особу), її організаційний та екологічний контекст (як сприйме зміни організація або оточення, що підлягає зміні) , та які особисті чинники мотивації особи.
- 3) **Knowledge (знання)** – знання про те, які зміни необхідні, їх зміст та як вони повинні проходити. Важливо враховувати поточну базу знань індивідуума про те, що і як може змінитися, можливості цієї особи у засвоєнні додаткових знань, які ресурси доступні для освіти і навчання.
- 4) **Ability (можливість)** – можливість здійснити зміни, в учасників повинні бути необхідні вміння та навички та/або можливість їх надбання, вивчення, засвоєння. Потрібно звернути увагу на психологічні блоки особистості, що перешкоджають здійсненню змін, фізичні здібності людини, час необхідний, щоб розвивати потрібні навички, придатність ресурсів, щоб підтримувати розвиток нових здібностей
- 5) **Reinforcement (посилення)** – підкріплені позитивно проміжні та завершальний результати змін, зміни повинні бути привабливими для кожного із учасників, вклад кожного оцінений та винагороджений. Це надасть необхідної підтримки процесу проведення змін. Для цього необхідно визначити систему показників, щоб підтвердити зміну і специфіку змін до особи, оцінити досягнення з фактичним продемонстрованим прогресом або виконанням, продемонструвати відсутність негативних наслідків та

сформувати систему відповідальності, яка створює механізм закріплення позитивних змін.

Тільки наявність усіх 5 факторів у кожної конкретної людини, що бере участь у змінах, дасть змогу ефективно та успішно здійснити зміни в організації. Проте, якщо зміни мають значний масштаб та велику кількість учасників, використання даної моделі ускладнене.

Проектний підхід Балок і Баттена (чотири кроки змін в організації)[60]:

- Дослідження (підтвердження необхідності в змінах, отримання відповідних ресурсів);
- планування (беруть участь головні посадові особи та технічний персонал, діагноз та дії виражені у плані змін);
- дії (у відповідності із планом, обов'язково присутній зворотній зв'язок, щоб вчасно проводити коригування);
- інтеграція (узгодження змін із іншими сферами організації, формалізація змін через встановлені в організації механізми).

Вісім кроків Коттера[60]:

- творити атмосферу невідкладності дій (вивчивши ринкову ситуацію, конкурентні позиції компанії: виявивши та проаналізувавши реальні та потенційні кризи, сприятливі можливості);
- сформувати команди реформаторів (об'єднавши зусилля впливових співробітників – агентів змін, стимулюючи діяльність учасників команди);
- створити бачення (створюючи образ бажаного майбутнього з метою підвищення активності співробітників, існує стратегія досягнення бачення);

- пропагандувати нове бачення (використати доступність викладення, метафори, аналогії, приклади моделей нової поведінки команди реформаторів);
- створити умови для перетворення нового бачення в життя (прибрати перепони, змінювати структури та обов'язки, стимулювати творчий підхід та готовність до ризику);
- спланувати та досягнути найближчі результати (планувати обов'язкові перші кроки, винагороджувати та пропагувати перші досягнення);
- закріпити досягнення та розширити перетворення (створити атмосферу довір'я до нових підходів, змінити кадровий склад, здійснити кадрові перестановки, поширити позитивний досвід по всій організації);
- інституціоналізація нових підходів (формалізувати нові правила, встановити взаємозв'язок між досягненнями та винагородами. Створити умови розвитку для нових якостей працівників).

Модель взаємоузгодження Надлера і Тушмана[60]:

Організацію можна представити як чотири взаємозалежних підсистеми:

- 1) робота. Щоденні обов'язки співробітників, форма процесу взаємодії на працівників та види винагороди;
- 2) люди. Навички та характеристики співробітників організації, їх очікування;
- 3) формальна організація. Структура, системи та політика компанії, принципи організації роботи;
- 4) неформальна організація. Неписані правила, що проявляють з часом владу, цінності та норми.

Працюючи на однією підсистемою – впливаємо на інші. Підсистеми, що залишились без змін, будуть прикладати зусиль для того, щоб повернути змінені підсистеми у попередній стан.

Управління переходом – фазова модель Бріджеса[60]:

- закінчення (кінець попереднього етапу розвитку, потрібно визначити хто та що втрачає, попередьте реакцію. Відкрито визнайте втрати, інформуйте про зміни);
- нейтральна зона (прослідкувати, щоб люди визнали нейтральну зону та прийняли її як частину процесу, часто потрібні тимчасові структури = групи спеціалістів та команди реформаторів, налагодити ритмічну роботу організації);
- новий початок (початок неможливо спрогнозувати або запланувати. Проте можна підтримати, посилити. Для нового початку необхідно чотири основних елементи – причина змін, образ нової організації, план змін, кінцеве бачення).

Навчальна модель змін Prosci[60].

Логіка моделі у тому, що зміни реалізуються за двома напрямками – бізнес та співробітники. Успіх змін можливий, якщо управляти одночасно проектом впровадження та змінами працівників. Проект повинен включати такі основні стадії:

- Визначення потреби бізнесу у змінах та можливостях їх реалізації;
- Визначення цілей та розробка плану змін;
- Реалізація проекту змін;

- Підтримка зміненого стану – зміни у працівниках відображає те, що відбувається у співробітниках в процесі трансформації їх поглядів та поведінки;
- Усвідомлення необхідності змін;
- Бажання підтримати зміни та брати в них участь;
- Знання того, як провести зміни;
- Здатність запроваджувати зміни;
- Здатність закріпити зміни.

Ми пропонуємо поєднати процесний та організаційний підходи та представляє авторський підхід до моделі управління змінами (табл. 3). Вважаємо, що ефективні організаційні зміни відбудуться тільки як сума індивідуальних змін працівників організації, проте вони повинні бути чітко заплановані, організовані, та керівник повинен чітко усвідомлювати сутність кожного етапу змін.

Таблиця 3.

Авторська модель процесу змін

Етап змін	Напрямок руху змін	Результат	Дія
1	2	3	4
Усвідомлення необхідності змін керівником	Згори-вниз	Встановлення цілі змін в рамках стратегічного розвитку організації	Аналіз поточної ситуації, окреслення основних тез програми змін, створення команди
Усвідомлення необхідності та правильності змін командою	Згори-вниз	Розробка програми змін, організація необхідних тренінгів, навчання.	Донесення обґрунтованості, доцільності та необхідності змін до широкого кола працівників – операційних менеджерів, переконання задіяних у програмі змін працівників, ознайомлення їх із даною програмою та програмою необхідного навчання

Продовження табл.3

1	2	3	4
Усвідомлення необхідності змін працівниками підприємства	Згори-вниз	Зменшення опору змінам	Поширення операційними менеджерами програми переконання у необхідності змін на всіх зацікавлених працівників, прийняття змін на індивідуальному рівні, розуміння доцільності та обґрунтованості змін
Індивідуальні зміни	Знизу-вверх	Освоєння нових форм та методів роботи та організації праці	Проведення навчання новим формам та методам роботи та організації праці
Командні зміни	Знизу-вверх	Реалізація програми дій, отримання перших результатів	Засвоєння та апробація нових форм та методів роботи та організації праці
Організаційні зміни	Знизу-вверх	Підвищення ефективності діяльності організації в цілому	Впровадження ефективних та адаптованих до особливостей організації нових форм та методів роботи та організації праці

Перший етап має особливо важливе значення і провідна роль належить керівнику. При управлінні змінами керівники підприємств мають перед собою подвійне завдання: по-перше – забезпечити безпечну стабільну роботу організації, по-друге – завжди бути готовим до проведення змін відповідно до мінливих умов ринкового господарювання та підтримання конкурентоспроможності фірми. Ці два взаємовиключні завдання потребують від керівника особливих вмінь та навичок.

Зазвичай менеджери виконують функцію забезпечення ритмічності роботи, відповідають за раціональну організацію праці та процесу виробництва, забезпечують контроль за якістю та ефективністю виконання поставлених завдань в межах отриманого бюджету чи обмежених ресурсів. Керівник змінами повинен бути готовим вийти за рамки буденності, не боятися змін та вміти переконати інших співробітників у їх своєчасності та необхідності. Він повинен бути не просто хорошим менеджером, а бути

лідером, що ефективно поєднує стратегічне бачення організації, професійні вміння (навички) та ефективне управління людьми.

Функції (завдання) керівника змін на даному етапі:

- Усвідомлення і прийнятті необхідності змін;
- Поставити чіткі, конкретні цілі (план змін);
- Представити обґрунтоване пояснення доцільності проведення змін;
- Сформуванню команду, що буде підтримувати лідера та донесе ідеологію змін до працівників, задіяних у процесі;
- Виявити рішучість у проведенні реформ;
- Впроваджувати ідеологію змін у корпоративну культуру
- Створити систему мотиваторів для стимулювання змін;
- Легітимізувати зміни у роботі конкретних працівників.

Успішна реалізація наступного етапу залежить від правильності підбору членів команди, що повинні не тільки створити оптимально спланований проект змін, виходячи із потреб та можливостей організації, але і донести обґрунтованість змін працівникам підприємства, задіяним в проекті. Завдання, що постають перед командою на цьому етапі:

- Створення ефективної постійно діючої інфраструктури, що допомагає працівникам пристосуватися до проведення змін;
- Стимулювати самонавчання та самовдосконалення працівників;
- Заохочувати творчу ініціативу співробітників;
- Забезпечити інтеграцію найкращого передового досвіду та авторитетних професіоналів;
- Створення автономних робочих груп, здійснюючи координацію їх роботи;

- Поєднувати методи децентралізованого та централізованого управління;
- Проект змін повинен бути чітким і послідовним, що дасть можливість керівнику контролювати послідовність виконання всіх дій.

Оцінити результат здійснення третього етапу досить важко. Готовність до проведення змін пересічними працівниками організації може свідчити їх готовність до навчання новим методам роботи. Глибина та якість їх засвоєння призведе до індивідуальних змін працівників, спільне використання нових навичок спричинить зміни у роботі функціональних підрозділів підприємства, а це, у свою чергу, призведе до оновлення діяльності організації в цілому. Закріплення результатів змін залежить від виконання керівником підприємства наступних завдань:

- Забезпеченні всім необхідним для роботи в нових умовах;
- Створення системи ефективного контролю нових бізнес-процесів;
- Закріплення позитивного досвіду змін;
- Визнання заслуг всіх працівників організації в успішному та ефективному оновленню;
- Бути готовим до забезпечення наступного циклу змін, потреба в яких невідворотно виникне в сучасних умовах, коли конкурентоздатність організації визначається новими технологіями та інноваціями.

4.3. Метафори організації

Від того, як організацію усвідомлюють сприймають вищі керівники, залежать методи управління змінами, котрі вони обирають.

Е.Камерон та М.Грін[28] виділяють із 7 метафор організації Моргана (машина, організм, мозок, культура, політична система, душевна тюрма, потік і трансформація) 4 метафори:

1) організація як машина. Організація розглядається як стабільна структура, структура управління – лінійна, із жорстко визначеним скалярним ланцюгом, чіткий розподіл функцій, повноважень, відповідальності, суворе дотримання виробничої та трудової дисципліни, підпорядкування індивідуальних цілей цілям організації, взаємозамінюємість кадрів. Ініціює та доводить до логічного завершення зміни в організації вище керівництво, перетворення в організації повинні здійснювати група досвідчених професіоналів, використовуючи методи ефективного планування та контролю, якщо виникне опір змінам – його можна подолати силовими та командними методами.

При значних радикальних змінах персонал, більш за все, буде сприймати зміни як руйнування, тому необхідні досить рішучі дії топ-менеджменту, щоб надихати та контролювати опір змінам.

2) Організація як політична система. Вище керівництво сприймає компанію як комбінацію формальних та неформальних груп, що мають своїх лідерів, при цьому міжособистісні відносини набувають більшого значення, ніж ділові комунікації та професійні якості. Для того, щоб організаційні зміни були успішними, необхідно сформувати не просто команду змін, а команду своїх прихильників, та заручитися підтримкою неформального лідера. Ефективними будуть переговори та створення неформальної коаліції проведення реформ.

3) Організація як організм. Компанія – це система, здатна до самонавчання, саморганізації та саморозвитку, а її взаємозалежні елементи повинні злагоджено взаємодіяти, індивідуальні, групові та

організаційні цілі максимально співпадають. Ця система реагує на зовнішні подразники, причому реакція на них точно заздалегідь не відома, її ще потрібно виробити. Тому, перш ніж прийняти зміни, працівники та їх групи повинні усвідомити необхідність та невідворотність змін, і на цьому етапі їх необхідна дружня участь та психологічна підтримка. Недоліки: причиною змін організації може бути і внутрішнє середовище, організація також впливає на зовнішнє середовище, особливо на своє бізнес-оточення, деякі підрозділи не є залежними від інших і можуть діяти автономно, інтереси персоналу повинні злитись з потребами компанії, тобто люди повинні задовольняти свої особисті потреби через організацію.

- 4) Організація як потік та трансформація. Основний принцип роботи такої організації – впорядкований хаос, немає чітко виражених причинно-наслідкових зв'язків, для того, щоб з'явилися нові способи діяльності необхідна напруга, формальна структура організації є лише частиною її середовища. У такій компанії зміни з'являються самі по собі, супроводжуються напруженими відносинами та конфліктами, тому менеджери створюють та запроваджують такі моделі поведінки, що сприяють конструктивному обміну думками. У таких змін немає чіткого плану, неможливо застосувати методи контролю та може виникнути почуття безпорадності, від вас нічого не залежить, ви нічого не можете змінити, тільки спостерігати та не заважати змінам.

4.4. Умови, елементи та критерії ефективності організаційних перетворень.

Основними фактори успіху змін є:

1. Створення та утвердження цінності і внеску змін;

2. Побудова стратегічних та тактичних цілей змін;
3. Планування напрямку структурних змін;
4. Стратегії технологій розвитку взаємин;
5. Управління підвищенням кваліфікації співробітників і ростом підприємства;
6. Захист інформації і майна (включаючи проблеми конфіденційності);
7. Оцінка внеску кожного співробітника в розвиток змін.

Умовами ефективності змін є розуміння того, що:

- Проведення змін - це навчальний процес, для якого характерні високий ступінь невпевненості та невизначеності;
- Проект проведення змін – це завжди нестандартна ситуація, для якої не існує чітко встановлених правил, процедур, не розроблені конкретні методи, засоби, інструменти, що забезпечують успіх. Творчість та ініціативність – основні складові вдалих змін;
- В організації постійно виникають проблемні ситуації, що потребують вирішення. Потрібно проводити моніторинг діяльності, виявляти критичні точки та вирішувати проблеми;
- Зміни потрібно забезпечувати відповідними ресурсами;
- Ініціатива до змін повинна виходити із вищої ланки керівництва. Бажано злучати до змін усіх зацікавлених осіб, не тільки працівників, але й акціонерів, постачальників, споживачів та ін.;
- Зміни потрібно проводити системно. Зміна в роботі одного із сегментів діяльності буде відчутна і у інших сегментах;
- Зміни повинні проводити ті співробітники, що знайомі з потребами і проблемами даної ділянки роботи.

Традиційно під ефективністю ми розуміємо співвідношень результатів та витрат.

При оцінці ефективності змін немає єдиного підходу до системи критеріїв. Їх вибір залежить від умов функціонування організації та ступеня досягнення цілі змін, особистості керівника та особливостей його пріоритетів.

Проте, майже усі менеджери зосереджують увагу на 2 основних моментах:

- Адаптивність організації до зовнішнього середовища та нестабільних ринкових умов;
- Ефективність використання ресурсів та продуктивність виробничого процесу.

Тому доцільно розділити критерії ефективності по групам:

- 1) Виробництво. Відображає здатність організації продукувати такі обсяги продукції, що відповідають обсягам попиту;
- 2) Продуктивність. Визначається як співвідношення обсягів випущеної продукції до затрачених ресурсів за одиницю часу;
- 3) Задоволення. Діяльність організації повинна приносити певні вигоди споживачам, працівникам, бізнес-партнерам.
- 4) Адаптивність. Швидкість та адекватність реакції на зміни середовища.
- 5) Розвиток. Забезпечення довготривалого періоду діяльності організації.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте сутність організаційних змін.
2. Проведіть класифікацію організаційних змін.
3. Опишіть принципи підходів до змін в організаціях з використання організаційних метафор.

4. Охарактеризуйте підходи до змін та розроблені на їх основі моделі змін.

Завдання на СРС:

1. Ефективне лідерство
2. Формула змін Бекхарда
3. Системна модель Сенге
4. Відмінне та спільне менеджера та лідера
5. Метафора організації та необхідний тип керівництва

**ТЕМА 5. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ
ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ**

- 5.1. Опір змінам.
- 5.2. Причини виникнення опору.
- 5.3. Методи зменшення опору.
- 5.4. Формування інноваційної корпоративної культури.
- 5.5. Оцінка змін із врахування опору змінам.

5.1. Опір змінам.

Як стверджують психологи, опір змінам є природнім явищем, що характеризується проявом різних психологічних установок щодо рціональності, згідно з якими індивіди та групи людей взаємодіють один з одним.

Опір організаційним змінам – це здатність персоналу організації протистояти нововведенням та виражається у свідомих діях, направлених на збереження існуючого стану. Опір може мати різні види прояву, силу та інтенсивність. Наявність опору змінам на підприємстві веде до

сповільнення впровадження змін, втрат робочого часу, матеріальних, фінансових та психологічних втрат.

Рівні опору змінам:

- Індивідуальний;
- Груповий;
- Системний.

Існують різні причини опору та основною є недовіра персоналу/індивідуумів до ймовірності майбутніх вигод та страх втратити ті, що існують в даний момент.

До причин, що викликають індивідуальний опір, можна віднести:

Страх втратити роботу, авторитет серед колег, зменшення заробітної плати, збільшення обсягів роботи, відповідальності, порушення неформальних міжособистісних відносин. До цього призводить недостатня інформованість про майбутні зміни, недовіра до вищого керівництва, професійна та психологічна обмеженість.

Груповий опір викликають інерційність системи, страх порушити стабільність системи.

Системний опір виникає у разі невідповідності організаційних змін стратегії підприємства, його організаційній структурі, корпоративній культурі.

5.2. Причини опору змінам

На інтенсивність опору змінам впливають багато факторів, і, перш за все, вид змін, їх масштаб, еволюційні чи революційні зміни, масштаб діяльності підприємства, чисельність персоналу, необхідна для проведення змін, та ін. Розглянемо взаємозв'язок опору змінам та різних груп факторів:

1. види та характеристики організаційних змін:

- у менеджменті розрізняють два види змін – техніко-технологічні, спрямовані на зміну продукції або технології виробництва, та організаційні, спрямовані на вдосконалення структури та системи управління.

Також потрібно враховувати рівень діяльності організації, на якому впроваджується зміна[51].

На рівні операційної діяльності нововведення оптимізують бізнес-процеси та підвищують їх ефективність.

На рівні комерційної діяльності зміни забезпечують конкурентоспроможність підприємства та його продукції. Відбувається за рахунок впровадження нових концепцій маркетинга, розробкою нових видів продукції.

На підприємницькому рівні зміни забезпечують гнучкість реакції на зміни зовнішнього середовища. На цьому рівні здійснюється формування сфер господарської діяльності, пошук напрямів інвестування фінансових ресурсів, проектування і зміна нових структур управління. Техніко-технологічні нововведення пов'язані із прикладними науковими дослідженнями, створенням нових технологій.

Досліджено, що технічні нововведення на операційному та комерційному рівнях отримують позитивне відношення на стадії підготовки до змін, а на стадії впровадження викликають негативне відношення; а організаційні навпаки – на стадії підготовки частіше зустрічають негатив, а на стадії впровадження отримують підтримку.

- Розрізняють поточні, тактичні та стратегічні зміни. Чим масштабніші зміни, тим більша ймовірність езасіяності персоналу у змінах та нехватки знань працівників для проведення змін подібного типу.

- Революційні зміни зустрічають більший опір, ніж еволюційні.
2. Характеристики організації:
- Чим більша організація, тим більший опір зустрічають зміни;
 - Тривалість існування;
 - Моральний клімат в колективі;
 - Відношення референтних груп до змін;
 - Особливості організаційної культури.
3. Фактори макросередовища:
- Інноваційна політика галузі,
 - Масштаби змін в країні та їх успішність.
4. Характеристики персоналу:
- Освітньо-кваліфікаційний рівень;
 - Співвідношення новаторів та консерваторів;
 - Ступінь творчості по відношенню до роботи;
 - Прагнення співробітників до самореалізації.

Виділяють різні сфери опору (рис. 6)

Наочність опору	Явний	Раціоналізація Апеляція до складності матеріалу та нерозуміння Не виконання завдання, вказуючи на причину невиконання	Обурення Саботаж, протести Готовність групи підтримати критику; компрометація тренера на особистій основі
	Скритий	Уникання Переважають неявні форми інструментального опору Створення технічних збоїв; Посилання на труднощі, критика нововведень; Затягування часу	Аморфність Переважають скриті форми емоційного опору Феномен вивченої безпорадності (все одно нічого не вийде); Утворення фракцій, інтриги; Розповідь не дочасна про особисті справи
		Інструментальне	Емоційне
По критерію сфери життєдіяльності групи			

Рис. 6. Типологія опору по критерію очевидності та сфери життєдіяльності групи (Модель А.В.Журавльова та О.Н Павлової[24])

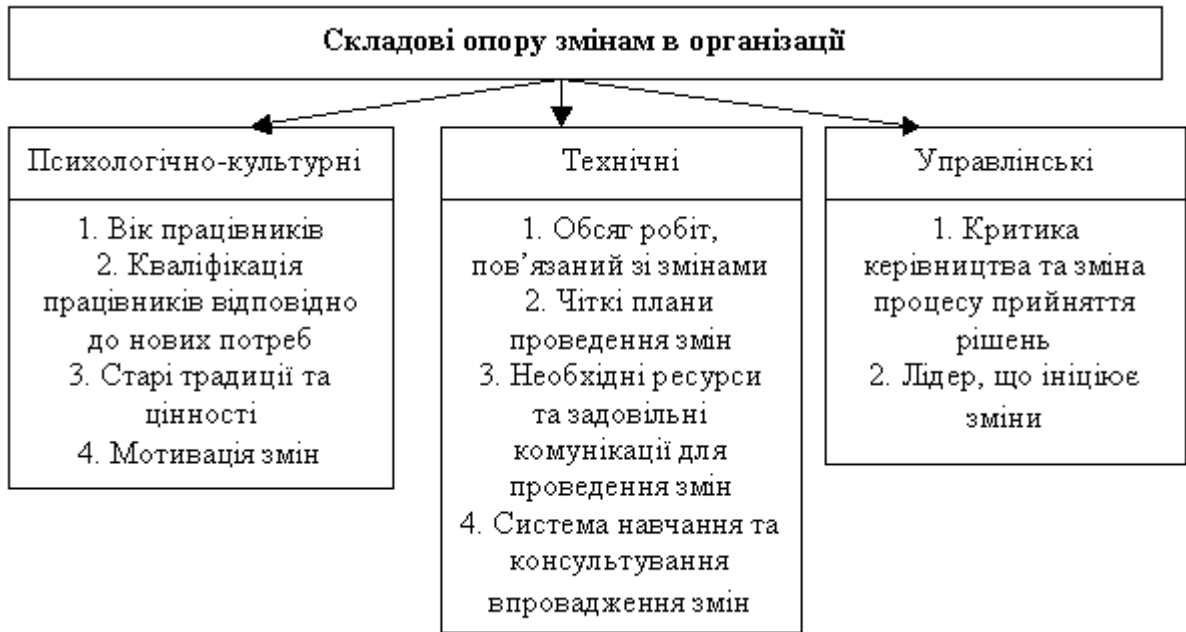


Рис. 7. Складові опору змінам в організації[62]

Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах[25].

Особисті бар'єри, наприклад, - це:

- ✓ страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному;
- ✓ потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою виявляється власне робоче місце;
- ✓ відсутність внутрішньої переконаності в необхідності змін;
- ✓ побоювання явних втрат (наприклад, збереження того ж рівня заробітної плати у разі збільшення витрат праці);
- ✓ загроза соціальним відносинам, що склалися.

До **структурних (організаційних) бар'єрів** можна віднести:

- ✓ нестача ресурсів і брак часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані мимохідь;
- ✓ інертність складних організаційних структур, трудність переорієнтації мислення через соціальні норми, що склалися;
- ✓ взаємозалежність підсистем, яка призводить до того, що несинхронна зміна гальмує реалізацію всього проекту;

- ✓ опір передавання привілеїв певним групам і можливим змінам в балансі влади, що склався;
- ✓ минулий негативний досвід, пов'язаний з проектами змін;
- ✓ опір змінам, нав'язаним консультантами ззовні.

