

О. М. Калініна, О. І. Феоктисова

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

О. М. Калініна, О. І. Феоктисова

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

О. М. Калініна, О. І. Феоктистова

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2021

УДК 658+336
К17

Рецензенти: канд. екон. наук В. В. Манівчук,
канд. техн. наук О. Ф. Авраменко

Калініна, О. М.

К17 Корпоративне управління та управління змінами [Електронний ресурс] : навч. посіб. / О. М. Калініна, О. І. Феоктистова. – Харків: Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2021. – 100 с.

Наведено основні поняття щодо розвитку корпорації. Виокремлено теорії пояснення джерел змін: екстерналістську теорію, теорію іманентних змін, інтегральну теорію. Розглянуто моделі організаційного розвитку корпорації, класифікацію змін у корпораціях, рівні змін та готовність корпорації до змін.

Описано моделі управління змінами: моделі змін поведінки людини (модель Гровера, ситуаційну модель) та моделі організаційних змін (трикрокову модель змін Левіна, модель технології втручання, модель «дослідження – дії», модель процесу управління організаційними змінами Грейнера, модель управління змінами Коттера, модель змін, що плануються).

Викладено методи управління опором змінам, а також управління змінами у стратегічному розвитку корпорації.

Для студентів очної й заочної форм навчання економічних спеціальностей при вивченні дисциплін «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Менеджмент і адміністрування», «Публічне адміністрування», «Стратегічне управління підприємством», «Фінансовий менеджмент». Може бути також використаний у практичній підприємницькій діяльності.

Іл. 22. Табл. 12. Бібліогр.: 28 назв

УДК 658+336

© Калініна О. М., 2021
© Національний аерокосмічний
університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут», 2021

ПЕРЕДМОВА

Корпоративне управління та управління змінами корпорації – це комплекс заходів із систематичного пошуку знань щодо управління змінами корпорацій, визначення суті опору змінам і визначення необхідності управління змінами у стратегічному розвитку корпорації.

Корпоративне управління та управління змінами корпорації як галузь науки і навчальна дисципліна є системою принципів, методів і технологій для розвитку діяльності корпорації як суб'єкта економічної діяльності.

Предметом навчальної дисципліни «Корпоративне управління та управління змінами корпорації» є вивчення суті поняття «розвиток» корпорації, виокремлення понять «індивідуальні зміни», дослідження управління опором змінам і вивчення особливостей управління змінами у стратегічному розвитку корпорації.

Мета вивчення навчальної дисципліни – інтегрування знань, здобутих під час вивчення нормативних і спеціальних дисциплін, у комплексну систему знань щодо корпоративного управління та управління змінами корпорації в сучасних економічних умовах ведення бізнесу.

Опануванню теоретичного матеріалу сприяють наведені у цьому виданні контрольні запитання, ситуаційні справи й рекомендована література.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОРПОРАЦІЇ

1.1. Місце змін у діяльності корпорації та їх значення. Поняття і природа змін

Зміна – поняття, що входить до сукупності понять, які характеризують рух і розвиток, і розуміється як виникнення або знищення властивостей об'єкта, збільшення або зменшення його параметрів, його переміщення або перетворення, перехід в іншу форму.

З точки зору корпорації зміна – це характеристика напрямку її руху. Бажана або позитивна зміна – це її розвиток, проте є і негативні або від'ємні зміни. Саме тому під змінами в корпорації необхідно розуміти виникнення або знищення її функцій, збільшення або зменшення її підсумкових результатів, розроблення та вдосконалення стратегії, визначення нових ринків збуту. Для корпорації будь-які зміни – це розвиток. Тому будемо визначати досліджувану категорію «зміни» як розвиток.

Розвиток – це якісна зміна структури системи або будь-яка якісна зміна самої системи. Розвиток може відбуватися у напрямі як прогресу, так і регресу і виражатися в еволюційній або революційній формі.

З точки зору системного підходу розвиток – це незворотна, якісна зміна складу, структури та функціонування системи, тобто корпорації. Логіку розвитку корпорації з позицій системного підходу подано на рис. 1.1.

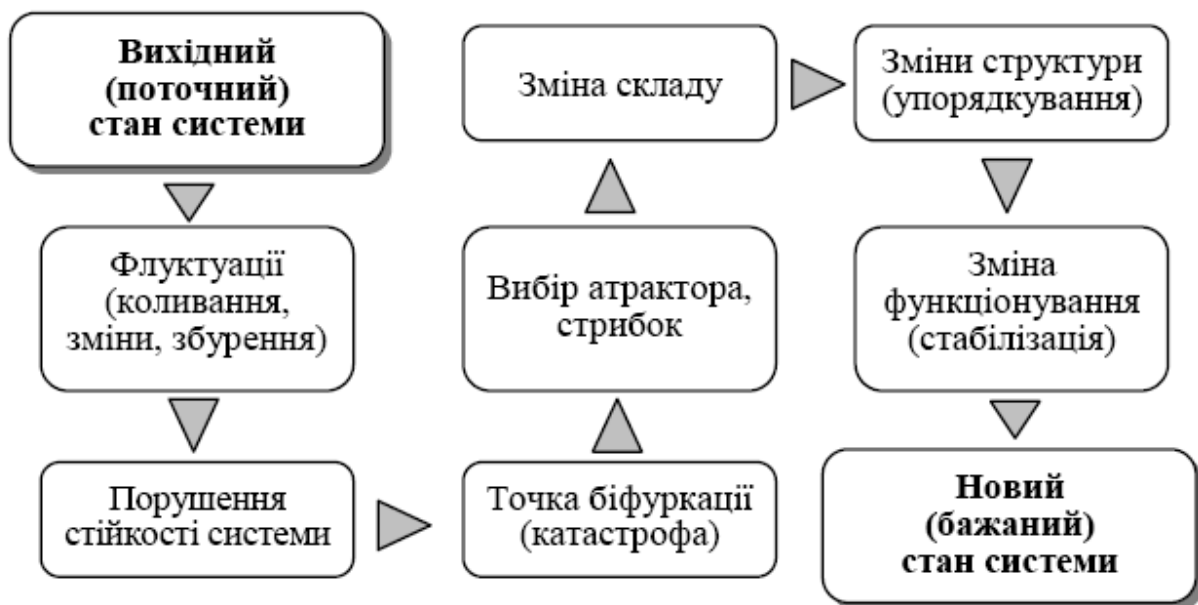


Рис. 1.1. Логіка розвитку корпорації з позицій системного підходу

Корпорація, подібно до будь-якої системи, може перебувати у двох станах: стійкому (випуск високоякісної продукції та стабільний попит на неї,

рівномірний процес виробництва в усіх підрозділах, належне матеріально-технічне та кадрове забезпечення, нормальний психологічний клімат у колективі) або нестійкому (порушення у виробничому процесі, неритмічний випуск продукції та незадовільний попитом на неї, несвоєчасне матеріально-технічне постачання, незадовільний психологічний клімат).

У корпораціях під впливом зовнішнього середовища внутрішні флуктуації нарощуються до такої межі, коли корпорація не в змозі загасити їх. Залежно від сили флуктуації можуть мати для корпорації різні наслідки. Якщо флуктуації незначні та впливають тільки на керівну підсистему, корпорація відреагує на них виникненням сильних тенденцій повернення до попереднього або вихідного стану, структури чи поведінки. Якщо флуктуації надзвичайно сильні, корпорація може зруйнуватися. Зрештою, можливий третій варіант, що полягає у виникненні нового типу динамічного стану корпорації, завдяки якому вона зможе пристосовуватися до змін зовнішнього середовища.

Будь-яка із зазначених можливостей може реалізовуватися в так званій точці біфуркації – у переломному, критичному моменті в розвитку корпорації, коли вона вибирає шлях свого розвитку. Іншими словами, це точка, в якій відбувається катастрофа – якісні, стрибкоподібні, раптові зміни, стрибки у розвитку. Таким чином, під час руху від однієї точки біфуркації до іншої відбувається розвиток корпорації.

Множини, що характеризують значення параметрів корпорації на альтернативних траєкторіях її розвитку, називають атракторами. У точці біфуркації відбувається катастрофа – перехід корпорації від одного атрактора до іншого. Корпорацію притягує один із атракторів, і вона в точці біфуркації може стати хаотичною й зруйнуватися, перейти до стану рівноваги або вибрати шлях формування нового впорядкування, тобто організаційно розвиватися.

Під поняттям «організаційний розвиток» корпорації розуміють:

1) заходи в області менеджменту, спрямовані на здійснення суттєвих змін в організаціях;

2) певний комплекс заходів в області перетворень, кваліфікацій, діяльності, методів і прийомів, які використовуються з метою надання допомоги людям і організаціям на шляху до підвищення їхньої ефективності;

3) плановий, керований і систематичний процес перетворень в області культури, систем і поведінки організації з метою підвищення організаційної ефективності вирішення її проблем і досягнення її цілей;

4) нормативну стратегію перенавчання, спрямовану на здійснення впливу на переконання, оцінки і ставлення до роботи у межах організації з тим, щоб вона могла краще адаптуватися до прискореного темпу змін у технології, індустріальному оточенні й у суспільстві в цілому.

Отже, можна виділити три мети організаційного розвитку (ОР) корпорації:

- 1) зміна ставлення до роботи;
- 2) модифікація поведінки працівників;
- 3) стимулювання до змін у структурі й політиці організації.

Таким чином, ОР – це сукупність довготривалих процесів кількісних та якісних змін у діяльності корпорації, які приводять до поліпшення її стану, переходу до нового стану шляхом збільшення потенціалу корпорації, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності організації протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та її життєздатності.

Організаційний розвиток корпорації має кілька характеристик:

- 1) це планований і довгостроковий процес, який може відбуватися декілька років;
- 2) процес, орієнтований на збільшення потенціалу корпорації;
- 3) процес, що відбиває системний підхід та пов'язує трудові ресурси і потенціал корпорації з її технологією, структурою і процесами в області менеджменту;
- 4) процес, при якому ураховуються результати ретроспективного аналізу;
- 5) процес, до якого залучають зовнішніх консультантів з перетворень;
- 6) процес, орієнтований на здійснення якісних змін;
- 7) процес, під час якого відбувається підвищення кваліфікації персоналу.

Дегресія та незмінність є також типами розвитку, тому що негативні зміни або відсутність жодних змін, які можна кількісно виміряти, можуть супроводжуватися позитивними якісними змінами. Оскільки розвиток передбачає якісні зміни (за наявності інших умов та ознак), то принципово й зменшення масштабу діяльності теж можна вважати за певних умов розвитком підприємства.

Отже, зміни як філософська категорія характеризуються певним рухом, розвитком біологічних та соціальних систем. У теорії та практиці менеджменту науковці розглядають зміни з трьох позицій: як новий стан; як процес руху; як синонім термінів «реорганізація», «трансформація», «нововведення», «організаційні зміни», «реінжиніринг», «реструктуризація», проте єдиного визначення змін у сучасній управлінській думці ще не має.

У загальному вигляді під змінами стосовно організації (підприємства) слід розуміти впровадження інновацій для перетворення діяльності організації відповідно до вимог ринку. Організаційні зміни (ОЗ) – це будь-яка зміна в одному або декількох елементах корпорації.

У сучасній літературі є декілька поглядів на трактування категорії «управління змінами». Управління змінами – це процес постійного

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

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

Управління змінами як вид професійної діяльності означає вплив керівної системи на організацію, у зв'язку зі змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити суть процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відібрати та впровадити нововведення, які дають змогу звести всі зовнішні та внутрішні види впливу до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності.

Управління змінами – це наука, яка вивчає специфічні закономірності та особливості еволюційних перетворень в організації, технології адаптації організаційних структур, функцій і процесів до умов існування (зовнішнього та внутрішнього середовища).

Управління змінами має міждисциплінарний характер, власний теоретичний фундамент, але формується з практичної діяльності, яка становить основу подальшого розвитку теорії.

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

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

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

1.2. Зовнішні та внутрішні джерела основних змін

У попередні десятиліття джерела змін переважно знаходилися всередині корпорації. Її члени, як керівники, так і службовці, самі знаходили можливості для вдосконалення роботи і пропонували необхідні для цього дії.

Стратегічний розвиток корпорації залежить як від внутрішніх сил (рада директорів, менеджмент, персонал, профспілки), так і від зовнішніх (нові закони, міжнародна конкуренція, тиск з боку національних і міжнародних

«груп впливу», технологічний прогрес, усунення державних кордонів тощо). Зовнішні джерела основних змін можна класифікувати за допомогою PEST-аналізу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

PEST-аналіз зовнішніх джерела основних змін

<i>I. Економічні фактори</i>	<i>II. Технологічні фактори</i>
Глобалізація економіки	Нові інформаційні технології
Посилення конкуренції	Обмін інформацією (електронні системи тощо)
Перехід від економіки масового виробництва до економіки, основаної на знаннях	Інтегровані системи управління ресурсами підприємства (наприклад, SAP, PeopleSoft і т.ін.)
	Управління знаннями (організації, основані на знаннях, і т.ін.)
<i>III. Політичні фактори</i>	<i>IV. Соціальні фактори</i>
Регулювання ринків	Різноманітність робочої сили
Мінливість контролюючих структур	Зміна традицій і громадських ієрархій
	Зростання незалежності і свободи вибору в суспільстві

Таким чином, основними зовнішніми чинниками, що впливають на розвиток корпорації, є:

- 1) глобалізація ринку, викликана зростанням міжнародної конкуренції яка змушує національні організації впроваджувати зміни задля дотримання міжнародних стандартів;
- 2) поширення інформаційних технологій та комп'ютеризації;
- 3) нові якості робочої сили.

Крім того, основні зміни впливають і на внутрішні елементи корпорації, такі як цілі, технології, бізнес-процеси, люди, культура, структура, влада.

Внутрішні джерела основних змін

У межах системного підходу домінують залишається ідея, згідно з якою джерелом розвитку системи є суперечності, що нагромаджуються і потребують вирішення. Виникнення суперечностей пов'язано із

різноманітними збуреннями, що супроводжують систему протягом усього життєвого циклу – від моменту зародження до моменту розпаду.

Визначення природи суперечностей є першим кроком до їх вивчення та формування механізмів і способів їх вирішення при управлінні джерелами розвитку.

Аналізуючи різноманіття підходів до класифікації суперечностей, визначимо найпоширеніші (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Джерела розвитку

Найістотнішими джерелами розвитку є такі види суперечностей:

- між функцією (призначенням) і метою системи;
- між потребами в ресурсах та можливістю задоволення їх;
- між «ною» кількістю та «старою» якістю (що загострюється в точці біфуркації);
- між старим та новим;
- між прагненням порядку та хаосом;
- між прагненням системи досягти стійкості та засобами її досягнення, які обов'язково спричиняють зростання нестійкості системи;
- між цілями системи та цілями її компонентів;
- між процесами функціонування і розвитку (особливо в точці біфуркації);
- між функціонуванням і структурою (у момент стрибка структура змінюється швидко, а функціонування відстає);
- аналогічні суперечності компонентів системи, які, накопичуючися, відбиваються на рівні системи загалом.

1.3. Теорії пояснення джерел змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія

Існують три відомі концепції, що пояснюють зміни в корпораціях.

Екстерналістська теорія. Джерела змін будь-якої корпорації перебувають за межами самої системи. Прихильники теорії визнають, що корпорація сама по собі не має здатності до спонтанної зміни й без впливу зовнішніх сил залишається незмінною. Екстерналісти наголошують, що будь-який соціокультурний феномен перебуває в стані спокою чи статичної рівноваги доти, доки певна зовнішня сила не виведе його з такого стану й не змусить змінюватися. Система також може змінюватися за правилом «стимул–реакція». Без стимулу – а це завжди щось зовнішнє стосовно людини чи корпорації – системи не здатні на будь-яку реакцію (активність, трансформацію).

Теорія іманентної зміни. Певна система перетворюється внаслідок її невід’ємної властивості змінюватися виходячи з власних можливостей і ресурсів, причому зовнішні чинники (системи, що іманентно трансформуються) не відкидаються, а розглядаються як додаткові. Всі рекомендації експертів – прихильників цього напрямку щодо вдосконалення організації – ґрунтуються на пошуку можливостей для розвитку її потенціалу.

Представники інтегральної теорії намагаються пояснити природу змін в організації як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх сил. Однак якщо ці сили розглядаються як однопорядкові (без виявлення специфічної ролі тих чи інших), така теорія має, очевидно, еkleктичний характер і приречена на суперечливість й алогічність пояснення спостережуваних фактів. Лише коли дослідникові вдається розумно синтезувати зовнішні та внутрішні чинники змін, ситуаційно фіксувати залежність одних від інших, інтегральна теорія стає надієвішою і дає результати у вигляді концепції організації, що вивчається.

Контрольні запитання

1. Сутнісна характеристика розвитку корпорації.
2. Суть, місце та значення змін у діяльності підприємства.
3. Основні наукові підходи до визначення поняття «зміни».
4. Зовнішні та внутрішні джерела основних змін.
5. Суть екстерналістської теорії.
6. Теорія іманентної зміни.
7. Особливості інтегральної теорії.
8. Які основні причини необхідності розвитку корпорації в ринкових економічних умовах?
9. У чому полягають передумови розвитку підприємства?
10. Порівняйте характерні риси процесів функціонування та розвитку.

11. Поясніть, чому процес функціонування є частиною процесу розвитку.

12. Охарактеризуйте основні підходи до визначення суті поняття «розвиток». Порівняйте їх.

13. Охарактеризуйте закони, на яких базується розвиток організації.

14. Обґрунтуйте, чому поштовхом до змін на підприємстві є кризова ситуація.

Практична робота

Завдання 1. Визначити тип корпорації, де ви працюєте / яка знайома вам, та ідентифікувати наявні зміни в ній за різними ознаками класифікації. Дослідити, чи спрямовані визначені зміни на досягнення цілей індивідів, окремих груп або організації в цілому.

Завдання 2. Оцінити зміни, що сталися на підприємстві, з використанням різних методик діагностики фінансового стану промислового підприємства. Вихідні дані надає викладач. Для цього рекомендується використовувати такі методики:

1. Методика Д. Дюрана.

Являє собою інтегральне оцінювання фінансової стійкості на основі скорингового аналізу. Методика є підсумовуванням трьох основних показників, що характеризують платоспроможність підприємства, з певними ваговими коефіцієнтами (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Поділ підприємств на класи за рівнем платоспроможності

Показник	Межі класів згідно з критеріями				
	I клас	II клас	III клас	IV клас	V клас
Рентабельність активів, %	30 % і більше – 50 балів	29,9–20 % – 49,9–35 балів	19,9–10 % – 34,9–20 балів	9,9–1 % – 19,9–5 балів	Нижче 1 % – 0 балів
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,0 і більше – 30 балів	1,99–1,7 – 29,9–20 балів	1,69–1,4 – 19,9–10 балів	1,39–1,1 – 9,9–1 балів	1 і нижче – 0 балів
Коефіцієнт автономії	0,7 і більше – 20 балів	0,69–0,45 – 19,9–10 балів	0,44–0,3 – 9,9–5 балів	0,29–0,2 – 5–1 балів	Нижче 0,2 – 0 балів
Межі класів	100 балів	99–65 балів	64–35 балів	34–6 балів	0 балів

Відповідно до цієї моделі підприємства розподіляються за класами:

I клас – підприємства з хорошим запасом фінансової стійкості, що дає змогу бути впевненим у поверненні позикових коштів;

II клас – підприємства, що демонструють деякий ступінь ризику щодо заборгованості, але ще не розглядаються як ризиковані;

III клас – проблемні підприємства;

IV клас – підприємства з високим ризиком банкрутства навіть після вжиття заходів з фінансового оздоровлення;

V клас – підприємства найвищого ризику, майже неплатоспроможні.

2. *Спектр-бальний метод А. Н. Салова і В. Г. Маслової.*

Його суть полягає в проведенні аналізу фінансових коефіцієнтів шляхом порівняння отриманих значень з нормативними величинами, при цьому використовується система "рознесення" цих значень по зонах віддаленості від оптимального рівня (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Групування показників за зонами віддаленості від оптимального рівня

Показники	Зона ризику – 0 балів	Зона небезпеки – 1 бал	Зона стабільності – 3 бали	Зона стабільності – 5 балів
I. Показники оцінювання структури балансу				
Коефіцієнт поточної ліквідності	менше 1,2	1,2–1,5	1,5–1,8	більше 1,8
Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	менше 0,05	0,05–0,1	0,1–0,15	більше 0,15
Коефіцієнт співвідношення чистих активів і статутного капіталу	менше 1,0	1,0–1,5	1,5–2,0	більше 2,0
II. Показники рентабельності				
Коефіцієнт рентабельності використання всього капіталу	менше 0,05	0,05–0,1	0,1–0,15	більше 0,15
Коефіцієнт використання власних засобів	менше 0,07	0,07–0,15	0,15–0,2	більше 0,2
Коефіцієнт рентабельності продажів	менше 0,1	0,1–0,2	0,2–0,3	більше 0,3
Коефіцієнт рентабельності за поточними витратами	менше 0,15	0,15–0,3	0,3–0,4	більше 0,4
III. Показники фінансової стійкості				

Закінчення табл. 1.3

Показники	Зона ризику – 0 балів	Зона небезпеки – 1 бал	Зона стабільності – 3 бали	Зона стабільності – 5 балів
Коефіцієнт незалежності або автономності	менше 0,5	0,5–0,65	0,65–0,8	більше 0,8
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних засобів	більше 0,8	0,8–0,5	0,5–0,2	менше 0,2
Коефіцієнт дебіторської заборгованості	більше 0,15	0,15–0,1	0,1–0,05	менше 0,05
IV. Показники платоспроможності				
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	менше 0,2	0,2–0,3	0,3–0,4	більше 0,4
Проміжний коефіцієнт покриття	менше 0,7	0,7–0,85	0,85–1,0	більше 1,0
Коефіцієнт забезпеченості запасами короткострокових зобов'язань	менше 0,4	0,4–0,6	0,6–0,8	більше 0,8
V. Показники ділової активності				
Загальний коефіцієнт оборотності	менше 0,4	0,4–0,6	0,6–0,8	більше 0,8
Коефіцієнт оборотності запасів	менше 2,0	2,0–3,0	3,0–4,0	більше 4,0
Коефіцієнт оборотності власних засобів	менше 0,8	0,8–0,9	0,9–1,0	більше 1,0

Фінансові коефіцієнти аналізуються шляхом порівняння отриманих значень з рекомендованими нормативними величинами, які є пороговими нормативами. Чим більше відхиляється значення коефіцієнтів від нормативного рівня, тим нижче ступінь фінансового благополуччя підприємства і вище ризик потрапляння до категорії неспроможних підприємств.

Для кожного коефіцієнта розраховується бальна оцінка залежно від зони, до якої він потрапляє: зона ризику – 0 балів; зона небезпеки – 1 бал; зона стабільності – 3 бали; зона благополуччя – 5 балів.

Далі за кожною групою коефіцієнтів визначається середній бал і оцінюється стан підприємства: кризовий, нестійкий, відносно стійкий або абсолютно стійкий.

2. ВИДИ ЗМІН

2.1. Класифікація змін

Зміни в корпораціях можна класифікувати таким чином:

– операційні – пов'язані з поліпшенням виробничих процесів, процедур;

– трансформаційні – спрямовані на оновлення корпорації в цілому, переорієнтацію її функціонування;

- основні – це зміни місії і цілей, стратегії, технології, структури, продукту, людей і культури;

- планові – здійснюються відповідно до розробленої стратегії, плану, в якому організація намагається спрогнозувати свої дії з урахуванням майбутніх подій;

- стихійні (реактивні) – це непередбачені відповідні дії корпорації на непередбачені обставини у міру їх виникнення.

Розрізняють такі види змін і нововведень:

1) за змістом – економічні, соціальні, матеріально-технічні, технологічні, управлінські, психологічні;

2) за масштабом – стратегічні й тактичні;

3) щодо організації проведення – заплановані й спонтанні;

4) за термінами здійснення – короткострокові й довгострокові;

5) за періодичністю проведення – одноразові й багатоступінчасті;

6) стосовно персоналу – підтримувані й відкидувані;

7) за цілями – зростання (розвиток) і скорочення;

8) за глибиною і характером – локальні та кардинальні.

Великомасштабні зміни, що відбуваються в корпораціях, являють собою складні процеси, що зачіпають інтереси багатьох людей. До основних видів змін належать:

- зміна стратегічного курсу організації;
- злиття декількох організацій;
- упровадження або перебудова системи оброблення даних, що реалізується на сучасних технічних засобах;
- зміна принципів або ринків збуту;
- упровадження нового стилю управління і т.ін.

У корпораціях можуть відбуватися різні управлінські зміни – як великі, так і дрібні, але необхідно усвідомлювати, що значущість обох видів змін є дуже високою.

Управлінські нововведення обумовлені змінами в різних сферах корпорації (рис. 2.1).

Мета. Для виживання корпорації керівництво має періодично оцінювати і змінювати свої цілі відповідно до змін зовнішнього середовища і самої корпорації.

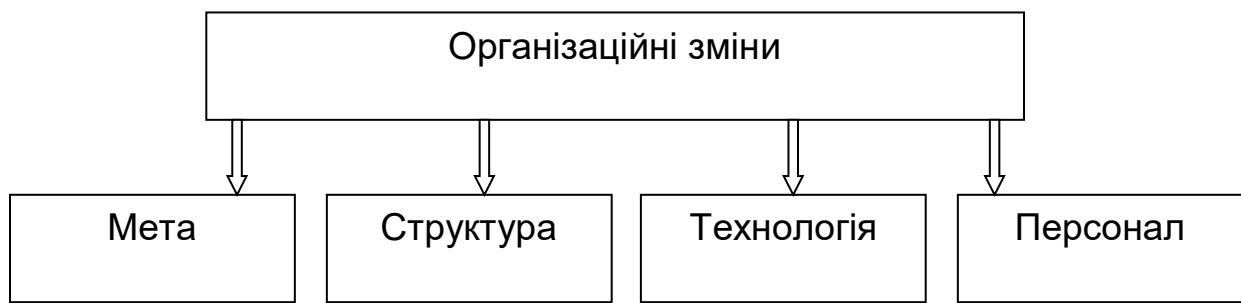


Рис. 2.1. Види управлінських змін

Структура. Структурні зміни – частина організаційного процесу – охоплюють зміни у системі розподілу повноважень і відповідальності, координаційних та інтеграційних механізмах, поділі на відділи, управлінській ієрархії, комітетах і ступені централізації.

Технологія. Зміни в технології належать до змін процесу і графіка впровадження нового обладнання або методів, змін нормативів і самого характеру роботи.

Персонал. Для адекватного сприйняття персоналом змін, що відбуваються всередині корпорації, необхідні технічна підготовка, підготовка до міжособистісного або групового спілкування, мотивація і комплекс набутих ділових якостей і навичок: лідерство, оцінювання якості виконання роботи, підвищення кваліфікації керівного складу, формування груп, впровадження програм з підвищення задоволеності роботою і стану духу, поліпшення якості трудового життя.

Зміни відбуваються за рівнями і етапами. Для виявлення особливостей управління змінами в економічних системах можна запропонувати типологію змін, наведену в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні аспекти класифікації змін

Критерій	Характеристика змін
Форма змін	Агресивні (aggressive), інструкційні (indoctrinative), корозійні (corrosive), тихі (conciliative)
Швидкість змін	Одномоментні, поетапні, поступові
Локалізація змін	Внутрішні – ініціюються силами, що діють усередині організації і контролюються адміністрацією. Зовнішні – ініціюються економічними, технологічними і соціальними силами, які діють як прискорювач процесу перетворень

Критерій	Характеристика змін
Сили, що спонукають зміни	<p>Зміни як реакція на кризу.</p> <p>Зміни як процес реалізації нової стратегії.</p> <p>«Тихі» зміни, що виникають в основному внаслідок перестановки кадрів під впливом особових характеристик персоналу (це зміни соціально-психологічного клімату в колективі, негласних правил поведінки, організаційної культури, пріоритетів в управлінні, які можуть значно вплинути на стратегії розвитку і результати діяльності організації)</p>
Масштаб змін	<p>Незначна зміна. Ця категорія охоплює невелику частину користувачів і ресурсів і характеризується низьким ризиком переривання роботи, оскільки організація має досвід внесення подібних змін.</p> <p>Значна зміна. Ця категорія робить середній вплив на організацію, ресурси і бізнес. Внесення змін, що належать до цієї категорії, може призводити до переривання надання послуг і виникнення ситуацій, в яких організація матиме недостатній досвід роботи щодо зміни продукту, інфраструктури або клієнта</p>
Пріоритетність змін	<p>Стандартна зміна. Ця категорія характеризується низьким ризиком, оскільки ґрунтується на перевірених методиці внесення змін, мінімально діє на бізнес і має відомий набір процедур впровадження.</p> <p>Важлива зміна. Ця категорія характеризується високим ризиком, значними витратами і найбільшим потенційним впливом на організацію і ресурси. Зміни, що належать до цієї категорії, можуть також впливати на критично важливі бізнес-системи і призводити до переривання діяльності.</p> <p>Екстрена зміна. Через терміновість провадження характеризується високим ризиком. Організація не може заздалегідь визначити, наскільки успішною буде зміна, а негативні явища при зміні значно впливають на бізнес.</p> <p>Зміни цього типу часто є наслідком термінових інцидентів</p>
Причини або наміри змін	<p>Незаплановані зміни.</p> <p>Планована перебудова.</p> <p>Нав'язані зміни.</p> <p>Зміни з участю зацікавлених сторін.</p> <p>Зміни з використанням переговорів.</p>

2.2. Рівні змін. Готовність корпорації до змін

Зміни, що відбуваються в цілому в корпорації, можна класифікувати за такими рівнями.

Зміни першого рівня. Змінами цього рівня називаються незначні перетворення. Це зазвичай адресне поліпшення залежностей між стратегією і людьми корпорації, процесами та структурою, наприклад, політикою та змінами процесу. До цього ж рівня змін належить створення команд для безперервного вдосконалення процесів або розвиток механізмів мотивації, програм навчання персоналу (очищення, роз'яснення, інтерпретація норм групи та операційних процедур). У реальній практиці прикладами незначного перетворення є розроблення положення про відділ та підготовка посадових інструкцій для нової компанії (всі зміни проводяться на рівні департаменту, підрозділу).

Зміни другого рівня прийнято називати зростаючими змінами. Це відносно скромні зміни корпорації, що відбуваються під тиском зовнішніх чинників. Зазвичай зростаючі зміни відбуваються в стратегії, структурі і / або процесах управління – це і зміна масштабу, і області операцій, зміна продукту або розвиток групи сервісів, адресація до проблем неефективності виробництва, розвиток структури так, щоб це було адекватно переглянутій стратегії.

Зростаючі зміни найчастіше відбуваються в той момент, коли корпорація перебуває на траєкторії свого стаціонарного розвитку і ключовим завданням керівника є гармонізація діяльності. Реалізація цього типу змін здійснюється в основному через поліпшення технології, процесів, найчастіше – за підтримки існуючої структури організації (функціональної, корпоративної).

Зміни третього рівня – модульні перетворення. До них зазвичай належать реструктуризація та перебудова, що відбуваються в певних частинах корпорації, а не в корпорації в цілому. Наприклад, це може бути створення в проектному офісі підприємства інформаційної системи для підтримки процесів управління проектами (ключова перебудова одного або більше відділів або підрозділів, зменшення розмірів підрозділу або компанії).

Зміни четвертого рівня – це корпоративне перетворення. Фундаментальна зміна в організаційній діловій стратегії, включаючи створення нового бачення, місії та / або цінностей; ключова реструктуризація, яка змінює ієрархію влади в межах організації; радикальні зміни в структурі, системах і процесах у масштабах корпорації.

Зміни, що впливають на персонал, можна класифікувати за такими рівнями:

1. Індивідуальний рівень – зміни, пов'язані з різними подіями, що відбуваються в житті індивідуума (призначення на посаду, зміна

організаційної структури).

2. *Груповий рівень* – зміни, що зачіпають інтереси груп людей, які виконують спільну роботу.

3. *Рівень організації* – зміни, які охоплюють всю корпорацію в цілому, забезпечують конкурентоспроможність корпорації, облік зовнішніх і внутрішніх факторів. Вони можуть виявлятися у змінах як організаційної структури, так і методів управління, а також можуть бути пов'язані з рішенням керівництва змінити одну або декілька внутрішніх змінних у завданнях, меті корпорації, структурі чи технології, системі міжособистісних відносин.

При цьому керівник може бути проактивним (сам виявляти інтерес до змін) або реактивним (лише реагувати на сформовану ситуацію, що склалася).

Графічну інтерпретацію змін показано на рис. 2.2.

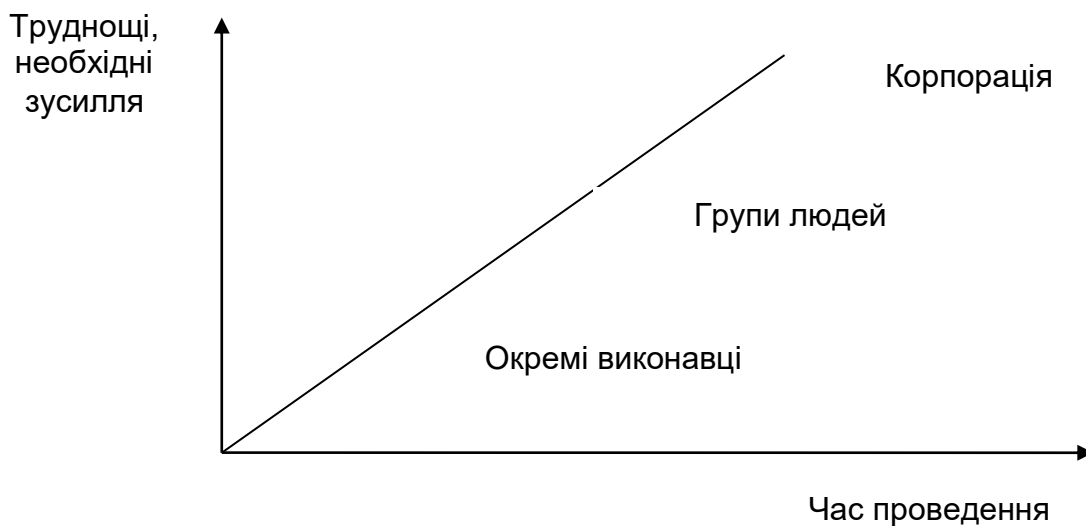


Рис. 2.2. Рівні проведення змін

Час проведення змін, труднощі, що виникають при цьому, та витрати для змін різних рівнів є різноманітними.

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

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

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

Організаційні зміни – це такий тип змін, при яких змінюються внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування корпорації, комунікативні системи, організаційні можливості. Взагалі зміни можуть стосуватися практично будь-якого аспекту корпорації: графіків роботи, децентралізації керування, методів менеджменту, зміни процесу виробництва, організаційної структури, персоналу тощо. Вплив організаційних змін часто виходить за межі їх безпосереднього впровадження.

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

2.3. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін

Команда – це група співробітників, які працюють для досягнення спільної мети. Така робота передбачає елементи незалежні (індивідуальні) й спільні водночас.

Є кілька різних результатів до розвитку й організації команд:

1. Результат гармонії особистості й роботи.
2. Результат дисгармонії особистості й роботи.
3. Прагнення до гармонії особистості й роботи.

У корпораціях може бути багато різних типів команд.

Робоча команда, у тому числі самокерована команда. У корпораціях більшість людей є членами робочих команд. У таких командах одна людина і керує, і відповідає за поставки, послуги чи роботи. Ці команди є відносно стійкими щодо цілей, процесів та складу. Їх завдання – підтримка проектів і управління ними за допомогою комбінації існуючих процесів на основі оперативної стратегії. Такі команди є частиною звичайної ієрархічної структури.

Самокерована команда. Це підвид робочої команди, який характеризується такими ж властивостями, але без менеджера або куратора. Зазвичай керування здійснюється колективно або окремо (рішення приймають окремі особи). Найчастіше такі команди зустрічаються в обробній промисловості, де акцентується увага на доставці товару або послуги.

Паралельна команда. Паралельні команди створюються на певний термін і використовуються з метою, яка відрізняється від управління

звичайним бізнесом. Їх найчастіше використовують для консультацій, вони мають обмежену владу. Паралельні команди не входять в традиційну ієрархію управління, а управляються послідовно або паралельно до цієї структури. Вони не обов'язково несуть відповідальність за впровадження змін, але часто сприяють управлінню змінами. Прикладами паралельних команд можуть бути такі:

- команда, утворена для покращання якості;
- команда для усунення проблеми або прийняття рішень, що нестосуються звичайних процесів управління;
- команда для допомоги співробітникам;
- команди, пов'язані з іншою метою.

Проектна команда. Створюється для виконання конкретного проекту, має обмежений термін існування і ясні цілі. Це команда з перехресною функціональністю, тобто вона складається із співробітників з різними функціями. Залежно від масштабу проекту люди працюють в команді на постійній або тимчасовій основі. Зазвичай є менеджер проекту та спонсор проекту (топ-менеджер). Проектні команди безпосередньо пов'язані з внесенням змін.

Матрична команда. Зазвичай зустрічається в корпораціях, якими управляють відповідно до проектів. При цьому корпорації необхідно виконати кілька проектів, щоб досягти поставлених цілей. Для кожного проекту є окремий менеджер, але члени команди зібрані з функціональних підрозділів корпорації. Члени команди підпорядковуються менеджерам проекту і своїм функціональним керівникам. Іншими словами, має бути баланс влади між проектами і функціями.

Віртуальна команда. Ця команда не локалізована в одному місці (наприклад, команда з продажів). Члени такої команди зустрічаються рідко або взагалі не зустрічаються. Це групи географічно або організаційно розподілених співробітників, які спілкуються за допомогою телекомунікаційних та інформаційних технологій для виконання завдань організації. Перевага віртуальних команд полягає в тому, що організація може залучити до виконання завдання кращих професіоналів, де б вони не знаходились. Незручність таких команд – значні відстані між членами команди, вони знаходяться в різних часових зонах, країнах, на різних континентах і в різних культурах. Це ускладнює спільну роботу, яка потрібна при вирішенні складних завдань. Виникають також проблеми щодо керівництва – на відстані складніше щоденно управляти командою і розвивати її. Стосовно змін існує парадокс: з одного боку, члени команди швидше реагують на зміни, а з іншого – підвищується необхідність у спілкуванні, визначенні завдань і ролей, у підтримці. У віртуальному просторі ці потреби задовольнити досить складно.

Мережева команда. Такі команди використовують національні, міжнародні й всесвітні організації для того, щоб згуртувати колектив, а

також для поширення знань від одного відділу по всій організації. На перший погляд віртуальні й мережеві команди можна було б об'єднати в одну категорію. Але мережеві команди схожі на паралельні, оскільки їх мета – не звичайне бізнес-завдання, а підвищення стійкості й працездатності організації шляхом збільшення обсягу знань. Мережеві команди є начебто "якорем" для організацій у період змін.

Управлінська команда. Несе повну відповідальність за діяльність. Є центром для переведення вищих цілей організації в конкретні завдання різних підрозділів. Вона дещо схожа на робочі команди, оскільки виконує плани дій, але вона значно частіше вносить зміни. Старша управлінська команда витрачає менше часу на звичайні бізнес-завдання і більше – на програму змін. Члени такої команди відповідають за загальний успіх або провал компанії, тобто несуть колективну відповідальність за результати керування. Старша управлінська команда звітує перед власниками, акціонерами, політиками тощо. Управлінська команда разом з командою змін ініціюють зміни і управляють ними.

Команда змін. Вона створюється, коли з'являється необхідність запланованих або незапланованих змін. Командою змін може бути:

- старша управлінська команда, що відповідає за управління і зміни;
- спеціальна проектна команда, створена для впровадження змін;
- паралельна команда, вбудована в структуру організації як провідник для зворотного зв'язку.

Цей тип команди є важливим для забезпечення процесу змін.

Працівники в команді залежно від їхніх можливостей мають такі риси:

1. Координатор:

- стійкий домінуючий екстраверт;
- є керівником, не обов'язково вмілим;
- дисциплінований, має твердий характер;
- домінує, застосовуючи менш суворі, неагресивні методи;
- довіряє людям, навіть якщо цього не треба робити;
- не заздрисний;
- націлює працівників на те, що вони можуть зробити найкраще;
- має високий рівень комунікабельності;
- визначає критерії, але не володарює;
- соціальний лідер.

2. Інноватор:

- домінує, має дуже високий ступінь інтелекту;
- завойовує авторитет, допомагаючи групі, що відстає;
- безкорисливо роздає ідеї, які використовують інші;
- ідейна людина з оригінальним і радикальним мисленням;
- вважає за краще починати роботу з оригінальних підходів;
- надає перевагу фундаментальним широким аспектам перед детальними;

- може наробити помилок через свою необачність;
- довірливий і непоступливий, що не властиво інтравертам;
- болісно сприймає критику;
- при вирішенні проблеми більше часу приділяє особистим ідеям, ніж пропозиціям членів групи;
- несамокритичний;
- любить лестощі, які заважають йому об'єктивно оцінювати стан справ.

3. Впроваджувач:

- надійний і підконтрольний практичний організатор;
- трансформує реальні ідеї в завдання, які можна виконати;
- має сильний характер, дисциплінований;
- відвертий, цілеспрямований і відповідальний;
- несподівана зміна ситуації може спантеличити його;
- вимагає стабільної структури і прагне створити її;
- не любить легковажних і нереальних ідей.

4. Формувальник:

- серйозний, не замикається на своїх проблемах;
- лідирує у виконанні завдань;
- імпульсивний, не дуже терплячий, збуджуваний;
- енергійний, схильний до нервових зривів;
- сперечальник, швидко вирішує спірні проблеми;
- не схильний до заздрощів;
- невірніважений;
- його принципова функція – створювати модель для використання зусиль усієї команди;
- намагається об'єднати ідеї і створити модель;
- бачить команду як збільшене "Я";
- нетерпимий до розгубленості й легковажності.

5. Дослідник:

- стійкий працівник;
- здатний не замикатися на своїх проблемах;
- приємний, товариський;
- проявляє ентузіазм, який не завжди сприяє виконанню завдання;
- встановлює багато зовнішніх контактів;
- дипломатичний;
- неоригінальний;
- піддається впливам;
- не допускає застою і втрати зв'язків.