У літературі, присвяченій організаційним змінам, наведено значні за обсягом списки причин опору змінам. Практично у кожного експерта в даній галузі є ряд міркувань, що пояснюють таку поведінку людей. Є, скажімо, список гіпотез під назвою "Тридцять три гіпотези Джеймса Тула: чому люди опираються змінам" [25]:

1. Гомеостазис: зміна - неприродний стан.
2. *Stare decisis*: презумпція переваги статус-кво; тягар доказу лежить на прихильниках змін.
3. Інерція: зміна курсу вимагає значних зусиль.
4. Задоволеність: більшості людей подобається існуючий стан речей.
5. Незрілість: відсутні передумови змін, час змін не настав.
6. Страх: люди бояться невідомого.
7. Егоїзм: зміни, можливо, і хороші, але не для нас, а для інших.
8. Невпевненість у собі: ми вважаємо, що не зможемо вирішити нові завдання.
9. Шок від майбутнього: пригнічені змінами, ми перетворюємося на ретроградів і опираємося змінам.
10. Марність зусиль: ми розглядаємо будь-які зміни як поверхневі, косметичні й ілюзійні, так навіщо ж щось міняти?
11. Незнання: ми не знаємо, як здійснювати зміни і що слід змінювати.
12. Людська природа: люди схильні до суперництва, агресивні, ненажерливі, егоїстичні, і їм бракує альтруїзму, потрібного для змін.
13. Цинізм: ми з підозрою ставимось до агентів змін.
14. Конфлікт між геніальністю особи і посередністю групи: люди середніх здібностей не в змозі досягнути всієї мудрості змін.

15. Егоцентризм: відмова людей визнавати свою неправоту.
16. Бажання жити сьогоднішнім днем: нездатність відкласти задоволення на майбутнє.
17. Короткозорість: нездатність побачити, що зміни відповідають нашим інтересам.
18. Діючи всліпу: більшість з нас ведуть невідоме іншим життя.
19. "Снігова сліпота": групове мислення або соціальний конформізм.
20. Колективні фантазії: ми не вчимося на досвіді і розглядаємо всі події упереджено.
21. Логіка шовініста: ми маємо рацію, а ті, хто хочуть, щоб ми змінилися, помиляються.
22. Софізм винятковості: зміни, можливо, десь і спрацьовують, але ж ми особливі.
23. Ідеологія: у всіх нас різний світогляд, різні і несумісні цінності.
24. Інституціоналізм: окремі люди можуть змінитися, але групи - ніколи.
25. *Natura no facit saltum* - природа не терпить стрибків.
26. Безумовна перевага керівників: хто ми такі, щоб сумніватися в лідерах, які примусили нас йти нинішнім шляхом?
27. "У змін немає підтримки мас": меншість більше зацікавлена у збереженні статус-кво, ніж більшість - у змінах.
28. Детермінізм: нікому не дано зробити цілеспрямовану зміну.
29. Сцієнтизм: уроки історії наукові, а тому даремні.
30. Сила звички.
31. Деспотизм звичаю: ідеї змін здаються докорами суспільству.
32. Людська тупість.

Таким чином, є безліч причин опору змінам. Втім, визнання серед фахівців дістали лише шість з них:

- а) передбачений негативний результат;
- б) побоювання того, що роботи стане більше;

- в) необхідність ламати звички;
- г) недостатність інформації;
- д) нездатність заручитися підтримкою організації як єдиного цілого;
- е) заколот працівників.

5.3. Методи подолання опору

Кожний з учасників по-різному сприймає організаційні зміни. Тому наука і практика накопичили певну кількість прийомів і методів подолання опору організаційним змінам[23] (табл. 4,5).

Таблиця 4.

ТАКТИКА ПОВОДЖЕННЯ МЕНЕДЖЕРА ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ЗМІН

Тактика	Рекомендується
Створення і передача інформації	У разі опору, який заснований на відсутності або на невірній інформації і аналізі
Залучення працівників до розробки і прийняття рішень	В ситуаціях, де ініціатори не мають інформації для розробки нововведень, а інші мають великі можливості для опору їх впровадження
Полегшення і підтримка	Для випадків, коли мають справу з людьми, які чинять опір тільки через страх перед особистими проблемами
Переговори	У ситуаціях, де хтось один (або група) явно програє при впровадженні нововведень і де вони мають більше можливостей чинити опір
Кооптація	Для специфічних ситуацій
Маневрування	У ситуаціях, де приймається інша тактика
Примушення	Тут необхідні швидкість і жорстке застосування влади

МЕТОДИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗМІНАМ[25]

Методи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки
Навчання і надання інформації	Недостатня або неповна інформація про очікувані зміни	Можливість свідомої підтримки	Тривалий процес залучення великої кількості людей
Залучення до участі в проєкті	Наявність сильних лідерів - опонентів	Інтегрує і збагачує уявлення про інновації	Може зажадати багато часу
Стимулювання і підтримка	Наявність мотивованої системи стимулів	Знижує опір окремих осіб	Вимагає багато часу, грошей і часто не приводить до очікуваних результатів
Переговори і угоди	Коливання і нестійка позиція груп, що чинять опір	Порівняно легко знижує рівень активного опору	Віднімає багато часу, викликає незадоволеність груп, які не брали участь у переговорах
Кадрові перестановки і призначення	Наявність кваліфікованого персоналу	Підтримка змін	Можуть з'явитися проблеми в майбутньому, зростання напруги в колективі
Приховані і явні заходи примушення	Гострий дефіцит часу і наявність відповідних владних повноважень	Швидко долає будь-який опір	Сприяє зростанню і накопиченню незадоволеності

]

Принципи проведення змін в організаціях.

- 1) Зміни повинні бути спрямовані на досягнення цілей організації;
- 2) в першу чергу зміни проводяться в тих напрямках, які забезпечать розширення пріоритетних проблем;
- 3) дотримання системи виміру та контролю результатів, які б забезпечували оцінку міри досягнення стратегічних цілей організації;
- 4) для проведення змін повинен бути створений спеціальний орган чи виділений окремий працівник, на якого покладається відповідні обов'язки і який несе відповідальність за реалізацію планів стратегічного розвитку;

5) успішність змін залежить від міри включення працівників організації в процес вироблення конкретних заходів щодо досягнення стратегічних цілей.

Часто можна виділити наступні **шість стадій опору змінам**:

- Пасивність. Люди інформовані про нові плани, але реакція на них стримана і невизначена.
- Заперечення. Персонал налаштований скептично, вважає запропонований план змін необґрунтованим. Це часто виражається в таких коментарях: "Що за безглузда ідея? Хто її вигадав? Це точно не буде у нас працювати".
- Злість. Якщо плани продовжують реалізовувати, люди зляться і йдуть у тінь.
- Переговори, торгівля. Співробітники намагаються прийти до компромісу (за допомогою переговорів), погоджуючись на мінімальні зміни і частково приймаючи програму змін.
- Криза. План продовжує реалізовуватися за повною програмою, робота над ним завершується, людям доводиться погоджуватися на переміни. Результат - пасивна поведінка тих, хто не прийняв зміни, а іноді - депресія.
- Сприйняття. Зміни вже стали елементами робочого процесу. Тепер ви часто чуєте: "Так, це працює! Треба було ще раніше починати".

Ці стадії потрібно вчасно помічати, щоб приймати адекватні заходи. Під час стадій пасивності і кризи менеджери повинні прагнути до розуміння і бути готові вислуховувати негативні думки співробітників. На стадіях заперечення, злості і переговорів керівництву слід зайняти більш жорстку позицію. Потрібно швидко помічати зміни в настрої співробітників і якнайшвидше рухатися до стадії прийняття. Ось чому тих, хто повністю приймає зміни, потрібно залучати до реалізації програми якомога раніше.

Позбутися страху і недовіри допомагають[65]:

Передбачуваність. Наскільки можливо, інформуйте співробітників про те, що і коли з ними станеться.

Розуміння. Детально пояснюйте, чому вжито ті чи інші дії, особливо ті, які викликають тривогу.

Контроль. Наскільки можливо, давайте людям можливість впливати на те, що відбувається, коли відбувається і як відбувається. Дайте їм можливість приймати рішення про власне майбутнє.

Співчуття. Демонструйте участь і турботу, увагу до проблем, емоційним і фінансовим утрудненням, з якими стикаються працівники.

5.4. Формування інноваційної організаційної культури

Корпоративна культура – це система цінностей та переконань, що розділяються працівниками компанії та визначають їх поведінку та характер життєдіяльності організації[35].

Роботу в сучасній організації доцільно розглядати як групову, а не як індивідуальну. Корпоративна культура породжує у людей почуття впевненості, гордості за свою компанію, відкриває для менеджера можливість керувати, орієнтуючись на прийняті норми та цінності, пришвидшує прийняття рішень на місцях, пропонує чіткі стандарти якості, критерії самооцінки, полегшує розуміння того, що відбувається в колективі, протидіє плинності кадрів, а це підвищує стабільність функціонування. В організаціях із сформованою організаційною культурою вона стає її атрибутом, ваговою частиною, має значний вплив на співробітників, трансформуючи їх поведінку у відповідності з нормами і цінностями організації.

При аналізі корпоративної культури потрібно звертати увагу на три основні моменти:

- 1) філософія;

- 2) ключові цінності;
- 3) символіка.

Основна ціль корпоративної культури – це досягнення високих результатів через вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва та до прийнятих ним рішень, виховання лояльного відношення до компанії. Це підвищує ефективність виробничого менеджменту та поліпшення діяльності компанії в цілому.

Інноваційна корпоративна культура – це система поширених в компанії норм та цінностей, що забезпечують високий рівень сприйняття, ініціації а реалізації інновацій[9].

Розвиток корпоративної культури у напрямі зростанні інноваційності дозволить:

- забезпечити відповідність та збалансованість стратегічних бізнес-завдань компанії та тенденцій інноваційного розвитку в галузі та бізнес-середовищі в цілому;
- підвищити лояльність та творчу активність співробітників у руслі інноваційного розвитку;
- знизити опір змінам;
- пришвидшити формування ефективних команд змін.

Носіями інноваційної культури є керівник та топ-менеджери компанії. Для формування інноваційної організаційної культури використовуються наступні технології:

- ✓ навчальні семінари, що полегшать сприйняття інновацій;
- ✓ тренінги для управлінської команди, направлених на формування лідерських якостей;
- ✓ стимулювання креативності, ініціативності, високої інноваційної активності персоналу;

- ✓ розробка і проведення корпоративних заходів, направлених на впровадження інноваційної культури;
- ✓ управління комунікаціями компанії.

Інноваційна організація заохочує навчання працівників. Усвідомлення ними змін, що відбуваються в економіці та світі, забезпечує доступність інформації для всіх співробітників, створює стимули, щоб зацікавити їх в корпоративних нововведеннях.

Корпоративна поведінка – поняття, що охоплює різноманітні дії, пов'язані з управлінням організацією[9]. Корпоративна поведінка впливає на економічні показники її діяльності, на здатність залучення інвестицій.

Ціль використання стандартів корпоративної поведінки – захист інтересів всіх груп та окремих особистостей (акціонерів, споживачів, працівників, постачальників, інших ділових партнерів та місцевих мешканців).

Корпоративна поведінка повинна забезпечувати високий рівень ділової етики у відношеннях між учасниками ринку на основі поваги прав та законних інтересів його учасників, служить інструментом в управлінні конфліктами.

В організації можуть виникнути наступні види конфліктів, що перешкоджають впровадженню інновацій:

- 1) конфлікт інтересів власників та топ-менеджменту. Власник прагне максимізації приросту капіталу і виділяє топ-менеджеру ресурси в неповному обсязі. Менеджер резервує ресурси, закриває частину інформації від власника, старається підвищити степінь своєї незалежності. В результаті конфлікту топ-менеджер при впровадженні інновації прагне до досягнення тактичних цілей, а не до вирішення задач модернізації. Суть конфлікту в тому, що люба підприємницька діяльність, що приносить власникам дохід, відкидає нові технології управління та додаткові інвестиції, повернення яких

носить довгостроковий характер. Можна дозволити взяти участь у капіталі організації топ-менеджерам компанії.

2) Конфлікт між топ-менеджментом та персоналом. Виникає при виборі стратегії розвитку організації, проявляється в сутичках різних управлінських команд, підміняє корпоративні цілі на функціональному рівні особистими цілями співробітників. Необхідно підвищувати матеріальну зацікавленість працівників, а також залучати їх в управління інноваційними проектами.

3) Конфлікт між топ-менеджментом та консультантами. При залученні консультанта, керівники не звертають уваги на організаційні моменти, не готові змінювати власні підходи до управління.

Інноваційна організація постійно вдосконалює свою структуру, підтримує та розвиває неформальні структури, орієнтовані на творчість та інновації. Така організація плекає інноваційні команди, піклується про їх інтеграцію в компанію, допомагає молодим співробітникам отримувати ресурси для ініціювання нових проектів і не боїться ліквідувати безнадійно застарілі проекти.

Формування і розвиток інноваційних організацій – природній соціокультурний процес, що вимірюється поколіннями підприємців.

5.5. Управління змінами з врахуванням опору змінам.

Оцінити опір змінам досить важко. Була розроблена шкала відповідності між найбільш поширеними відповідями співробітників з приводу їх емоційної реакції та бальної оцінки цієї реакції[34] (табл. 6). Такий підхід дозволяє виявити та визначити окремі емоційні прояви, оцінити їх силу та аналізувати їх вплив на економічні результати, що в свою чергу формує стратегію та тактику роботи з ними.

Таблиця 6.

Відношення персоналу до інновацій – шкала.

Бали	Реакція співробітників за запропоновані зміни	Характер опору/підтримки мін
10	Абсолютна підтримка змін, довір'я та готовність до впровадження інновацій	Сили, що підтримують зміни
9	Реалізація творчого потенціалу працівників	
8	Наснага від участі у змінах	
7	Відчуття причетності до змін	
6	План змін знаходить розуміння у співробітників	
5	Визнання необхідності запланованих змін	
4	Обережний оптимізм	
3	Звикання до думки про неминучість змін	
2	Надія на покращення ситуації в організації, на просування по кар'єрним сходинкам	
1	Пожвавлення від оголошення про зміни на підприємстві	
0	Нейтральне відношення працівників до запланованих змін	
-1	Сумніви, визвані можливістю створення небажаних умов	
-2	Нерозуміння цілей змін	
-3	Порушенн своїх планів відносно майбутнього, усвідомлення можливості зміни стабільного стану працівників організації	
-4	Невпевненість у власних силах через недостатність власних знань та навичок	
-5	Ріст конфліктів та протиріч в колективі через незгоду співробітників із рішеннями керівництва	Значний опір змінам
-6	Відчуття пригніченості через переконання, що зміни не принесуть нічого хорошого	
-7	Занепокоєння та тривогу, що викликані нехваткою інформації про відсутність звички до змін	
-8	Скептицизм та роздратованість через впевненість співробітників у тому, що зміни негативно відобразяться на їх положенні	
-9	Розчарування з приводу майбутніх змін, співробітник не бачить свого майбутнього в даній компанії	
-10	Повне несприйняття змін, умисне сповільнення роботи фірми, загроза звільнення	

Шкала дозволяє використати до управління змінами правило трьох складових частин, згідно з яким одна третина персоналі бачить в змінах дещо, що немає до них ніякого відношення, друга третина сприймає їх із різним ступенем зацікавленості, а ще одна третина не погоджується і зчиняє супротив тайний або явний. Зібрана на підприємстві інформація емоційного характеру, оцінена по даній шкалі, дає можливість отримати кількісну оцінку трьох складових частин. Ця оцінка може бути покладена в основу вибору адекватних їй способів реалізації інновацій: впровадження нових підтримуючих сил, профілактики опору змінам, усунення стримуючих сил, перетворення стримуючих сил в підтримуючі зміни сили.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте сутність опору змінам.
2. Які причини можуть викликати опір змінам?
3. Які існують методи зниження опору змінам?
4. Який вплив має корпоративна культура на зниження опору змінам?

Завдання на СРС:

1. Управління опором змінам
2. Основні риси інноваційної корпоративної культури
3. Причини опору змінам
4. Методи управління опором змінам при різних реакціях персоналу на впровадження змін

ТЕМА 6. СТРУКТУРНІ ЗМІНИ

- 6.1. Сутність реструктуризації
- 6.2. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін.
- 6.3. Причини реструктуризації

- 6.4. Моніторинг та аналіз змін.
- 6.5. Команди в процесі реструктуризації.

6.1. Сутність реструктуризації

В загальному розумінні, реструктуризація означає зміну структури будь-чого.

Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», іншими нормативно-правовими документами передбачено використання реструктуризації як ефективного засобу відновлення платоспроможності підприємства, який рекомендується включати до плану санації.

Під **реструктуризацією підприємства** розуміється здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, підвищенню ефективності виробництва, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції та повному або частковому задоволенню вимог кредиторів[1].

Реструктуризація використовується не тільки в умовах кризи, але як інструмент стратегічного менеджменту та інструментом превентивного антикризового управління, який спрямований на систематичну адаптацію підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Вона служить для досягнення підприємством довгострокових цілей, засобом пристосування до динамічних ринкових умов. Може включати докорінну перебудову організаційно-правової форми, виробничо-технологічної структури, усунення суперечностей між застарілою системою менеджменту та вимогами ринку. Відбувається у випадку формування

нової стратегії бізнесу, місії підприємства, аналізу ринкової ситуації та інших чинників зовнішнього середовища.

Реструктуризація повинна забезпечити підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи організації.

Види реструктуризації:

- Операційна (виробнича). Внесення змін в організацію проведення основної господарської діяльності, структуру виробничої програми та програми збуту, склад доходів і витрат, склад персоналу тощо;
- фінансова реструктуризація, об'єктом проведення якої виступають пасиви підприємства, умови надання, обслуговування та повернення боргів;
- майнова реструктуризація, яка передбачає зміни у складі активів підприємства та трансформацію певної їх частини у грошову форму;
- реструктуризація бізнесу, суть якої полягає в коригуванні загальної стратегії діяльності підприємства, зміні концептуальних засад управління;
- організаційна (структурна) реструктуризація, в ході якої впроваджується нова організаційна структура підприємства;
- правова реструктуризація, яка передбачає зміну організаційно-правової форми підприємства шляхом різноманітних видів реорганізації;
- фізична реструктуризація, проведення якої пов'язано з оновленням та модернізацією основних фондів підприємства;
- соціальна реструктуризація, проведення якої може і передбачати звільнення підприємства від об'єктів соціально-культурного призначення.

Форми реструктуризації:

- ✓ реструктуризація виробництва – передбачає зміни в організаційній та господарській сфері підприємства. Заходи виробничої реструктуризації: заміна керівництва, впровадження нових методів управління, нових видів продукції, скорочення витрат, скорочення чисельності, тощо;
- ✓ реструктуризація активів – здійснюється шляхом продажу активів або окремих підрозділів підприємства, рефінансування дебіторської заборгованості;
- ✓ фінансова реструктуризація – пов’язана із зміною структури капіталу, шляхів інвестування коштів;
- ✓ корпоративна реструктуризація (реорганізація) – зміна права власності або організаційно-правової форми підприємства.

На підприємствах досить часто реструктуризація буває наслідком реінжинірингу бізнес-процесів.

Реінжиніринг – докорінне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких скачко подібних поліпшень головних показників діяльності компанії, таких як вартість, якість, сервіс і темпи.

Основні прийоми реінжинірингу[55]:

- **Об’єднання декількох процесів в один.** Досить часто більша частина робочого часу витрачається не на сам процес, а на взаємодію між роботами. Така взаємодія являється непродуктивною, збільшує витрати підприємства. Виконавці самостійно приймають рішення.
- **Децентралізація та делегування.** Підвищення самостійності при виконанні робіт дозволяє мінімізувати кількість вертикальних взаємодій.
- **Процес виконується у технологічному порядку.** У цьому випадку він здійснюється незалежно організації виробничого процесу.

- **Виконання роботи на місцях.** Організаційна структура не повинна обмежувати процеси. Розподіл роботи відбувається незалежно від раніше закріплених функцій та відбувається там, де є у цьому необхідність. Реалізується принцип роботи «точно вчасно».
- **Інваріантність процесів виконання.** Відхід від жорстко регламентованих процедур, процес виконується по ситуації.
- **Видалення дублювання операцій.** Зменшення часу на аналіз і звірку документів, що представляють одну операцію.
- **Зменшення операцій контролю.** Такі операції не додають вартості, тому їх необхідність потрібно співвідносити із вартістю помилки, яку вони повинні не допустити.
- **Зменшення погоджувальних операцій.** Вони також не добавляють вартості та потребують мінімізації.
- **Зменшення числа контактів.** Представляє окремий процес відповідальний менеджер, що має доступ до інформації та виконавців.
- **Встановлення оптимального балансу між централізацією та децентралізацією функцій.** Сучасні інформаційні технології дозволяють пришвидшити доступ до інформації і керівництво вищого рівня може дізнатись про обстановку на місцях та контролювати процес не втручаючись у нього без необхідності.

Реінжиніринг може здійснюватись тільки «зверху-вниз». При аналізі та ідентифікації бізнес-процесів може виявитись, що організація процесу та організаційна структура не співпадають. Таму варто перебудувати структуру та взаємовідносини між підрозділами та функціональними службами у відповідності із оптимізаційними вимогами ділових процесів.

6.2. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін.

Готовність співробітників до структурних змін можна визначити через два аспекти:

- 1) ступінь задоволеності працівника існуючим станом справ в організації;
- 2) сприйманим особистим ризиком при можливе проведення змін.

Це зручно представити у вигляді матриці [32](рис.8)

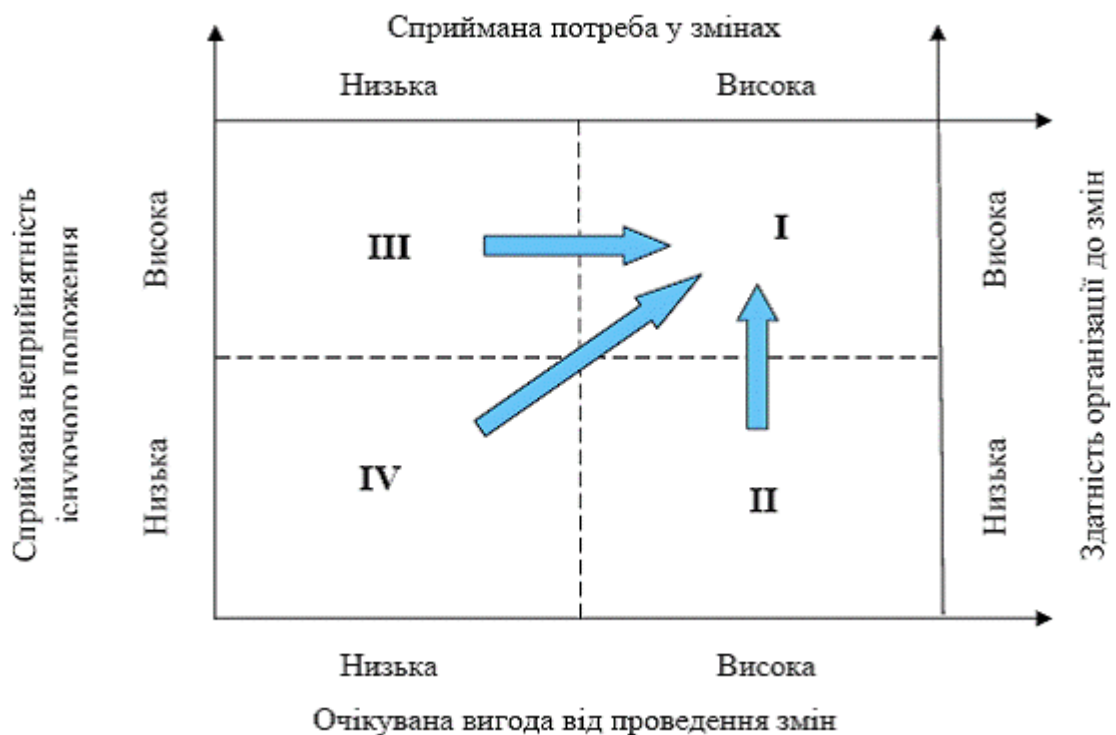


Рис.8. Матриця готовності персоналу до змін

При високому рівні задоволення існуючою ситуацією та значному ризику цю ситуацію змінити працівник буде до змін не готовий, що викличе значний опір змінам.

І навпаки, якщо персонал незадоволений станом справ і ризик їх не лякає – зміни будуть успішними. Проте, якщо їх очікування не справдяться, це може погіршити ситуацію в майбутньому.

В ході реструктуризації персоналу можуть загрозувати:

- оптимізація чисельності персоналу;
- кар'єрні перестанови.