6. Спостерігач-оцінювач:

- має високий інтелект, є стійкою особистістю, зосередженою на собі;
- витриманий, серйозний, здатний до глибокого аналізу подій;

- не має оригінальних ідей, але утримує команду від ризикованих проєктів;
- працює без примусу;
- кращі риси: асиміляція й інтерпретація, а також здатність оцінювати письмові матеріали великих обсягів;
- через загальмованість і важкий для нього період може негативно вплинути на моральний стан команди;
- здатний конкурувати з тими членами команди, які мають часткові переваги;
- не властиві гарячковитість і надмірна уява;
- судження його рідко бувають помилковими.

7. Член команди:

- стійкий, не замикається на своїх проблемах;
- має невеликий вплив;
- найбільше відчуває потребу в команді;
- сильніше усвідомлює індивідуальні потреби й турботи;
- знає про приватне життя кожного члена команди;
- зміцнює команду своєю привабливістю;
- проявляє лояльність до потреб команди;
- у роботі покладається на ідеї;
- добрий співбесідник, вільний у спілкуванні;
- урівноважує розходження між віруючими членами команди;
- не любить конфронтації;
- особливо цінний у період, коли команда переживає важкі часи;
- якщо його немає, в команді відчувається вакуум.

8. Завершувач:

- є серйозною особистістю, зосередженою на собі;
- спокійний тільки в тому разі, якщо сам перевірить кожну деталь;
- наполегливий;
- здатний до самозречення;
- нетерплячий і нетерпимий до випадкових членів команди;
- любить порядок;
- може «потонути в деталях»;
- проявляє турботу про членів команди.

Типи ролей у команді:

- функціональна (пов'язана з технічною або спеціальною експертизою);
- групова (пов'язана із внеском, зробленим кожним членом команди).

Для досягнення успіху організаційні зміни повинні охоплювати шість основних критеріїв:

1. Залучення всіх рівнів управління організації.
2. Володіння певними навичками та інструментами впровадження змін.

3. Ефективна командна взаємодія.
4. Внутрішня ініціатива і підтримка команди.
5. Можливість виміряти ініціативи змін.
6. Орієнтація на довгостроковий результат.

Кожна командна робота передбачає взаємодію трьох основних складових (рис. 2.3):

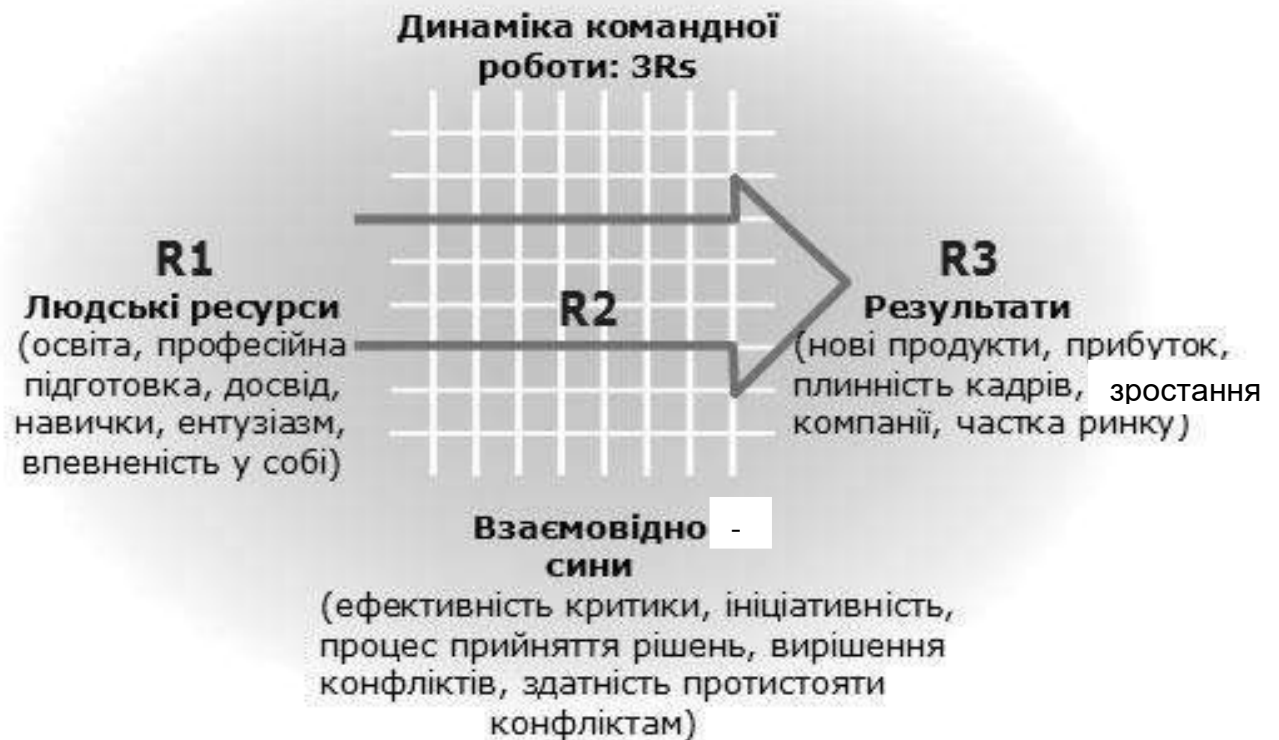


Рис. 2.3. Динаміка командної роботи: 3Rs

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

– R2 – взаємовідносини – наскільки ефективно люди працюють разом як одна команда, щоб використовувати ресурси, виявлені на етапі R1;

– R3 – результати діяльності, які можна побачити, відчути або виміряти.

Результати командної роботи можна оцінити різними показниками, такими як прибуток, плинність кадрів, збільшення чи зменшення капіталу тощо.

Найбільш критичним фактором у процесі спільної роботи є етап R2, під час якого члени команди перетворюють ресурси на матеріальні результати. На цьому етапі важливими є шляхи спільної взаємодії, які впливають на кінцеві результати незалежно від якості й кількості ресурсів на етапі R1.

Найкраща освіта, найбільш дороге обладнання і навіть необмежена кількість ресурсів ніколи не дають змоги реалізувати потенціал організації, якщо люди у цій організації не можуть результативно взаємодіяти.

Контрольні запитання

1. Наведіть основні класифікаційні ознаки та види організаційних змін.
2. За якими напрямками класифікують зміни в корпорації?
3. Наведіть рівні змін у корпорації.
4. Розкрийте суть індивідуальних змін.
5. Що таке команда? Наведіть види команди.
6. Наведіть головні підходи до розвитку й організації команд.
7. Суть робочої команди.
8. Основні характеристики самокерованої команди.
9. Необхідність формування паралельної команди.
10. Суть проектної команди.
11. Особливості матричної команди.
12. Створення віртуальної команди.
13. Порівняльний аналіз мережевої команди, управлінської команди та команди змін.

3. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

3.1. Моделі змін поведінки людини: модель Річарда Гровера, ситуаційна модель

Транстеоретична модель Річарда Гровера

Індивідуальний рівень є каталізатором будь-яких змін у корпорації. Її працівники повинні поступово змінювати сформований у них набір переконань, звичок, стереотипів поведінки.

Процес зміни поведінки людини має шість основних стадій, які можуть бути як лінійними, так і циклічними:

1. Передумання міркуванням щодо необхідності змін. Людина ще не усвідомлює необхідність змін, яка є очевидною для оточуючих. Якщо, наприклад, потрібно змінити ставлення до забезпечення якості, то ця стадія відповідає ситуації, коли вище керівництво компанії вже повністю усвідомило необхідність того, щоб кожний працівник ніс свою частку відповідальності за якість, але самі працівники таким розумінням ще не перейнялися.

2. Міркування. Людина визнає існування проблеми, усвідомлює необхідність змін і починає міркувати про те, чому її справи йдуть не так, як потрібно, і що потрібно зробити для того, щоб вони йшли краще. Така ситуація характерна для випадку, коли працівники компанії усвідомлюють, що її конкурентоспроможність стає вже не тією, що була колись, і починають замислюватися, чому вона не може більше випускати настільки ж досконалу продукцію, як конкуренти, і що потрібно зробити, щоб виправити становище.

3. Підготовча стадія. Увага людей перемикається з минулих проблем на пошук шляхів їх вирішення в майбутньому. Цілком природно, що на шляху до цієї стадії люди вже вживають кілька заходів, що стосуються прийдешніх змін. Наприклад, вони можуть брати участь у різних освітніх і пізнавальних заходах, які вони мають намір вирішувати, і навіть вивчити деякі способи їх вирішення.

4. Стадія активних дій. Люди зайняті опрацюванням нового стилю поведінки. Може скластися неправильне уявлення про те, що зміни вже здійснені. На цій стадії керівники часто й помилково вважають, що подальша підтримка й заохочення людей, що виробляють новий стиль поведінки, стають непотрібними. Але цей стиль ще не повністю укоренився, і будь-які, навіть дрібні й цілком звичайні невдачі здатні підштовхнути людей повернутися до старих звичок.

5. Підтримка й закріплення змін. Для того щоб зміни пройшли успішно, після стадії активних дій потрібна досить тривала стадія підтримки й закріплення змін. Якщо заново набута поведінка не підтримується й не

заохочується оточуючими, люди схильні повертатися до старих звичок. На цій стадії потрібно проявляти наполегливість, завзятість і терпіння.

6. Зміни, які вже здійснені. Кінцевою стадією є завершення змін, тобто досягнення того моменту, коли перетворення повністю закінчені, а колишні погляди й стереотипи поведінки, що їм відповідають, повністю поступилися місцем новим, які стали звичними.

Модель ситуаційного управління

Залежно від можливих сполучень цих двох факторів у моделі ситуаційного управління прийнято виділяти чотири рівні готовності:

1. Виконавець не здатний і не бажає виконувати свої обов'язки. Іншими словами, він немає інтересу до дорученої роботи і не здатний її виконати. Відповідно до ситуаційної моделі керівник при роботі з такими виконавцями повинен удаватися до твердого, директивного стилю керування, чітко вказуючи кожному підлеглому, що, коли, де і як той повинен робити.

2. Виконавець бажає й прагне виконати доручену роботу, але не має належної здатності для того, щоб працювати ефективно. Для таких виконавців більше підходить м'який, співчутливий стиль керування, який сполучає розпорядження й накази із запрошенням виконавців до діалогу.

3. Виконавець може вирішувати поставлені завдання, але не бажає працювати самостійно й чекає вказівок зверху, щоб виконати доручену роботу. Для того щоб впливати на таких виконавців, потрібен стиль керування, оснований на співробітництві з підлеглими, який передбачає їх участь у прийнятті рішень.

4. Виконавець здатний і бажає виконувати необхідну роботу самостійно. У цьому випадку рекомендується стиль керування з делегуванням повноважень, при якому керівник тільки стежить за результатами роботи виконавців, які самостійно приймають оперативні рішення.

Пропонується сполучення моделі ситуаційного управління з трансформативною моделлю змін поведінки. Як відомо, відповідальність за якість виконаної роботи традиційно розглядалася як один з функціональних обов'язків фірми, закріплений за відповідним підрозділом. У цьому зв'язку будь-які спроби розподілу цієї відповідальності всередині компанії, в якій вже є спеціальний підрозділ якості, стикається із двома проблемами.

По-перше, більшість працівників не володіють відповідними знаннями й навичками керування якістю. Цю проблему не можна вирішити наказовим шляхом. Як впливає з моделі ситуаційного керування, виконавці, що не мають належної кваліфікації для вирішення певних завдань, не здатні впоратися з ними без напрямої ролі керівництва.

По-друге, у працівників має бути мотивація до взяття відповідальності за якість продукції. Зазвичай більшість працівників орієнтовані насамперед на випуск певної кількості продукції, ніж на забезпечення її якості. Відповідно, вони мають бути переконані в необхідності зміни пріоритетів з огляду на її доцільність й корисність для компанії. Зазначені проблеми можуть бути ефективно вирішені при належному сполученні описаних вище моделей.

При цьому транс-теоретична модель змін дає змогу виявити потреби виконавців на кожній стадії процесу змін, а модель ситуаційного управління вказує, що мають робити керівники, щоб допомогти виконавцям у їх просуванні на кожній із шести стадій. Розглянемо їх.

1. Керування на стадії, що передуює міркуванням.

На цій стадії виконавці ще не усвідомили необхідність змін, що потребують, а відповідно й у навчанні не зацікавлені.

2. Керування на стадії міркувань.

Для того щоб процес осмислення працівниками необхідності змін і шляхів їх досягнення проходив успішніше, має бути забезпечено ефективне спілкування підлеглих з керівниками. Адже наявність ефективних комунікаційних зв'язків між всіма сторонами є критично важливою для всіх аспектів застосування моделі ситуаційного керування.

3. Керування на підготовчій стадії.

Коли виконавці переходять на наступну, підготовчу стадію, їх увага переноситься на вирішення проблем, що виникли у минулому. Особливістю цієї стадії є те, що виконавці можуть привселюдно оголосити про свої наміри, наприклад, про бажання переорієнтуватися в роботі з кількості на якість. До цього часу такі працівники вже зробили кілька кроків у напрямку до необхідних змін своєї поведінки.

4. Керування на стадії активних дій.

На цій стадії відбувається переорієнтація працівників з кількості на забезпечення якості продукції. У поведінки виконавців відбуваються очевидні зміни, вони стають досить зацікавленими в якісних виробках. Обсяги виробництва перестають бути головною метою.

5. Керування на стадії підтримки й закріплення змін.

На цій стадії співробітники мають у своєму розпорядженні потрібну кваліфікацію для виконання нових завдань, достатню мотивацію й бажання працювати по-новому. Відповідно робота зазвичай йде без особливих проблем. Але окремі помилки й невдачі на цій стадії також неминучі, і тому підтримка з боку керівництва іноді виявляється необхідною.

6. Керування на стадії змін, що вже здійснені.

Ця стадія настає, коли всі необхідні зміни повністю завершені, колишні методи роботи замінені новими, якість стала головною турботою виконавців, увійшла в них у звичку, співробітники володіють всіма

необхідними знаннями й навичками, готові повністю відповідати за якість своєї роботи, не мають потреби в постійному нагляді з боку й готові працювати автономно.

Заходи для підготовки підґрунтя стратегічним змінам в організації такі:

- аналіз природи змін;
- створення атмосфери підтримки;
- врахування поведінських факторів при плануванні перетворень;
- управління процесом змін через зміни поведінки працівників.

Отже, керівники можуть використати стиль керування з делегуванням повноважень, при якому вони заохочують незалежність підлеглих і їх готовність ризикувати, забезпечують їх необхідними ресурсами, відстежують результати їхньої роботи, завжди готові прислухатися до думки працівників.

Разом з тим завершення змін не означає, що керівники можуть самоусунутися й спочивати на лаврах. У працівників може спостерігатися регрес в ефективності їхньої роботи й у ставленні до справи, породжений серією незвичайно великої кількості дефектів, помилок або просто нудьгою. Часом під впливом перелічених факторів або у зв'язку з недосконалістю системи винагород повернення до попередніх стадій може здатися працівникам більш вигідним. Керівники зобов'язані вчасно виявляти ознаки подібного регресу й вчасно втручатися, відповідним чином змінюючи стиль керування. Цей стиль повинен постійно відповідати поточному рівню готовності виконавців, а не залишатися незмінним у припущенні, що досягнутий рівень готовності залишається постійним.

Сьогодні пропонується сполучення моделі ситуаційного управління з транстеоретичною моделлю змін поведінки.

3.2. Моделі організаційних змін

3.2.1. Трикрокова модель управління змінами К. Левіна

Трикрокова модель управління змінами К. Левіна стала своєрідним фундаментом для подальших досліджень науковців у сфері управління змінами (рис. 3.1).

Перший крок – «розморожування». Для того, щоб зміна відбулася, колишні сильно вкорінені уявлення і ставлення до речей мають бути «розвіяні», тобто стати за аналогією з льодом у холодильнику такими рідкими («м'якими»), щоб «витекти» з практики роботи. Зазвичай для цього перестають надавати підтримку всьому старому, віджилому в корпорації та посилювати її для нових тенденцій і нової поведінки. При цьому використовуються такі методи, як «тренування чутливості», «розбір даних зворотного зв'язку від діагнозу», «конфронтаційні збори», перенавчання і т.ін.



Рис. 3.1. Трикрокова модель управління змінами К. Левіна

Другий крок – «зміна». Тут необхідно вести роботу з набуття персоналом нових уявлень і нового ставлення до справ в організації, як би прищеплюючи їх. Часто використовують введення різного роду нових ритуалів, церемоній та звичаїв, що допомагають працівникам повернутися обличчям до нової ситуації.

Відбувається поступовий перехід до нових дій і нової поведінки. Змінюються структура і культура організації. Використовуються різні методи організаційної «інтервенції».

Третій крок – «заморожування». Як тільки є в наявності факти формування у працівників нових уявлень і нового ставлення до речей і справ в організації, необхідно вводити в дію механізми і процеси, що запобігають поверненню до старого. Наприклад, збільшується підтримка нової поведінки, вводяться нові норми (скажімо, згуртованість замість конкуренції). Зазвичай усе це закріплюється введенням нової системи стимулювання.

3.2.2. Модель технології втручання

Метою кризового втручання є пом'якшення впливу стресового стану для подолання кризи:

- 1) зняття симптомів;
- 2) відновлення докризового рівня функціонування;
- 3) усвідомлення подій, які привели до стану дисбалансу;
- 4) виявлення внутрішніх резервів клієнта, його сім'ї і різних форм допомоги для зняття кризи;
- 5) усвідомлення зв'язку між стресом і попередніми життєвими переживаннями;
- 6) засвоєння нових моделей сприйняття і розвитку реакцій на події, які будуть корисними у майбутньому.

Найпоширенішою методикою кризового втручання є «модельний підхід», який використовують для роботи з конкретною людиною і

орієнтується на розв'язання конкретного завдання протягом незначного проміжку часу. Модель складається з трьох фаз:

1. Початкова фаза – визначення і оцінювання ситуації.
2. Середня фаза – вирішення специфічної проблеми кризової ситуації.
3. Заключна фаза – обговорення прогресу, якого досягнуто.

Техніка кризового втручання включає стратегію і тактику, а програма спрямовується на мобілізацію всіх можливостей клієнта повернути його до попереднього або надати вищого соціального статусу з метою досягнення оптимального функціонування. Техніка є варіативною і змінюється залежно від стилю соціально-педагогічної діяльності.

3.2.3. Модель «дослідження – дії»

Модель «дослідження – дії» являє собою оснований на отриманні даних процес вирішення проблем організаційних змін, який здійснюється в певній циклічній послідовності.

Цей поетапний процес базується на тісному співробітництві менеджменту організації та зовнішніх (для даної компанії) консультантів або інструкторів, які спеціалізуються в галузі організаційного розвитку. У цьому процесі великий акцент робиться на збір даних та їх аналіз, перш ніж будуть сплановані і здійснені зміни. Також проводиться ретельний аналіз і оцінюються результати вжитих дій. Ще К. Левін писав: "Немає дії без дослідження і немає дослідження без діяльності". Ілюстративно модель можна зобразити таким чином (рис. 3.2).

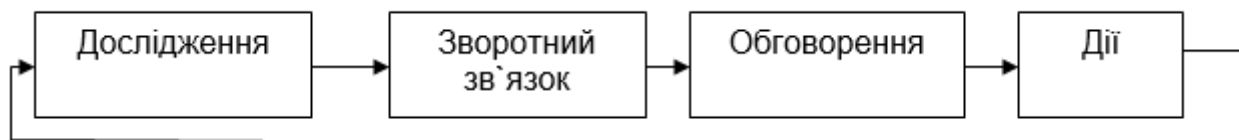


Рис. 3.2. Модель «дослідження – дія»

Перший етап – «дослідження» – передбачає сприйняття і визнання менеджером організації проблем, вирішення яких пов'язано з проведенням змін. Для діагнозу цих проблем і консультації щодо їх вирішення запрошуються фахівці з розвитку організації. Останні за певною, досить стандартною методикою збирають необхідну інформацію про організацію та її людей. Інформація структурується і аналізується з метою її подальшої презентації керівництву організації. Робиться перший висновок експертів про причини того, що відбувається.

Другий етап – «зворотний зв'язок» – є на ділі основою запланованої в моделі співпраці між менеджментом і консультантами.

Група ключових менеджерів отримує і ознайомлюється з інформацією, підготовленою експертами. Інформація підготовлюється і подається таким чином, щоб менеджери змогли виявити слабкі й сильні сторони своєї організації, а також причини того й іншого.

Третій етап – «обговорення» – являє собою структуровану консультацію з дискусією зі створеною в організації групою менеджерів, які будуть розробляти плани і впроваджувати в життя зміни. Створення такої групи пов'язано з тим, що краще менеджерів ніхто не знає, що насправді відбувається в організації і в її підрозділах. Консультанти ж не мають такого знання рутинного життя організації, виступають у цій дискусії як агенти змін, з тим, щоб пізніше, наприкінці етапу, передати цю роль зазначеній групі. Під час обговорення спільно виробляється алгоритм дій з проведення змін. Відсутність у сторін спільної мови і розуміння на цьому етапі може привести до згортання проекту.