Для оптимізації чисельності персоналу необхідно провести аналіз кількості персоналу по підрозділам, з врахування виконуваних ними функцій, інтенсивності та тривалості процесу, модернізації обладнання та використання нових технологій. При цьому необхідно поділити працівників на кадрове ядро – ті, що виконують основні бізнес-процеси та приносять компанії найбільший прибуток, мають досвід, високу кваліфікацію або значний потенціал для професійного зростання, та кадрову периферію – всі інші співробітники, що мають невисоку кваліфікацію та виконують не значиму роботу.

Існує жорсткий та м'який підходи до скорочення чисельності.

Жорсткий – виконується адміністративно, через прийняття наказу про скорочення штатів. Однак, виникає висока вірогідність конфліктів із профспілками, погіршується морально-психологічний клімат в колективі, або викликає значний ріст безробіття у регіоні, що може мати значні негативні соціальні наслідки.

М'який підхід – це спроба уникнути масових звільнень. Розрізняють три методи м'якого скорочення:

- природне вибуття. Здійснюється шляхом створення умов для звільнення працівників за власним бажанням. Для цього можна видати розпорядження про заборону приймати нових працівників. Чисельність персоналу буде зменшуватись за рахунок пенсіонерів, що виходять на пенсію, працівників, що звільняються з особистих

причин чи знайшли краще місце роботи. Можна прийняти більш жорсткі умови для переатестації працівників. Тоді працівники або підлягають звільненню, або не відповідають займаній посаді і переводяться на нижчу;

- м'яке скорочення передбачає використання дострокових пільгових пенсійних програм; виділення непрофільних виробництв в окремі дочірні підприємства і забезпечення їх персоналом із власного штату; стимулювання звільнення за власним бажанням та підтримка при подальшому працевлаштуванні;
- управління чисельністю без скорочень. Під цим розуміється найм робітників по строковим договорам для виконання сезонних або тимчасових робіт, використання підрядних робіт або частину робіт чи функцій передати на аутсорсінг, зміну режиму роботи і переведення працівників на неповний робочий тиждень чи неповний робочий день.

Використання м'яких методів дозволяє скоротити витрати на персонал та зберегти лояльність своїх працівників і не завдати шкоди HR-бренду компанії.

6.3. Причини реструктуризації

До реструктуризації можуть привести як зовнішні так і внутрішні чинники. До зовнішніх відносяться - глобалізація економіки; інтеграція світової економіки; науково-технічний прогрес; автоматизація та комп'ютеризація управлінських та виробничих процесів; зміни політичного устрою, тощо. До внутрішніх – незадовільний менеджмент, старіння та зношеність основних засобів, неконкурентоспроможність продукції. Реструктуризація може бути пов'язана із життєвим циклом підприємства або із кризовими явищами. Усі ці фактори погіршують

показники діяльності організації, що свідчить про зниження її ефективності.

Реструктуризація проводиться у випадку:

- ✓ Надмірної концентрації повноважень вищого керівництва, що може призвести до демотивації менеджерів середньої ланки;
- ✓ Неефективність системи звітності, що не дозволяю виявити результативність праці окремого працівника або підрозділу;
- ✓ надмірна централізація організаційної структури;
- ✓ наявність активів, які не використовуються або використовуються не продуктивно;
- ✓ зменшення попиту на продукцію через її низьку якість;
- ✓ посилення конкуренції з боку компаній-монополістів або великих міжнародних компаній;
- ✓ незадовільна структура витрат;
- ✓ необхідність модернізації та заміни обладнання;
- ✓ незадовільна структура активів;
- ✓ зміна масштабів виробництва;
- ✓ зміна стратегічного напрямку розвитку та стратегічних цілей підприємства;
- ✓ диверсифікація або інтеграційні процеси;
- ✓ використання нових технологій у виробництві та управлінні.

Завдання, які вирішуються при реструктуризації бізнесу:

- захист майнових інтересів власників бізнесу і побудова ефективної системи правового контролю;
- забезпечення безпеки бізнесу (захист від недружнього поглинання);

- побудова ефективної структури компанії / групи компаній відповідно до стратегії розвитку;
- оптимізація бізнес-процесів;
- ефективне використання ресурсів (матеріальних, інтелектуальних та ін.);
- знизити ймовірність банкрутства;
- оптимізація оподаткування та фінансових потоків;
- підвищення інвестиційної привабливості компанії / групи компаній; контроль за перспективними активами;
- звільнення бізнесу від неліквідних активів.

6.4. Моніторинг та аналіз змін

Важливим інструментом забезпечення ефективності змін є проведення моніторингу. Моніторинг представляє собою систему нагляду за процесом проходження змін. Організація моніторингу необхідна для встановлення безперервного контролю організаційних змін, своєчасного виявлення проблем і діагностики їх причин, регулювання та координації впровадження нововведень. Моніторинг допомагає керівництву не тільки відслідковувати процес змін, але й допомагати учасникам по мірі необхідності, на етапах, де виникають труднощі.

Процес створення системи моніторингу включає наступні етапи:

- 1) Формування системи аналітичних показників, що характеризують ефективність та інтенсивність змін;
- 2) Формування системи та структури звітів із даними показниками, встановлення їх періодичності;
- 3) Впровадження її у загальну систему моніторингу діяльності підприємства;

4) Виявлення причин відхилень фактичних значень контрольованих показників від планових[59, с. 135].

Основне завдання моніторингу – підвищити адаптивність підприємства, прискорення впровадження інновацій, мотивація творчості персоналу при вирішенні нестандартних завдань.

При аналізі структурних змін потрібно оцінити ефективність системи управління та якість управлінських методів. Для аналізу якості управлінських технологій пропонують оцінювати: документованість і ступінь формалізації управлінських технологій, їх доступність для поняття та ефективного використання спеціалістами підприємства; єдність управлінських технологій і моделей, що використовуються на всіх рівнях управління, а також підсистем управління; повноту, структурованість та інтегрованість системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства, що необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень; обґрунтованість взаємозв'язку між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства, що забезпечують взаємодію окремих рівнів управління; оптимальність вертикального та горизонтального поділу праці та його вплив на досягнення цілей підприємства.

Можна виділити такі підходи до оцінки ефективності системи управління, засновані на:

- оцінці показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому;
- ранжируванні та оцінці окремих показників діяльності підприємства;
- оцінці відношення економічності системи управління до ефективності діяльності підприємства в цілому;

- використанні експертних методів з оцінкою якісних показників ефективності управління;
- визначенні ресурсної ефективності;
- визначенні цільової ефективності;
- положенні про ефективність використання потенціалу підприємства (ресурсно-потенційний підхід) [59, с. 136].

При проведенні оцінки ефективності управління підприємством необхідно встановити рівень відповідності системи управління та її організаційних структур об'єкту управління, тобто необхідно проаналізувати цілі управління, склад управлінських функцій, сутність і цілісність управлінських процесів, ефективність управлінських технологій, рівня відповідності чисельності і складу персоналу обсягу та складності робіт, що виконуються, рівня інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, тощо. При оцінці ефективності організаційних змін слід особливу увагу приділяти саме результатам змін, а не характеристиці окремих підсистем управління та визначенню їх функціональної спеціалізації.

6.5. Команди у процесі реструктуризації

Особливість проекту реструктуризації підприємства полягає у значній ролі соціального фактору, адже він зачіпає інтереси різних груп людей, від вищого керівництва та менеджерів бізнес-рівня до операційних працівників. Його успішність залежить від підтримки та зацікавленості персоналу.

Для успішної реалізації будь-якого процесу змін, особливо якщо він зачіпає соціальні інтереси, потрібна команда. При створенні команди

необхідно визначити її склад, структуру і положення про групу. На цьому етапі доцільно проводити збори, у яких приймуть участь власники та вище керівництво організації. Вони повинні роз'яснити команді, які цілі реструктуризації, визначити пріоритети проекту, які методи найбільш прийнятні при проведенні змін, яким чином буде підтримуватись проект з боку акціонерів та керівництва, яку допомогу вони можуть забезпечити, організацію зворотного зв'язку.

Команда повинна отримати всю необхідну інформацію для виконання завдання та розробити проект змін. Невід'ємною його частиною є заходи по подоланню опору змінам, що неминуче виникнуть.

Для успішності реорганізації компанії, необхідно мати можливості для створення команди та забезпечення її ефективної діяльності.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте сутність реструктуризації.
2. Які є види реструктуризації?
3. Як можна класифікувати причини реструктуризації?
4. Які основні фактори визначають успіх змін в організації?

Завдання на СРС:

1. Сутність, принципи та функції реінжинірингу
2. Принципи проведення реструктуризації
3. Основні правила здійснення моніторингу змін
4. Роль команд в процесі реструктуризації

ТЕМА 7. Управління змінами у стратегічному розвитку організації

- 7.1. Типи організаційних стратегій.
- 7.2. Стратегії концентрованого зростання
- 7.3. Стратегії скорочення
- 7.4. Стратегії інтеграційного зростання
- 7.5. Стратегії диверсифікації
- 7.6. Причини об'єднань та поглинань
- 7.7. Висновки із досліджень вдалих та невдалих поглинань
- 7.8. Переваги та недоліки різних організаційних об'єднань
- 7.9. Стратегії організаційних змін

7.1. Типи організаційних стратегій

На сьогоднішній день **стратегію** розглядають як довгострокову програму дій по досягненню цілей організації та створенні відповідного документу – стратегічної концепції розвитку підприємства, та як діяльність, що полягає у виборі напряму дій для досягнення цілей організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Основне завдання створення стратегії розвитку – забезпечення довготривалої конкурентоспроможності підприємства та його продукції та розвиток кризової стійкості організації, можливість протидіяти негативним факторам (загрозам) зовнішнього середовища. Основними елементами стратегія являється місія організації, комплекс її стратегічних цілей, а також політика досягнення даних цілей. Розробляється на довгостроковий період (10-20 років).

Стратегія повинна носити комплексний характер, включаючи сферу, засобів та форми діяльності, системи внутрішньовиробничих відносин, позиціонування підприємства у зовнішньому оточенні, дотриманні

принципів соціальної відповідальності, забезпечення політики безпеки навколишнього середовища.

Стратегічне управління в конкретний момент визначає, як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься. Тобто при стратегічному управлінні оцінюється сучасний стан, виходячи з майбутнього. При цьому не тільки прогнозується бажаний рівень у майбутньому, але й виробляється здатність відповідно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі для досягнення цілей. Розробляється стратегія відповідно до результатів стратегічного аналізу, що проводиться за допомогою різноманітних методів. Найбільш поширеними є матриця БКГ та SWOT-аналіз підприємства.

Основна риса стратегії – це наявність багатьох невизначених факторів, які неможливо спрогнозувати з високою долею ймовірності. Тому вона формулюється в загальних рисах та носить передбачуваний характер.

Розрізняють 3 типи стратегій:

- 1) Стратегії стабільності або концентрованого зростання;
- 2) Стратегії скорочення;
- 3) Стратегії інтенсивного зростання:
 - 3.1) інтеграції;
 - 3.2) диверсифікації

7.2. Стратегії концентрованого зростання (стабільності)

Стратегія стабільності передбачає зосередження на існуючих видах діяльності та їхню підтримку. Її переважно обирають ті організації, які домінують на ринку або діють у сформованих галузях зі стабільною технологією. Якщо керівництво задоволене положенням організації, то в перспективі воно буде дотримуватися тієї ж стратегії, тому що це

найпростіший і найменш ризикований шлях. Конкретним виявом цієї стратегії можна вважати утримання організацією існуючої частки ринку. Однак тут є небезпека вчасно не помітити нового конкурента.

Стратегії концентрованого зростання зосереджені на ринку або продуктах. Виділяють 3 підтипи даної стратегії:

- 1) Стратегія посилення позицій на ринку;
- 2) Стратегія розвитку ринку;
- 3) Стратегія розвитку продукту (інновація).

Стратегія посилення позицій на ринку може використовуватись організаціями з існуючим продуктом на конкретному ринку. Ризик реалізації такої стратегії мінімальний: і ринок, і товар добре відомі. Проте необхідно додаткові вкладення в рекламу, проведення ефективної політики маркетингу для захисту існуючих позицій та захоплення більшої долі ринку (по можливості), ослаблення позицій своїх конкурентів. Стратегія направлена на ріст обсягів продажів. Необхідні умови для її прийняття – це зростаючий попит, бізнес, що має значну позитивну динаміку, слабка та помірна конкуренція, гарна репутація компанії.

Можна використовувати такі методи:

- збільшення об'ємів упаковки (додаткова економія привабить покупця);
- зменшення об'ємів упаковки (змусить покупця збільшити періодичність покупки);
- посилена реклама;
- проведення акцій, дегустацій, конкурсів;
- гнучка цінова політика, система знижок;
- стимулювання та заохочення для самих активних продавців.

Стратегія розвитку ринку підходить для компаній, що мають популярний продукт, але вичерпали можливості збільшення ринку, на

якому діють, та хочуть вийти на нові ринки збуту. Застосовувати дану стратегію можна за умов низької конкуренції, існування нового ринку, або ринку, що розвивається. Для реалізації цієї стратегії можна відкривати нові географічні напрями, філії, нові методи збуту продукції.

Застосовувати стратегію розвитку продукту можна на освоєному ринку із новим продуктом, пропонуючи новинку своїм постійним, добре відомим покупцям. Це відбувається, коли виникає нова ідея, існує необхідність ринку в даному продукті, щоб відновити інтерес споживача до продукту. Стратегія використовує оновлення і розширення асортименту, збільшення функцій та властивостей товару, поліпшення дизайну, покращення техніко-експлуатаційних характеристик та ін.

7.3. Стратегії скорочення

Стратегію скорочення вибирають тоді, коли організація має перегрупувати сили після тривалого періоду зростання чи з'являється необхідність підвищити ефективність. Реалізувати її здебільшого складно. Вона зумовлює скорочення частки ринку для збільшення прибутку внаслідок поступового виходу з ринку чи ліквідації певного виду діяльності.

Розрізняють такі види стратегії скорочення: "збір урожаю", скорочення витрат, скорочення та ліквідація організації.

"Збір урожаю" передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходів у короткостроковій перспективі. Цю стратегію застосовують здебільшого до безперспективних видів діяльності, щоб одержати максимальний сукупний дохід за період, протягом якого відбувається скорочення їх випуску.

Скорочення витрат передбачає пошук можливостей, які сприятимуть зменшенню витрат виробництва, підвищенню продуктивності праці тощо.

Скорочення організації вимагає закриття або продажу одного з її підрозділів заради досягнення довгострокових цілей. Здебільшого цю стратегію вибирають диверсифіковані організації, щоб узгодити види діяльності або підтримати найперспективніші з них. Вважають, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення, коли відмовляються від окремих підрозділів чи реалізують основні фонди в значному обсязі.

Ліквідація організації — крайній випадок стратегії скорочення. Вона здійснюється тоді, коли організація не має змоги продовжувати свою діяльність.

В окремих випадках організація може використовувати стратегію дезінтеграції, тобто концентрує свою діяльність на ключових моментах створення цінностей, необхідних споживачеві, а інші, другорядні функції передає в аутсорсінг. Така стратегія ефективна у випадках, коли партнери із сторони виконують дані функції скоріше та якісніше, дозволяє зменшити ризик у випадку змін технології або смаків споживачів, та підвищити гнучкість і оперативність компанії.

Це дозволяє вивільнити ресурси та направити їх на стратегічно важливі види діяльності, зменшує бюрократію в організації, спрощує структуру, прискорює процес розвитку.

Розрізняють наступні види аутсорсінгу:

- пряма контрактація – тимчасове передавання на контрактній основі стороннім організаціям виконання окремих функцій маркетингу, збуту та реалізації продукції;
- зворотня контрактація - тимчасове передавання на контрактній основі стороннім організаціям виконання окремих виробничих або обслуговуючих функцій;
- спільне виробництво – об'єднання з іншою компанією для виконання виробничих та обслуговуючих функцій.

Проте, використання стратегії аутсорсінгу, таїть собі загрозу виведення з-під контролю багатьох видів діяльності та втрати потенціалу підприємства. Також реалізація даної стратегії призводить до зміни бізнес-моделі організації, що потребує організаційних змін.

7.4. Стратегії інтеграції

Інтеграція – це розширення фірми шляхом створення нових структур. Переважно цю стратегію може вибрати організація тоді, коли основні сфери її Діяльності мають сильні позиції, або коли організація може отримати додаткові вигоди внаслідок переміщення в межах галузі — інтеграція з постачальниками, торговельними організаціями, конкурентами. При її реалізації можуть змінюватись продукт організації, її ринок збуту, положення фірми у галузі.

Вертикальна регресивна інтеграція створює для організації можливості посилити контроль над постачальниками. Така інтеграція доцільна тоді, коли постачальники мають значні прибутки, або коли у собівартості кінцевого продукту велику частку займають комплектуючі вироби тощо. Організація може створити дочірні структури, які займатимуться постачанням, чи придбати підприємства-постачальники. Дана стратегія реалізується у випадку:

- постачальник є монополістом у даному сегменті ринку та встановлює завищеної ціну на сировину;
- поставки сировини ненадійні (ймовірність форс-мажору при транспортуванні, нестабільний курс місцевої валюти, зміна митних правил – при імпортуванні сировини, низький організаційний рівень постачальника);
- організація діє в економічному секторі, що швидко розвивається;
- в даному сегменті ринку важливі переваги стабільності цін.

Вертикальна прогресивна інтеграція полягає у встановленні контролю над організаціями системи розподілу (гуртовою й роздрібною торгівлею). Причинами використання стратегії можуть бути:

- існуючі мережі розповсюдження занадто дорогі або ненадійні;
- мережа збуту обмежена;
- переваги стабільного виробництва особливо значні;
- гуртові або роздрібні компанії мають більш високу норму прибутку;
- вартість посередницьких послуг істотно зростає;
- існують труднощі у пошуку посередників.

Проте не варто забувати, що вертикальна інтеграція може збільшити витрати, зменшити гнучкість компанії при прийнятті управлінських рішень, підвищується складність координації вертикальної структури, використовує інвестиційні ресурси компанії, команді управління необхідно засвоїти нові управлінські навички. Альтернативою є укладання довгострокових договорів із постачальниками та торговими посередниками.

Горизонтальна інтеграція передбачає придбання організацією деяких організацій-конкурентів або посилення контролю над ними. Вона здійснюється здебільшого шляхом поглинання організацій-конкурентів унаслідок аквізиції (придбання контрольного пакету акцій), злиття (об'єднання в межах однієї організації на рівних правах), створення спільного підприємства (інтеграція організацій різних країн для реалізації спільного проекту).

Причинами горизонтальної інтеграції можуть бути:

- швидке динамічне зростання галузі, коли об'єднання із постачальником дає змогу отримати перевагу у витратах;
- переваги підприємства посилює ефект масштабу;
- дозволить вкласти надлишок фінансових та трудових ресурсів

Регресивну та прогресивну інтеграцію розглядають як різновиди вертикальної інтеграції, при якій, незважаючи на переваги, діяльність організації здійснюється практично в одній галузі. Вважають, що вертикальна інтеграція має стратегічне значення тільки тоді, коли посилює конкурентну перевагу організації за рахунок скорочення витрат або посилення диференціації.

7.5. Стратегії диверсифікації

Концентрація на одному виді бізнесу має свої організаційні, управлінські та стратегічні переваги. Поки компанія отримує прибуток та має перспективи розвитку у власній галузі, необхідності у диверсифікації не виникає. Проте в сучасних динамічних умовах диверсифікація стає основою розвитку компаній.

Диверсифікація – це стратегія, пов'язана із докорінною зміною стратегічних сфер бізнесу або товарного асортименту. Стосується чотирьох елементів бізнесу – ринку, продукту, галузі та положення фірми в галузі.

Диверсифіковане зростання вибирають за умови, що організація не може розвиватися на певному ринку з освоєним товаром, тому вона проникає у нові галузі й сфери шляхом розширення асортименту аж до перетворення її у багатоцільові комплекси. Стратегія диверсифікованого зростання доцільна, якщо ринки, на яких діє певна організація, перебувають на стадії насичення або ж скорочення попиту; антимонопольне регулювання гальмує подальше розширення діяльності в межах галузі. Ідея диверсифікації має багатолітню історію. В сучасних умовах чимало організацій, які володіють значними капіталами, розглядають диверсифікацію як найпривабливіший шлях для інвестування капіталу та зменшення рівня ризику, особливо якщо подальша експансія в основних сферах діяльності є обмеженою.

Використання стратегії диверсифікації доцільно за умов:

- Звужуються можливості розвитку існуючих ринків;
- Нові ринки відкривають нові перспективи;
- Є можливості освоєння нових перспективних ринків;
- Зменшуються витрати за рахунок синергії бізнесу.

Існують 3 різновиди диверсифікації:

1. Концентрична диверсифікація - передбачає доповнення номенклатури виробами, які з технічних чи маркетингових позицій подібні на товари організації. При цьому можна використати спеціалізовану систему розподілу. Основна мета полягає в тому, щоб домогтися ефекту синергії та розширити потенційний ринок організації. Наприклад, виробник тракторів може додатково випускати вантажні автомобілі чи комбайни;
2. Горизонтальна диверсифікація - передбачає доповнення асортименту виробами, які не властиві для організації, але можуть викликати інтерес у її клієнтів. Важливо попередньо оцінити власні можливості у виробництві нових товарів чи послуг;
3. Конгломератна диверсифікація - доповнення асортименту виробами, які технічно не пов'язані з продукцією організації та реалізуються на нових ринках.

Стратегії диверсифікації вважають найбільш складними та ризикованими, тому що вони передбачають освоєння нових видів продукції чи видів діяльності для нових ринків.

Альтернативним шляхом розвитку може бути створення стратегічного альянсу між двома або більше компаніями в області вартості, прибутків та ризику. Досягнути такого ефекту можна через злиття або поглинання компаній. Таким чином, люба компанія створить стратегію

диверсифікації, що максимально відповідає її ситуації та відношенню до ризику.

7.6. Причини злиття та поглинання компаній

Поняття злиття та поглинання (mergers & acquisitions, M&A) використовується в економічно розвинених країнах.

Злиття (mergers) компаній – це процес, в результаті якого декілька компаній об'єднуються в одну[22]. При цьому можливі два варіанти:

- 1) Одна із учасниць приймає на свій баланс все майно, нематеріальні активи та зобов'язання іншої компанії;
- 2) Створюється нова юридична особа, що приймає на свій баланс активи та зобов'язання обох компаній.

Злиття не передбачає становлення контролю одного суб'єкта над іншим, після об'єднання вони утворюють одну компанію. Акціонери компанії, котру купують, залишають свої права на акції уже нового утворення.

Поглинання (acquisitions) – це встановлення контролю однієї компанії на іншою та управління нею с придбанням повного або часткового права власності без утворення єдиної компанії.

Основне завдання злиття або поглинання – це зміна власника або зміна структури власності компанії, захват корпоративного контролю та досягнення конкурентних переваг на ринку.

Види угод M&A[22]:

- 1) Злиття;
- 2) Поглинання;
- 3) Викуп акцій позиковими коштами (LBO);
- 4) Викуп акцій менеджментом (MBO);
- 5) Зміна структури власності;
- 6) Зворотне злиття (створення публічної компанії без проведення IPO);

- 7) Виділення та продаж бізнес-одиниці (spin-off);
- 8) Встановлення контролю над менеджментом компанії або мажоритарним акціонером;
- 9) Придбання контрольного пакету акцій;
- 10) Навмисне банкрутство компанії з подальшим викупом її активів.

Причини, що роблять фірму привабливою для злиття чи поглинання:

- Відповідність захоплення стратегічним цілям компанії, котру поглинають;
- Недооцінка акцій поглинаємої компанії;
- Унікальність виробляємої продукції чи послуг;
- Наявність у поглинаємої компанії високоліквідного балансу із надлишковими грошовими засобами або значного портфеля ліквідних цінних паперів;
- Наявність високого потенціалу організації;
- Наявність дочірніх підприємств, що можуть бути продані без значного збитку для грошових потоків;
- Незадовільний контроль менеджменту над акціями компанії;
- Компанія є аутсайдером галузі. В такому випадку здійснюється її реструктуризація, збільшується ринкова вартість, а потім перепродаж інвесторам.

Існує досить багато причин злиття та поглинання компаній. Компанії, що поглинають, передбачають отримати свої переваги. Вивчення міжнародного досвіду дало можливість виділити основні з них:

Синергетичний ефект. Він виникає під час злиття компаній завдяки економії витрат при зростанні масштабів виробництва, при комбінуванні ресурсів, зниженні інтенсивності конкуренції на ринку, взаємному обміну в області науково-технічних досліджень. Централізація управління дозволить зменшити чисельність адміністративного апарату. Централізована служба маркетингу зможе пропонувати дистриб'юторам

новий розширений асортимент товарів та послуг, використовувати єдині рекламні акції, підвищити гнучкість збуту. Взаємообмін ресурсами дозволить отримувати їх не за ринковими цінами, а по виробничій собівартості.