Четвертий етап – «дія» – починається тільки після того, як менеджмент і консультанти домовились про подальший план спільної роботи. Зазвичай цей етап проходить не без труднощів, оскільки доводиться враховувати культуру організації, цінності її працівників і норми їх поведінки. Важливе значення мають самі розв'язувані проблеми, час і ресурси, необхідні для їх вирішення. Наприкінці цього етапу на основі зібраних даних оцінюються отримані результати, і якщо їх не досягнуто тією мірою, як було визначено спочатку, то весь цикл повторюється, починаючи з першого етапу. Ітерація може проходити багато разів доти, доки не будуть отримані бажані результати. Залежно від масштабу і глибини змін і ситуації, в якій вони відбуваються, проект може тривати від півроку до двох років.

3.2.4. Модель процесу управління організаційними змінами Л. Грейнера

Л. Грейнер розробив модель процесу управління організаційними змінами. Шість етапів моделі характеризують, з одного боку, вплив на структуру управління (органи влади), з іншого – реакцію владних структур на цей вплив і розроблення певної протидії (рис. 3.3).

Етап 1. Тиск і спонукання.

Перший крок полягає в тому, що керівництво має усвідомити необхідність змін. Цей тиск можуть чинити зовнішні фактори (конкуренція, зміни в економіці або поява нових законодавчих актів). Відчуття необхідності змін може йти від зміни внутрішніх факторів (спад продуктивності, надто великі витрати, плинність кадрів, дисфункціональний конфлікт і значна кількість скарг робітників).

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги.

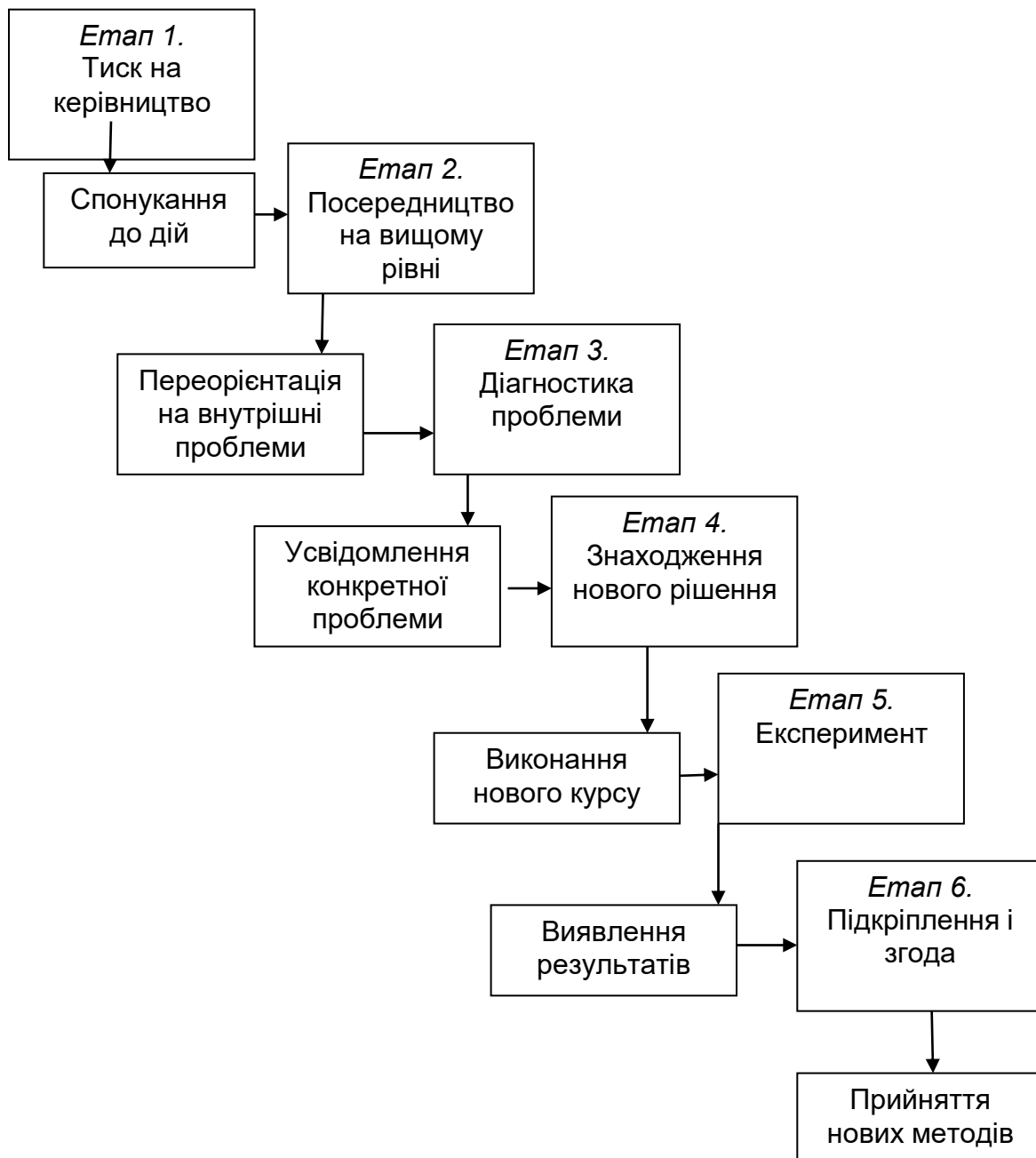


Рис. 3.3. Модель процесу управління організаційними змінами Л. Грейнера

Хоча керівництво і відчуває необхідність змін, але воно може не зуміти зробити точний аналіз проблем і провести зміни належним чином. Може виникнути необхідність в посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію.

Етап 3. Діагностика й усвідомлення.

На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає істинні причини виникнення проблем, які потребують змін існуючого

становища. Визначення обсягу проблеми веде до усвідомлення конкретних проблем.

Етап 4. Знаходження нового рішення й обов'язки щодо його виконання.

Після того, як існування проблеми визнано, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. У більшості випадків керівництво також має заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання.

Етап 5. Експеримент і виявлення.

Організація рідко бере на себе ризик проводити великі зміни за один раз. Вона, скоріше, почне проводити випробування змін, які плануються, і виявляти приховані труднощі, перш ніж упроваджувати нововведення у великих масштабах.

Етап 6. Підкріплення і згода.

На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Цього можна досягти, переконуючи підлеглих, що зміни вигідні як організації, так і їм особисто.

3.2.5. Модель управління змінами Джона Коттера

Ця модель складається з чотирьох етапів, які передбачають вісім кроків до трансформації організації. Десятиліттями спостерігаючи за організаціями, які намагаються за допомогою змін (упровадження програм управління якістю, реінжиніринг, реструктуризація, оптимізація розмірів бізнесу, вдосконалення корпоративної культури та ін.) підвищити свої конкурентні переваги, Дж. Коттер зробив висновок про те, що процес змін відбувається в кілька послідовних етапів. Порушення цієї послідовності або відмова від якогось з них призводить до ілюзії швидких змін, але відвертає від бажаного результату.

Модель сформовано у вигляді набору імперативних положень, яких слід дотримуватися керівникові.

1-й етап. Покладіть початок.

1-й крок. Розвивайте в собі почуття невідкладності. Перевіряйте ринкові і конкурентні реалії, визначайте і обговорюйте кризи, потенційні проблеми і можливості своєї організації.

2-й крок. Формуйте сильні коаліції керівників. Створюйте групи, які будуть мати достатню владу для того, щоб очолити організацію в період змін; спонукайте членів групи до спільної роботи в команді.

2-й етап. Вирішіть, що робити.

3-й крок. Формуйте світоглядну концепцію. Ваше бачення майбутнього спрямовує дії організації, а стратегії покликані реалізувати передбачення.

4-й крок. Збагачуйте бачення. Використовуйте будь-які засоби, щоб збагатити своє бачення, зокрема, бачення нових стратегій; вчіться на прикладі керівних коаліцій.

3-й етап. Зробіть це.

5-й крок. Надавайте іншим право діяти відповідно до їхніх власних бачень. Долайте перешкоди, що виникають на шляху змін, змінюйте системи і структури, які серйозно підривають нове бачення, заохочуйте ризиковані, а також нетрадиційні ідеї і дії.

6-й крок. Визначіть короткострокові цілі й досягайте їх. Плануйте дії, які приведуть до видимого поліпшення показників діяльності, здійсніть їх, винагороджуйте співробітників, які взяли участь в акціях, які в результаті привели до поліпшень.

7-й крок. Консолідуйтеся з метою перебудови, прагніть до змін. Скористайтеся зростаючою довірою до змін у системах, структурі й політиці, нехай навіть вони не вкладаються у межах вашого бачення. Беріть на роботу нових людей, що володіють власними світоглядними концепціями і здатних впроваджувати їх в життя. Тим самим ви повідомите процесу змін додаткову енергію.

4-й етап. Закріпіть результат.

8-й крок. Інституціоналізуйте нові підходи. Чітко визначіть взаємозв'язки між новими зразками поведінки і успіхом корпорації, розробляйте і застосовуйте методи підвищення ініціативності й наступності. Сліпе слідування зазначеної послідовності кроків навряд чи приведе до успіху, оскільки перетворення організації є дуже складним процесом, який не можна втиснути у межах якоїсь послідовності дій. Але в літературі, присвяченій управлінню змінами, поки важко відшукати більш детально описаний алгоритм дій, здатний допомогти менеджеру, який починає перетворювати організацію. Тому для компаній, в яких прийнято демократичний стиль керування, які знаходяться на етапі пошуку рішення, підхід «8 кроків управління змінами Дж. Коттера» може сприяти реалізації проектів зверху вниз.

3.2.6. Модель змін, що плануються

Модель запланованих змін являє собою всеосяжний підхід до визначення фаз запланованих змін, розроблений спочатку Р. Липпитом, Дж. Уатсоном і Б. Уестлі й модернізований в подальшому. Два основних принципи лежать в основі цієї моделі:

1) вся наявна інформація повинна вільно і відкрито обмінюватися між менеджментом і консультантами (або агентами змін);

2) цінність інформації визначається її придатністю до використання в практичних діях.

Ілюстративно найбільш розроблена модель складається з семи фаз.

Хоча фази повинні строго йти одна за одною, цей порядок у практиці не завжди дотримується. Часто консультанти і менеджери, взаємодіючи вільно і відкрито один з одним, змінюють на ходу стратегії та підходи до проведення змін залежно від ситуації, що виникає, і нових даних організаційного аналізу. При цьому окремі проекти можуть закриватися і відкриватися нові.

Перша фаза може проходити за трьома різними варіантами:

- 1) експерт або консультант (або інший агент змін) демонструє потребу в зміні, надаючи дані, які вказують на наявність серйозних проблем;
- 2) вищий менеджмент, вбачаючи необхідність змін, зводить консультанта з потенційним клієнтом в організації;
- 3) клієнт сам переконується в необхідності змін і бажає допомоги консультанта.

На другій фазі розвиваються співробітницькі робочі відносини між експертом і клієнтом. Перевіряється, наскільки експерт реально незалежний і об'єктивний.

На третій, четвертій і п'ятій фазах відбуваються:

- 1) з'ясування і діагностування проблеми на основі зібраних експертом даних і прагнення зрозуміти «вузькі місця» системи;
- 2) установлення цілей зміни і «вихід» на дії, що супроводжуються визначенням ступеня готовності до змін;
- 3) перетворення намірів у конкретні зусилля, впровадження нової поведінки.

Основними діями шостої фази є поширення змін по всій організації і створення механізму стабілізації. На цій фазі з'являються фасілітатори і «охоронці» нової організаційної культури, що допомагають регулювати процес змін як спосіб життя організації. На сьомій фазі підготовлюється завершення відносин «експерт – клієнт». Це важливо для зняття сильного впливу експерта на клієнта і для того, щоб робота експерта не перетворилася на самоціль. На цій фазі повинна відбутися передача вміння змінювати від експерта до клієнта.

Контрольні запитання-завдання

Завдання 1. Визначити, яким є зв'язок розмірів корпорації (завдання видає викладач) з етапами її розвитку у межах моделі Грейнера.

Завдання 2. Визначити, наскільки велике значення має експеримент у різних моделях організаційних змін (для корпорації, вихідні дані якої вам надав викладач).

4. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

4.1. Природа і феномен опору змінам

Зміни в корпораціях завжди супроводжуються опором. Найчастіше організаційний опір у разі проведення змін є постійним явищем, може мати як негативний характер, так і позитивний. Напрямок характеру опору та його силу формує реакція працівників і менеджерів корпорації на зміни.

Стратегічні зміни не завжди однаково прийнятні й вигідні працівникам і менеджерам. Зміни, що у зв'язку з цим проводяться, можуть спричинити опір, особливо якщо такі зміни зачіпають інтереси працівників. Так, під опором змінами розуміються ті чи інші вчинки працівників, спрямовані на дискредитацію, затримку або протидію в здійсненні змін в корпорації, необхідних на етапі виконання стратегії.

На думку І. Ансоффа, «Опір змінам – це багатогранне явище, яке призводить до затримок запланованих заходів, до додаткових витрат і нестабільності управління процесами змін». Іншими словами, опір змінам розглядають як багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочень, протидій різного характеру, додаткових витрат часу та грошей, нестабільності процесу стратегічних змін.

Існують такі причини виникнення опору змінам:

1) високі витрати, пов'язані із знищенням старого. Вигода від функціонування нової системи повинна окупити витрати, пов'язані з переходом від старої системи до нової. Взагалі кажучи, чим «старше» організація, тим більш бюрократичною вона виявляється і тим більший опір зустрічають зміни;

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

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

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

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

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

в) щодо соціальних відносин в майбутньому (зміни можуть зруйнувати сприятливі соціальні відносини, що склалися).

Опір змінам пояснюється об'єктивними й суб'єктивними причинами:

1) невизначеністю у майбутньому, нечіткими, нереалістичними вимогами;

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

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

4) почуттям втрати «точок опори»;

5) нестачею надійної інформації та зворотного зв'язку.

Опір – це один з видів реакції на зміни в корпорації, обумовлений певними чинниками технічного, управлінського і психологічно-культурного характеру. Серед таких факторів виділяють десять найбільш значущих, що характеризуються як складові опору змінам у корпорації (рис. 4.1).

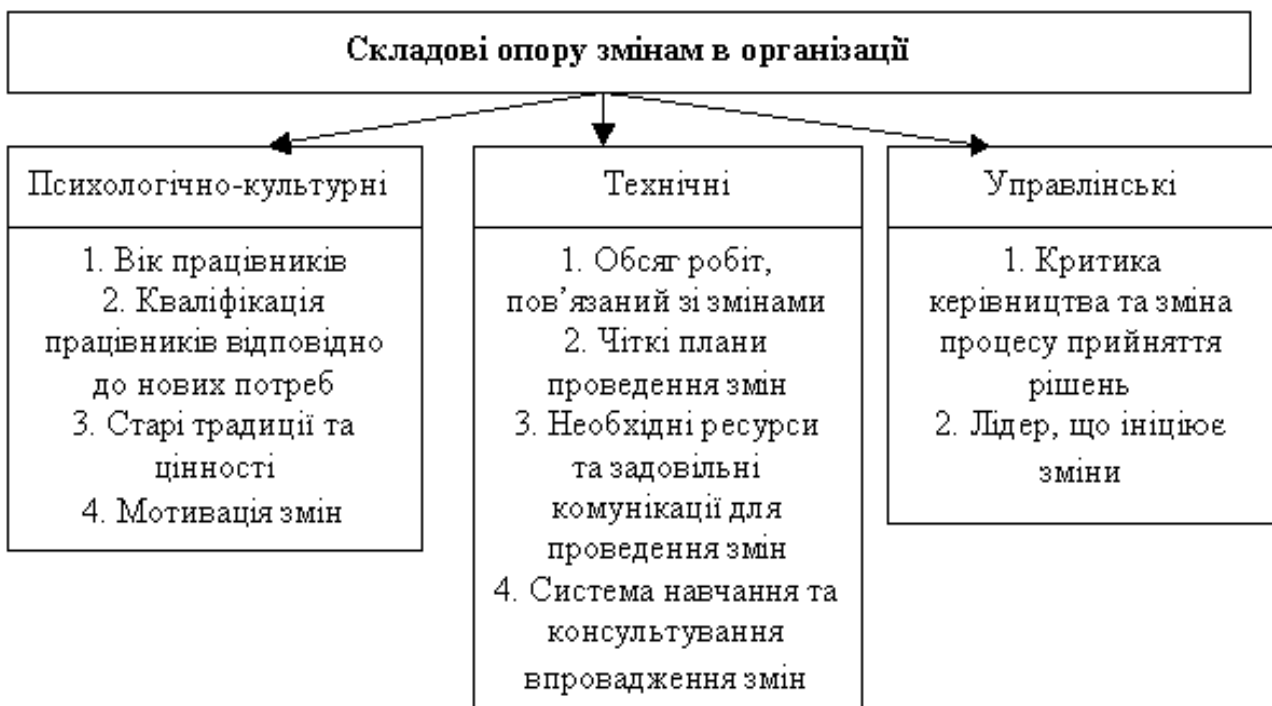


Рис. 4.1. Складові опору змінам в організації

Опір змінам виникає завжди як реакція-відповідь на будь-які зміни. Опір є природним проявом різних психологічних установок щодо раціональності, згідно з якими групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним.

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

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

Опір змінам – це неминуче явище, тому спочатку треба зрозуміти, чому менеджери функціональних підрозділів або підлеглі не хочуть змін.

Головними ознаками опору є:

- відмова щодо усвідомлення в необхідності проведення змін;
- відсрочення стартового етапу процесу змін;
- збільшення витрат порівняно із запланованими;
- намагання ускладнити проведення змін всередині корпорації або розтягнути їх впровадження у часі;
- невизначеність в етапах проведення змін;
- зсув заходів щодо проведення змін за пріоритетом.

Наслідки такого опору:

- стратегічна неефективність здійснених перетворень;
- зміни повільно дають очікувані результати;
- існують спроби віднести отриманий ефект від змін на рахунок раніше здійснених процедур (заходів).

Виділяють такі причини опору змінам:

1. Невизначеність. Це означає, що працівник не знає про наслідки змін або відчуває загрозу своїй захищеності. При цьому він може реагувати як свідомо, так і несвідомо, що уособлюється у негативному ставленні до змін або здійсненні дій, що уповільнюють виконання необхідних функцій.

2. Відчуття втрат і переконання працівника особистого характеру, що полягають в тому, що зміни нічого доброго не принесуть. Відчуття втрат означає, що зміни призведуть до меншого ступеня задоволеності яких-небудь потреб. Працівники можуть вважати, що нововведення зменшать їхні повноваження в прийнятті рішень, формальну або неформальну владу, доступ до інформації, автономію й привабливість роботи, дорученої їм.

3. Переконання. Полягає в тому, що для корпорації зміни не є необхідними або бажаними: зміни, що плануються, не вирішують проблем, а лише збільшують їх кількість.

Класифікацію опору змінам наведено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Класифікація опору змінам у корпорації

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види опору	Характеристика
1	Форма прояву	Активний	Досить приховане неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності праці або бажання перейти на іншу роботу
		Пасивний	Відкритий виступ проти перетворень (наприклад, у вигляді страйку, явного ухилення від упровадження нововведень і т. ін.)
2	Рівень прояву	Індивідуальний, логічний	Опір окремих працівників. Людина чинить опір змінам, коли не відчуває себе у безпеці, коли не впевнена у наслідках і результатах змін. Логічний опір виникає тому, що потрібно реально витратити багато часу і зусиль на адаптацію до змін (освоєння нових посадових інструкцій тощо)
		Індивідуальний, психологічний	Базується на емоціях, почуттях, переконаннях. Люди можуть боятися невідомості, не довіряти своєму керівництву, відчувати загрозу своєї безпеки, почуттю самоповаги
		Індивідуальний, соціологічний	Результат виклику особистому статусу співробітника
		Груповий	Виникає із сукупності переконань членів групи працівників
		Організаційний (опір системи)	Впливає з некомпетентності корпорації і виникає в тих випадках, коли в цілому має місце неефективне, неструктуроване управління змінами
3	Характер джерел опору	Технічний	Пов'язаний з дією технічних умов корпорації, які є способами поєднання людських і технічних ресурсів у корпорації
		Політичний	Пов'язаний з перерозподілом влади при структурних змінах у корпорації
		Культурологічний	Пов'язаний зі зміною ціннісних орієнтацій і соціальних норм, що діють у корпорації

4.2. Індивідуальний, груповий опір і опір системи

Індивідуальний опір виникає в тих випадках, коли зміна може позбавити індивіда відчуття безпеки або коли зміна може викликати погрози для позиції і влади, якою володіє індивід.

Індивідуальний опір змінам простежується через реакції окремих осіб. Людина чинить опір змінам, коли не відчуває себе у безпеці, коли не впевнена у наслідках і результатах змін, а саме:

- вимушена ризикувати, а це суперечить її натурі;
- відчуває, що внаслідок змін вона може статися зайвою;
- не здатна виконувати нову роль, відведена їй внаслідок змін;
- відчуває, що може втратити повагу керівництва;
- не здатна або не бажає навчатися новим видам діяльності й засвоювати новий стиль поведінки тощо;
- боїться втратити владу, престиж, репутацію;
- боїться скорочення винагороди.

З точки зору стратегічного менеджменту опір є проявом ірраціональної поведінки організації, відмовою визнати нові реалії, відмовою мислити логічно та реалізовувати на практиці висновки логічного мислення.