Особливо цінна співпраці у науково-технічній сфері. Економія може бути отримана за рахунок дорогих робіт по розробці нових технологій, інноваційних продуктів, на інвестиціях в нові технології та продукти. Якщо одна із фірм має цінні наукові кадри та значні наукові доробки, але їй не вистачає потужностей та ресурсів для запуску їх у виробництво або її система збуту не розрахована на новий продукт, то інша компанія, що має потужності та мережі збуту, але не має наукового потенціалу – є ідеальним партнером для об'єднання.

Створення монополії. При горизонтальній інтеграції відбувається злиття конкуруючих компаній. Це зменшує інтенсивність конкуренції, забезпечить отримання більшої частини ринку та впровадження власної цінової політики. Антимонопольне законодавство уважно слідкує за угодами злиття-поглинання компаній.

Підвищення якості управління. Практика показує, що об'єктами поглинання зазвичай стають фірми, у яких невисокі показники економічної ефективності фінансово-господарської діяльності. Більш прибуткові компанії мають команду ефективних менеджерів, тому об'єднання управління активами та пасивами може дати позитивний результат.

Податки. Деякі фірми мають значні податкові пільги. Купуючи таку фірму, об'єднання може використати дані пільги для всієї корпорації.

Наявність вільних ресурсів. Якщо у фірми є вільні інвестиційні ресурси, вона може використовувати стратегію диверсифікації, розширюючи номенклатуру продукції, відкриваючи нові виробництва, виходячи на нові географічні ринки. Проте досить часто значно дешевше

не створювати нове виробництво чи власну торговельну мережу, а купити їх.

Особисті мотиви менеджерів. Прагнення до збільшення масштабів організації дасть змогу використовувати опціони як засоби матеріального стимулювання. Опціони складають значну частину оплати менеджерів та прив'язані до вартості капіталу фірми.

Дослідники відмічають – для того, щоб злиття було успішним необхідно обрати раціональну форму угоди, мати значні фінансові ресурси та чітко відповідати вимогам антимонопольного законодавства.

Злиття та поглинання компаній може призвести і до негативних наслідків. Так по даним ринку корпоративного впливу (M&A), більше половини організацій (57%), котрі утворились таким чином, мають економічні показники нижчі, ніж їх конкуренти[50].

Спричинити негативні наслідки можуть невірний розрахунок потрібних інвестицій, неготовність апарату управління до керування організацією більших масштабів, ріст безробіття в регіоні, підвищення монополізації окремих секторів ринку, розрив господарських зв'язків із постачальниками, ріст цін на споживчі товари.

7.7. Висновки із досліджень вдалих та невдалих поглинань

Міжнародні злиття і поглинання (M&A), за участі гігантських транснаціональних корпорацій (ТНК) — це ключовий аспект наближення до глобалізації. Сьогодні такі угоди — це форма прямих іноземних інвестицій, яка за обсягами залучених коштів значно випереджає інвестиції у нові підприємства («greenfield» investments). У різних галузях компанії при злитті і поглинанні перетворюються в холдинги, здобувають майбутні активи, проходять реорганізацію і збільшення власної компанії.

Найчастіше угоди M&A заключаються в індустріально розвинених країнах, однак збільшується їх роль і для країн, які розвиваються.

Найактивніше процеси злиттів і поглинань розгортаються в країнах Західної Європи і США, менше — в Азії і Латинській Америці.

Власне, практика злиттів і поглинань склалася давно - компанії протягом усього часу зливалися один з одним або поглинали більш дрібних конкурентів. Своєї найвищої точки розквіту ринок M&A досяг у 80-х роках XX століття в США завдяки широкому розповсюдженню "сміттєвих облігацій" (junk bonds), тобто облігацій з низьким кредитним рейтингом і високим відсотковим доходом.

Механізм використання сміттєвих облігацій був досить простий: компанія випускала велику кількість сміттєвих облігацій і на виручені гроші купувала компанію-мішень. Грошовий потік, одержаний від поглиненої компанії зазвичай перекривав виплати відсотків по облігаціях і компанії продовжували таку практику, що призвело в кінцевому рахунку до воістину гігантським операцій і стрімкого зростання фондових індексів.

Нижче подана таблиця злиттів і поглинань за період 2008-2013 років на світовому ринку[38].

Таблиця 7.

Світовий ринок злиття і поглинання 2008-2013 рр.

Рік	Кількість угод M&A	Загальна вартість угод M&A (\$ млн.)
2013	71 811	3 450 462
2012	72 523	3 232 450
2011	72 384	3 401 854
2010	72 879	3 390 241
2009	74 410	3 726 174
2008	69 929	4 213 576

Незважаючи на очікування, що ринок злиттів і поглинань (M&A) наблизиться до фази стійкого зростання в 2013 році, був зафіксований спад активності на світовому ринку, що триває з 2010 року вже третій рік поспіль. У результаті, активність впала до найнижчого за 8 років рівня. За даними дослідження ЕУ «Огляд ринку M&A за 2013 рік» [4], активність на світовому ринку M&A скоротилася порівняно з 2012 роком на 6,2% - протягом року було оголошено про 37 257 угод. Незважаючи на укладання низки надвеликих угод, наприклад, угоди Vodafone-Verizon, що стала третьою за величиною в світі, сукупна вартість усіх угод знизилася на 6,3% і склала 2,3 трлн. доларів США (рис. 9) [7].

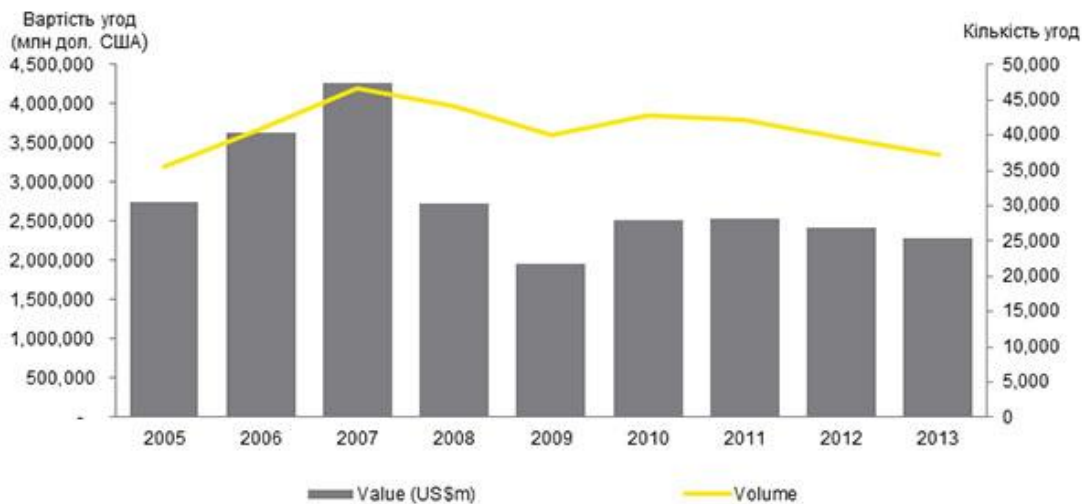


Рисунок 9. Активність на світовому ринку злиттів і поглинань за кількістю та вартістю угод

Не дивлячись на тимчасовий спад, кількість та обсяг поглинань є досить значна. Інвестиційна привабливість потенційних можливостей може створити враження про незаперечні переваги такого виду розвитку компанії. Однак, такі угоди досить ризиковані і можуть призвести до результату, протилежному очікуваному. Без відповідної стратегії, інтуїції та знань, як свідчить міжнародний досвід, компанія може потерпіти не просто невдачу та зниження економічних показників, а повний

економічний крах, коли компанія банкрутує, а керівники звільняються. Розглянемо приклади самих вдалих та невдалих угод.

Вдалі злиття та поглинання [за матеріалами 6]

Дисней-Pixar - Міккі і Немо, Піноккіо та "Історія іграшок", Попелюшка і "Автомобілі". Злиття легендарного Уолта Діснея та «всі ми створюємо те, що люблять діти» Pixar було дійсно вдалою угодою. Вони і раніше досить вдало співпрацювали та після злиття перед творчим колективом Pixar відкрилися нові можливості. Вони планують випускати 2 рази на рік фільми, що були неможливо до злиття, отримали кваліфіковану консультація від Діснея відносно реклами, маркетингової політики та мерчайданзинга. Коли мова йде про маркетинг дитячої аудиторії, ніхто не робить це краще, ніж Дісней. Навіть до злиття мультфільм «Тачки», що отримав підтримку Діснея залишається бестселером в мерчайдайзигу серед 4-х річних хлопчиків.

Сіріус / XM

29 червня 2008 року у супутникового радіо офіційно був один провайдер, коли Sirius Satellite Radio об'єднав свої зусилля із суперником XM Satellite Radio. Злиття було офіційно оголошено за рік до цього, в лютому 2007 року, але фактично воно було відкладено через проблему отримання ліцензії. Коли супутникове радіо вперше розпочало віщання у 1997 році, Федеральна комісія зв'язку в США (FCC) надала тільки дві ліцензії за однієї умови: ні один із власників не буде домагатися контролю над іншою. Тому Сіріус та XM подали документи у FCC та терплячи очікували, поки комісія досліджувала злиття. Цю угоду можна вважати успішною через відомих знаменитостей, що тепер працюють у їх складі (Опра, Говард Стерн, Марта Стюарт), а також через об'єднання їхніх зусиль на ринку.

Exxon-Mobil

Великі нафтові компанії стали ще більші у 1999 році, коли Exxon і Mobil підписали угоди на \$ 81 млрд, щоб об'єднатись і сформувати Exxon Mobil. Мало того, що компанія стала однією з найбільших компаній у світі, воз'єднались найбільші компанії XIX-го століття: Джон Д. Рокфеллера Standard Oil Company із Нью-Джерсі (Exxon) та Standard Oil Company у Нью-Йорку (Mobil). Злиття було настільки великим, що Федеральна торгова комісія США (FTC) поставила вимогу значної реструктуризації багатьох АЗС Exxon & Mobil, для того, щоб уникнути відвертої монополізації. ExxonMobil задишається сильним лідером на ринку нафти та утримує значну долю міжнародного ринку. У 2008 році ExxonMobil зайняли усі десять місць у рейтингу «Прибуток. Десятка корпоративних квартальних лідерів», заробивши більше \$ 11 млрд за квартал і залишається найбільшою у світі публічною компанією (поступається тільки Walmart).

Невдалі злиття:

Нью-Йорк Центральна та Залізна дорога Пенсільванії

У 1968 році Нью-Йорк Центральна та Залізна дорога Пенсільванії об'єднались, щоб стати на той час найбільшою корпорацією в Америці, Penn Central. Тим не менш, через два роки, вони подали заяву про банкрутство. Злиття виявилось тільки на папері. Ці два запеклі конкуренти намагались не звертати уваги на тенденції збільшення перевезень авто та авіа транспортом. Та ці тенденції продовжувались і компанія не змогла витримати ріст витрат на співробітників, урядових постанов, що вимагали значного скорочення цін. Також свою роль зіграли відсутність довгострокового планування, культури зіткнень між двома залізницями та невдалого управління. Іноді суперники не можуть ужитись, навіть в умовах взаємної кризи.

Daimler Benz / Chrysler (\$ 37B)

У 1998 році Mercedes-Benz, виробник Daimler Benz, об'єдналась з американським виробником Chrysler, щоб створити Daimler Chrysler за \$ 37 млрд. Переваги очевидні: можливість створення трансатлантичного автомобілю на електродвигуні, що буде домінувати на ринках. Але до 2007 року Daimler Benz продав Chrysler у фірму Cerberus Capital Management, котра спеціалізується на реструктуризації проблемних компаній усього за \$ 7 млрд. Ще один випадок корпоративної культури зіткнення. Chrysler ніколи не належав до ліги високого класу Daimler Benz, тому фахівці компанії постійно повчали що і як потрібно робити. Ці зіткнення спрацювали на розрив нового альянсу.

Mattel / Learning Company (\$ 3.5B)

Mattel у 1999 році намагався увійти до ринку навчального програмного забезпечення з допомогою The Learning Company (розробника таких навчально-розважальних ігор як Кармен Sandiego і Myst) , майже банкрутом на той час. Менш ніж через рік Learning Company втратила \$ 206 млн, знімаючи прибуток Mattel. До 2000 року Mattel втрачає \$ 1,5 млн в день, і ціни на його акції продовжували падати. Learning Company була продана до кінця 2000 року, та Mattel була змушена звільнити 10% свого персоналу для того, щоб зменшити витрати.

Sears / Kmart

У кінці XX ст. універмаг-легенда Sears повільно слабшав, застряг між успіхом крупних супермаркетів низького рівня, як Target и Walmart, та високого класу, як Saks Fifth Avenue. Хедж-фонд інвестора Едді Ламперта придбав Sears и Kmart у 2005 році, та об'єднав їх, створивши Sears Holdings. Тим не менше, Sears Holdings продовжив занепадати. У 2007 році, Ламперт був названий найгіршим генеральним директором Америки, а Sears Holdings залишається на грані банкрутства.

Злиття, що закінчилися крахом:

Sprint / Nextel

У 2005 році ще одне велике злиття відбувалося між Sprint та Nextel Communications. Ці дві компанії вважали, що злиття протилежних спектрів ринку – особисті сотові телефони та обслуговування на дому від Sprint та бізнесу, інфраструктури та сектору ринку від Nextel створить один великий союз (\$ 35 млрд) та він не тривав довго. Невдовзі після злиття, керівники та менеджери Nextel покинули нову компанію у масовому порядку, стверджуючи, що ці дві культури не змогли ужитися. В той же час економіка країни пішла на спад, і клієнти пред'являли значні вимоги до своїх постачальників. Конкуренція з AT&T, Verizon та iPhone вплинула на продажі Sprint / Nextel і компанія почала звільнення.

AOL / Time Warner

У 2001 році стара школа медіа-гіганта Time Warner об'єдналась із американською фірмою Online (AOL) – постачальника Інтернета та електронної пошти для населення – за колосальні \$ 111 млрд. Вважалось, що це злиття найкраще - друковані та електронні ресурси об'єднались. Та синергетичного ефекту компанії не отримали. Зниження комутованого доступу в Інтернет стало катастрофічним для нової компанії. Після злиття, акції Time Warner упали на 80%. В травні 2013 року, генеральний директор Time Warner Джеф Бьюкес оголосив, що союз AOL та Time Warner розпався.

Quaker / Snapple

Продуктовий магазин-легенда Quaker Oats у 1994 році придбала виробника напоїв Snapple за \$ 1,7 млрд. Використавши досвід попереднього успіху із Gatorade (серія екзотичних напоїв від PepsiCo), Quaker Oats хотіла зробити Snapple-напої також популярними. Розпочалася нова маркетингова кампанія, що була направлена на присутність Snapple у кожному продуктовому магазині та мережі ресторанів. Та їх зусилля провалились. став популярним, тому що продавався у невеликих

незалежних магазинах, цей бренд не зміг конкурувати у крупних продуктових магазинах по всій країні. Pepsi та Coca-Cola почали випускати напої, подібні до Snapple, і смак широкої публіки до Snapple почав слабшати. Всього після 27 місяців, Quaker Oats продав Snapple за \$ 300 млн. Репутація генерального директора Вільяма Смітсбурга була назавжди втрачена і багато керівників було звільнено.

Для того щоб зменшити ризик від угод злиття та поглинання доцільно розбити даний процес на етапи:

- 1) Розробка стратегії угоди;
- 2) Пошук фірм – об'єктів злиття або поглинання;
- 3) Оцінка можливостей та перспектив злиття/поглинання;
- 4) Проведення переговорів із органом топ-менеджменту компанії, в компетенції якого знаходиться дане питання;
- 5) Інтеграція компаній;
- 6) Контроль за реалізацією процесу.

Розробка стратегії злиття є одним із основних, найбільш важливих етапів процесу. Вона розробляється в рамках стратегічного розвитку організації, в ній формулюються основні цілі, котрі прагне досягнути організація. Маючи таку стратегію компанія свідомо здійснює свій вибір та дозволяє оптимізувати пошук партнера.

Пошук повинен відповідати критеріям, заданим стратегією. Проте потрібно розрізняти стратегічні критерії пошуку, такі як подібність діяльності, володіння відповідними технологіями, патентами та ноу-хау, та оперативні критерії – масштаби діяльності, прибутковість, необхідність та обсяг інвестування. Складається профіль кандидата, у якому встановлюється пріоритетність критеріїв, щоб досягнути найбільшої об'єктивності вибору. Деякі компанії навіть створюють окрему структуру для пошуку ймовірних кандидатів, моніторингу ринку цінних паперів, щоб не пропустити момент, коли вартість акцій таких фірм падає нижче

нормального рівня. Потрібно розглядати декілька альтернативних фірм, щоб не упустити вигідних можливостей.

На етапі оцінки кандидатів на злиття, необхідно оцінити витрати на інтеграцію компаній. Для цього використовується певні методики, можна запросити зовнішніх експертів.

При проведенні переговорів можна використати послуги посередника. Як правило, це фахівець зі сторони, особисто не зацікавлений в успіху угоди, добре обізнаний із сферою діяльності обох компаній. Він веде переговори та слідкує за тим, щоб не виникло конфліктних ситуацій.

Вже на стадії підписання договору про злиття/поглинання повинна бути впроваджена інтеграційна команда. Вона аналізує процеси в поглинаємій компанії, їх оптимізацію та розробляє нові процеси, що будуть діяти в новій, об'єднаній компанії. Якнайскоріше необхідно сформувати організаційну структуру управління компанією та заповнити її конкретними особами. Присутність владного органу дозволить встановити контроль за процесом інтеграції, підвищити ефективність його організації та значно прискорити. Не слід на цьому етапі залишати поза увагою формування корпоративної культури нової компанії та розвиток особистих взаємовідносин. Заходи по культурному зближенню можуть не тільки ослабити напругу в колективі, але й створити нові персоніфіковані зв'язки між компаніями.

Налагодження чіткого контролю дозволить відстежувати показники усіх процесів інтеграції, дасть змогу скласти звіт про визначення основних вузьких місць та своєчасного перерозподілу ресурсів для їх ліквідації.

7.8. Переваги та недоліки різних організаційних об'єднань

Існує багато способів організаційних об'єднань. Варіанти об'єднань залежать від цілей об'єднання, характеру господарських відносин між учасниками, ступеня їх самостійності.

До основних видів об'єднань відносяться:

- **Холдинг** – це об'єднання компаній біля головної (материнської). Вона володіє пакетами акцій інших фірм-учасниць, бере участь в управлінні ними. Холдинг об'єднує виробничі та капітальні ресурси з метою створення крупного інтегрованого виробництва, часто включає увесь технологічний ланцюг виробництва від переробки сировини до випуску готової продукції, а також з метою здійснення крупних інвестиційних проектів. Існують чисті, змішані та фінансові холдинги. Чисті – це об'єднання, у яких головна компанія контролює дочірні фірми та отримує дивіденди. У змішаних – материнська компанія є також виробничим підприємством, що провадить власну комерційну діяльність. Фінансові – це такий вид об'єднання, де роль головної компанії виконують фінансові інститути (банки, інвестиційні фонди). Холдинг дає можливість впроваджувати єдину для всіх учасників науково-технічну та економічну політику при широкій самостійності учасників у виробничій діяльності. Проте такий вид об'єднання неможливо використовувати у сільському господарстві та переробці сільгосппродукції.
- **Фінансово-промислова група (ФПГ)** – корпоративне об'єднання банківських, виробничих, торгових та наукових підприємств, що мають єдину управлінську структуру. Основна мета діяльності – розширення ринку збуту товарів та послуг, реалізація інвестиційних проектів, підвищення ефективності виробництва, створення оптимального фінансово-кредитного механізму. В основі формування лежить процес інтеграції фінансового та промислового капіталу, об'єднання промислової, банківської і торгової діяльності. ФПГ дає можливість збереження виробничих зв'язків і розвиток фінансових взаємовідносин учасників, можливість скорочення

виробничих витрат за рахунок ведення консолідованого балансу, контроль за використанням ресурсів, усунення негативних факторів в процесі трансформації економіки. Недоліки: важкість визначення вкладу окремих учасників у загальний результат, відсутність науково обгрутованих підходів для розрахунку долі часників при розподілі частини фінансових результатів, монополізація контролю за грошовими потоками.

- **Асоціація** – об'єднання підприємств на добровільній основі з метою співробітництва для спільного виконання виробничих, господарських, наукових, культурних, управлінських та інших функцій. Участь в асоціації забезпечує юридичну та господарську самостійність учасникам, але вони несуть субсидіарну відповідальність по її зобов'язанням. При цьому асоціації не відповідають по зобов'язанням її членів. Учасники асоціації можуть входити в інші договірні об'єднання підприємств без узгодження з іншими учасниками. Недоліки: відсутність об'єднання капіталів, вузька направленість діяльності об'єднання.
- **Концерн** створюється з метою виконання певних функцій, вирішення котрих можливе тільки при умові об'єднання промислового та фінансового потенціалу декількох компаній. Ці підприємства мають загальні інтереси та заключають взаємовигідні угоди про співробітництво. В рамках концерну формується спільна централізована система контролю. Підприємства зберігають свою юридичну самостійність, але фінансовий контроль та окремі функції по виробничій, фінансовій, інвестиційній та ін. видах діяльності належать системі централізованого управління. В концерн можуть входити підприємства різних галузей промисловості (виробничі, банки, транспорту, торгівлі). Формально підприємства концерну

зберігають самостійність, але фактично фінансово залежні та контролюються головною компанією.

- **Консорціум** – тимчасове об'єднання для здійснення крупного проекту. Для цього декілька компаній об'єднують фінансові ресурси, виробничі потужності, але зберігають свою виробничу самостійність. Для консорціуму характерно повне збереження економічної та юридичної самостійності компаній, за виключення того виду діяльності, котра пов'язана із проведенням діяльності по досягненню цілей консорціуму. Після виконання проекту, консорціум припиняє свою діяльність.
- **Картель** – об'єднання організацій однієї галузі, що уклали угоду про рівень цін, обсяги виробництва, ринки збуту, асортимент продукції, умови найму працівників та ін. При цьому підприємства зберігають повну юридичну, господарську, фінансову самостійність, а свою діяльність здійснюють на основі картельного договору. Картелі створюються з метою збільшення прибутку через обмеження конкуренції всередині об'єднання та подавлення зовнішньої конкуренції. У теперішній час картелі заборонені антимонопольним законодавством більшості країн, так як являються формою монополізації ринку та направлені на зменшення інтенсивності конкуренції.
- **Синдикат** – об'єднання підприємств, що зберігають свою самостійність з метою централізації збуту продукції. Синдикат є різновидом картелю. Для всіх учасників синдикату збут або постачання здійснюється одним підприємством, що дозволяє усунути конкурентів. Така форма поширена у галузях із масовою однорідною продукцією: гірничодобувній, металургійній, хімічній. Заборонений антимонопольним законодавством.

- **Трест** – об'єднання, котре утворюється шляхом повного злиття компаній-учасниць. При цьому об'єднуються всі сторони господарської діяльності підприємств. Контроль над підприємствами передається наглядовій раді. Відбувається централізація капіталу, що дозволяє проводити єдину виробничу та економічну політику та отримувати монопольний прибуток. Така форма зручна для комбінованого виробництва, тобто об'єднання підприємств різних галузей промисловості, що послідовно переробляють сировину. Отриманий прибуток розподіляється у відповідності з дольовою участю підприємств. Недоліки: повна втрата самостійності, відсутність централізованих фондів капіталовкладень.
- **Пул** – тимчасове об'єднання компаній, при якому створюється загальний фонд, в який стікається загальний прибуток, котрий потім розподіляється між ними в узгоджених раніше пропорціях. Є різновидом картелю. [за матеріалами 26].

Формування корпоративних структур - одна із основних тенденцій розвитку сучасної економіки. Вони є основою економік розвинутих країн та світового господарства у цілому, підвищують макро урегульованість економіки, підвищують стійкість економічного співробітництва.

7.9. Стратегії організаційних змін

При здійсненні змін необхідно врахувати, що:

- Зміни – це довготривалий процес, що визначає майбутнє компанії, та складається із безлічі альтернатив;
- Зміни носять системний характер та впливають на всю організацію;

- Фактори, що впливають або можуть впливати на процес впровадження змін носять ймовірнісний арактер, їх дуже важко спрогнозувати та врахувати при розробці проекту змін;
- Зміни можливі тільки при підтримці персоналу, їх успіх залежить від бажання та змоги співробітників змінюватись.

Тому при проведенні змін використовують різні підходи, що враховують темпи здійснення змін, ступінь управління менеджменту, використання зовнішніх структур, що задіяні у проведенні змін. Ці підходи являються стратегіями змін. Вчені об'єднали їх у 5 груп[61]:

- 1) Директивна стратегія – проект змін директивно приймається до реалізації топ-менеджментом компанії у наказовому порядку. Ступінь задіяння співробітників у розробці проекту низький. Зміни пропонується здійснити у якнайкоротший термін. Потребує наявності у топ-менеджера значного авторитету, неординарних лідерських якостей, цілеспрямованості на результат, можливості подолати опір змінам. Найбільш доцільно використовувати в умовах кризи, загрози банкрутства.
- 2) Стратегія, що ґрунтується на переговорах – визнає врахування інтересів усіх сторін, що беруть участь у змінах. Реалізується через угоди по продуктивності, із постачальниками відносно якості поставок та ін. При цьому менеджер є ініціатором змін, однак визнає необхідність вести переговори із зацікавленими групами та йти на поступки. Вони відчувають зацікавленість у своїй участі та розуміння проблем, що можуть виникнути у них при проведенні змін. Реалізація такої стратегії потребує більше часу, ніж попередня.
- 3) Нормативна – потребує з'ясування загального відношення персоналу до пропонованих змін, часто із використання зовнішніх агентів впливу. Здійснюється через укладання угод по

відповідальності за якість, прийняття програми нових цінностей, командній роботі, оновлення корпоративної культури та ін. Це робиться для того, щоб не тільки погодити проект змін із працівниками, але й добитись їх відповідальності за досягнення цілей організації.

- 4) Аналітична стратегія – підхід, що ґрунтується на чіткому визначенні проблеми, зборі та аналізі інформації, використання експертів. Реалізується через розробку технічного проекту змін. Підхід реалізується під пильним наглядом топ-менеджера і в результаті отримують оптимальні рішення з технічної точки зору при повному неврахуванні проблем працівників.
- 5) Стратегія, націлена на дії – загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, що може модифікуватися по мірі отримання результатів, зацікавлено більше людей, ніж при аналітичній стратегії. Реалізується через програми дій. Використовується у випадку неможливості чіткого визначення проблеми, при цьому менеджер суттєво не впливає на співробітників, що планують зміни. Команда випробовує ряд підходів до вирішення проблеми, навчаючись, набирає досвіду, та обирає оптимальний спосіб змін.

Отже, при виборі шляхів стратегічного розвитку організації необхідно також обрати відповідну стратегію змін. Це полегшить впровадження інновацій, зменшить опір змінам та допоможе ефективніше досягнути стратегічних цілей.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть види загальних стратегій підприємств? Які особливості стратегій для поліграфічних підприємств, видавництв та книготоргівлі?
2. Охарактеризуйте необхідність та види диверсифікації.

3. Охарактеризуйте необхідність та види інтеграції?
4. Які переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань?

Завдання на СРС:

1. Методи стратегічного аналізу
2. Приклади успішного злиття/поглинання компаній в Україні
3. Приклади невдалого злиття/поглинання компаній в Україні
4. Принципи поглинання та об'єднання

ТЕМА 8. ЗМІНИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

8.1. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури

8.2. Ребрендинг компанії

8.3. Створення бренду працедавця

8.1. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури

Корпоративна культура організації є основою її життєвого потенціалу, забезпечуючи успішність її функціонування та довготривале існування. Вона об'єднує працівників організації, впливає на їх поведінку, визначає самобутність організації.

Корпоративна культура формується під час створення організації, та, разом із нею, формується і розвивається. На процес її формування впливає зовнішнє і внутрішнє середовище фірми. Зовнішнє середовище визначає місію, стратегічні цілі організації та шляхи їх досягнення. У внутрішньому середовищі їй необхідно забезпечити інтеграцію та успішність злагодженої взаємодії працівників та ресурсів.

Культура організації проявляється в створенні певних традицій, ритуалів, моделей поведінки, єдиної мови та термінології, швидкості

адаптації нових працівників. Основне її завдання – забезпечити сприятливий морально-психологічний клімат в колективі, заохочувати працівників до більш продуктивної та результативної праці, до саморозвитку та самореалізації.

Корпоративна культура представляє собою систему ключових цінностей організації, обрядів, традицій, ритуалів, організаційних легенд, норм та стандартів поведінки, що визначають зміст та моделі діяльності співробітників незалежно від посади та функціональних обов'язків.

Елементи організаційної культури[13]:

- Місія підприємства, його роль в суспільстві, стратегічні цілі підприємства;
- Ключові цінності підприємства, що стають критеріями оцінки поведінки працівників;
- Моделі реагування у стандартних та нестандартних ситуаціях;
- Стиль керівництва компанією (рівень децентралізації влади, залучення працівників до прийняття управлінських рішень, довіра до керівників організації);
- Система взаємодії між підрозділами організації;
- Комунікації із клієнтами та зовнішнім середовищем;
- Моделі вирішення конфліктів;
- Символіка організації.

Основні принципи успішної корпоративної культури[14]:

- 1) Наукова обґрунтованість – використання наукових підходів при формуванні культури;
- 2) Системність – вона повинна охопити та взаємопов'язати індивідуальні цінності, надії та очікування кожного працівника із реалізацією цінностей та цілей підрозділу, в якому він працює, та організації в цілому, а її зміна неможлива без засвоєння нових норм та цінностей на індивідуальному рівні;

- 3) Комплексність – врахування психологічних, соціальних, організаційних, економічних, правових та інших чинників;
- 4) Регіональність – врахування культурних традицій та звичаїв країни, на території якої працює організація;
- 5) Історичність – відповідність загальнолюдським цінностям, що панують у суспільстві та компанії на даний час та врахування їх розвитку;
- 6) Ціннісна орієнтація – наявність базової системи цінностей, навколо яких формується корпоративна культура;
- 7) Ефективність – сприяти підвищенню мотивації праці та досягненню більш високих результатів діяльності.

Джерелами формування корпоративної культури виступають:

- 1) система особистих цінностей і індивідуально-своєрідних засобів їхньої реалізації;
- 2) засоби, форми і структура упорядкування діяльності, що об'єктивно втілює такі цінності, у тому числі й особисті цінності керівництва організації;
- 3) уявлення про оптимальну і припустиму модель поведінки працівника в колективі, що відображають систему стихійно сформованих внутрішньогрупових цінностей.

Класифікація видів корпоративної культури:

1. Залежно від стилю управління розрізняють[13]:
 - Авторитарна корпоративна культура – для неї характерно висока централізація влади, сувора ієрархія та дисципліна, управлінські рішення приймаються керівником одноосібно. Забезпечує високий ступінь контролю. Проте веде до зниження ініціативності та відповідальності працівників, відсутності зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими.

- Ліберальна – ліберальне керівництво не передбачає жорстких планування та контролю, тому відкриває широкі можливості для розвитку творчості та самореалізації працівників. Та відсутність контролю при слабкому рівні самодисципліни може призвести до деморалізації персоналу та зриву роботи організації;
 - Демократична – сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, стимулює лояльність та підвищує особисту відповідальність співробітників. При недостатньому авторитеті керівника може призвести до не виконання його розпоряджень, визвати труднощі при прийнятті управлінських рішень;
2. В залежності від рівня стабільності корпоративної культури виділяють:
- Стабільна – характеризується постійністю організаційних норм, цінностей, моделей поведінки та ін. Працівники чітко засвоюють моделі поведінки у різних ситуаціях, але змінити таку культуру досить важко і з часом вона не буде відповідати сучасним умовам;
 - Нестабільна – відсутність чітких норм та правил надає широкі можливості для розвитку неформального спілкування в організації та різноманітність реакцій керівництва на одні і ті ж самі ситуації дезорієнтує та де мотивує персонал;
3. В залежності від ступеня відповідності особистих та організаційних інтересів:
- Інтегрована – в такій культурі формується єдина суспільна думка, командний дух, відсутні конфлікти. Спостерігається різко негативне ставлення до людей, що пропагують ідеї, відмінні від загальноприйнятих;
 - Дезінтегрована – потребує конструктивного діалогу між адміністрацією фірми та трудовим колективом для врахування суспільної думки при побудові концепції корпоративної культури.

В іншому випадку відбудеться демотивація персоналу, низький рівень самовіддачі, що погіршує ефективність організації та погіршує її імідж у зовнішньому середовищі;

4. В залежності від спрямованості ключових цінностей організації:
 - Корпоративна культура, орієнтована на особистість – основна увага приділяється розвитку персоналу, його потребам та потребам. Надаються широкі можливості для професійного росту та самореалізації. При цьому може виникнути надмірна лояльність до працівників, що може негативно вплинути на результати роботи;
 - Корпоративна культура, орієнтована на виконання функцій – така організація націлена на отримання результату. Не приділяється увага особистим інтересам та цілям працівників, керівництво розглядає персонал тільки як людський ресурс, необхідний інструмент для досягнення поставлених завдань. Характер роботи набуває механічного характеру (демотиватор), в зовнішньому середовищі погіршується імідж організації через відсутність особливих відмітних рис, людяності при побудові зовнішніх контактів.

Ще одна відома класифікація корпоративних культур за К.Камероном та Р. Куїнном[8], що ґрунтується на поєднанні таких показників як орієнтація компанії на зовнішні та внутрішні процеси у сполученні із гнучкістю та індивідуальністю або стабільністю і контролем.

1. Кланова (сімейна культура) – характерна для організацій, що фокусують свою увагу на турботі про людей і внутрішній повазі до індивідуальності та унікальності кожного. Головною цінністю такої культури є команда. Найчастіше це компанії, що працюють на клієнтському ринку: роздрібна торгівля, сфера послуг. Організація нагадує велику сім'ю, де панує відданість, дружба та традиції. Взаємовідносини в колективі засновані на почуттях, при цьому відсутній чіткий розподіл прав та обов'язків. Керівник впевнений,

що працівники повинні розуміти його з півслова, а підлеглі не отримуючи чітких завдань, намагаються самі здогадатись, чого від них очікують. Така позиція часто приводить до помилок та зниження ефективності діяльності. Розвиток такої культури перетворює організацію в «безвідповідальний заміський клуб».

2. Адхократична культура – проявляється в організації через увагу до позиції на ринку, до споживачів у поєднанні з високою гнучкістю у вирішенні завдань. Співробітникам властиві новаторство, готовність ризикувати. Заохочується особиста ініціатива і свобода. Такий тип характерний для високотехнологічних виробничих організацій.
3. Ринкова культура – для неї характерна увага до зовнішніх позицій, позиції на ринку у поєднанні із стабільністю та контролем. Такі компанії орієнтовані на результат. Серед співробітників підтримується суперництво. Таку культуру слід підтримувати на етапі завоювання ринку, у період активної експансії ринку.
4. Ієрархічна (бюрократична) культура - вона зосереджує увагу на внутрішній підтримці працівників, регламентуванні всіх процесів та жорсткому контролю. Основною стратегічною ціллю такої компанії являється стабільність та формалізація відносин у колективі. Використовується на держпідприємствах та компаніях, орієнтованих більше на дотримання правил та внутрішній комфорт, ніж на споживачів.

Фактори, що впливають на вибір того чи іншого виду корпоративної культури:

- Особистість керівника;
- Галузь, у якій здійснює свою діяльність підприємство;
- Зовнішнє середовище, культурні суспільні цінності;
- Етап життєвого циклу організації.

Формування організаційної культури – процес довготривалий, розрахований на десятиліття. Досить важко змінювати старі усталені цінності та норми. Тому підходи до розвитку подібні до підходів, прийнятих у стратегічному менеджменті. Для того, щоб змінити організаційну культуру у напрямку сприяння організаційним змінам, необхідно:

- 1) Скоригувати місію підприємства, його стратегічні цілі;
- 2) Вивчити існуючу культуру та оцінити ступінь її відповідності стратегії розвитку;
- 3) Створити концепцію змін корпоративної культури, що містить нові цінності;
- 4) Проводити організаційні заходи, направлені на подолання негативних цінностей та закріплення бажаних;
- 5) Оцінити успішність зусиль по зміні організаційної культури та провести корегування.

Аналіз існуючої культури проводиться за наступними напрямками:

- Ключові цінності;
- Традиції та символіка;
- Стандарти та моделі поведінки;
- Сприйняття бренду компанії.

Успішність формування стратегії оцінюють за зміною прихильності та відданості співробітників, ступенем ототожнення їх із організацією, бажанням у ній працювати. Складовими прихильності є:

- Інтеграція – злиття індивідуальних цілей працівників та цілей організації, розуміння того, що тільки через досягнення організаційних цілей вони зможуть реалізувати власні очікування;
- Залучення – бажання внести свій особистий вклад у розвиток організації;
- Лояльність – прихильне емоційне відношення працівника до компанії.

Для підвищення інтегрованості персоналу використовують брендинг компанії, корпоративні засоби масової інформації, лозунги, девізи, корпоративні стандарти. Методами залучення працівників є використання програм навчання та розвитку, конференції та семінари, конкурси, заохочення ініціативи, залучення працівників до прийняття управлінських рішень, ефективний механізм розгляду та впровадження пропозицій. Лояльність до компанії виховується через соціальні програми, пільги, привілеї, корпоративні свята, публічне визнання заслуг окремих працівників компанії, спортивні та культурні заходи, здійснення благодійних акцій, проведення заходів, що покращують екологічну безпеку навколишнього середовища.

Необхідно прийняти до уваги, що ключові цінності, котрі складають кістяк культури компанії, неможливо впровадити силовими директивними методами, їх повинні розділяти засновники та вищий рівень керівництва компанії. Їх поведінка, проголошені норми та цінності, а також ресурси, направлені на реалізацію та засвоєння певної концепції корпоративної культури у свідомості членів організації, відіграють більш важливу роль у зміні рівня прихильності працівників, ніж формалізовані правила.

Зовнішніми проявами корпоративної культури легко управляти. Не важко змінити символіку, обряди, церемонії, задекларувати місію підприємства, правила внутрішнього розпорядку, регламенти та положення. Та існує ще внутрішній неформальний рівень прихильності працівників. Через невідповідність декларативних та внутрішніх установок, культура може стати непродуктивною, засобом маніпулювання свідомістю та поведінкою груп людей, замість того, щоб стати об'єднуючим та надихаючим фактором розвитку компанії.

У кінцевому рахунку обов'язковими елементами формування позитивної корпоративної культури можна назвати такі[14];

1. Вдосконалення стилю керівництва:

- делегування працівникам вагомих повноважень і відповідальності;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень;
- чіткий контроль щодо кінцевих результатів роботи.

2. Введення системи винагороди, яка б сприяла підвищенню продуктивності;

- винагорода, заснована на особистих досягненнях і результатах роботи;
- перехід від фіксованих окладів до преміальної системи.

3. Оптимізація навчання:

- проведення тренінгів, семінарів, програм адаптації і навчання на робочому місці, за допомогою яких відбувається впровадження нових цінностей і стандартів поведінки.

4. Впровадження прогресивної кадрової політики:

- добір в організацію працівників, що розділяють корпоративні принципи і цінності, або тих, хто зможе легко їх запозичити;
- призначення на ключові позиції людей, що є носіями позитивних але відсутніх в організації цінностей і спроможних передавати їх іншим працівникам;
- переміщення старих управлінців на позиції експертів з різноманітних питань діяльності організації.

5. Приділення адекватної уваги до робочого оточення:

- переобладнання робітничих і суспільних місць: ремонт побутових приміщень, їдальні, створення умов для ефективної роботи;
- розробка уніформи з корпоративною символікою для технічних спеціалістів та інших працівників.

6. Побудова системи внутрішнього Я:

- нова інтерпретація старої історії, символіки, міфів, легенд і традицій;
- створення системи інформування працівників на всіх рівнях: загальні збори, інформаційні дошки, комп'ютерні розсилання, корпоративна газета.

Корпоративна культура — це лише інструмент управління. Для того, щоб бути ефективною, вона завжди повинна підтримувати місію, цілі та конкретну стратегію розвитку організації. При цьому мета поєднання місії і культури носить довгостроковий характер, що веде до досягнення максимальних результатів, при цьому зміни, вироблені в корпоративній культурі, потребують високого ступеня компетентності з боку керівництва організації. Чим більше організація, чим значущі нові переконання, тим більше часу потрібно для створення тісного взаємозв'язку місії і культури.

8.2. Ребрендинг компанії

Створити бренд компанії означає продемонструвати своєму споживачу відношення до нього. Саме через бренд ми розуміємо, наскільки для компанії важливий зв'язок із клієнтом. За допомогою бренду організація сама вирішує, яке враження повинно створюватися у споживача. Та бренд компанії з часом потребує змін.

Ребрендинг (rebranding) – активний маркетинговий інструмент, комплекс заходів по оновленню образу компанії у свідомості споживача. Включає зміну його складових – логотипу, назви, позиціонування, ідеології, фірмового стилю, упаковки, рекламних матеріалів, тощо.

Він сприяє приведення бренду компанії у відповідність з поточним станом бізнесу та стратегічними планами компанії. При цьому важливо зберегти ті елементи, котрі аудиторія сприймала як сильні сторони компанії та відмовитись від того, що послаблює вплив бренду, тому ребрендинг можна розглядати як еволюційний розвиток бренду. Він допоможе не втратити своєї унікальності, отримує нові якості, стає більш емоційним та більш привабливим для старих споживачів та при завоюванні нових.

З поняттям ребрендингу тісно пов'язані такі поняття як репозиціонування, рестайлінг, редизайн.

Репозиціонування бренду – це зміна його основних характеристик та закріплення його у свідомості цільового сегменту споживачів.

Рестайлінг – зміна кольору логотипу та інших візуальних атрибутів у відповідності із новим позиціонуванням та новими характеристиками бренду.

Редизайн – зміна логотипу та фірмового стилю компанії.

Основні завдання ребрендингу:

- 1) Диференціація бренду, посилення його унікальності, що дозволяє вирізнити компанію в ряду компаній-конкурентів;
- 2) Посилення бренду, що допоможе підвищити лояльність покупців;
- 3) Збільшення долі ринку, приваблення нових клієнтів, збільшення цільової аудиторії бренду.

Ребрендинг проводять у випадку:

- ✓ З самого початку бренд був невірно позиціонований;
- ✓ Змінилися ринкові умови і бренд застарів;
- ✓ Рівень упізнавання бренду знижується;
- ✓ Бренд програє у порівнянні із брендами конкурентів;
- ✓ З'являється новий конкурент з більш цікавим брендом;
- ✓ Бренд перестає відповідати стратегічним цілям компанії;
- ✓ Компанія зміню сферу діяльності;
- ✓ Відбувається злиття компаній.

Етапи ребрендингу:

1. Аудит бренду. Передусім потрібно вивчити існуючий стан бренду та який обсяг змін необхідний. На цьому етапі необхідно дослідити, як змінилось відношення до бренду у споживачів, які емоції він викликає, рівень лояльності клієнтів, сильні та слабкі сторони компанії, її конкурентні переваги, рівень відповідності бренду стратегічній концепції розвитку організації.

2. Постановка цілей ребрендингу. Потрібно вирішити, яка глибина змін необхідна компанії, чи можна застосувати рестайлінг або редизайн, чи необхідні більш суттєві зміни.
3. Розробка тактики та стратегії ребрендингу. Визначають, які саме елементи підлягають змінам, яким вимогам вони повинні відповідати.
4. Оновлення елементів бренду – оновлення або розробка нового логотипу, нового позиціонування компанії, рекламного слогану, фірмового стилю.
5. Донесення до аудиторії оновленого бренду та закріплення у свідомості споживачів.

Існує багато прикладів успішного проведення ребрендингу[56]. Наприклад, у 2003 році компанія Mozilla Firefox представила свій оновлений бренд.



Рис. 10. Історія логотипу компанії Mozilla Firefox

На початку діяльності вона мала назву Phoenix, тому на її логотипі було зображення феніксу. При зміні назви на Firefox, на логотипі з'явився вогненний лис, що охоплює всю земну кулю. Він став більш цікавим, унікальним та підвищив свою впізнаваність.

Історія логотипу компанії Apple:

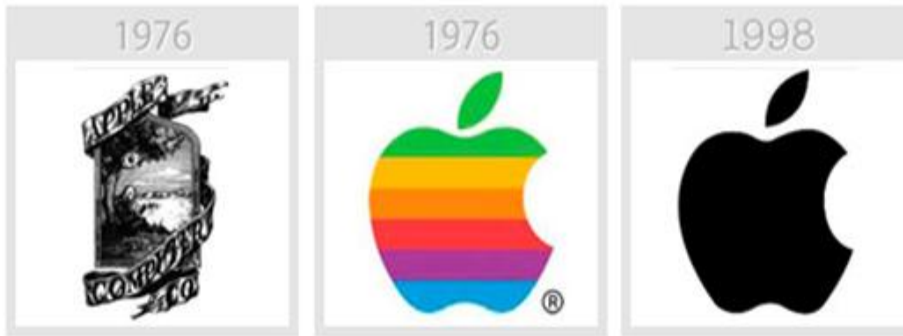


Рис.11. Історія логотипу компанії Apple.

Однак у даний час, компанія повернула версію не кольорового яблука. Логотип компанії Microsoft зараз виглядає наступним чином:



Рис.12. Сучасний логотип Microsoft

Починаючи із 1978 року логотип компанії постійно спрощувався, і у даний час позбавлений лишніх елементів.



Рис. 13. Історія логотипу компанії Microsoft

Та інколи трапляються і помилки у проведенні ребрендингу навіть у потужних та відомих компаній:

USA Today – медіа магнат, що випускає щоденну газету, на протязі багатьох років мав відомий усім логотип, що відображав швидко розповсюджені новини. Спроба освіжити не додала нічого принципово нового, проте ефект динамічності пропав.



Рис. 14. Логотип компанії USA Today: вчора і сьогодні

Pepsi – відома компанія витратила 1 млн. дол. на редизайн свого логотипу, а на розкрутку біля 1 млрд. дол. Проте вартість логотипу на визначає його успішності.



Рис. 15. Історія створення логотипу Pepsi



Рис. 16. Асоціації сучасного логотипу: задум

Незначний нахил білої лінії повинен був означати спрямованість компанії вперед, розвиватись із кожним кроком. Тин не менш, у більшості аудиторії він викликав небажані асоціації:

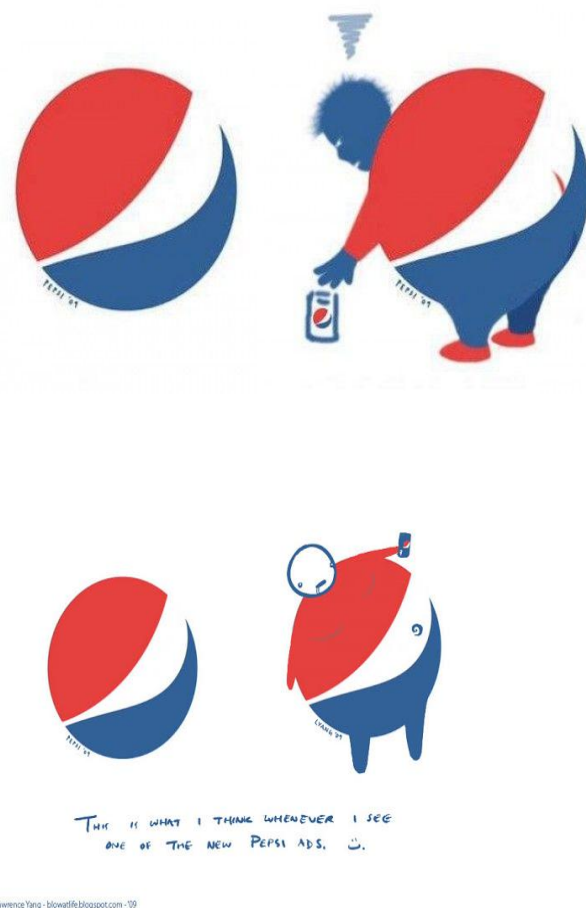


Рис. 17. Небажані асоціації сучасного логотипу

Тropicana – те ж саме концерн PepsiCo зробив і з брендом Tropicana. Він був відомий завдяки апельсину з трубочкою, що виглядало свіжо та соковито.



Рис.18. Історія логотипу Tropicana

Теперішній логотип важко розпізнати посеред інших на полицях супермаркету. Він втратив пізнаваність та унікальність. Єдина вдала ідея у новому образі – це кришечка, стилізована під апельсин. Тепер PepsiCo планує повернути апельсиновому соку старий дизайн, та провести редизайн інших видів упаковок соку.



Рис. 18. Рестайлінг логотипу Tropicana

8.3. Створення бренду працедавця (HR-бренд).