Груповий опір змінам існує поряд з індивідуальним і в більшому ступені характеризується стабільністю та перманентністю, ніж опір однієї людини, адже набагато легше впливати на одну людину, особливо якщо вона стоїть на шляху прогресу, ніж змінити культуру і структуру групи чи позбавити її важелів впливу.

Іншими словами, груповий опір виникає із сукупності переконання членів групи.

До основних особливостей групи працівників належать:

- загальні спільні погляди, схожі поведінкові норми;
- загальні спільні ставлення до інформації;
- визначення того, яка поведінка приносить бажані результати, а яка – ні;
- лояльність до їх культури, сумісний спільний її захист.

Сила опору, який чинить група, пропорційна характеру та масштабу загрози для її влади, для визнаних нею цінностей, культури.

Існують організації, де влада зосереджена в руках однієї людини або групи осіб, що поділяють одну культуру. Проте більшість організацій мають декілька центрів сили (влади). Тому зміни можуть викликати як беззастережну підтримку, так і бути повністю відкинутими. Кожний центр сили в організації ототожнюється з певною культурою.

Центр сили - група в організації (підрозділ або неформальна група), характер роботи якої впливає на формування в них специфічної, відмінної від інших працівників культури.

Культурна орієнтація центру сили – переконання центру сили, які він

готовий відстоювати.

Політична орієнтація центру сили – способи використання влади, які використовує центр сили для нав'язування умов іншим.

У межах однієї організації можна зустріти як опір змінам, так і їх підтримку. Активність їх залежить від рівня в ієрархії та культурних орієнтацій різних центрів сили.

Чинники, що визначають опір змінам:

- ступінь невідповідності культури і структури влади майбутнім змінам;
- тривалість періоду впровадження змін;
- загроза втрати престижу і влади та інші ускладнення для вищих менеджерів;
- наслідки змін для організації;
- відданість робітників організації;
- сила культурно-політичних орієнтацій у відповідних центрах сили.

Значні стратегічні зміни часто здійснюються без урахування опору.

Заходи для підготовки підґрунтя стратегічним змінам в організації:

- аналіз природи змін;
- створення атмосфери підтримки;
- врахування поведінських факторів при плануванні перетворень;
- управління процесом змін через зміни поведінки працівників.

Чинники процесу зміни поведінки працівників:

- передбачення та контроль за джерелами опору;
- використання влади для переборення опору;
- ознайомлення керівників з новими концепціями та навчання їх новим прийомам вирішення проблем;
- зміни культури та структури влади;
- управління процесом створення нової стратегії.

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

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

На цьому рівні структурні й культурні чинники можуть сприяти широкому поширенню опору: або застарілі системи не в змозі справитися зі швидкими і радикальними стратегічними змінами, або, наприклад, агресивні стратегії маркетингу є неприйнятними для громадської думки. Існуючі структура і культура не можуть швидко пристосуватися до нових стратегічних вимог і змінитися. Це пов'язано з тим, що культурні й структурні зміни можливі тільки на тривалому інтервалі часу і потребують великих витрат людських ресурсів.

Індивідуальні, групові й загальні фактори опору змінам показано на

рис. 4.2.



Рис. 4.2. Індивідуальні, групові й загальні фактори опору змінам

4.3. Методи управління опором стратегічним змінам

Радикальні зміни у цілях спричиняють необхідність змін всіх факторів внутрішнього середовища.

Структура. Структурні зміни в організації належать до змін у системі розподілу повноважень і відповідальності, у координаційних та інтеграційних механізмах, у поділі на відділи, в управлінській ієрархії, комітетах, у рівні централізації.

Структурні зміни – найпоширеніша форма змін в організації. Ці зміни відбуваються як наслідок змін у цілях та стратегіях організації. Внаслідок цих змін утворюються нові підрозділи.

Структурні зміни впливають на людський фактор в організації – можуть з'явитися нові люди, змінитися система підпорядкування.

Люди можуть чинити опір структурним змінам, оскільки вони можуть порушити соціальні відносини та можливості застосування звичних форм влади.

Структурні зміни можуть впливати на технології.

Технології і завдання: це зміни у процесі та графіку виконання завдань, впровадження нового обладнання, зміна нормативів праці, характеру роботи.

Технологічні зміни можуть зруйнувати соціальні зв'язки, спричинити опір.

Люди: зміни в людях передбачають зміни можливостей, поведінки. Зміни в людях можуть охоплювати: технічну підготовку, підготовку до міжособистісного або групового спілкування, мотивацію, лідерство, оцінювання якості виконання роботи, підвищення кваліфікації керівників, формування груп, впровадження програм з підвищення рівня задоволення роботою, підвищення якості трудового життя.

Керівник не повинен сподіватися, що об'єктивно сприятливі зміни будуть прихильно сприйняті підлеглими. Щоб успішно провести зміни в самих людях, їх необхідно скоординувати з іншими змінами.

Наприклад: керівник підвищив кваліфікацію зі стратегічного менеджменту за рахунок організації, але до вирішення стратегічних завдань його не залучають.

При проведенні змін в організації до успіху можуть привести заходи, які, на наш погляд, доцільно здійснювати за такими етапами:

Етап 1. Усвідомлення керівництвом необхідності змін в організації внаслідок аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів та спонукання до змін.

Зовнішні фактори: зростання конкуренції, зміни в економіці, в законодавстві – можуть здійснювати тиск на організацію, потребує відповідних змін.

Внутрішні фактори: зниження продуктивності праці, зростання витрат, плинність кадрів, наявність дисфункціональних конфліктів та інше,

спонукання керівництвом організації до усвідомлення необхідності змін.

Етап 2. Усвідомлення керівництвом істинних причин необхідних змін, переорієнтація уваги. На цьому етапі керівництво повинне бути готовим сприймати нові точки зору.

Етап 3. Діагностика проблемної ситуації.

Проблемна ситуація – необхідність змін. Для діагностики проблемної ситуації необхідно зібрати інформацію зі всіх рівнів управління, а потім обмежити сферу проблеми, що допоможе виявити конкретні проблеми.

Етап 4. Знаходження нового рішення та визначення обов'язків щодо виконання цього рішення. На цьому етапі слід уникати застосування старих рішень до нових проблем.

Етап 5. Експеримент з новим рішенням і виявлення результатів. Шляхом експерименту та виявлення негативних наслідків керівництво зможе скоригувати плани змін, щоб досягнути більш високої ефективності.

Етап 6. Сприйняття змін працівниками організації. Необхідно мотивувати працівників організації, щоб вони прийняли запроваджені зміни, вважали їх вигідними як для організації, так і для них особисто.

Можливими засобами мотивації при цьому можуть бути: похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, залучення до участі у проведенні змін в організації.

Важливим аспектом проведення змін в організації є використання участі працівників організації.

Подолання опору змінам доцільно здійснювати відповідно до ситуації. Основні методи управління опором змінам наведено в табл. 4.2.

Корпорація має бути зацікавлена в розвитку особистих здібностей керівників різних ланок управління, включаючи майстрів, менеджерів середнього рівня та виконавців. Розвиток і виконання програм, спрямованих на поліпшення ефективності управління, є головним завданням відділу управління людськими ресурсами.

Розвиток управлінського резерву повинен плануватися, проводитися й оцінюватися на основі цілей організації та потреб кожного менеджера.

Список особистих якостей являє собою спеціалізовану розширену форму переліку навичок для управлінців, який крім основних типів інформації зазвичай включає стисле оцінювання виконання робіт у минулому і потенціалу для просування в майбутньому.

Список особистих якостей може використовуватися при заповненні вакантних посад, що звільняються несподівано, а також при плануванні потреб індивідуального розвитку менеджерів. Численні методи були запропоновані до використання з метою визначення потреб у розвитку управлінців будь-якої організації: звіти споживачів й анкетне опитування.

Таблиця 4.2

Основні методи управління опором змінам

№ п/п	Суть методу	Особливості застосування	Позитивні аспекти	Негативні аспекти
1	Відкрите обговорення ідеї та заходів щодо майбутніх змін в організації ще до початку їх проведення	Слід рекомендувати для застосування, коли причиною опору змінам є відсутність або неточність інформації	Може допомогти отримати згоду на зміни з боку людей, якщо їх переконають	Потребує багато часу, якщо до цього процесу залучена велика кількість людей
2	Залучення підлеглих до прийняття рішень щодо змін	Рекомендується в ситуації, де ініціатори змін не володіють всією необхідною інформацією для розроблення заходів щодо змін, а інші мають значні можливості для опору	Може допомогти людям усвідомити необхідність проведення змін і необхідність власного сприяння змінам	Потребує багато часу і може призвести до помилок у проведенні змін
3	Полегшення та підтримка шляхом підвищення кваліфікації виконавців тощо	Слід рекомендувати для застосування, коли причиною опору змінам є страх перед особистими проблемами	Є оптимальною тактикою для вирішення особистих проблем	Може забрати багато часу, дорого коштує і може виявитися неефективною
4	Переговори щодо забезпечення згоди на зміни передбачають, що згоду на зміни можна отримати шляхом забезпечення матеріального стимулювання	Рекомендується в ситуації, де один чи група співробітників, які явно програють при запровадженні змін, мають великі можливості чинити опір змінам	Може бути порівняно легким способом позбутися основного опору	У більшості випадків цей метод є досить затратним і сприяє появі у багатьох співробітників настороженості досягати згоди у переговорах

Закінчення табл. 4.2

№ п/п	Суть методу	Особливості застосування	Позитивні аспекти	Негативні аспекти
5	Кооптація – визначення особи, яка може здійснювати опір змінам і відігравати провідну роль у прийнятті рішення щодо змін в їх здійсненні	Рекомендується для специфічних ситуацій, в яких інша тактика пов'язана з великими витратами або взагалі не може бути здійснена	Може допомогти знайти підтримку в проведенні змін (але меншу, ніж участь працівників у прийнятті рішення щодо змін)	Може створити проблеми, якщо люди розпізнають кооптацію
6	Маневрування з метою зменшення опору змінам означає вибіркоче використання інформації або складання чіткого графіка діяльності щодо заходів, які забезпечать бажаний вплив на підлеглих	Рекомендується в ситуаціях, де інша тактика буде неефективною чи занадто дорогою	Може бути порівняно швидкодіючим і не дорогим вирішенням проблеми опору змінам	Ініціатори можуть позбавитися якоїсь частки довіри до себе, а також можуть виникнути інші проблеми
7	Примус – це передумови позбавлення роботи, просування по службі, підвищення професійної кваліфікації, заробітної плати або призначення на іншу посаду	Рекомендується для ситуацій, де потрібна швидкість і де ініціатори змін мають значну владу	Може швидко подолати будь-який вид опору змінам	Ризикований метод, адже може створити у людей негативне ставлення до ініціаторів змін

Оцінки дій кожного менеджера можуть бути досліджені з метою визначення ділянок, що потребують зміцнення. Наявність проблемних ситуацій в роботі менеджера може також сигналізувати про необхідність індивідуального розвитку. Заплановані просування по службі або перепризначення також часто вказують на потребу в розвитку.

Цілі розвитку можуть бути визначені в межах трьох широких ділянок: навчальної, організаційної і відомчої та індивідуальної і персональної.

Навчальні цілі могли б містити цілі, що стосуються кількості стажистів, часу навчання, вартості на підготовку стажиста, часу, необхідного для того, щоб стажисти досягли стандартного рівня знань, тощо.

Крім того, до навчальних належать і цілі, які необхідні для визначення принципів, фактів і концепцій, що мають бути вивчені в програмах розвитку управління.

Контрольні запитання

1. Суть, фактори та форми опору змінам.
2. Форми опору змінам
3. Причини опору змінам. Основна класифікація.
4. Етапи подолання опору змінам.
5. Методи управління опором змінам.
6. Вимоги щодо навичок для здійснення процесу управління змінами.
7. Правила щодо управління опором змінам у корпорації.

Завдання для самостійної роботи

1. Розгляньте опір співробітників як чинник уповільнення змін.
2. Розробіть рекомендації щодо успішного управління змінами.
3. Дайте характеристику складовим опору змінам в організації.
4. Визначіть особливості управління опором на різних рівнях здійснення змін.
5. Розгляньте прийоми впливу з метою зменшення опору змінам.

Практичні завдання

Завдання 1

1. Які форми опору змінам виявилися при здійсненні раніше розглянутого проекту змін ?
2. Опишіть практичні приклади протидії перетворенням і використовуваним методам подолання опору змінам.

Завдання 2.

На прикладі конкретної корпорації визначіть:

1. Параметри корпорації, які мають прямий і зворотний вплив на масштаби опору змінам.
2. Недоліки маніпулювання і примушення при подоланні опору.
3. Переваги використання залучення співробітників до зміни порівняно з іншими методами подолання опору.

5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КОРПОРАЦІЇ

5.1. Суть і стадії організаційного розвитку корпорації

Організаційний розвиток – це концепція розвитку організацій, на основі якої виник інтегрований прикладний підхід до планових змін сформованих систем і процесів функціонування організацій.

Організаційний розвиток – це комплекс практичних заходів, спрямованих на поліпшення взаємодій між членами робочої команди й робочими групами в організації, удосконалення процесів прийняття рішень, планові зміни організаційної культури підприємства, вирішення організаційних проблем. Іншими словами, організаційний розвиток – це процес системної й планомірної зміни організації, людських і соціальних взаємин у колективі, спрямований на вирішення життєвих проблем корпорації.

Розвиток організації можливий тільки через розвиток людини. Тому розвиток людини є тією проблемною областю, від рішення якої залежить конкурентоспроможність організації й країни в цілому на світовому ринку.

Основна відмінність організаційного розвитку від інших видів і форм роботи з персоналом і менеджерами підприємств полягає в розгляді організації як цілісної системи взаємодіючих і взаємовідносних елементів. Організаційний розвиток є послідовним застосуванням системного підходу до функціональних, структурних, технічних й особистісних взаємовідносин в організації.

Організаційний розвиток являє собою довгострокові програми з удосконалювання процесів організаційного відновлення й прийняття рішень за допомогою більш ефективного управління організаційною культурою, ґрунтованого на співробітництві, – з особливим акцентом на культурі формальних робочих команд – за допомогою агента або каталізатора змін і з використанням теорій і методів прикладних наук про поведінку, включаючи дослідження дією.

Організаційний розвиток є безперервним процесом удосконалення організації, що має декілька стадій. Ці стадії можуть сильно варіюватися в різних організаціях й у діяльності різних фахівців, однак в основному залишаються незмінними:

- усвідомлення потреби в змінах;
- входження в організацію агента змін;
- створення системи робочих взаємин агента змін;
- стадія збору інформації;
- діагностична фаза;
- вироблення планів дій, стратегій і технік їх реалізації;
- моніторинг, коректування й стабілізація програм дій;
- завершення програми організаційного розвитку.

5.2. Моделі організаційного розвитку корпорації

Організаційний розвиток корпорації, або її життєвий цикл, – це певний період часу протягом якого вона є життєздатною. Життєвий цикл корпорацій має стадії або етапи, що проходять з певною послідовністю та мають свої відмітні характеристики. Від того, наскільки чітко розуміють керівники корпорації особливості кожного етапу, залежить їх результативність. Головним завданням менеджменту є вирішення проблем поточного етапу для переходу на наступний. Життєві цикли різних типів корпорацій можуть відрізнятися. Життєві цикли корпорацій обумовлюють моделі їх організаційної поведінки.

5.2.1. Модель циклу корпорації А. Пригожина

Модель має дев'ять стадій розвитку корпорації (рис. 5.1).

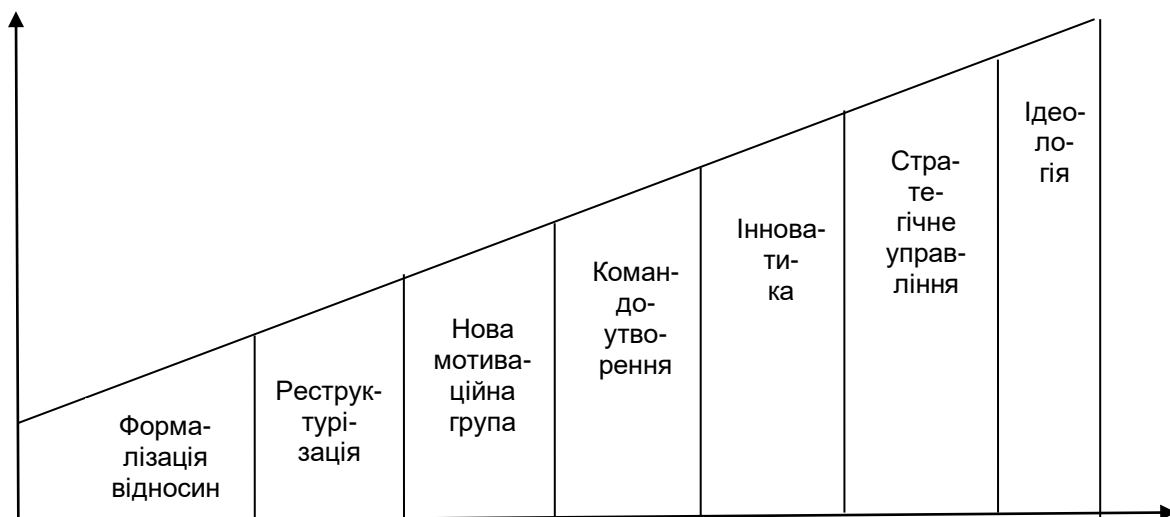


Рис. 5.1. Модель циклу корпорації А. Пригожина

Перша стадія – це мала бізнес-група, що може бути сформована на базі сімейних відносин. Відносини в групі є неформальними, без чіткої вираженої ієрархії.

Наступна стадія – формалізація відносин з поділом повноважень, визначенням ієрархії управління, розробленням і виконанням стандартів, правил і процедур організаційної поведінки.

Третя стадія – реструктуризація, що виникає внаслідок зростання корпорації. Мета – забезпечення матеріальної і моральної мотивації труда. Підрозділи корпорації є автономними. Вони самостійно вирішують поставлені завдання.

Четверта стадія – застосування передових методів мотивації персоналу і технологій управління.

П'ята стадія – посилення корпорації як єдиного цілого, вирішення завдань, пов'язаних з командоутворенням.

Шоста стадія – підвищення конкурентоспроможності продукції, пошук нових шляхів оновлення продукції, розроблення нових методів роботи з клієнтами корпорації.

Сьома стадія – розроблення стратегії та осмислення необхідності застосування стратегічного управління

Восьма стадія – формування організаційної культури корпорації: переогляд цінностей, норм і правил поведінки.

Дев'ята стадія – розроблення ідеології корпорації.

5.2.2. Модель життєвого циклу корпорації Леона Данко – модель зростання

Ця модель є класичним варіантом життєвого циклу будь-якої корпорації (рис. 5.2).

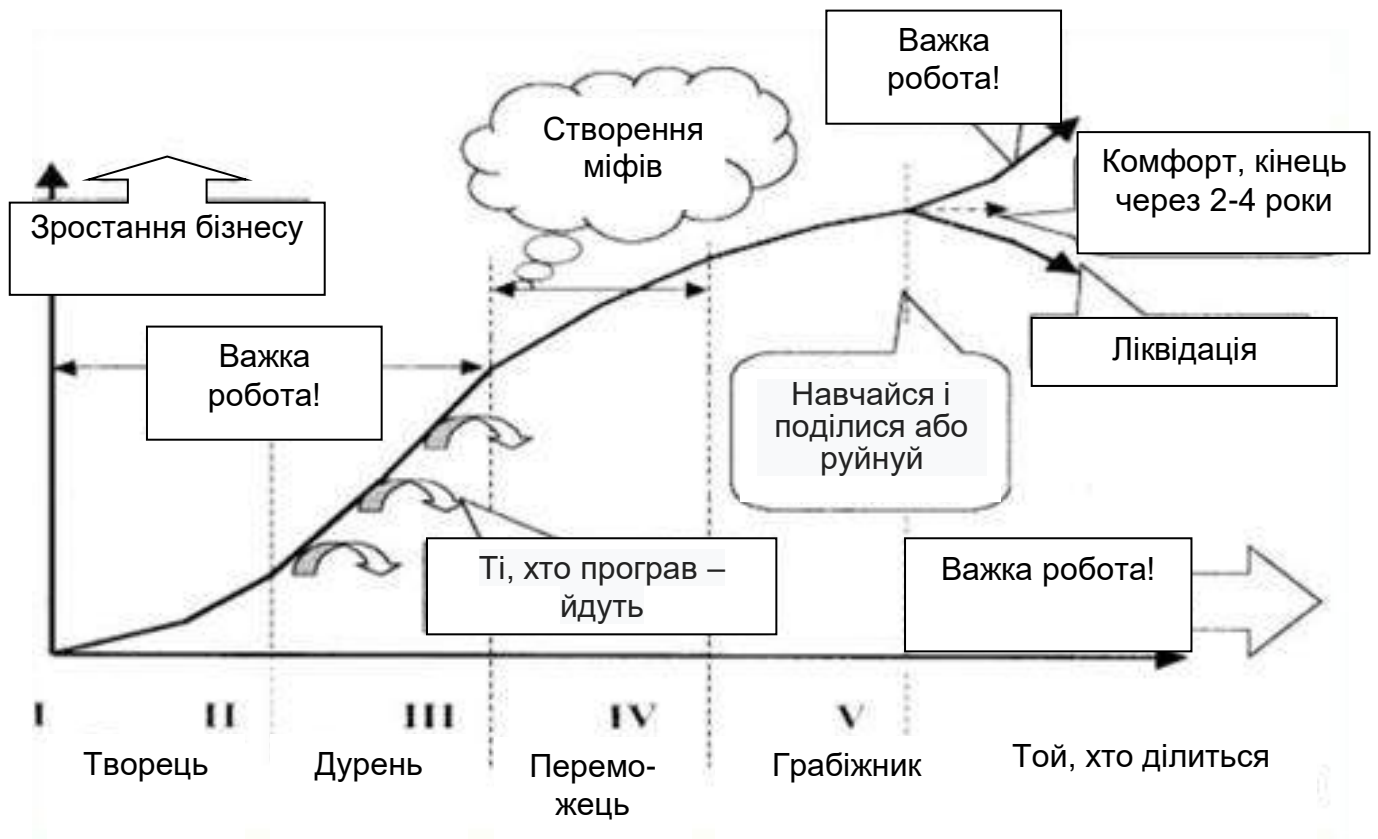


Рис. 5.2. Модель життєвого циклу корпорацій Л. Данко

По осі абсцис зазначено час або вік корпорації: створення – зрілість, а по осі ординат – зміну абстрактного та реального капіталу корпорації та її потенціалу (зміну річного обороту, балансової вартості майна, чисельності працівників у корпорації і т.ін.).

Перехід від одного етапу до іншого може здійснюватися поступово або досить різко і болісно, супроводжуючись кризами. При цьому змінюються типи організаційних структур і культур. Ці кризи корпорація не може оминати. Для ефективного управління змінами в корпорації керівництво має розуміти, які етапи у своєму розвитку проходить корпорація і якого роду кризи супроводжують цей розвиток. Модель Л. Данко аналогічна моделі Л. Грейнера.

5.2.3. Модель зростання корпорації Ларі Грейнера

У 1972 році Л. Грейнер розробив оригінальну модель, що описує розвиток корпорацій через послідовність криз, які виникають в процесі їх життєдіяльності. Він виділяє п'ять етапів організаційного розвитку, відокремлених один від одного організаційними кризами, що виникають. Перехід корпорації до кожного наступного етапу відбувається внаслідок подолання відповідної кризи перехідного періоду (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Модель зростання корпорації за Л. Грейнером

Ключовими факторами для побудови моделі організаційного розвитку корпорації за Л. Грейнером є такі: вік корпорації; розмір корпорації; етапи еволюції; етапи революції; темпи зростання галузі. Шляхи подолання криз залежно від етапу показано в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Модель зростання корпорації Л. Грейнера

Етап	Характеристика	Криза	Шляхи подолання
Етап 1 – творчість (творча, хаотична, «інтуїтивна» фаза зростання)	На дуже ранньому етапі створення і зростання організації часто акцент робиться на «продукт», його розроблення і ринок. Орієнтація на продукт. Сильний лідер. Відсутність бюрократії. Неформальні відносини. Динамічність та клієнтоорієнтованість	Криза лідерства. Падіння мотивації співробітників. Усвідомлення необхідності в управлінських технологіях професійних управлінців	Співзасновники, розуміючи необхідність запрошення харизматичного управлінця, водночас не можуть легко погодитися з приходом в їх бізнес нового потенційно сильного лідера. У 2/3 випадках криз лідерства ситуація вирішується приходом до управління нових професіоналів-управлінців, тоді як 1/3 випадків демонструє стійкість позицій засновників бізнесу
Етап 2 – спрямоване зростання	Запросивши на роботу здібного професійного менеджера, організація отримує можливість спрямованого зростання, стратегічно визначеного засновниками. Проте при реалізації стратегії керівна роль віддається новому лідерові	Криза автономії	Розроблення функціональної організаційної структури з чітко визначеними ролями і посадовими обов'язками. Упровадження системи обліку і звітності, особливо закупівельних матеріалів, сировини, напівфабрикатів та ін. Упровадження систем моніторингу і контролю, планування бюджету і вироблення стандартів якості. Розроблення сучасного напрямку новими менеджерами і його ключовими помічниками
Етап 3 – зростання через делегування	Децентралізації організаційної структури. Мотивація покращується на всіх рівнях через делегування повноважень і відповідальності. Менеджери здатні швидше відповідати на запити клієнтів, краще адаптуючись до їх запитів, розвиваючи свої продукти і якість робочого середовища	Криза делегування	Вирішення проблеми координації різних напрямів діяльності. Збереження важелів мотивації, оснований на «збереженні автономії» співробітників або підрозділів

Закінчення табл. 5.1

Етап	Характеристика	Криза	Шляхи подолання
Етап 4 – зростання через координацію	Підвищена відповідальність і адміністрування топ-менеджерів. Невпевненість у власній інформованості й адекватній співпраці менеджерів нижчої ланки і персоналу, а також між корпоративним менеджментом і керівниками виробництва. Накопичення взаємних претензій на відсутність духу співпраці і нестача інформованості у менеджерів низової ланки. Виникнення прецедентів, коли процедури починають переважати над вирішенням проблем, а впровадження інновацій гальмується	Криза заборон	Упровадження і/або серйозний перегляд формальних процедур планування. Найм (або навчання) спеціального корпоративного персоналу для ініціації програм моніторингу і контролю. Використання процедур ретельного моніторингу капітальних витрат. Функціонування груп розроблення нових продуктів як «індивідуальних центрів витрат». Передача прерогатив оброблення даних та інших подібних технічних функцій централізованій структурі. Використання можливостей випуску акцій підприємства і участі в його прибутках з метою заохочення і стимулювання розвитку у співробітників почуття власності й причетності до компанії
Етап 5 – зростання через співпрацю	Посиленні процесу співпраці. Вдосконалення соціального контролю і самодисципліни. Робота в командах. Ефективне управління конфліктами. Формування гнучкіших поведінкових підходів до менеджменту	Криза зростання	Вирішення проблем через командну взаємодію менеджерів. Комбінування команд за функціональним принципом з метою вирішення конкретної проблеми (впровадження матричних організаційних структур). Зниження чисельності корпоративного персоналу і перерозподіл за принципом комбінування різних функціональних і спеціальних областей експертизи для вдосконалення функцій консультування. Упровадження програм освіти, підвищення кваліфікації і саморозвитку з метою вдосконалення необхідних навичок і умінь. Упровадження інформаційних систем, що працюють в режимі реального часу, у практику повсякденної роботи. Надання найвищого пріоритету інноваціям і творчості

5.2.4. Модель життєвого циклу корпорації І. Адізеса

Послідовником ідей Л. Грейнера та А. Пригожина є І. Адізес. Цей учений провів ототожнення діяльності корпорації з живими організмами, які мають фази зростання та старіння. Вчений наголошує, що корпорації мають такі ж самі стадії: народження, зростання, старість, смерть.

І. Адізес виділяє два основних критерії життєдіяльності корпорації: гнучкість і керованість. Унаслідок дорослішання корпорації співвідношення наведених критеріїв змінюється: гнучкість зменшується з одночасним зростанням контрольованості.

Модель Адізеса народилася на підставі ототожнення корпорації живому організму. Згідно з теорією Адізеса модель життєвого циклу корпорації складається з десяти закономірних послідовних етапів життєвого циклу: залицяння, дитинство, стадія швидкого зростання, юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація і смерть (рис. 5.4).

Етап 1. Зародження корпорації.

Розроблення ідеї створення корпорації. Засновник формує команду односторонців, які поступово вникають в його ідею, приймають її і погоджуються втілити її в життя. Головною метою засновника є задоволення потреб ринку та створення цінності. Окрім того, засновник повинен чітко відповідати на запитання: чому ми це робимо, хто збирається це робити, що конкретно ми збираємося робити, як ми збираємося це робити, коли ми повинні це зробити?

Корпорація виникає в момент підписання реєстраційних документів та формування статуту. Після цього корпорація переходить на наступний етап розвитку – дитинство.

Етап 2. Дитинство.

На цьому етапі ідеї необхідно деталізувати у вигляді бюджетів або планів та процедур до їх виконання, яких поки що немає, та почати їх втілення для отримання здійснення продажів. Корпорація відрізняється високим ступенем централізації, міцними міжособистісними відносинами. При цьому корпорація орієнтована на вдосконалення продукту, технологій, вирішення проблем виробництва та ефективності.

Вкладення оборотного капіталу в корпорацію є запорукою успішної діяльності в подальшому. В період дитинства корпорація здійснює в основному безприбуткову діяльність, засновники отримують дуже мало реальних вигод. Єдине, що забезпечує цілісність багатьох молодих компаній, – це любов і відданість загальній справі. На етапі дитинства критичними факторами виживання корпорації є виснажлива робота засновника компанії, його небажання ділитися повноваженнями і акцент на короткострокових результатах. Здорове дитинство забезпечується завдяки балансу зростання і наявності грошових коштів. Коли потоки грошових коштів і активність основної діяльності стабілізуються, організація переходить на наступний етап свого життєвого циклу, який називається «давай-давай».



Рис. 5.4. Пріоритетні цілі підприємства за моделлю життєвого циклу І. Адізеса

Етап 3. Дитинство «давай-давай».

На цьому етапі активно починається реалізація ідеї, корпорація має стійке надходження грошових коштів, а її збут зростає. Корпорація починає отримувати позитивні результати. Це стадія, коли забуваються труднощі й створюється враження про безхмарність подальшого шляху. З'являється схильність до невиправданої диверсифікації у нові сфери бізнесу.

Утворюється формальна організаційна структура, немає поки чітких посадових обов'язків, функції, що виконуються, поєднуються і перетинаються. Засновник намагається делегувати повноваження, але побоюється втратити контроль над справою і співробітниками. Для того щоб уникнути «пастки засновника» і перейти в стадію «юність», корпорація повинна перейти до професійного менеджменту. На думку експертів, багато вітчизняних компанії в цей час знаходяться в кінці стадії «давай-давай» і починають переходити в стадію «юність».

Етап 4. Друге народження і дорослішання: юність.

Корпорація дуже сильно змінюється на цьому етапі. Саме значуща подія в її житті полягає в тому, що засновник усвідомлює неможливість керувати зростаючим бізнесом самотійно. Виникає потреба у зміні структури компанії і делегування повноважень. У корпорації з'являються професійні управлінці, які починають змінювати структуру, систему мотивації і контролю. Приходять нові працівники, що неминуче веде до конфлікту двох культур: «старих інтересів» і «нових фахівців». Типовими рисами поведінки компаній на етапі юності є конфліктність і непослідовність.

Етапи 5-6. Розквіт – занепад.

Розквіт – це оптимальні умови життєвого циклу корпорації, досягнення балансу між самоконтролем і гнучкістю. Цей етап складається з двох фаз: настає розквіт (ранній розквіт) і захід (пізній розквіт).

Корпораціям у фазі раннього розквіту притаманні:

- поділ цінностей;
- узаконений процес управління;
- розвиток контрольованої креативності;
- акцент на споживачах за пріоритетами корпорації;
- вдосконалення функціональних систем і організаційних структур;
- зростання збуту і прибутку;
- інтеграція корпорації.

На думку Адізеса, дуже важко визначити, де знаходиться корпорація – у фазі пізнього розквіту чи вже перейшла на стадію занепаду. Компанія втрачає дух креативності, інноваційності та ентузіазму для змін, які відбулися на стадії розквіту. Перехід на наступну стадію «аристократизм» відбувається непомітно.

Етап 7. Організації, що старіють, – аристократизм.

Характеристиками цієї стадії є: зниження очікування зростання; уповільнення інтересу до завоювання нових ринків та освоєння нових технологій і розширення меж; концентрація уваги на минулих досягненнях; критичне ставлення до змін; спрямування більших зусиль на підтримку міжособистісних відносин, ніж до прийняття ризику; витрачання коштів на системи контролю, премії та бонуси, модернізацію приміщень; удосконалення поточної роботи; прихильність традиціям та формальностям у всіх процесах; використання як девіз гасла «не жени хвилю»; впровадження лише незначних внутрішніх інновацій; купівля інших компаній задля отримання нових продуктів, ринків і підвищення корпоративного духу підприємництва. Компанії на цьому етапі являють собою привабливі об'єкти для поглинання.

Етап 8. «Салем-сімі».

Корпорація на цій стадії має такі характерні ознаки: акцентування уваги на причинах проблем, а не на тому, що робити з цими проблемами, проблеми персоніфікуються, починається «полювання на відьом»; втягнення персоналу в міжособисті конфлікти, звинувачуючи і дискредитуючи один одного, замість того, щоб вирішувати організаційні проблеми; корпорацію охоплює загальна параноя; у підклимній боротьбі беруть участь всі, і ні в кого не залишається часу на задоволення потреб зовнішніх клієнтів.

Етап 9. Бюрократизм: штучно підтримуване життя.

На цьому етапі компанія не в змозі самотійно генерувати достатню кількість ресурсів. Вони виправдовують своє існування за рахунок підтримки з боку зацікавленої в їх існуванні організації, наприклад держави. Характерні риси організації на цій стадії: має багато систем, але всі вони мало сприяють досягненню мети; ізолюється від зовнішнього середовища, зосереджуючись на собі самій; не має почуття контролю і змушує своїх клієнтів розробляти ретельно продумані шляхи обходу або подолання існуючих перешкод.

Етап 10. Смерть.

Організаційна смерть визначається як брак ресурсів для винагороди працівників організації за роботу. Організація мертва, коли ніхто не хоче добре працювати - зникла мотивація. Смерть трапляється, коли не залишається людей, готових взяти на себе відповідальність. А якщо немає політичних або державних сил, які змогли б підтримати слабку компанію, смерть може відбутися перед етапом бюрократизації.

Слід зазначити, що на рис. 5.4 зигзагоподібні ділянки показують народження компанії:

- перша така ділянка з'являється після етапу залицяння, коли компанія народжується на світ унаслідок взяття на себе ризику її засновником;

- друга зигзагоподібна ділянка з'являється після етапу «давай-давай», коли, звільнившись від влади батьків і вступивши в пору юності, компанія народжується вдруге;

- третя зигзагоподібна ділянка на кривій життєвого циклу, що відображає факт народження, з'являється після етапу «салем-сіті», коли компанія повинна була померти, але її життя підтримується штучним чином на етапі бюрократизму.

Таким чином, зростаюча корпорація проходить через кілька стадій життєвого циклу, і кожній стадії притаманні специфічні риси структури і системи контролю, свої особливі цілі й способи впровадження інновацій. Концепція життєвого циклу організації – потужний інструмент для розуміння і аналізу проблем організації, здатний допомогти менеджерам знайти правильне рішення і підняти свою організацію на новий щабель розвитку.

Концепція управління життєвим циклом організації І. Адізеса PAEI

Згідно із сучасною концепцією І. Адізеса PAEI існують чотири необхідних менеджменту вітаміни, які він назвав функціями менеджменту (рис. 5.5).

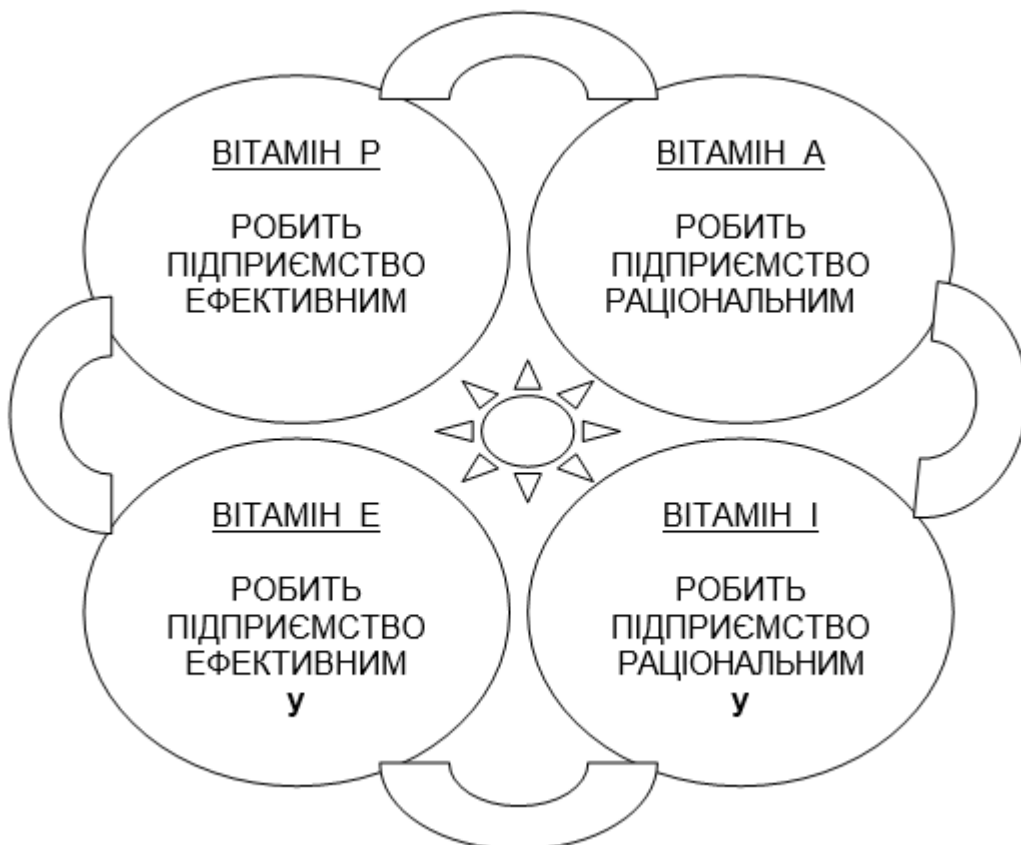


Рис. 5.5. Чотири функції менеджменту, або „вітамінний комплекс ефективного управління”, за концепцією І. Адізеса

I. Адізес стверджує, що в ефективній корпорації має бути у наявності всі чотири управлінські функції: Р – орієнтована на результати, А – адміністративна, Е – підприємницька і І – інтеграційна. Отже, підприємство має оптимальним чином задовольняти споживачів, вчасно змінюватись та попереджувати потреби, що змінюються, створивши для цього структуру з взаємозамінних елементів. Якщо не виконується одна з цих функцій в управлінні, існує вірогідність припустити, якою „хворобою” захворіє корпорація (рис. 5.6).

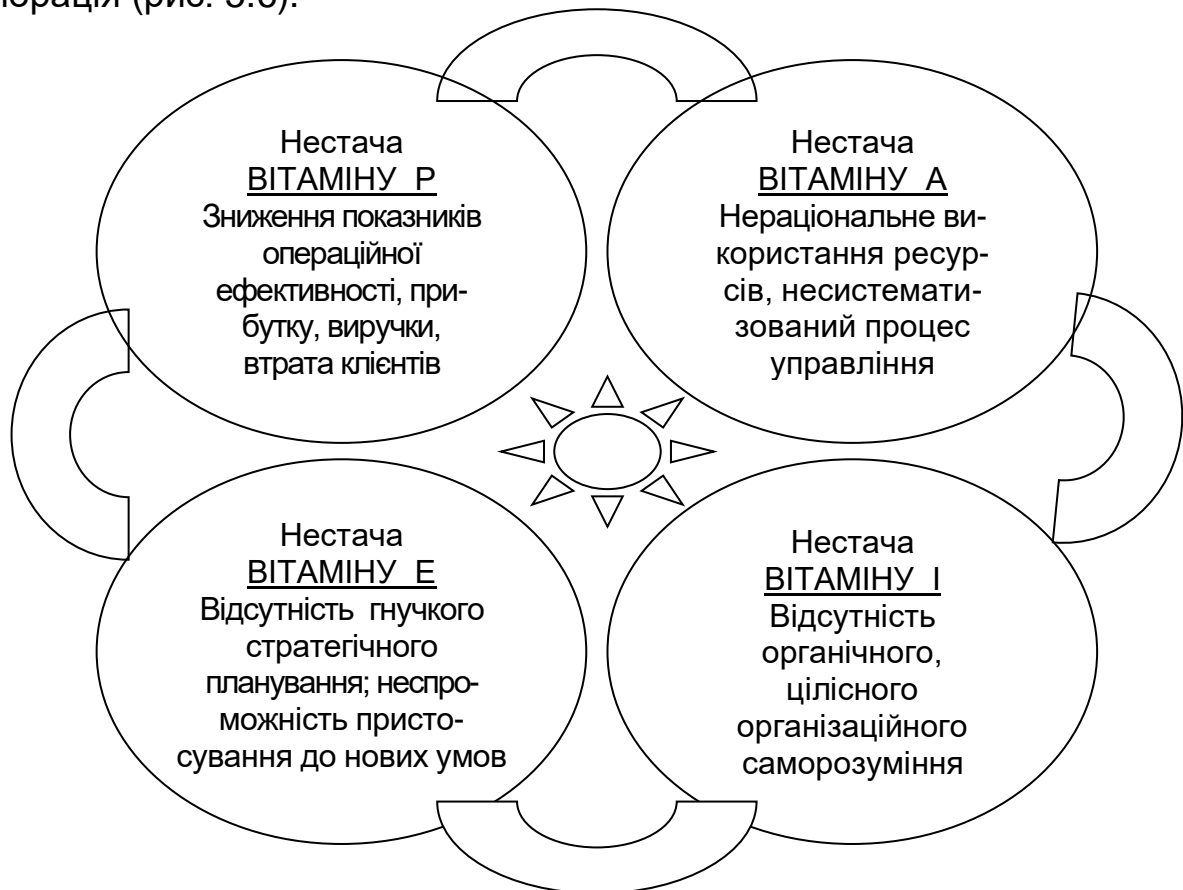


Рис. 5.6. Проява нестачі на підприємстві відповідних функцій менеджменту за концепцією I. Адізеса

I. Адізес пропонує назвати прояви нестачі діагностичною і терапевтичною методикою.

У табл. 5.2 наведено порівняльний аналіз моделей Л. Грейнера і I. Адізеса.