Одним із складових бренду компанії є **HR-бренд** – бренд працедавця. Значення створення такого бренду слідує із значення людського капіталу для підприємства. Саме працівники створюють цінність компанії, але і компанія, в свою чергу, створює цінність роботи та професійного досвіду

працівників. Особливу важливість висококваліфікованих працівників підтверджує і «війна за таланти», що почалася на ринках праці в економічно розвинених країнах, і в Україні зокрема.

Бренд роботодавця є частиною позиціонування компанії, частиною її іміджу, відображає відношення керівництва до працівників, та базується на місії, стратегії розвитку та корпоративній культурі компанії.

При формуванні бренду необхідно пам'ятати, що позитивний імідж компанії на ринку праці зменшує плинність кадрів, призводить до зменшення витрат, пов'язаних із пошуком та наймом нових кандидатів. Хороша репутація працедавця привертає увагу найкращих претендентів на робочі місця, навіть не знаючи досконало про фінансові, матеріальні та кар'єрні переваги, вони прагнуть працювати саме у такій компанії.

Бренд роботодавця складається із наступних елементів:

- 1) Образ вашої компанії як хорошого місця роботи в очах усіх зацікавлених осіб (теперішні та колишні працівники, кандидати, клієнти, акціонери та інші);
- 2) Набір економічних, професійних та психологічних переваг, які отримує працівник, що приєднується до вашої компанії;
- 3) Спосіб, що ним формується ідентичність бізнесу, починаючи з базових основ та цінностей організації.

Складові бренду:

- внутрішня (спрямована на працівників, які вже працюють у компанії);
- зовнішня (спрямована на зовнішній ринок праці).

Етапи формування **HR**-бренду:

1. Визначення цілей створення бренду;
2. Розробка концепції бренду працедавця, визначення набору цінностей;
3. Формування основ кадрової політики підприємства;

4. Впровадження цінностей **HR**-бренду у практичну діяльність компанії;
5. пропагування бренду серед персоналу та цільових груп і закріплення його у їх свідомості.

Формування цілей визначається рядом бажаних асоціацій, що виникають при згадуванні організації як працедавця. Вони можуть бути пов'язані із майбутніми перспективами працівників, можливостями швидкого кар'єрного росту, чи із забезпеченням найбільш сприятливих умов праці, можливостями працювати в трудовому колективі з позитивним морально-психологічним кліматом, в компанії, керівництво якої із розумінням ставиться до індивідуальних потреб та проблем співробітників.

На основі цілей створюється система цінностей **HR**-бренду, переконань, що керують діями будь-якої особистості. Позитивний вплив системи цінностей забезпечує її єдність з системою цінностей кожного працівника та із стратегією розвитку компанії. Для її розробки необхідно визначити цільову аудиторію, на яку буде здійснюватись вплив; відповідальність компанії перед працівниками та претендентами на робочі місця; проаналізувати теперішні позиції фірми як працедавця та їх відповідність цілям оновленого **HR**-бренду. Для аналізу сучасного образу працедавця використовують метод анкетування працівників.

Попередні етапи дають змогу сформуванню основи кадрової політики організації: методи пошуку та відбору кандидатів, їх адаптації до нового робочого місця, ротації працівників, атестації робочих місць, системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, системи пошуку та підготовки керівних кадрів, оцінки результатів роботи працівника, програми соціального розвитку, системи мотивації, винагород, пільг та покарань, тощо.

Щоб оцінити результативність оновленого **HR**-бренду можна провести повторне анкетування та проаналізувати успішність його реалізації.

Для пропагування компанії як працедавця використовують різноманітні маркетингові інструменти[68], що відповідають цільовій аудиторії:

- спеціальні рекламні компанії;
- розміщення інформації на job-порталах, призначених для пошуку роботи/працівників;
- співпраці із **HR**-агентствами;
- корпоративний сайт;
- розповсюдження інформації у соціальних мережах;
- проведення компанією тренінгів, майстер-класів;
- участь у благодійних акціях.

Та найкращими рекомендаціями для роботодавця будуть похвальні відзиви працівників компанії, якими вони обмінюються між собою та серед котрагентів компанії (постачальниками, клієнтами, працівниками банківських установ, юридичних та страхових компаній, органів місцевої влади), друзів, родичів, знайомих.

Створення і просування бренду роботодавця – це вагомий внесок у формування загального бренду компанії. Цим підіймається вартість людських ресурсів та цим самим підвищується капіталізація компанії.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте характеристику основним принципам успішної корпоративної культури.
2. Яку значення має корпоративна культура як елемент стратегічного менеджменту?
3. Що таке «ребрендинг»? Назвіть приклади успішного ребрендингу з практичної діяльності відомих фірм.

4. Значення корпоративної культури та HR-бренду у формуванні бренду компанії

Завдання на СРС:

1. Корпоративна культура на видавничих, поліграфічних та книготорговельних підприємствах (приклади з практики)
2. Основні принципи ефективної зміни корпоративної культури
3. Приклади успішного бренду (ребрендингу) українських поліграфічних підприємств
4. Основні кадрові стратегії та їх вплив на імідж працедавця.

ТЕМА 9. ЗМІНИ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

9.1. Стратегія та інформаційні технології (ІТ).

9.2. Оцінка стану інформаційних технологій в організації.

Стратегічна сітка Макфарлана.

9.3. Роль ІТ-менеджменту в управлінні змінами.

9.4. Нові правила інформаційного суспільства

9.1. Стратегія та інформаційні технології (ІТ).

Однією із характерних рис сучасного менеджменту є його автоматизація. Та це не просто процес комп'ютеризації управлінських процесів. На сьогоднішній день масштаби автоматизації призводять до необхідності реструктуризації та реорганізації управлінської системи, що дає можливість говорити про впровадження електронного управління. Ефективне управління змінами на основі ІТ-технологій є досить складним та значимим завданням для всіх організацій.

Передумовами для розвитку ІТ-менеджменту в компанії стали:

- Глобалізація знань та розвиток торгівлі;
- Глобалізація економіки, інтеграція виробництва і торгівлі;

- Швидкість поширення інформації;
- Створення міжнародних інформаційних мереж та баз даних.

Глобалізація та розширення співпраці економік економічно розвинених країн, розвиток нових технологій розширили можливості бізнесу та докорінно змінили його. Інформація набула стратегічного значення, знання стали підґрунтям продуктивності та якості, з'явилися нові товари та послуги, конкурентоспроможність підприємств стала залежати від швидкості прийняття рішень, значно розширився перелік необхідних знань та навичок для персоналу підприємства.

ІТ технології у своєму розвитку пройшли декілька етапів[63]:

- I етап (до кінця 60-х ХХ ст.) – впровадження автоматизації рутинних операцій, що характеризувалась доволі ефективною обробкою інформації з орієнтацією на централізоване колективне використання ресурсів обчислювальних центрів. Головним критерієм тодішніх інформаційних систем була їх економічна ефективність. Основними проблемами на цьому етапі були проблеми у взаємодії користувачів та розробників через різницю їх поглядів та розуміння поставлених завдань, а також необхідністю обробки значних обсягів даних в умовах обмежених можливостей програмно-апаратних засобів.
- II етап (до середини 80-х ХХ ст.) – пов'язаний із поширенням електронно-обчислювальних машин серії ІВМ/360. Це дало можливість використовувати їх тільки потужними корпораціями з огляду на їх вартість та складність експлуатації. З'являються перші персональні комп'ютери. Створення інформаційних систем орієнтовано на індивідуального користувача. Користувач зацікавлений в ІТ-розробках, налагоджується контакт із розробниками. На цьому етапі використовується як централізована обробка даних, так і децентралізована, призначена

на вирішення локальних задач у роботі із локальними базами даних на робочому місці користувача.

- III етап (з середини 80-х до початку 90-х рр. XX ст.) – комп'ютер стає інструментом непрофесійного користувача, а нескладні інформаційні системи – засобом підтримки прийняття рішень. Проте максимально задовольнити потреби користувача прикладні програми корпоративного та індивідуального використання не могли.
- IV етап (з початку 90-х років) – розвиток сучасних технологій, створення великих інформаційних систем, локальних, регіональних та глобальних мереж. Виникає розуміння стратегічних переваг електронного бізнесу, що обґрунтований розвитком телекомунікаційних технологій та способів обробки інформації. Основною метою впровадження ІТ-технологій є не просто підвищення ефективності бізнесу, а створення високоефективного виробництва та додаткових конкурентних переваг. Основні завдання цього етапу це – розробка стандартів та протоколів для компютерних розробок та телекомунікацій; організація доступу до стратегічної інформації та захист комерційної таємниці.

Використання ІТ дозволяє радикально змінити стиль управління та вдосконалити бізнес-процеси.

Завдання бізнесу, котрі допомагає вирішити електронне управління:

- Покращення стратегічного планування та визначення напрямів розвитку;
- Моніторинг зовнішнього середовища та збільшення можливостей та якості прогнозування змін у ньому;
- Управління засобами зв'язку та обслуговуванням клієнтів;
- Вдосконалення стратегії технології розвитку взаємовідносин;

- Управління підвищенням кваліфікації співробітників;
- Захист інформації та активів;
- Впровадження стратегії розробки власних прикладних програм;
- Здійснення інновацій у вигляді нових послуг та засобів їх надавання;
- Створення гнучкої компанії, що спирається у своїй діяльності на інформацію та знання.

ІТ-технології повинні забезпечувати необхідною інформацією усі підрозділи підприємства, сприяти їх швидкій взаємодії, ефективній співпраці та кращому виконанню функціональних обов'язків, а їх інфраструктура служила зростанню компанії та кращому задоволенню потреб клієнтів.

З цією метою в організаціях розробляють, наряду із іншими функціональними стратегіями, ІТ-стратегію[11]. Її основні цілі:

- Відповідність стратегії підприємства;
- Створення умов по використанню всіх можливостей діяльності та отриманню максимальних переваг;
- Використання ІТ-ресурсів повинно полегшувати виконання функціональних завдань;
- Управління ІТ-ризиками, пов'язаними із використанням таких технологій;
- Створення, формування та розвиток команди ІТ.

Основні напрями стратегії визначаються завданнями, що їх повинен виконати ІТ-супровід функціональних процесів підприємства, тобто його потребами, та який результат очікується.

ІТ- стратегія включає наступні складові (рис. 19).

Принципи розробки ефективної ІТ-стратегії:

- Відповідність стратегічним цілям підприємства, його потребам та очікуванням;

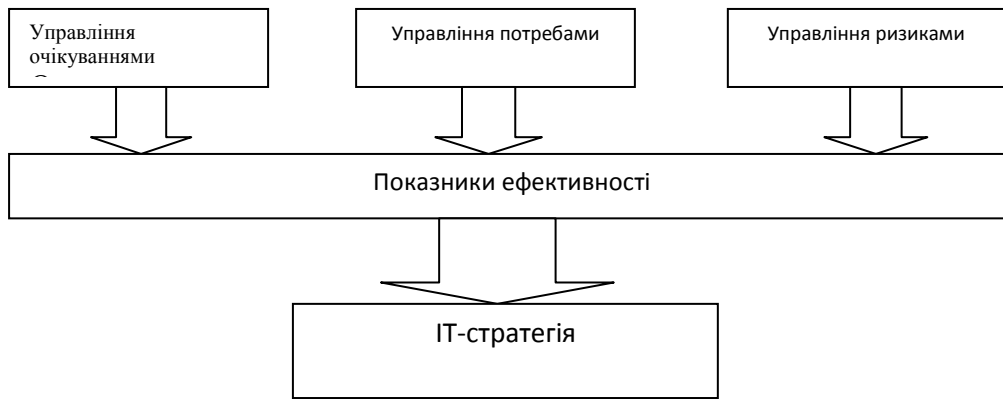
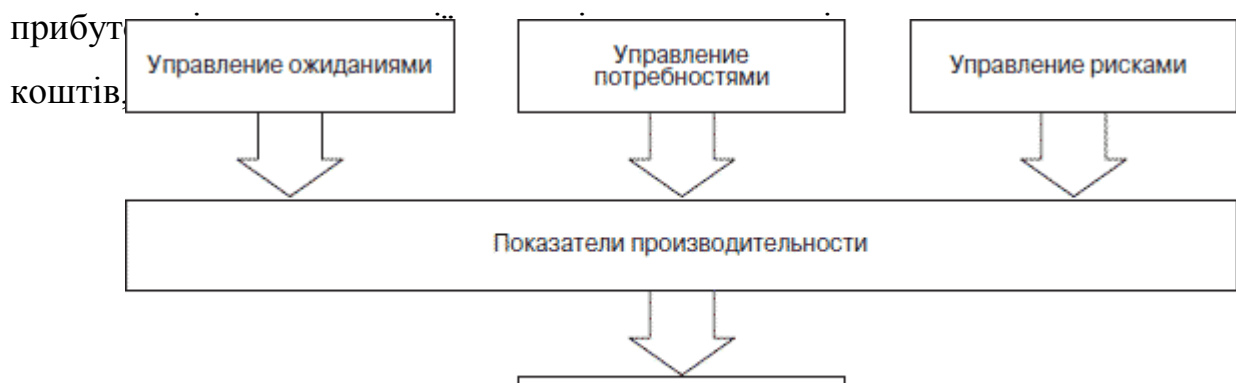


Рис. 19. Основні складові ІТ-стратегії[11]

- Створення організаційної структури, котра підтримує виконання ІТ-стратегії;
- Зміна показників виконання завдань на основі оцінки діяльності, отриманих в результаті використання ІТ-технологій;
- Прозора звітність для контролю за використанням ІТ-технологій;
- Концентрація зусиль на аспектах, що підтримують бізнес-процеси, направлені на задоволення клієнтів, та найбільш важливих ІТ-процесах, що підвищують ефективність підприємства;
- Планування та моніторинг за управлінням активами інформаційних технологій, за ризиками, проектами, клієнтами та постачальниками ІТ-ресурсів.

Досить часто в організаціях виникають складності із створенням системи показників ефективності впровадження ІТ-технологій, що повинні відображати зміну ефективності процесів, ступінь концентрації організації на споживачах, проводити аналіз існуючих можливостей навчання персоналу та росту підприємства. Через складності виділити у загальній ефективності бізнес-процесу її електронну складову, важко розрахувати



Рекомендовані показники результативності ІТ-стратегії:

- ✓ Розширення можливостей систем та засобів обслуговування,
- ✓ Швидкість прийняття управлінських рішень;
- ✓ Кількість помилок та повторного виконання робіт;
- ✓ Рівень надання послуг;
- ✓ Задоволення та рівень лояльності клієнтів;
- ✓ Поява нових каналів надання послуг;
- ✓ освоєння персоналом нових технологій та засобів і методів надання послуг;
- ✓ Підвищення можливостей систем управління знаннями;
- ✓ Збільшення ринкової вартості компанії;
- ✓ Результативність персоналу (продуктивність);
- ✓ Морально-психологічний клімат в колективі;
- ✓ Покращення економічних показників ефективності діяльності.
- ✓ Показники ефективності використання ІТ-ресурсів:
- ✓ Тривалість системних простоїв;
- ✓ Пропускна можливість інформаційних систем, час очікування клієнтом відповіді на запит;
- ✓ Зниження витрат на менеджмент;
- ✓ Зростання кількості стандартизованих процесів підприємства;
- ✓ Виконання календарних графіків та обмежень бюджету;
- ✓ Відповідність чинному законодавству (наявність ліцензій на програмне забезпечення, захист авторських прав);
- ✓ Реальна доступність систем та послуг;
- ✓ підвищення якості послуг;
- ✓ Відсутність/зменшення ризиків, пов'язаних з інтеграцією технологій та конфіденційністю персональних даних;
- ✓ Посилений захист/безпека комерційної таємниці підприємства;

- ✓ Доступ до необхідних систем даних, обчислювальної потужності та механізму доступу до інформаційних технологій;
- ✓ Кількість сучасних змін, реалізованих у процесах та системах.

Корисність ІТ-технологій вже доведена на практиці, ми бачимо, що багато успішних компаній, впроваджуючи електронне управління, досягли значних результатів, та все ж темп запровадження нових технологій досить низький. Фактори, що впливають на швидкість практичного застосування ІТ-технологій:

- Страх та опір змінам і новим технологіям. Інерційність людського мислення призводить до почуття дискомфорту при проведенні змін. Вище керівництво, що опирається на старі методи управління, досить часто не має достатніх знань для освоєння нових технологій, тому боїться втратити свій авторитет на користь людей, що володіють такими знаннями.
- Недостатність часу на вивчення нових технологій. Зараз помітно збільшується кількість складних систем додатків, які необхідно розробляти і впроваджувати для того, щоб вдовольнити потреби користувачів, і часто при обмеженнях в ресурсах і часі. Це, звичайно ж, створює постійний тиск на розробників систем і провайдерів, котрі також знаходяться під тиском необхідності надати користувачам якомога більшу кількість прямих годин. У деяких організаціях нестача часу призводить до того, що персонал не отримує ніякого формального навчання.
- Конкуруючі технології. Часто вибір тієї чи іншої технології перетворюється на протистояння різних політичних груп, що є прихильниками різних підходів. Може призвести до серйозних конфліктів у компанії;
- Сумісність із середовищем. Кожне підприємство має свої особливості функціональних процесів, тому стандартне системне

забезпечення повинно додатково адаптуватися до умов роботи на підприємстві. А впровадження нової системи в існуюче технологічне середовище може забрати більше часу, оскільки вона може не мати повної сумісності з існуючим технологічним та операційним середовищем.

- Синдром постійного застарівання. На ринку ІТ-технологій постійно з'являються нові розробки, нові вдосконалені версії старих продуктів. Тому їх впровадження може відкладатися до появи ще більш нового та досконалого програмного забезпечення.

9.2. Оцінка стану ІТ-технологій в організації. Стратегічна сітка Макфарлана

Успішність ІТ-стратегії визначає періодичний систематичний контроль та оцінка інформаційних технологій в організації. Основні завдання оцінки полягає у визначенні:

- Ефективності функціонування ІТ-середовища для досягнення цілей бізнесу;
- раціональності та економічної обґрунтованості інвестицій в ІТ;
- отримання організацією конкурентних переваг завдяки використанню ІТ;
- економічних ризиків, пов'язаних з ІТ, що загрожують організації;
- вплив ІТ-технологій на результати господарської діяльності.

Роль інформаційної системи у різних видах діяльності та у різних компаніях неоднакова. Вона залежить від багатьох факторів. Розглянемо стан організації у залежності від ролі інформаційних систем, використавши стратегічну сітку Макфарлана[36, с.41]. Вона допомагає визначити до якої із чотирьох категорій, з точки зору впливу ІТ-системи належить організація.

Сітка стратегій має два напрями: по одній осі відображається стратегічний вплив на організацію існуючих прикладних програм, а по іншій – стратегічний вплив запланованого набору програмних продуктів. В результаті утворюється 4 області (рис.20):

Стратегічний вплив програмних продуктів	Слабкий	Підтримка	Зміна поглядів
	Сильний	Промислове використання	Стратегія
		Слабкий	Сильний

Стратегічний вплив програмних продуктів (план)

Рис. 20. Сітка стратегій

- 1) підтримка. Роль програмних продуктів зводиться до підтримки транзакцій організації. ІТ-технології використовуються для зниження вартості продукції. Увага вищого керівництва до інформаційних технологій у цій ситуації мінімальна. Компанія має довготривалі конкурентні переваги, не пов'язані із інформаційними ресурсами;
- 2) промислове використання. Існуюча інформаційна система являється складовою частиною стратегічного плану організації. Планується декілька стратегічних напрямів, у яких основну роль відіграють ІТ-технології;
- 3) зміна поглядів. Це перехідна фаза. Організація рухається від стану «підтримки» до цього стану під зовнішнім або внутрішнім тиском.

Внутрішній тиск може здійснюватись керівництвом середньої ланки компанії, що розуміє та має бажання використовувати нові технології, а також від вищого керівництва, що прийшло до висновку можливості здобути нові конкурентні переваги через використання ІТ. Зовнішній тиск можуть здійснювати конкуренти, котрі уже заділи ці технології, або обумовлюється постійним поліпшенням технологічних рішень, зниження вартості ІТ-ресурсів;

- 4) стратегія. Ця група потребує постійного розвитку інформаційної системи шляхом використання технологічних новинок на стратегічному рівні. У цьому випадку інформаційна система стає інтегрованою складовою організації та використовується у всіх видах діяльності.

Сітка допомагає керівництву компанії зрозуміти, на якій стадії знаходиться організація та на якій планує опинитися у найближчий час. Положення «підтримка» та «промислове використання» - стаціонарні. Розуміється ефективне використання програмних продуктів без активної участі вищого управлінського персоналу компанії. Стани «зміна поглядів» та «стратегія», навпаки, динамічні, і для успішної діяльності потребують втручання вищого керівництва.

9.3. Роль ІТ-менеджменту в управлінні змінами

Електронне управління є потужним інструментом для більш швидкого реагування організації та своєчасного їх впровадження, підвищує готовність компанії до змін та її гнучкість, але і самі зміни в ІТ-технологіях змушують організацію до реінжинірингу бізнес-процесів.

Види інформаційних технологій, що призводять до змін[16] подані у табл.8.

ІТ-технології, що призводять до організаційних змін

ІТ-зміни	Організаційні зміни
Інтернет	Міжнародний поділ виробництва: дії компанії не обмежуються локалізацією; глобальна сфера діяльності розширена, знижуються витрати за рахунок дешевої робочої сили, поліпшується координація філій
Мережі підприємства	Сумісна робота: організація процесів координується через межі підрозділів, розподілені виробничі потужності стають домінуючим фактором. Управління процесами підлягають єдиному плану.
Розподілене управління	Змінюються повноваження і відповідальність: особи та групи мають інформацію та знання, щоб діяти самостійно. Бізнес-процеси перестають бути «чорними ящиками». Витрати на поточне управління знижуються. Централізація та децентралізація добре збалансовані.
Розподілене виробництво	Організація стає частково віртуальною: виробництво не прив'язано географічно до одного місця. Інформація та знання доставляються туди, де вони необхідні, у потрібному обсязі та в потрібний час. Знижуються організаційні та капітальні витрати, так як зменшується потреба у нерухомому майні для розміщення засобів виробництва
Графічні інтерфейси	Все в організації, починаючи із вищого керівництва до виконавців, мають доступ до необхідної інформації та знань, управління процесами автоматизується, контроль стає простою процедурою. Організаційні процеси та документообіг спрощуються, так як управлінський вплив рухається від паперових носіїв до цифрових

Використання нових технологій надає нові можливості організації:

- ✓ Ділові – ІТ автоматизує процес прийняття рішень, структуруючи процес;
- ✓ Автоматизація – заміняє виконавця-людину при виконанні стандартних операцій;
- ✓ Аналітичні – покращують якість аналітичних операцій через забезпечення своєчасною інформацією більшого обсягу та задіянням спеціальних прикладних програм;
- ✓ Інформаційні – забезпечення швидкого доступу до потрібної інформації;

- ✓ Організаційні – прискорення процесів збору, обробки, систематизації даних, формування баз даних, вдосконалює процеси навчання та поширення знань;
- ✓ Контрольні – полегшення відслідковування та контролю бізнес-процесів;
- ✓ Інтеграційні – посилює взаємодію та злагодженість роботи підрозділів;
- ✓ Комунікаційні – забезпечує доступність інформації, незалежно від місця її створення.

Автоматизація управлінських процесів зачіпає чотири основні рівні структурних змін в організації, які показані на рисунку 21[16].

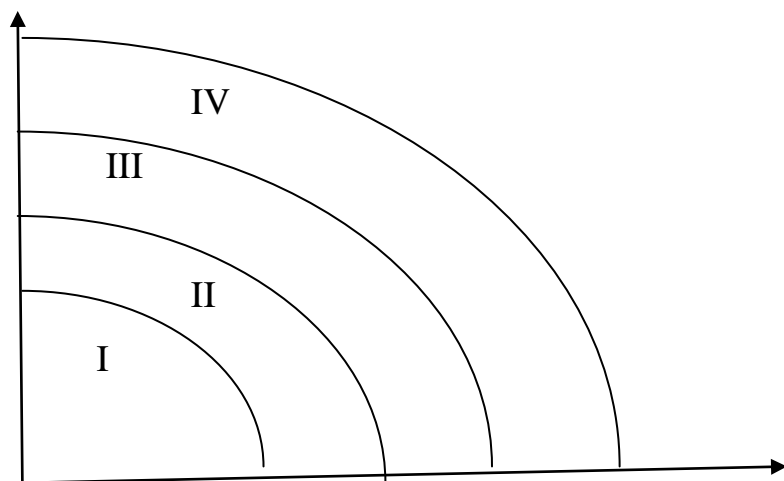


Рис.21. Рівні структурних змін

I зона змін – автоматизація управлінських процесів;

II зона – раціоналізація бізнес-процесів;

III зона – реінжиніринг бізнес-процесів;

IV зона – зміна стратегічних цілей компанії.