Таблиця 5.2

Порівняльний аналіз моделей Л. Грейнера і I. Адізеса

Л. Грейнер	I. Адізес
Незавершена модель. Має нескінченну кількість стадій. На стадію, що вже пройшла, корпорація не може повернутися	Завершена модель, тому що відображає всі етапи розвитку корпорації

Л. Грейнер	І. Адізес
Акцентує увагу, що будь-яка стадія може продовжуватися не більш ніж 15 років, саме тому корпорація не може залишатися на одній і тій же стадії постійно	Розквіт – це оптимальна стадія розвитку
Не враховує вплив держави	Вплив держави необхідно враховувати при розгляді зростання і розвитку корпорації
Стадії залицяння, дитинство, «давай-давай» узагальнено в одну під назвою «креактивність»	Послідовно розглядаються всі стадії розвитку корпорації

5.2.5. Модель життєвого циклу корпорації Б. З. Мільнера

Основні етапи життєвого циклу корпорації показано на рис. 5.7.

Етап підприємництва. Корпорація знаходиться на стадії становлення, формується життєвий цикл продукції. Цілі є ще нечіткими, творчий процес проходить вільно, просування до наступного етапу потребує стабільного забезпечення ресурсами.



Рис. 5.7. Життєвий цикл корпорації за Б. З. Мільнером

Етап колективності. Розвиваються інноваційні процеси попереднього етапу, формується місія корпорації. Комунікації і структура у межах організації залишаються, по суті, неформальними. Члени організації витрачають багато часу на розвиток механічних контактів і демонструють високі зобов'язання.

Етап формалізації та управління. Структура корпорації стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Акцент

робиться на ефективності інновацій і стабільності. Органи з вироблення й прийняття рішень стають провідними компонентами організації. Зростає роль вищої керівної ланки організації, процес прийняття рішень стає більш виваженим, консервативним. Ролі уточнені таким чином, що вибуття тих чи інших членів організації не викликає серйозної небезпеки.

Етап вироблення структури. Корпорація збільшує випуск продукції і розширює ринок надання послуг. Керівники виявляють нові можливості розвитку. Організаційна структура стає більш комплексною і відпрацьованою. Механізм прийняття рішень децентралізований.

Етап занепаду. Унаслідок конкуренції, скорочення ринку корпорація стикається зі зменшенням попиту на свою продукцію або послуги. Керівники шукають шляхи утримання ринків і використання нових можливостей. Збільшується потреба в працівниках, особливо найбільш цінних спеціальностей. Кількість конфліктів нерідко збільшується. До керівництва приходять нові люди, які спробують стримати тенденцію до занепаду. Механізм вироблення і прийняття рішень централізований.

Численні дослідження показують, що корпорації протягом життєвого циклу впевнено розвиваються, коли мають обґрунтовану стратегію і ефективно використовують ресурси; перебудовуються, коли перестають відповідати вибраним цілям; гинуть, коли виявляються нездатними виконувати свої завдання.

На *стадії створення організації* керівник повинен вжити таких заходів:

- ретельно вивчити споживчий попит на дану продукцію або послуги на конкретних ринках;
- зібрати і оцінити інформацію про діяльність і наміри конкурентів, зіставити її з можливостями, наявними ресурсами і стратегією компанії;
- визначити необхідність і доцільність збільшення потенціалу компанії і внесення відповідних корективів в її стратегію;
- вишукати можливості залучення додаткових ресурсів за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел;
- раціонально організувати управлінський процес, включаючи розміщення кадрів, створення системи відповідальності, надійний механізм прийняття рішень, систему мотивації і стимулів.

На *стадії зростання організації* на перший план у діяльності керівника виходять:

- вирішення соціальних проблем колективу, що дає змогу закріплювати і розвивати зацікавленість працівників;
- забезпечення балансу між поточною і перспективною інноваційною діяльністю, між підвищенням якості продукції і послуг та пошуком нових сфер застосування капіталу;
- оптимізація співвідношення між централізацією і децентралізацією в управлінні компанією, впровадження прогресивних структур управління, інформаційних технологій і т. ін.

На стадії зрілості керівник організації повинен вжити таких заходів:

- систематично і в першочерговому порядку стежити за поведінкою конкурентів і в необхідних випадках вносити зміни в перспективні плани організації;

- проаналізувати необхідність та можливості технічного переозброєння виробництва, підвищення рівня технологічної та конструкторської підготовки виробництва;

- спільно з споживачами визначати виробничу і науково-технічну політику організації;

- створити необхідні умови для підтримки і зміцнення інтелектуального потенціалу організації, ефективної роботи цільових команд, використання матричних структур і т. ін.

На стадії занепаду корпорації відбувається певна централізація управління компанією, і в цих умовах керівник:

- розглядає можливості економії всіх видів ресурсів та зосередження діяльності компанії на напрямку, який обіцяє найбільшу віддачу в найкоротші терміни;

- вивчає можливості злиття з іншими компаніями, звуження номенклатури виробленої продукції, якщо це дасть змогу зберегти й ефективно використовувати наявний потенціал при мінімальних втратах;

- приступає до здійснення змін в організації та методах керування підприємством, у встановленні зв'язків з новими ринками та постачальниками.

Корпорації повинні бути в змозі ефективно реагувати і пристосовуватись до змін зовнішнього оточення, щоб забезпечити виживання і досягнення поставлених цілей. У цьому відношенні організації подібні до біологічних організмів. Згідно з теорією еволюції Чарльза Дарвіна види, що збереглися, вижили тому, що змогли еволюціонувати і пристосуватися до змін у своєму середовищі. І організації змушені пристосовуватись до свого середовища, щоб вижити і зберегти ефективність. Таким чином, керівник повинен сповідувати дарвінізм у середовищі організацій, щоб у світі швидких змін, його організація була серед тих, які пристосувалися до них.

5.2.6. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу

Ця модель наголошує на існуванні п'яти основних фаз розвитку системи управління (рис. 5.8).

Фаза управління бізнес-ідеєю. Це стадія створення бізнесу. Засновники корпорації починають реалізовувати ідею, яку запозичили, на їхню думку, як комерційно перспективну.

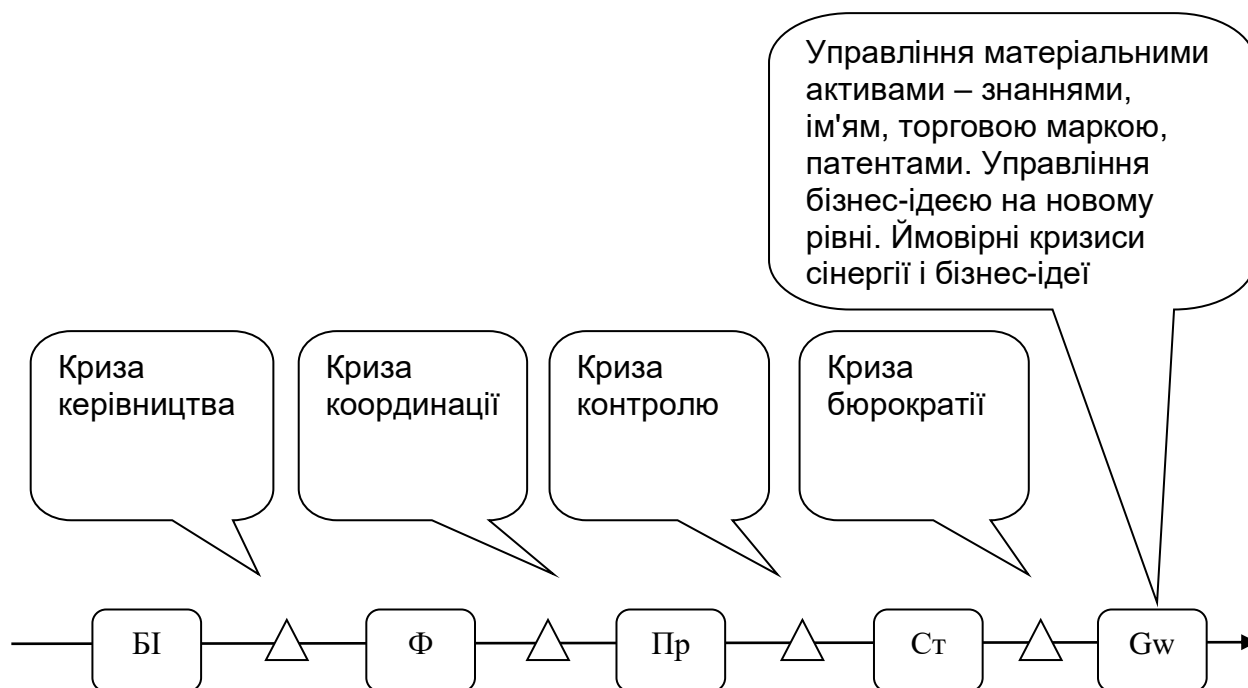


Рис. 5.8. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу

Поділ корпорації на зони відповідальності не відбувається, немає начальників і підлеглих, більшість питань вирішується колегіально (групою).

Фаза управління функціями – стадія формалізації та побудови структури. Власних знань у засновників не вистачає, необхідні для розвитку та існування функції починають виконуватися найманими фахівцями. Формуються «зони відповідальності», «колодязі влади» тощо. Ця стадія розвитку бізнес-системи характеризується так званим «механістичним» підходом до управління, побудованим на лінійно-функціональному принципі. Ефективність такої системи в ринкових умовах (коли «кожна організація сама за себе») є обмеженою.

Фаза управління процесами – стадія делегування та диверсифікації. Суть системи управління на цій стадії – об'єднання персоналу за ознакою результату діяльності. Типовий приклад процесного управління – виробничий цех. У цеху працює велика кількість співробітників, що виконують різноманітні функції – від начальника цеху до робітників різних спеціальностей. Усі вони об'єднані результатом – виробом, одержуваним на виході з цеху. Кожен несе відповідальність за свою ділянку (делегування), управління розподілено за різними видами робіт, у сумі яких з'являється загальний результат (диверсифікація). Таке управління теоретично було описано у 1952 році Пітером Друкером у концепції «управління за цілями».

Фаза управління мережами – стадія координації. Фактично – це таке ж управління процесами, як і на попередній стадії, тільки на більш високому рівні розвитку.

Фаза управління нематеріальними активами – стадія синергії та співпраці. На цій стадії управління переходить до іншої фази – до створення альянсів та управління нематеріальними активами (англійською goodwill), тобто інтелектуальною власністю. Суть у тому, якщо система продовжує успішно існувати і еволюційно дійшла до цієї стадії, це означає, що бізнес-ідея, імідж, бренд і напрацьовані «ноу-хау» виключно ефективні. На цій стадії вибираються ті активи, які найбільш зручні в управлінні та комерційно стабільні. Типові приклади – компанії Benetton, McDonalds, Reebok і багато інших. Вони не займаються самостійним виробництвом і продажами, а іноді, як Benetton, і не займаються розробками. Практично всі операції зі створення споживчої цінності, тобто того, за що споживач платить гроші, такі компанії віддають на підрид стороннім організаціям (аутсорсинг). Самі вони управляють ім'ям (брендом), іміджем і технологіями. З точки зору теорії фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ) ця стадія є вищою стадією розвитку комерційної організації.

В основі ТФТБ лежить постулат переходу накопиченої кількості компетенцій (знань, навичок, умінь) бізнес-системи в нову якість системи управління. Точки переходу визначають час і умови виникнення можливих кризових ситуацій, що потребують змін у підходах до управління організацією. З точки зору ТФТБ ці кризи можуть бути визначені як кризи компетенцій, координації, контролю, бюрократії і бізнес-ідей.

Криза компетенцій (керівництва). Розвиток бізнес-ідеї у міру зростання системи потребує залучення спеціальних знань, умінь і навичок, тобто «компетенцій», розподілу повноважень і спеціалізації. Це веде до залучення профільних фахівців і побудови функціональних структур. Ефективність компанії багато в чому залежить від ефективності бізнес-ідеї.

Суть кризи – в нестачі знань у засновників, психологічної неприйнятності ними необхідності поділу гілок влади з функціональною ознакою і передачі частини робіт фахівцям, які не є засновниками компанії. Вихід з кризи – усвідомлена побудова гілок влади, що виконують необхідні для виживання компанії роботи. Вони повинні бути згруповані за ознакою предмета діяльності, тобто за функціями (фінанси, бухгалтерський облік, планування, маркетинг, кадри і т.д.).

Криза координації. Розвиток бізнесу та його функціональних підрозділів потребує залучення нових компетенцій, що призводить до фізичного зростання функціональних структур. Функціональні «колодязі» влади починають нагадувати «вежі зі слонової кістки», їх керівники перетворюються на «експертів», оточених численною групою помічників. Горизонтальні зв'язки між «вежами» рушаються, інформаційні потоки

перемикаються безпосередньо на «експерта», який трансформує їх керівнику для прийняття рішень.

Потік інформації до керівника зростає лавиноподібно, настає параліч влади. Співробітники орієнтуються на виконання рішень «експерта», не цікавлячись впливом їх роботи на загальну ефективність компанії. А ефективність компанії починає різко падати. Вихід з кризи – свідоме формування систем процесного управління, націлених на досягнення результату (диверсифікація, делегування повноважень і управління за результатами або цілям), а не тільки виконання функцій, запропонованих експертом.

Криза контролю. Подальший розвиток бізнес-системи призводить до ускладнення інформаційних потоків, у тому числі тих, які використовуються для контролю. Для спрощення управління системою потрібно перейти до «мережевого управління», делегуючи переважну кількість управлінських повноважень на місця, але зберігаючи за корпоративним центром контроль за товарно-матеріальними та грошовими потоками системи.

Криза бюрократії. Подальше зростання і розвиток бізнес-системи приводять до істотного зростання непродуктивного бюрократичного механізму, який контролює мережеву структуру і визначає напрями інвестиційної активності корпоративного центру. Як і у випадку з функціональними структурами, бюрократичний апарат починає існувати заради власних цілей, відмінних від цілей бізнес-системи. Бюрократ виправдовує свої дії інтересами організації в цілому, розуміючи їх в силу своєї освіти, культури, досвіду, можливо в силу інтересів певних неформальних груп. Подальше централізоване управління величезним обсягом активів стає практично неможливим.

З точки зору власників, ця проблема повинна вирішуватися за рахунок оптимізації портфелю активів, керованих корпоративним центром. При розгляді ефективності активів великих транснаціональних мережевих структур та їх важливості для збереження контролю над бізнес-системою, з'ясовується істотна перевага нематеріальних активів – патентів, прав власності, прав користування, технологій, торгових марок і т.д.

Криза бізнес-ідей або криза синергії. Можливо, це буде криза інновацій, криза продукту, який вичерпав свої споживчі якості, криза компетенцій корпоративного центру, аналогічна кризі компетенцій на фазі 1, але тільки на іншому витку еволюційної спіралі. Вирішенням цієї кризи може стати залучення нових компетенцій та нових технологій, що спричиняють зміну структури нематеріальних активів. Прикладом такої кризи і спроб вийти з неї може бути компанія McDonalds: кризу fast food компанія вирішує за рахунок введення інновацій та переорієнтації на інший сегмент ринку – ресторани для дітей та їх батьків. Багато західних експертів відзначають, що компанія McDonalds перетворилася на

найбільшого розробника, виробника і продавця тематичних дитячих іграшок, які супроводжують страви fast food, які, крім дітей, ніхто більше купувати не стане.

Таким чином, кожна фаза розвитку бізнесу відповідно до ТФТБ має свої індивідуальні особливості, причини для саме такого підходу до управління, позитивні та негативні сторони. Розвиток організації у межах будь-якої стадії ТФТБ призводить до характерних криз, при досягненні яких система управління організації повинна перейти на нову якість.

Контрольне завдання

Завдання 5.1. Сформулювати критерії стану життєвого циклу і умови раціонального управління організаційними змінами за його етапами та заповнити табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Управління організаційними змінами на етапах життєвого циклу корпорації

Характеристика	Народження	Зростання	Зрілість	Старіння
Мета етапу				
Обсяг продажів				
Прибуток				
Грошова готівка				
Розвиток взаємовідносин				
Корпоративна культура				
Вид планування				
Політика змін				
Спосіб управління				
Особливості отримання і використання прибутку				
Вимоги до керівництва				

Завдання 5.2. Оцінити стан життєвого циклу корпорації, відомості про яку надасть вам викладач, сформулювати проблему та визначити шляхи її вирішення.

6. ЗМІНИ У СТРАТЕГІЇ КОРПОРАЦІЇ

6.1. Види стратегій здійснення змін

Організаційні зміни потребують значних зусиль менеджерів, спрямованих на подолання опору персоналу. Найкращим варіантом розвитку подій є активне залучення персоналу до процесу організаційних перетворень, що не завжди узгоджується з його особистими інтересами.

Досвід організаційних змін, що проводяться в тому числі й органами вищої державної влади, показав, що більшість невдач у цій області пов'язана з відсутністю добре продуманої стратегії змін.

Стратегія організаційних змін являє собою комплекс взаємозв'язаних заходів і процесів з системної перебудови організації з метою забезпечення її ефективного функціонування в існуючих умовах.

Ключовим моментом формування стратегії організаційних змін є визначення ступеня залученості персоналу до цього процесу.

Якщо для здійснення організаційних змін використовується авторитарний стиль керування, що базується в основному на методах примусу, тобто так званих жорстких методах, то залученість персоналу є незначною. Їх примушують працювати за новими правилами під загрозою заміни та звільнення.

Велика залученість персоналу до проведення організаційних змін забезпечується так званими «м'якими» методами – переконанням у необхідності реформ, залученням до участі в розробленні планів перетворень, навчанням новим правилам роботи.

На межі між цими двома «полюсами» перебувають «компромісні» методи, основані на укладенні «угод» з персоналом, що мають за мету непогіршення становища співробітників.

Виділяють п'ять груп стратегій змін. Залежно від вибраної стратегії використовуються різні підходи і способи, за допомогою яких можуть бути реалізовані стратегії змін (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Основні стратегії змін

Стратегії	Підхід	Способи реалізації
Директивна	Нав'язування змін з боку менеджера, який з другорядних питань може "торгуватися"	Нав'язування угод щодо оплати праці, зміна порядку роботи (наприклад, норм, розцінок, розкладу роботи) у наказовому порядку
Стратегія, основана на переговорах	Визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах, можливість поступок	Угоди щодо продуктивності, угода з постачальниками з питань якості

Стратегії	Підхід	Способи реалізації
Нормативна	З'ясування загального ставлення до зміни, часте використання зовнішніх агентів по змінах	Відповідальність за якість, програма нових цінностей, робота в команді, нова культура, відповідальність службовця
Аналітична	Підхід, оснований на чіткому визначенні проблеми; збір, вивчення інформації, використання експертів	Проектна робота
Стратегія, орієнтована на дії	Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, яке модифікується за отриманими результатами, більше залучається зацікавлених людей, ніж при застосуванні аналітичної стратегії	Програма заходів зі зниження кількості прогулів і деякі підходи до вирішення питань якості

Директивна стратегія

При застосуванні цієї стратегії менеджер здійснює стратегічні зміни, мало залучаючи інших співробітників і майже не відступаючи від первинного плану. Метою директивних стратегій часто є здійснення змін, які мають бути проведені в стислі терміни, природно, при цьому знижується ефективність використання якихось інших ресурсів. Цей тип стратегії для своєї реалізації потребує високого авторитету керівника, розвинених лідерських якостей, націленості на завдання, наявності всієї необхідної інформації і можливості долати і пригнічувати опір змінам.

Застосування директивних стратегій найдоцільніше в умовах кризи і загрози банкрутства, коли організація, образно висловлюючись, "приперта до стіни", а у її керівників дуже обмежені можливості для маневру і альтернативи вибору способу дій. Така ситуація часто складається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Найбільш типовими зовнішніми причинами, що викликають необхідність застосування директивної стратегії, є небажані явища серед чинників конкуренції (наприклад, впровадження конкурентами на ринок нової продукції, якіснішої і доступнішої за ціною) або зменшення продажів через несприятливе поєднання макроекономічних показників.

До внутрішніх причин можна віднести дуже високий ступінь опору проєктованим змінам незалежно від того, якими б мотивами поведінки вони не викликалися. При директивному підході люди, залучені до змін, вимушені просто змиритися з фактом змін.

З усього сказаного вище випливає, що директивні стратегії можна застосовувати тільки тоді, коли інші не ефективні. Щоб бути ефективним, менеджер, вибравши цю стратегію, повинен усвідомити необхідність швидкого здійснення змін за короткий строк як принципової або навіть

неминучої умови роботи. Для здійснення цих змін він повинен мати значні повноваження, силу і стійкість.