Автоматизація бізнес-процесів призводить до раціоналізації виробничих процесів та до реструктуризації виробничої структури підприємства. Це підвищує ефективність організації виробничих процесів і часто наслідком автоматизації виробничих процесів та впровадження

автоматизованих систем контролю якості є тотальна перебудова виробничих процесів.

Нові технології можуть змінити природу всієї організації, трансформуючи її стратегічні цілі та напрями розвитку, наприклад, освоєння нових ринків, можливості ведення бізнесу в інших країнах, злиття чи поглинання з іншими компаніями, тощо. Вище керівництво повинно усвідомити та бути готовими до можливостей глобальних змін.

9.4. Нові правила інформаційного суспільства

Глобалізація інформаційних процесів, розповсюдження всесвітньої мережі інформації Інтернет, масове використання комп'ютерів, вдосконалення засобів зв'язку, використання ІТ-технологій у всіх сферах суспільного життя спричинить створення глобальної телекомунікаційної структури, формуванню доступних масових баз даних різноманітної інформації, появу нових правил поведінки у віртуальному просторі.

Результатом діяльності людини стане не матеріальний, а інформаційний продукт та перетворить людську спільноту у нове інформаційне суспільство.

Інформаційне суспільство зумовлює впровадження інформаційної культури, що розуміє під собою не просто навички роботи із сучасними електронними пристроями та програмним забезпеченням. Інформаційно культурна людина повинна уміти працювати з базами даних, вміти відібрати інформацію, оцінити її достовірність, проаналізувати, використати та співпрацювати з іншими користувачами інформаційного простору.

Інформаційне суспільство – це соціологічна концепція, що визначає головним фактором розвитку суспільства виробництво та використання науково-технічної та іншої інформації. Основні риси інформаційного суспільства:

- Перехід від індустріального до сервісного суспільства;
- Переважне значення кодифікованого теоретичного знання для здійснення технологічних інновацій;
- Перетворення ІТ-технологій в ключовий інструмент системного аналізу і теорії прийняття рішень.

Україна - рівноправний учасник світової спільноти, що бере участь у створенні, формуванні та розвитку інформаційного суспільства. Про це свідчать закладені правові засади побудови інформаційного суспільства: прийнято закони України "Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки", "Про інформацію", "Про доступ до публічної інформації", "Про захист персональних даних", "Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах", "Про електронний цифровий підпис", "Про телебачення і радіомовлення", "Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні", "Про державну таємницю", "Про науково-технічну інформацію", "Про телекомунікації", "Про Суспільне телебачення і радіомовлення України", "Про Концепцію Національної програми інформатизації", "Про Національну програму інформатизації" та інші нормативно-правові акти, які регулюють суспільні відносини щодо створення інформаційних електронних ресурсів, захисту інтелектуальної власності на ці ресурси, впровадження електронного документообігу, захисту інформації тощо.

Основним документом являється Закон України "Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки"[2], зміст якого складається із наступних розділів:

- I. Загальні положення;
- II. Завдання, цілі та напрями розвитку інформаційного суспільства в Україні;
- III. Національна політика розвитку інформаційного суспільства в Україні;

IV. Організаційно-правові основи розвитку інформаційного суспільства в Україні;

V. Очікувані результати.

В «Загальних положеннях» вказано, що одним із з головних пріоритетів України є прагнення побудувати орієнтоване на інтереси людей, відкрите для всіх і спрямоване на розвиток інформаційне суспільство, в якому кожен міг би створювати і накопичувати інформацію та знання, мати до них вільний доступ, користуватися і обмінюватися ними, щоб надати можливість кожній людині повною мірою реалізувати свій потенціал, сприяючи суспільному і особистому розвитку та підвищуючи якість життя. Вказано причини недостатньої розбудови інформаційного суспільства порівняно із світовими тенденціями, основними з яких є: низька ефективність використання ресурсів, спрямованих на впровадження ІТ; наявне відставання у впровадженні технологій електронного бізнесу; розвиток нормативно-правової бази інформаційної сфери недостатній; недостатній і рівень комп'ютерної грамотності населення; недостатній рівень державної підтримки виробництва засобів інформатизації, програмних засобів та впровадження ІТ. Передумовою ж розвитку інформаційного суспільства названо соціально-економічну нерівність, яка виникає між розвинутими країнами і країнами, що розвиваються, внаслідок суттєвої різниці в темпах зростання обсягів та номенклатури товарів і послуг, які виробляються та надаються за допомогою ІТ. Така нерівність негативно впливає на конкурентоспроможність країн і життєвий рівень людей.

Основним завданням розвитку інформаційного суспільства в Україні є сприяння кожній людині на засадах широкого використання сучасних ІТ можливостей створювати інформацію і знання, користуватися та обмінюватися ними, виробляти товари та надавати послуги, повною мірою

реалізовуючи свій потенціал, підвищуючи якість свого життя і сприяючи сталому розвитку країни.

Основні стратегічні цілі розвитку інформаційного суспільства в Україні:

- прискорення розробки та впровадження новітніх конкурентоспроможних ІТ в усі сфери суспільного життя, зокрема в економіку України і в діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- забезпечення комп'ютерної та інформаційної грамотності населення, насамперед шляхом створення системи освіти, орієнтованої на використання новітніх ІТ у формуванні всебічно розвиненої особистості;
- розвиток національної інформаційної інфраструктури та її інтеграція із світовою інфраструктурою;
- державна підтримка нових "електронних" секторів економіки (торгівлі, надання фінансових і банківських послуг тощо);
- створення загальнодержавних інформаційних систем, насамперед у сферах охорони здоров'я, освіти, науки, культури, охорони довкілля;
- збереження культурної спадщини України шляхом її електронного документування;
- державна підтримка використання новітніх ІТ засобами масової інформації;
- використання ІТ для вдосконалення державного управління, відносин між державою і громадянами, становлення електронних форм взаємодії між органами державної влади та органами місцевого самоврядування і фізичними та юридичними особами;
- досягнення ефективної участі всіх регіонів у процесах становлення інформаційного суспільства шляхом децентралізації та підтримки регіональних і місцевих ініціатив;

- захист інформаційних прав громадян, насамперед щодо доступності інформації, захисту інформації про особу, підтримки демократичних інститутів та мінімізації ризику "інформаційної нерівності";
- вдосконалення законодавства з регулювання інформаційних відносин;
- покращення стану інформаційної безпеки в умовах використання новітніх ІТ.

Національна політика розвитку інформаційного суспільства в Україні ґрунтується на засадах: пріоритетності науково-технічного та інноваційного розвитку держави; формування необхідних для цього законодавчих і сприятливих економічних умов; всебічного розвитку загальнодоступної інформаційної інфраструктури, інформаційних ресурсів та забезпечення повсюдного доступу до телекомунікаційних послуг та ІТ; сприяння збільшенню різноманітності та кількості електронних послуг, забезпеченню створення загальнодоступних електронних інформаційних ресурсів; поліпшення кадрового потенціалу; посилення мотивації щодо використання ІТ; широкого впровадження ІТ в науку, освіту, культуру, охорону здоров'я, охорону навколишнього середовища; забезпечення інформаційної безпеки.

Впровадження Основних засад розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки дасть можливість забезпечити позитивні зміни в життєдіяльності суспільства і людини, а саме: збільшити рівень захисту прав і свобод людини та її добробуту, активізувати участь громадян в управлінні державою, сприяти розвитку демократії; підвищити конкурентоспроможність України, ефективність державного управління, продуктивність праці у всіх сферах економіки, рівень інформаційної безпеки людини, суспільства, держави, ступінь розвитку інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, зокрема українського сегменту Інтернету; забезпечити перехід економіки до моделі науково-технічного та

інноваційного розвитку, збільшити частку наукоємної продукції, сприяти якості та доступності послуг освіти, науки, культури, охорони здоров'я за рахунок впровадження ІТ; розширити можливості людини отримувати доступ до національних та світових інформаційних електронних ресурсів; створити нові робочі місця, поліпшити умови роботи і життя людини; поглибити запровадження нормативно-правових засад інформаційного суспільства.

Питання для самоконтролю:

1. Яка роль ІТ при створенні та обґрунтуванні загальних, бізнес-стратегій та функціональних стратегій підприємства?
2. Назвіть методи оцінки стану інформаційних технологій та охарактеризуйте їхню суть.
3. Які є підходи до менеджменту ІТ при провадженні змін?
4. Охарактеризуйте правила інформаційного суспільства.

Завдання на СРС:

1. Інформаційне суспільство: сутність, стан, етапи формування
2. Місце ІТ-менеджменту в управлінні організацією
3. Роль ІТ-менеджменту в управлінні змінами
4. Розвиток електронного управління на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі

Рекомендована тематика семінарських (практичних) занять

Семінарське (практичне) заняття №1

Питання для обговорення:

1. Сутність значення терміну «зміна»
2. За якими видами можна класифікувати організаційні зміни
3. Чому необхідні зміни в організації, чи можна їх уникнути?
4. Які методи проведення організаційних змін вам відомі?

Вправа 1.1. Мозковий штурм: Коли потрібні зміни в організації?

1. Учасникам семінару відповісти на питання «Коли потрібні зміни в організації?».
2. В ході обговорення визначити, які види змін необхідні для різних етапів життєвого циклу організації.

Вправа 1.2. Дискусія «Організаційна досконалість – основа організаційних змін»

1. Студенти повинні охарактеризувати 5 стовпів організаційної досконалості за Харрінгтоном.
2. Обговоріть їх та спробуйте доповнити список основних складових організаційної досконалості.
3. Назвати види змін, необхідних для підвищення ефективності кожної складової організаційної досконалості

Семінарське (практичне) заняття №2

Питання для обговорення:

1. Пояснити механізм активної інерції
2. Які види індивідуальних реакцій можливі при впровадженні інновацій.

3. Обґрунтувати роль навчання в управлінні персоналом.
4. Які види компетенцій потрібно розвивати сьогодні працівнику компанії?
5. Як менеджменту полегшити працівникам сприйняття інновацій?

Вправа 2.1 Модерація: «Визначення характерних причини опору змінам».

1. В командах визначитися з характерними причинами опору змінам при запровадженні змін. Записати по одній причині опору змінам на картонці (час на виконання - 15 хв.).
2. Заповнені картонки передати викладачу.
3. Спільно з викладачем згрупувати картонки з характерними причинами опору змінам.
4. Кожному учаснику, за командою викладача, прикріпити по 3 маркувальні картки на ті картонки з причинами опору змінам, які на його думку є найважливіші.

Вправа 2.2. Виконання тесту на визначення типу особистості.

1. Студенти повинні пройти тест на визначення свого індивідуального типу особистості (час виконання тесту - 15 хв.).
2. Обговорити: які типи особистості доцільно об'єднувати в команді змін?

Семінарське (практичне) заняття №3

Питання для обговорення:

1. Роль команд в управлінні змінами на підприємстві
2. Обґрунтувати переваги командної роботи над груповою
3. Як підвищити ефективність команди?

Вправа 3.1. Дискусія: «Керівництво процесом змін. Роль керівника в процесі змін. Стилi роботи керівника».

1. Прийняти участь в дискусії щодо керівництва процесом змін. (15 хвилин). Питання для обговорення:

- Керівництво процесом змін.
- Роль керівника в процесі змін.
- Стилi роботи керівника.
- Визначити ефективність кожного стилю управління для різних видів змін.

2. «Визначення власного стилю управління керівника».

2.1. Кожному учаснику семінару індивідуально відповісти на питання тесту, що визначає стиль управління, характерний для конкретної особистості.

2.2. Визначити свою схильність до того чи іншого стилю управління. (15 хв.).

Семінарське (практичне) заняття №4

Питання для обговорення:

1. Назвіть основні принципи управління змінами?
2. В чому особливості управління змінами на різних стадіях розвитку організації?
3. В чому суть відповідності стратегії управління змінами і стадії розвитку організації?
4. Який вплив чинять стилі керівника на процес управління змінами?
5. Як метафори організації пов'язані із методами управління змінами

Семінарське (практичне) заняття №5

Питання для обговорення:

1. Які наслідки опору змін для організації?
2. Розкрийте особистісні та структурні бар'єри у сприйнятті змін.
3. Поясніть модель «силового поля».
4. В чому полягає адаптація до змін на різних рівнях організаційного управління?
5. Які основні методи подолання опору змінам?

Вправа 5.1 Розробка командами моделей аналізу „Силового поля" для запланованих змін»

1. Кожній команді розробити модель аналізу „Силового поля" для запланованих командами змін (рушійні сили; сили опору; сприятливі та не сприятливі сили змінам) (20 хв.).
2. Підготуватися та презентувати результати роботи команд (10 хв.).

Семінарське (практичне) заняття №6

Питання для обговорення:

1. Що таке стратегічне управління, яка його роль в управлінні змінами?
2. Які особливості стратегічного управління на підприємствах України?
3. Що цінного з зарубіжного досвіду можна запозичити для управління організаціями в Україні?
4. Визначити сутність та основні завдання реінжинірингу?
5. Обґрунтуйте основні напрями реструктуризації для українських підприємств.

Вправа 6.1. «Визначення потреби в змінах в організації»

1. На протязі 20 хвилин командам проаналізувати потреби в змінах в організації (за приклад беремо підприємства, з якими ознайомились у ході виробничої практики студентів), що існують на даний момент часу. Визначитися з однією потребою в змінах (на вибір команди), що потрібно запровадити в державній установі.

2. Проаналізувати за схемою: у чому полягає суть проблеми, об'єкт, мета, завдання зміни).

3. На аркуші ватману оформити результати роботи команд.

4. Підготуватися до презентації командних рішень.

5. В ході спільного засідання презентувати розроблені командою потребою у змінах (час на презентацію - 10 хв.).

Семінарське (практичне) заняття №7

Питання для обговорення:

1. Як здійснити поточний контроль управління змінами?

2. Обґрунтувати напрями стратегічного розвитку для підприємств України?
3. Обговорити форми, причини та методи злиття/поглинання компаній

Вправа 7.1. «Розробка плану дій щодо запровадження змін, запропонованих командами».

1. В ході спільного засідання обґрунтувати альтернативні плани щодо запровадження змін.
2. Команди повинні обрати оптимальний варіант плану щодо запровадження змін та уточнити його за схемою:
 - Завдання (обсяг робіт) та показники кінцевого результату;
 - Терміни;
 - Конкретні виконавці;
 - Ресурси.
3. Оформити на аркуші ватману. Підготуватися до презентації (час на виконання – 20 хв.).
4. Презентація командами власних планів змін (час на виконання – 10 хв.).
5. Спільне обговорення представлених планів.

Семінарське (практичне) заняття №8

Питання для обговорення:

1. Як створити позитивний бренд компанії?
2. У яких випадках необхідний ребрендинг?

3. Обґрунтувати роль корпоративної культури в управлінні змінами.

Вправа 8.1. Сильні та слабкі моделі управління змінами

1. В ході командної роботи вибрати найбільш оптимальну модель (моделі) управління змінами для запланованих командами змін. (Типові моделі УЗ: директивна, нормативна, аналітична, переговорна, орієнтована на дії). Підготуватися до презентації (20 хв.).

2. В ході спільного засідання презентувати командні напрацювання (10 хв.).

Семінарське (практичне) заняття №9

Питання для обговорення:

1. Обґрунтувати взаємозв'язок стратегічних напрямів розвитку підприємства та ІТ-технологій
2. Яка роль нових технологій в управлінні змінами?
3. Обговорити проблеми запровадження електронного управління на підприємствах України
4. Що таке інформаційне суспільство?

Вправа 9.1. Виконання тесту «Основи управління змінами» (вихідний контроль)

1. На протязі 15 - 20 хв. кожному учаснику семінару індивідуально виконати тест "Основи управління змінами".

2. Після завершення індивідуальної роботи команда спільно дає вірну відповідь на питання тесту "Основи управління змінами" (командне рішення, 20 хв.).

3. Кожному учаснику заповнити формуляр з ключами до тесту і формуляр на команду (5-10 хв.).

4. Підготувати запитання, які викликали труднощі в ході виконання тесту.

Тест: «Основи управління змінами»

1. Організаційні зміни:

A. Певний етап розвитку організації.

B. План розвитку, організації на перспективу.

C. Перехід організації до якісно нового стану або істотна модифікація частини організації.

2. Управління організаційними змінами:

A. Координація дій співробітників організації для досягнення її цілей у нових умовах розвитку.

B. Зобов'язання співробітників організації до зміни своєї поведінки.

C. Посилення контролю за відхиленнями у процесі виконання плану.

3. Концепція аналізу «силового поля» в управлінні змінами це:

A. Один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що підштовхують і сприяють змінам.

B. Один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що подавляють зміни.

C. Один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що підштовхують і сприяють змінам, чи навпаки подавляють їх.

4. Метод подолання опору змінам «явного і не явного примусу» як правило використовується:

A. Коли інші методи не спрацьовують та є занадто дорогими.

B. Коли необхідно швидко здійснити зміни.

C. Коли необхідно швидко здійснити зміни та ініціатори змін володіють значною силою.

5. Що потрібно зробити щоб колектив добровільно підтримав зміни?

А. Залучити людей активно приймати участь на всіх етапах запровадження змін.

В. Пояснити людям важливість запровадження змін.

С. Застосовувати методи стимулювання та примусу.

6. Опір змінам це:

А. Реакція людей на зміни у зв'язку з відсутністю інформації.

В. Природна реакція людей на зміни.

С. Брак досвіду керівництва організувати процес запровадження змін.

7. «Директивна стратегія» - це вид стратегії здійснення змін в основі якого є:

А. Підхід, оснований на чіткому визначенні проблеми, збору, аналізу інформації, використанні експертів.

В. Визнання законності інтересів держави та інших сторін що приймають участь в змінах.

С. Нав'язування змін з боку керівника, слабе залучення співробітників до планування, дотримання первісного плану.

8. Що можна не враховувати при виборі стратегії змін?

А. Повноваження ініціатора змін.

В. Сила та вид очікуемого опору.

С. Необхідний час для здійснення змін.

Д. Обсяг необхідної інформації

Е. Фактори ризику.

9. Моніторинг процесу змін - це:

А. Форма організації управління запланованим бюджетом.

В. Механізм спостереження за результатом змін

С. Форма контролю за персоналом

10. Ефективність роботи команди по запровадженню змін залежить від:

- A. "Розподілу функцій та ролей між членами команди.
- B. Управління функціональними обов'язками членів команди.
- C. Управління кількісним складом команди.
- D. Вірно А, В, С.

11. небезпека втрати статусу, ваги, впливу, звичного лідера та його підтримки, розриву коаліційних зв'язків, відноситься до:

- A. Економічних причин опору змінам.
- B. Технічних причин опору змінам.
- C. Внутрішньополітичних причин опору змінам.
- D. Культурних причин опору змінам.
- E. Вірно А, В, С, D.

12. Головна мета реалізації стратегічного плану змін, це:

A. Контроль за відхиленнями від прийнятої стратегії та внесення необхідних коректив.

B. Забезпечити ефективне виконання плану згідно з наміченими цілями, термінами та ресурсами.

C. Скоординувати цілі, внутрішній потенціал організації для визначення альтернатив і стратегії розвитку .

13. Мотивація персоналу - це:

A. Створення економічних стимулів до праці, направлених на досягнення а цілей організації;

B. Процес стимулювання працівників до діяльності, направленої на досягнення п цілей організації;

C. Спонування людини до найповнішого використання своїх знань, здібностей, вмінь і навичок

14. Управління проектами - це:

A. Вміння вчасно реагувати на зміни, що виникають в ході проекту.

В. Мистецтво виробки та прийняття управлінського рішення.

С. Управління змінами для досягнення мети проекту.

15. Стратегія змін - це

А. План заходів щодо поліпшення діяльності організації.

В. Стратегія управління організацією на етапі проведення змін.

С. Стратегія диверсифікації виробництва та реалізації продукту

16. Команда - це

А. Творчий колектив односторонців

В. Неформальна група в організації.

С. Невелика кількість працівників з додатковими навичками і знаннями (вміннями), які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою

17. Що не є стилем керівництва:

А. Авторитарний стиль.

В. Справедливий стиль.

С. Ліберальний стиль.

18. Роль керівника організації в процесі змін полягає в:

А. Розробці концепції змін.

В. Формуванню команди.

С. Менеджменті процесу змін.

19. Задача функції контролю у процесі запровадження змін полягає в:

А. Визначення якості виконаної роботи.

В. Порівнянні досягнутих та намічених результатів.

С. Координації зусиль учасників процесу змін.

20. Успіх реалізації запланованих змін більш за все залежить від:

А. Керівника організації.

В. Команди організації.

С. Організаційної структури.

Рейтингова система оцінювання

семестр	Розподіл навчальних годин			Семестрова атестація
	лекції	Практичні	МКР	
9(спеціалісти),	18	16	1	залік
10 (магістри)	18	16	1	залік

Система рейтингових балів та критерії оцінювання:

1. Практичні заняття - до 60 балів

- повне виконання одного завдання -
5б
- виконання індивідуального завдання
5 б
- студент відповідає або вирішує вправу з деякими неточностями
4 б
- студент дав неповну відповідь на питання, відповів після допоміжних запитань, не відповів на всі додаткові питання, хід розв'язку задачі вірний, але є помилки в розрахунках
3 б
- студент дав поверхневу відповідь, не розкрив загальних теоретичних положень, не відповів на додаткові питання, відповів на питання не з першого разу, при розв'язку задачі помилки в формулах і розрахунках
2 б
- студент не розкрив загальних теоретичних положень, не відповів на жодне додаткове питання, при розв'язку задачі наведені тільки основні формули
1 б
- не відповів на питання, не приступив до розв'язку задачі
0 балів

2. Модульний контроль - до 40 балів за МКР

Штрафні бали

- відсутність на практичному занятті без поважної причини -1 бал;
- несвоєчасне відпрацювання пропущеної теми або практичної роботи - 1 бал;
- відсутність практичної роботи та не виконання самостійних завдань – 5 балів.

Розрахунок шкали рейтингу:

Залікові бали $R_3=60 \cdot 1+40 \cdot 1=100$

Якщо студента не задовольняє сума балів, отримана протягом семестру, він може бути додатково опитаний за темами дисципліни.

Для отримання студентом відповідної семестрової оцінки його рейтинг з дисципліни має бути:

Оцінка ECTS	Кількість балів за семестр (R_3)	Традиційна оцінка	Примітка
A	95-100	„відмінно”	При недиференційованому заліку – «зараховано»
B	85-94	„добре”	
C	75-84	„добре”	
D	65-74	„задовільно”	
E	60-64	„задовільно”	
F_x	50-59	„незадовільно”	При недиференційованому заліку – «не зараховано»
F	$R_C < 30$	„не допущено”	При рейтингу $R_C \leq 8$ студенти не допускаються до складання заліку

Питання до заліку з дисципліни «Управління змінами»

1. Природа виникнення змін. Сутність змін у природі та у відкритих соціально-економічних системах(їх взаємозв'язок).
2. Організаційна досконалість – основа організаційних змін. Основні складові організаційної досконалості за Харрінгтоном (процеси, проекти, зміни, знання, ресурси).
3. Класифікація видів змін.
4. Особа та зміни. Види компетентностей.
5. Біхевіористичний, когнітивний, психодинамічний, гуманістично-психологічний підходи до змін.
6. Управління своїми та чужими змінами.
7. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.
8. Теорії навчання. Цикл втручань у процес змін. Модель Д.Колба. Таксономія Блума.
9. Поняття групи та переформування її в команду. Типи корпоративних команд.
- 10.Вплив індивідуумів на динаміку команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.
- 11.Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Етапи змін команд за Такманом.
- 12.Типологія учасників команди змін за Белбіном.
- 13.Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.
- 14.Моделі та підходи до організаційних змін.
- 15.Принципи роботи організації з використанням організаційних метафор, що характеризують сутність підходів до змін.
- 16.Моделі змін. Цикл змін за Коттером

17. Моделі організаційних перетворень. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень. Реформування організації.
18. Ефективне лідерство.
19. Матриця взаємозв'язків: метафори організації та необхідний тип керівництва. Стили та навички керівника змін.
20. Управління опором змінам.
20. Формування інноваційної організаційної культури.
21. Оцінювання ефективності розвитку підприємства з врахуванням опору змінам.
22. Оцінювання рівня опору змінам. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.
23. Сутність реструктуризації.
24. Причини реструктуризації. Стратегічний аналіз і причини змін.
25. Критичні чинники успіху змін.
26. Проекти з управління змінами в організаціях. Моніторинг та аналіз змін.
27. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін.
28. Команди у процесі реструктуризації.
29. Стратегія інтенсивного зростання.
30. Процеси диверсифікації.
31. Інтеграційні процеси та зміни в організаціях. Причини об'єднання та поглинання.
32. Основні принципи успішної зміни корпоративної культури.
33. Ребрендинг. Створення бренду працедавця.
34. Стратегія та інформаційні технології (ІТ).
35. Стратегічна сітка Макфарлана для оцінювання стану інформаційних технологій в організації.
36. Роль ІТ-менеджменту в організаційних змінах.
37. Інформаційне суспільство в Україні.

ГЛОССАРІЙ

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

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

Асоціативна теорія – основний принцип засвоєння навчального матеріалу – багаторазове механічне повторювання. Полягає у збільшенні частоти повторень для утворення та зміцнення асоціацій.

Багатофункціональна команда - складається з членів, які виконують численні та різноманітні функції (фінанси, продаж, маркетинг та ін.). Мета формування команди - поліпшити координування функціонування провідних фахівців у профільних напрямках розвитку, удосконалення експертизи, упорядкування використання ресурсів та оптимізація можливих змін.

Бізнес-команда – орієнтована на пошук та впровадження інновацій, вигідних проектів. Об'єднує рівних за статусом працівників з відмінними діловими та професійними якостями, керівництво здійснюється ззовні, проте існує певний ступінь свободи у прийнятті рішень.

Біхевіористична теорія характеризується як теорія спроб та помилок. Людина випадково знаходить реакцію, що відповідає стимулу. З повторенням стимулу виникає потрібна реакція. Адекватність реакції залежить від кількості повторень, сили та довго тривалості стимулу.

Набуття індивідуального досвіду закріплює зв'язок між стимулом та реакцією - виникає ефект навчання.

Біхевіористичний (поведінковий) підхід розглядає людину як об'єкт впливу соціального оточення.

Вивчаюча команда – моніторинг, збір, впорядкування, аналіз інформації про зовнішнє середовище організації.

Виробнича команда - основне завдання – підвищення ефективності окремих видів діяльності.

Група являє собою відносно стійку сукупність людей, об'єднаних для досягнення цілі, що пов'язані системою відносин, регульованих загальними цінностями і нормами.

Гуманістично-психологічний підхід – основні характерні риси – це важливість рівня освіченості та досвіду працівника; можливість та бажання прийняття відповідальності за свої дії; люди існують у певному соціально-культурному середовищі

Делегування – передавання повноважень на нижчі рівні управління.

Злиття (mergers) компаній – це процес, в результаті якого декілька компаній об'єднуються в одну

Зміна означає перетворення в інше, перехід із одного якісно визначеного буття в якісно інше визначене буття. Зміна визначається обсягом та напрямом, тривалістю та швидкістю. Це стан альтернативний стабільності, перехід із одного стану в інший, перемену змісту в часі.

Ізолююча команда - відособлені від зовнішнього середовища. Найчастіше це відбувається для збереження комерційної таємниці.

Інноваційна корпоративна культура – це система поширених в

компанії норм та цінностей, що забезпечують високий рівень сприйняття, ініціації а реалізації інновацій

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

Інтелектуальна команда, зусилля якої направлені на розробку стратегічних рішень, розробку проекту, обґрунтування законопроектів, тощо.

Інтелектуальна компетентність - виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків

Інформуюча команда – створена для спілкування із зовнішнім середовищем, розповсюджують інформацію про компанію.

Когнітивний (пізнавальний) метод – в його основі є спроба пояснити природу контролю людини над своїм існування або надати йому певного сенсу.

Команда – це робоча група, в якій існують більш тісні взаємозв'язки.

Команда з вертикальними структурними взаємозв'язками (вертикальна команда) - складається з менеджера і його формальних підлеглих.

Команда- з горизонтальними структурними взаємозв'язками (горизонтальна команда) - складається з працівників того самого рівня, але з різних відділів, яким доручено виконання певного завдання. Після вирішення завдання група розпускається.

Команда пошуку й порятунку - група фахівців з особливими

знаннями й навичками, націлена на вирішення специфічних проблем, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями.

Команда спеціалізована - зазвичай не входять до формальної структури організації і працюють над окремими, важливими для організації проектами

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

Команда творча або дослідницька, націлена на дослідження можливостей середовища та пошук альтернатив. Члени таких команд повинні бути незалежними, творчими й наполегливими в здійсненні колективних цілей.

Команда, керована менеджером (manager-led team). Менеджер діє як лідер і відповідає за визначення цілей, методів їх досягнення і функціонування даної команди. Самі команди несуть відповідальність тільки за реальне виконання дорученої їм роботи. Команда повністю довіряє лідеру, вважаючи, що ніхто, окрім нього, не запропонує більш раціональних і продуманих рішень.

Команда, націлені на вирішення нечітко визначених, складних проблем. Члени команд повинні довіряти один одному, бути надійними, інтелектуальними і прагматичними людьми.

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

Командний менеджмент – управлінський підхід, орієнтований на

стимулювання творчої активності групової діяльності при вирішенні нестандартних задач, який ґрунтується на делегуванні повноважень.

Компетентність – визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Корозійні зміни – ініціатива впровадження змін виникає знизу, із середньої ланки менеджерів. Вдосконалюючи процеси, що знаходяться у зоні їх відповідальності, вони можуть виступити із пропозицією до вищого керівництва поширити ці вдосконалення.

Корпоративна культура – це система цінностей та переконань, що розділяються працівниками компанії та визначають їх поведінку та характер життєдіяльності організації

Корпоративна поведінка – поняття, що охоплює різноманітні дії, пов'язані з управлінням організацією

Коучинг – індивідуальний тренінг, спосіб передачі знань і навичок від більш досвідченого керівника до менш досвідченому.

Маркетингова команда – орієнтована на вивчення запитів та інформування споживачів, просування товарів на ринок.

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

Мультидисциплінарна команда - поєднує фахівців (частіше провідних) з ряду організаційних підрозділів або партнерських організацій, чия компетентність дозволяє знайти й реалізувати найбільш оптимальне рішення складної і важкої проблеми. Об'єднання здібностей і можливостей

кожного з членів команди, які взаємно доповнюють один одного, створює синергетичний ефект, що визначає високий потенціал мультидисциплінарної команди.

Наставництво. Найбільш ефективний спосіб наставництва – спостерігати, як співробітник працює, надаючи зворотний зв'язок для обговорення конкретних аспектів роботи.

Опір організаційним змінам – це здатність персоналу організації протистояти нововведенням та виражається у свідомих діях, направлених на збереження існуючого стану.

Організація – це об'єднання людей, що здійснюють певну діяльність, направлену на досягнення цілі.

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

Офіс президента - команда керівників корпорації, основними функціями якої є координація і прийняття колективних рішень щодо внутрішньої і зовнішньої політики.

П'ять основних складових організаційної досконалості - управління процесами; управління проектами; управління змінами; управління знаннями; управління ресурсами.

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

культури, структури й систем.

Поглинання (acquisitions) – це встановлення контролю однієї компанії на іншою та управління нею з придбанням повного або часткового права власності без утворення єдиної компанії.

Професійне навчання - це цілеспрямований процес формування у працівників організації професійних теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних форм і методів, необхідних працівникам організації зараз чи в майбутньому

Психодинамічний підхід - в його основі психоаналіз Фрейда, індивідуальна філософія Адлера та аналітична психологія Юнга. Узагальнюючи ці теорії можна сказати, біологічне та соціальне в особистості перебувають у тісному взаємозв'язку і підсвідомість значно впливає на її поведінку. Разом з тим особистості властива схильність до саморозвитку і змін. Поєднання усвідомлюваного та неусвідомлюваного, яке відбувається в процесі самопізнання, робить індивіда цілісною особистістю, що прагне до самовдосконалення

Ребрендинг (rebranding) – активний маркетинговий інструмент, комплекс заходів по оновленню образу компанії у свідомості споживача. Включає зміну його складових – логотипу, назви, позиціонування, ідеології, фірмового стилю, упаковки, рекламних матеріалів, тощо.

Редизайн – зміна логотипу та фірмового стилю компанії.

Реінжиніринг – докорінне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких скачко подібних поліпшень головних показників діяльності компанії, таких як вартість, якість, сервіс і темпи.

Репозиціонування бренду – це зміна його основних характеристик та закріплення його у свідомості цільового сегменту споживачів.

Рестайлінг – зміна кольору логотипу та інших візуальних атрибутів у відповідності із новим позиціонуванням та новими характеристиками бренду.

Реструктуризація підприємства - здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, підвищенню ефективності виробництва, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції та повному або частковому задоволенню вимог кредиторів

Розвиток персоналу (зміни) – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Ротація – тимчасове переміщення співробітника з однієї ділянки роботи на інший, з однієї посади на іншу як по горизонталі, так і по вертикалі організаційної структури.

Самокерована (self-managing) *або* **саморегулююча команда**(self-regulating team) менеджер або керівник визначає головну мету команди, але команда користується свободою вибору методів для досягнення цієї мети. Самокеровані команди набувають все велику популярність і є маленькими групами людей, що володіють повноваженнями ухвалювати рішення, необхідні для самоврядування.

Самокерована команда - складається з фахівців, які володіють

високим рівнем професіоналізму в деяких сферах, взаємно доповнюючи один одного. Цей тип команди характеризується високим ступенем свободи в прийнятті й реалізації рішень.

Самоорганізуючі команди відповідають за виконання задачі, управляючи своєю діяльністю, створюючи групу або організаційний комітет. Вони беруть на себе максимальний ступінь контролю і відповідальності. В багатьох компаніях президент або генеральний директор був замінений командою, що самоорганізовується, – радою директорів. Рада директорів великої компанії може бути поділена на постійні комітети, такі як ревізійна комісія, фінансова комісія і виконавчий комітет. На більш низьких рівнях організації самоорганізуючі команди можуть бути утворені для таких цілей, як зниження собівартості, вдосконалення технології, вирішення соціальних питань або для поліпшення відносин між підрозділами.

Саморозвиток розуміє постійну рефлексію та самопізнання, тобто готовність вчитися на своїх помилках і успіхах, що дозволяє людині постійно розвиватися.

Ситуативна компетентність - означає уміння діяти відповідно до ситуації

Ситуаційні зміни є частковим реагуванням на події вже у ході того, як вони відбуваються.

Соціальна компетентність - передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д.

Соціально-економічна система представляє собою феномен життя

суспільства, котрий визначає систему координат, у якому воно здійснює свою життєдіяльність. Складається із сукупності соціальних та економічних інститутів та відношень з приводу розподілу та споживання матеріальних благ.

Спортивна команда - тренер у товаристві „зірок“. Тренер забезпечує найбільш повну реалізацію індивідуального таланта кожної „зірки“ і сприяє тому, щоб його підлеглі виконували в команді відведені їм ролі. Кожен член команди підпорядковує свої прагнення індивідуальним досягненням і меті команди.

Театральна команда - члени групи (трупі), що грають визначені ролі під проводом сильного керівника. Керівник визначає мету командної діяльності та ролі членів команди. Кожен член команди сприймає свій внесок у командну діяльність як унікальний. Вони пов'язують індивідуальний і командний успіх з колективними зусиллями в реалізації мети.

Транснаціональна команда - згуртована група, що складається з членів, що належать до різних національних, релігійних і культурних соціальних груп.

Функціональна (професійна) компетентність: характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати.

Функціональна команда - складається з фахівців, які повинні максимально ефективно вирішувати завдання, поставлені керівництвом. Команда може пропонувати керівництву інноваційні рішення проблем, але право висунення мети і ухвалення рішення залишається за керівництвом організації.

Цілеспрямовані (self-directing) або самопроектвані (self- designing) команди самі визначають свої задачі й методи їх досягнення.

Цілеспрямовані команди пропонують максимальний потенціал для новаторства, посилюють прихильність цілям і мотивацію, надають можливості для організаційного навчання і змін. Ця форма управління найбільш прийнятна для нечисленних команд справжніх професіоналів. Кожний член команди «закриває» автономну ділянку робіт, і його думка є надзвичайно важливою для команди в цілому.

Часова компетентність - відображає вміння раціонально планувати і використовувати робочий час.

ЛІТЕРАТУРА, РЕКОМЕНДОВАНА

ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

1. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л.Є.Довгань, Ю.В.Каракай, Л.П.Артеменко. – 2-у вид. – К:ЦУЛ, 2011. – 440 с.
2. Стратегічне управління підприємствами: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Класичний приватний університет; [А.Г. Семенов та ін.] – Запоріжжя: В-во КПУ, 2010. – 398 с.
3. Ільїна Ю.М. Методичний посібник для проведення тренінгу управління змінами : СМД-тренінг по трансформації ментальних моделей у осіб середнього віку в кризових станах / Ю.М.Ільїна. – Київ:ЦТІ, 2007. – 80 с.
4. Майк Грін. Управление изменениями: пер.с англ. / Майк Грін. – СПб.:ДК, 2007. – 360 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент./ О.С. Виханский– 3-е изд. – М.:Гардарика, 2010. – 320 с.
6. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями:учебпособие / Г.В. Широкова / СПб.:Изд.дои С.-Петербур.гос.ун-та, 2005.
7. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / М.:, 2003.
8. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Д.Харрингтон, К.Эсселинг, Х.Нимвеген. – СПб., 2002.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» // Закон від 14.05.1992 № 2343-ХІІ // [електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2343-12/>
2. Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» / Верховна Рада України; Закон від 09.01.2007 № 537-V / [електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/537-16>
3. Bate S.P. A Description and Evaluation of Four Different Approaches to the Management of Cultural Change in Organizations. Proceedings of Fourth Annual Conference of the British Academy of Management, Glasgow, reproduced in Paul Kirkbridge «Management Change» in Stacey, Ralph (ed.), Strategic Thinking and the Management of Change / [text] //S.P. Bate. – L.: Kogan Page, 1994.
4. Ernst & Young Global Limited [Електронний ресурс] - Режим доступу: www.ey.com
5. Hiatt, Jeffrey M.Ajkar: a model for change in business, government and our community. - Prosci Learning Center Publications, 2006. – с.146
6. The Top 10 Best (and Worst) Corporate Mergers of All Time... Or, the Good, the Bad, and the ugly by Mary Di Maggio on 9/15/2009, блог школи бізнесу Rasmussen College [електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.rasmussen.edu/>
7. Thomson One Analytics [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.thomsononeim.com/>
8. Typology corporate cultures [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/tipologiya-korporativnykh-kultur>

9. Асаул А. Н. Організація підприємницької діяльності. 4.4. Інноваційна корпоративна культура [електронний ресурс] // Режим доступу: <http://elbib.in.ua/innovatsionnaya-korporativnaya-kultura.html>
10. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
11. Баронов В.В., Калянов Г.Н., Попов Ю.И., Титовский И.Н. Информационные технологии и управление предприятием [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://mreadz.com/new/index.php?id=26290&pages=1>
12. Белбин Р. Командные роли [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/komandnye-rol-rbelbin.html>
13. Ветчанова О.В. Корпоративная культура организации [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.cultmanager.ru/magazine/archive/>
14. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Управління людськими ресурсами. Особливості механізму формування позитивної корпоративної культури організації [електронний ресурс] // Режим доступу:

http://pidruchniki.com/10290228/menedzhment/osoblivosti_mehanizmu_formuvannya_pozitivnoyi_korporativnoyi_kulturi_organizatsiyi
15. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. 5.6. Модели организационных изменений [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/49.htm>
16. Граничин О., Кияев В.. Дистанционный курс обучения по дисциплине «Информационные технологии в управлении», лекция 3 «Развитие информационных технологий» / Национальный открытый университет «ИНТУИТ» [/электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.intuit.ru/studies/courses/1055/271/lecture/6870>
17. Графский М. Типы команд. Управляемые менеджером команды

- [электронный ресурс] // Режим доступа:
<http://www.grafsky.ru/team/manage-team.htm#more-215>
18. Дак Дж. Монстр змін // статті [Интернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua // [електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ct/index.php>
 19. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.
 20. Духнич Ю. Модель организационных изменений Курта Левина // статті [Проект «Smart education»]// [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/model-organizatsionnyh-izmeneniy-kurta-levina.html>
 21. Духнич Ю. Практически ориентированные модели управления изменениями // статті [Проект «Smart education»]// [электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/change/change_models.shtml
 22. Елонова Н.Ю. Слияния и поглощения: виды, причины, защитные тактики [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.s-yu.ru/articles/2010>
 23. Жаворонкова Г.В., Скібіцький О.М., Сівашенко Т.В., Туз О.І. Управління конфліктами: Навчальний посібник. Переборення опору змінами Тактика поводження менеджера при впровадженні змін [електронний ресурс] // Режим доступу:
http://pidruchniki.com/17191013/psihologiya/pereborennya_oporu_zminami_taktika_povodzhennya_menedzhera_pri_vprovadzhenni_zmin
 24. Жуков Ю.М., Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Технологии командообразования: Учеб. пособие для студентов вузов. Способы управления сопротивлением [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.irbis.vegu.ru/repos/11899/HTML/77.htm>

25. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. Причини і методи подолання опору організаційним змінам [електронний ресурс] // Режим доступу: http://pidruchniki.com/18130227/ekonomika/prichini_metodi_podolannya_oporu_organizatsiynim_zminam
26. Исакова Н.Ю. Парадигма объединения предприятий в условиях глобализации экономики и интеграции капитала [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.rae.ru/>
27. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. Как улучшить производительность команды [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.irbis.vegu.ru/repos/12058/HTML/22.htm>
28. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. Реальный принцип работы организации [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.irbis.vegu.ru/repos/12058/HTML/29.HTM>
29. Кемерон Э. Пять факторов индивидуальной реакции на изменения [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/2011-03-17-08-14-20.html>
30. Кемерон Э., Грин М. Управление изменениями [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://imhos.org/литература/эстер-кемерон-майк-грин-управление-из.html>
31. Кислухина И.А. Внедрение изменений как способ противодействия кризисным ситуациям, возникающим в деятельности предприятий [электронный ресурс] // Режим доступа: - http://www.confcontact.com/20110225/ek1_kisluh.php
32. Коба Н.В., Тарасов С.А. Управління змінами як інструмент впровадження управління знаннями в організації [електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3981>

33. Кобушко І.М., Скляр І.Д. Стратегічне управління [електронний ресурс] // Режим доступу: [http://polka-knig.com.ua/безкоштовна бібліотека для студента](http://polka-knig.com.ua/безкоштовна_бібліотека_для_студента)]
-
34. Корнеева Е. Н. Оценка отношения персонала к инновациям как основа выработки мер по управлению изменениями на промышленных предприятиях [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://old.creativeconomy.ru/articles/11889/>
-
35. Корпоративна культура / Матеріал з Вікіпедії [електронний ресурс] // Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Корпоративна_культура
-
36. Липунцов Ю. П. Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием информационных технологий – М.: ДМК Пресс; М.: Компания АйТи, 2010. – 224 с.: ил. (Серия «ИТ-Экономика»).
-
37. Малафіїк І.В. Дидактика. § 3. Таксономія Блума [електронний ресурс] // Режим доступу: <http://textbooks.net.ua/content/view/6144/49/>
-
38. Мировой рынок слияния и поглощения [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://inventure.com.ua/analytics/investments/mirovoj-rynok>
-
39. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Формування управлінської команди [електронний ресурс] // Режим доступу:
http://mobile.pidruchniki.com/17280924/marketing/formuvannya_upravlinskoj_i_komandi
-
40. Модель Колба. Матеріал из Википедии [электронный ресурс] // Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Модель_Колба
-
41. Москалюк В.Ю. Организация команды [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://spbume.ru/up/article/file/fsu/moskaluk.pdf>
-
42. Небава М.І., Ратушняк О.Г.. Менеджмент організацій і адміністрування / навч. пос. / Електронні посібники ВНТУ [електронний ресурс] // Режим доступу: http://posibnyky.vntu.edu.ua/rat_1/index.htm]

43. Нельсон Б., Экономидис П. Самоуправляемые команды [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.eksword.ru/samoupravljajemye-komandy.shtml>
44. Новая философская энциклопедия: в 4 т. / Ин-т философии РАН; Нац. обществ.-науч. фонд; Предс. Научно-ред. Совета В.С. Степин. 2-е изд., испр. И допол. – М.: Мысль, 2010. - ISBN 978-5-244-01115-9.
45. Норберт Т. Управление изменениями // стаття [Интернет-проект «Корпоративный менеджмент» / Библиотека управления / Менеджмент / Стратегии управления // [электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/change_management.shtml]
46. Овсянюк-Бердадіна О.Ф. Особливості процесу управління командними змінами в дистрибуційній компанії [електронний ресурс] // Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua
47. Подольська Є.А., Подольська Т.В. Соціологія: 100 питань 100 відповідей Чим визначається характер команди? [електронний ресурс] // Режим доступу: http://pidruchniki.com/11151212/sotsiologiya/chim_viznachaetsya_harakter_komandi
48. Подольська Є.А., Подольська Т.В. Соціологія: 100 питань 100 відповідей Які існують моделі і типи команд? [електронний ресурс] // Режим доступу: http://pidruchniki.com/13500826/sotsiologiya/yaki_isnuyut_modeli_tipi_komand#450
49. Прищак М.Д., Мацко М.А. Психологія. 1.3.1. Соціальна психологія. Вчення про соціальні групи [електронний ресурс] // Режим доступу: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/corner/131.html>
50. Савчук С.В., Анализ результатов слияний и поглощений зарубежных

- компаний, причины неудач и способы уменьшения риска сделок [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://mevriz.ru/articles/2003/1/1068.html>
51. Скібіцька Л.І. Конфліктологія.5.5. індивідуальний та груповий опір змінам [електронний ресурс] // Режим доступу: http://b-ko.com/book_20_glava_26_5.5._індивідуальні.html
52. Скрипченко О.В., Долинська Л.В., Огороднійчук З.В. Вікова та педагогічна психологія. Теорії навчання [електронний ресурс] // Режим доступу:
http://pidruchniki.com/19120621/psihologiya/teoriyi_navchannya
53. Скрипченко О.В., Долинська Л.В., Огороднійчук З.В. та ін. Загальна психологія. Теорії особистості. Підручник. — К.: Каравела, 2012. — 464 с. [електронний ресурс] // Режим доступу: - http://pidruchniki.com/16910311/psihologiya/teoriyi_osobistosti
54. Социально-экономическая система / Википедия [электронный ресурс] // Режим доступу - <https://ru.wikipedia.org>
-
55. Схиртладзе А. Основные принципы и приемы реинжиниринга бизнес-процессов [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/change/foundations.shtml>
-
56. Тестова А. 7 провальних примеров ребрендинга [электронный ресурс] // Режим доступа: <http://habrahabr.ru/post/220545/>
57. Типология Майерс — Бриггс [электронный ресурс] // Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Типология_Майерс_-_Бриггс
-
58. Тэппинг Д. Четыре этапа развития команды [электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2011/08/03/chetyre_jetapa_razvitija_komandy.html
59. Удалих О. О., Горбатовська Н. В. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві // БІЗНЕСІНФОРМ № 3, 2011. - с. 135-137.

60. Управление организационными изменениями / Материал из Википедии [электронный ресурс] // Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Управление_организационными_изменениями
61. Управление организационными изменениями / портал дистанционного консультирования «Дистанционній консалтинг» / <http://www.dist-cons.ru/>
62. Фединець Н.І. Управління опором змінам в організації [електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.rusnauka.com/27_SSN_2012/Economics/6_117115.doc.htm
63. Філатов А.С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проектами / А.С.Філатов // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: в-во СЛУ ім. В.Даля, 2010. - №3(35). – с. 72-82
64. Харрингтон Дж. 5 столпов совершенствования организации. / Доклад на 58 конгрессе Американского общества качества / Торонто /. - [электронный ресурс] // Режим доступу: <http://quality.eur.ru/MATERIALY10/5PILLARS.htm>
65. Хуберт К. Рамперсад. Опір змінам та його подолання [електронний ресурс] // Режим доступу: <http://alls.in.ua/41274-opir-zminam-ta-jjogo-podolannya.html>
66. Чернявська Д., Глива А. The Leadership Grid: як підвищити командну взаємодію [електронний ресурс] // Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/finance/14491/the-leadership-grid-yak-pidvishiti-komandnu-vzajemodiyu>
67. Шошина Ю.Ю. Сутність змін та сучасний підхід до їх класифікації [электронный ресурс] // Режим доступу - http://xn--e1aajfp cds8ay4h.com.ua/files/image/konf%2011/sb_7_04.pdf
68. Щур О., Мельник М. Бренд компанії як роботодавця» // HR-кав'ярня – Львівський клуб менеджерів по персоналу [електронний ресурс] // Режим доступу: <http://hr-kavjarnia.com.ua/>