Стратегія, основана на переговорах

Застосовуючи стратегію, основану на переговорах, менеджер, як і раніше, є ініціатором зміни, проте проявляє готовність вести переговори з іншими групами з усіх питань, що виникають, піти на необхідні поступки. На здійснення стратегії переговорів йде дещо більше часу – під час переговорів з іншими зацікавленими сторонами складно передбачати результати, оскільки важко заздалегідь повністю визначити, які поступки необхідно буде зробити.

Ті, кого стосується здійснювана зміна, мають можливість висловлювати свою думку, відчують розуміння. Зміна характеру роботи в обмін на підвищення заробітної плати і частки прибутків, часто передбачене виробничою угодою, є прикладом такого підходу.

Нормативна стратегія

При використанні нормативної стратегії робиться спроба не лише заручитися згодою службовців на якісь зміни, але й добитися почуття відповідальності зацікавлених людей за досягнення загальних цілей організації. Саме тому таку стратегію іноді називають «серця і розуму». При створенні якісно нового виду продукції або послуги бажано добитися того, щоб службовці постійно прагнули до виконання цієї мети, постійно висували пропозиції з удосконалення, беручи участь у розробленні проектів щодо підвищення якості, у роботі гуртків якості.

У цьому випадку іноді удаються до допомоги консультантів – фахівців в області поведінки окремих осіб і груп, саме вони сприяють процесу зміни ставлення до роботи. Можуть залучатися і зовнішні консультанти, які є експертами в питаннях поведінки і психології групи. Зрозуміло, що цей підхід потребує більше часу, ніж при використанні директивної стратегії. Проте питання про те, як добитися потрібного почуття відповідальності, все ще залишається відкритим.

Аналітична стратегія

Аналітичні стратегії використовують технічні експерти для вивчення поставлених проблем. Часто команди менеджерів, що залучають експертів з провідних відділів або спеціальних консультантів, працюють над конкретною проблемою (наприклад, зміна системи розподілу, створення нового цеху). Зазвичай цей підхід реалізується під суворим керівництвом менеджера. Результатом є отримання оптимальних з технічної точки зору рішень, при цьому проблеми співробітників особливо не враховуються.

Стратегії, орієнтовані на дії

Стратегії, орієнтовані на дії, відрізняються від аналітичних за двома аспектами: по-перше, проблема не так чітко визначена, по-друге, часто менеджер не робить істотного впливу на співробітників, залучених до планування зміни. Зазвичай серед цих співробітників є люди, на яких

позначиться настання змін. Група пробує багато підходів до вирішення проблеми і вчиться на своїх помилках.

При аналізі ситуації, пов'язаної зі зміною організаційної структури, менеджери при виборі того чи іншого підходу явно або неявно орієнтуються на швидкість здійснення зміни, обсяг попереднього планування, необхідність залучення інших співробітників або фахівців. Успішне здійснення зміни відбувається тоді, коли цей вибір є послідовним і відповідає ключовим характеристикам ситуації.

За певних умов кожна стратегія має певні переваги. Але водночас можна скласти раціонально обґрунтований перелік чинників, які можуть вплинути на вибір менеджера. Такими чинниками є:

1. Необхідний час для здійснення змін. Чітко спланована зміна потребує швидкого здійснення, чіткого плану дій і незначного залучення інших фахівців. Нечітко спланована зміна потребує набагато повільнішого процесу зміни, менш чіткого плану дій і залучення, окрім фахівців, інших людей.

2. Міра і вид очікуваного опору. За умови рівності інших чинників, чим більший опір, тим важче буде здолати його і тим більшою мірою менеджеріві доведеться "просуватися" управо по континууму, щоб знайти способи його зниження.

3. Положення ініціатора зміни відносно до тих, хто чинить опір, особливо в тому, що стосується його влади, повноважень. Чим меншу силу має ініціатор відносно інших, тим більше менеджеріві – ініціаторіві змін – доведеться просуватися по континууму вправо. І навпаки, чим сильніша позиція ініціатора, тим більше він може переміщатися вліво.

4. Наявність відповідної інформації для планування і здійснення зміни.

Чим сильніше ініціатори зміни передчувають, що їм знадобляться інформація і зобов'язання з боку інших співробітників для планування і здійснення зміни, тим більшою мірою вони повинні переміщатися вправо. Отримання корисної інформації і зобов'язань від інших потребує часу.

5. Чинник ризику. Чим більш реальна вірогідність ризику для виживання конкретної організації (за умови, що ця ситуація не буде змінена), тим більше слід переміщатися вліво.

6.2. Програма та підходи до управління стратегічними змінами

Змістовні моменти відповідно до базового визначення стратегії мають бути оформлені у вигляді дій.

У табл. 6.2 наведено програму заходів щодо управління стратегічними змінами, яку складено з урахуванням концепцій, викладених у роботах І. Ансоффа [2].

Програма управління стратегічними змінами

№ п/п	Найменування заходу	Конкретні дії
1	Створення «стартового майданчика»	1. Провести стратегічне діагностування 2. Розробити схему ймовірного опору 3. Вибрати відповідний метод 4. Мобілізувати менеджерів на підтримку змін 5. Забезпечити необхідне інформування та навчання персоналу 6. Виявити і мобілізувати на реалізацію змін таланти персоналу. Задіяти консультантів
2	Планування процесу змін	1. Спрямування основних внутрішніх процесів організації на вирішення стратегічних проблем і досягнення відповідних цілей 2. Планувати впровадження конкретних змін 3. Використати модульний підхід 4. У межах кожного модуля передбачити прийняття «адекватного стратегічного рішення»
3	Відокремлення і захист стратегічних змін від конфліктів з тактичними процесами	1. Чітко розмежувати відповідальність між менеджерами організації 2. Забезпечити цільове фінансування змін 3. Ставити перед менеджерами конкретні тактичні завдання щодо здійснення стратегічних змін 4. Здійснювати цільове винагородження менеджерів і фахівців за досягнення конкретних результатів під час реалізації стратегічних змін

№ п/п	Найменування заходу	Конкретні дії
4	Планування процесу впровадження стратегічних змін	1. Забезпечити менеджерам можливість цілеспрямовано працювати над реалізацією стратегічних змін
		2. Навчати конкретних менеджерів вмінню приймати певні стратегічні рішення і навичкам їх упровадження
		3. Залучити менеджерів та експертів до прийняття відповідних рішень
		4. Контролювати сумісність конкретних завдань з професійним рівнем відповідних менеджерів і фахівців
5	Управління виробничим процесом	1. Починати практичне впровадження змін як можна швидше
		2. Вести планування та впровадження змін паралельно
		3. Контролювати процес планування та впровадження змін
6	Ініціювання нової корпоративної культури	1. Створювати в організації сприятливу атмосферу для проведення стратегічних організаційних змін
		2. Адаптувати корпоративну культуру організації під стратегічні зміни
		3. Цілеспрямовано підвищувати потенціал персоналу
7	Здійснення адекватного реагування	1. Ввести подвійну органічну систему управління
		2. Проводити цільовий контроль за стратегічними змінами
		3. Здійснювати цільове винагородження працівника за ефективну стратегічну діяльність
		4. Вести стратегічний бюджет

Подану програму можна розглядати як можливий варіант первинного формату Програми управління стратегічними змінами, особливо для деяких конкретних бізнес-ситуацій та відповідних організацій.

Підходи до управління стратегічними змінами

Відомий фахівець стратегічного управління А. Буржуа розглядає декілька підходів щодо управління стратегічними змінами в організації. В кожному з підходів виділено місце та роль, яку відіграють керівники та менеджери організації при впровадженні системи організаційного розвитку (COP) (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Підходи до управління стратегічними змінами в організації

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

6.3. Методи здійснення стратегічних змін

Досягнення мети вдосконалення бізнес-процесів у межах стратегічних змін здійснюється за допомогою методики FAST та чотирьох основних методів.

1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST).

Методика швидкого аналізу рішення (FAST) концентрує увагу на певному процесі під час одно або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів. Рішення групи може бути схвалено або відхилено керівництвом організації. В основі цієї методики лежать інтуїтивні методи прийняття рішення: колективної експертної оцінки та колективної генерації ідей ("мозковий штурм" та метод деструктивної віднесеної оцінки). Типовими поліпшеннями при застосуванні FAST є зниження витрат і тривалості циклу процесу. Рівень помилок у разі прийняття правильних рішень знижується на 5 – 15% на тримісячний період.

Перевагами цієї методики є швидкість вироблення рішення, мінімальні витрати на її реалізацію, орієнтація на замовника, який багато в чому визначає проблему або процес як об'єкт вдосконалення і схвалює дії і рішення групи FAST.

До найважливіших недоліків можна віднести відносну локальність досліджуваного процесу; дослідження проводяться без урахування взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими бізнес-процесами організації; часто викорінюється наслідок, а не причина, яка може перебувати за межами аналізованого процесу; заходи щодо вдосконалення бізнес-процесу можуть бути ефективними нетривалий час.

Методика FAST має широку область застосування в різних організаціях, навіть у тих, які не прагнуть до радикальних змін загальноорганізаційного характеру.

2. Бенчмаркінг процесу.

Бенчмаркінг – це мистецтво й практика виявлення і вивчення найкращих із відомих методів ведення бізнесу.

В основу бенчмаркінгу покладено ідею порівняння діяльності не тільки підприємств-конкурентів, але й передових фірм інших галузей. Практика показує, що грамотне використання досвіду конкурентів та успішних компаній дає змогу зменшити витрати, підвищити прибуток і оптимізувати вибір стратегії діяльності організації.

Фактично бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування, в якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінгу об'єднує в єдину систему розроблення стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів. Виходячи з цього, актуальність дослідження можливостей

використання вітчизняними економічними суб'єктами бенчмаркінгу на сьогодні важко перебільшити.

Мета бенчмаркінгу – підвищення ефективності власної діяльності та завоювання переваг у конкурентній боротьбі, визначення і застосування кращих методів в основних бізнес-процесах. Результати бенчмаркінгу поряд із результатами маркетингових досліджень використовуються при виробленні цілей та стратегій діяльності організацій.

При проведенні бенчмаркінгу найбільшу віддачу забезпечує зосередження на бізнес-процесах і їх удосконаленні. Професіонали бенчмаркінгу прагнуть до більш раціональних способів діяльності та вважають за доцільне застосовувати більш планомірний і продуктивний підхід до проведення бенчмаркінгу.

Визначаючи предмет бенчмаркінгу, доцільно використовувати модель системи управління, яка застосовується й у бенчмаркінгу. Система управління включає маркетинг, виробництво, доставку, контролінг, обслуговування і виставлення рахунків. Для кожного з цих процесів визначено конкретні субпроцеси, поряд з їх вхідними даними, висновками й критеріями формування результату.

Так, параметри входу у межах маркетингу визначаються як запити клієнтів, параметри виходу – як задоволення запитів клієнтів, а критерій формування результатів – як процент повторних покупок клієнтів.

Предметом бенчмаркінгу є процес та результат застосування кращих методів конкурентом, а також процес та результат використання отриманої інформації на користь власної організації.

Залежно від того, з чим проводиться порівняння (об'єкта дослідження), виділяють бенчмаркінг показників, бенчмаркінг процесів і стратегічний бенчмаркінг.

Бенчмаркінг показників використовується у випадку, якщо організація розглядає свою діяльність з точки зору показників ключових продуктів або послуг. У цьому випадку об'єкт порівняння належить до тієї ж галузі.

Бенчмаркінг процесів (process benchmarking) являє собою пошук організацій, що мають кращі досягнення в тій чи іншій сфері діяльності, для їх детального дослідження. Вивчення кращих процесів полягає в усвідомленні механізму функціонування процесу, який цікавить, ніж у порівнянні його показників з результатами аналогічного процесу у своїй організації.

Дослідження зазвичай проводиться на підставі взаємної згоди сторін, що регулюється «Кодексом поведінки». Знання, здобуті в процесі еталонного зіставлення, адаптуються й упроваджуються у власні процеси організації.

Бенчмаркінг процесів – це глибоке функціональне дослідження діяльності як своєї організації, так і організації-партнера. У бенчмаркінгу процесів можна виділити два напрямки.

По-перше, пошук кращих господарських рішень (best practice). Цей напрямок характеризується детальним вивченням потрібних етапів діяльності організації-партнера, що має структуру процесу.

По-друге, вивчення факторів, які сприяють поліпшенню бізнес-процесу, тобто факторів здійснення (enablers), методів, стратегії, підходів, інструментів, що підвищують показники діяльності організації і її конкурентоспроможність.

Стратегічний бенчмаркінг визначається як систематичний процес, спрямований на оцінювання альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів.

Стратегічний бенчмаркінг використовується, коли підприємство прагне поліпшити свою загальну ефективність, досліджуючи довгострокові стратегії й загальні підходи, які забезпечили досягнення успіху високоефективним компаніям. Він включає перспективи високого рівня: ключові компетенції, розроблення нових товарів і послуг, зміну балансу операцій, підвищення стійкості до змін навколишнього середовища.

Зміни, до яких має приводити стратегічний бенчмаркінг у повному обсязі, можуть бути здійснені лише через тривалий період часу.

Сформовані теорія й практика розглядають типи бенчмаркінгу залежно від об'єкта порівняння й від того, що порівнюється. Кращі результати отримують у комбінації загального бенчмаркінгу, в якому беруть участь підприємства інших галузей, і бенчмаркінгу процесу, при цьому розглядаються доречність та цінність дослідження.

3. Перепроєктування процесу.

Перепроєктування процесу концентрує увагу і зусилля на вдосконалення існуючого процесу. Перепроєктування зазвичай застосовують до тих процесів, які успішно працюють і зараз, але потребують корекції у зв'язку зі зміненими вимогами і потребами клієнта чи споживача. При перепроєктуванні процесу розробляється імітаційна модель його поточного стану. Перепроєктування має досить широкий спектр застосування. За оцінками Д. Харрінгтона, цей метод можна використовувати для 70 – 90 % основних бізнес-процесів. Нерідко перепроєктування процесу проводять паралельно з порівняльним аналізом (бенчмаркінгом), щоб перепроєктований процес не виявився гіршим або кращим відповідного еталона.

Привабливість перепроєктування процесу обумовлена тим, що цей метод дає змогу зменшувати витрати, скорочувати тривалість циклу процесу, проводити роботи від 80 до 100 днів і знижувати кількість помилок на 30 – 60 %. Недоліки методу пов'язані з тим, що він більшою мірою орієнтований на вдосконалення бізнес-процесів або процесів, що забезпечують ті чи інші функції управління. Тим самим він зміцнює позиції традиційних функціонально-ієрархічних структур, не змінюючи їх змісту.

У практиці управління господарських організацій пострадянського періоду, зокрема українських підприємств, перепроєктування процесів часто сприймають як реінжиніринг, унаслідок якого в більшості організацій не відбувається радикальних змін.

4. Інжиніринг процесу.

Інжиніринг процесу як метод удосконалення процесів організації сприймається сьогодні неоднозначно. Саме поняття «інжиніринг» запозичене з інженерної діяльності (від англ. engineering – проектувати, винаходити, придумувати). Деякі дослідники розглядають інжиніринг процесів як загальне поняття, яке включає реінжиніринг бізнес-процесів і вдосконалення бізнесу. Іншої позиції дотримуються А. Большаков і В. Михайлов, які вважають інжиніринг новим способом мислення, що формує погляд на побудову компанії як на інженерну діяльність. Більш детальне дослідження інжинірингу було зроблено П. Кутелевим. Він, зокрема, виділяє поняття «організаційний інжиніринг» і характеризує його як проектування бізнеспроцесів, об'єднаних в єдиному інформаційному полі. Багато дослідників виділяють поняття «бізнес-інжиніринг» і визначають його як проектування бізнес-процесів і систем управління компанією "з чистого аркуша".

Інжиніринг як метод удосконалення процесів організації, що функціонує, на нашу думку, складно уявити виходячи лише з того, що якщо функціонує організація, то вже здійснюється діяльність, отже, хочемо ми того чи ні, існують і процеси діяльності. Наскільки вони інтегровані й оптимальні – це питання іншого порядку. Його можна вирішити за допомогою різних підходів до проектування.

Іжиніринг процесу (процесів) – це метод проектування бізнес-процесів новостворюваних корпорацій або бізнес-процесів нових видів бізнесу в існуючих корпораціях з урахуванням передового досвіду і принципу оптимальності в управлінні процесами.

Залежно від того, на яку модель управління буде орієнтований інжиніринг процесу – функціонально-спеціалізоване або процесне управління, буде залежати його радикальність. Проте, ґрунтуючись на орієнтації інжинірингу, спрямованого на процеси діяльності (бізнес-процеси), його можна віднести до одного з методів процесного управління.

З іншого боку, якщо інжиніринг процесу у межах діючої корпорації створює процеси нових видів діяльності, то, враховуючи взаємозв'язаність і взаємодію всіх процесів корпорації, у кінцевому підсумку може привести до змін в існуючій бізнес-системі, бажано до позитивних. Якщо зміни стимулюють результативність корпорації, їх можна вважати спрямованими на вдосконалення. З цієї точки зору інжиніринг процесу можна побічно відносити до методів удосконалення процесів діяльності.

5. Реінжиніринг процесу.

Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) – один з механізмів, що використовується для досягнення певних цілей, тому, незважаючи на практичну відсутність прикладів застосування його на практиці (особливо в Україні) як методу управління, інтерес до нього є величезним.

Постійні покращання – це життєва філософія будь-якої корпорації сьогодні, якщо вона хоче вижити та успішно функціонувати. Але в сьогоdnішніх умовах не завжди можливо утримувати свої позиції на ринку, реалізуючи лише незначні покращання в процесах. Процеси можуть перетворитися на “непридатні”, і, якщо це трапиться, не буде сенсу налагоджувати або поліпшувати їх; краще почати із самого початку і створити щось нове, адекватне ситуації.

РБП – це інструмент, спеціально розроблений з метою використання за обставин, що потребують масштабних змін, забезпечити які використовувані раніше схеми покращання процесів не в змозі. Але це не означає, що РБП заміняє собою постійні покращання.

Якщо на підприємстві вже проведено реінжиніринг певного процесу, то далі будуть потрібні методи безперервних покращань (continuous improvement), що мають технологічний характер, які потрібно застосовувати, щоб успішно функціонувати й у майбутньому.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це створення цілком нових і ефективніших бізнес-процесів без урахування наявних.

Реалізація реінжинірингу бізнесу передбачає кілька етапів:

1. Розроблення образу (vision) майбутньої корпорації, тобто побудова картини того, як слід розвивати бізнес, щоб досягти стратегічних цілей.

2. Аналіз існуючого бізнесу, який передбачає дослідження корпорації та складання схем її функціонування в даний момент.

3. Розроблення нового бізнесу – нових та / або змінених процесів з інформаційною системою, що їх підтримує, підбір прототипів і тестування нових процесів.

4. Впровадження нового бізнесу.

У зв'язку з цим слід зазначити, що перелічені етапи виконуються не послідовно, а паралельно, причому деякі з них повторюються. За оцінками фахівців, у разі правильного проведення реінжинірингу процесу знижуються витрати, тривалість циклу скорочується на 60 – 90 %, а рівень помилок – на 40 – 70 %.

Методи вдосконалення бізнес-процесів поряд з відмінностями мають кілька загальних характерних особливостей, які були визначені в процесі аналізу літератури та публікацій, присвячених проблемі вдосконалення процесів діяльності організацій. Ці особливості відображають кілька вимог, які враховують команди, удосконалюючи процеси.

Удосконалювані процеси повинні задовольняти сучасним вимогам до якості, сервісу, гнучкості й низької вартості, а також бути зрозумілими. Незважаючи на інтеграцію робіт, у бізнес-процесах зберігається вимога простоти конкретного завдання.

Кілька робіт об'єднуються в одну. Різні попередні роботи (завдання) інтегруються. Функції декількох фахівців, що належали до різних підрозділів, об'єднуються в роботу, яку буде виконувати одна людина.

Клієнт процесу повинен виконувати процес, що змінюється. Ця вимога, яку повинні враховувати при вдосконаленні процесів, передбачає, що клієнт процесу має бути більше залучений до процесу, ніж раніше. Це досягається за допомогою врахування вимог клієнта до результату і перебігу процесу.

Роль постачальника (постачальників) процесу має бути такою, ніби вони є частиною змінюваного процесу або організації. Зміна ролі постачальника процесу досягається внаслідок установа партнерських відносин з учасниками процесу або залучення зовнішніх постачальників для виконання окремих частин процесу.

Створюються різні версії процесів. Кожен варіант процесу орієнтований на одну ситуацію (випадок), що йому відповідає. Приміром, у проекті IBM процес має три версії: прості випадки (дані обробляються комп'ютером без участі фахівців); середні за складністю випадки (обробляються фахівцями за допомогою експертної системи і бази даних); складні випадки (обробляються спеціалістом, що залучає експертів). Створення різних версій або варіантів процесів – найважливіший етап вдосконалення; він досягається моделюванням процесу. Як тільки імітаційна модель показує, що знову розроблений процес відповідає сформульованим поданням, теоретична модель реалізується фізично для підтвердження концепції.

Прагнення до зменшення кількості входів у процеси спрямовано на спрощення процесу і є одним із способів підвищення контролю і керованості процесу. Щоб удосконалити процес, необхідно просто прибрати ті виходи, які потрібно зіставляти з іншими входами, тим самим знижується кількість проведених перевірок і звірянь, які не додають необхідної замовнику продукції.

1. Орієнтація на підвищення автономності процесів за допомогою розширення децентралізації з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією. Розширюючи децентралізацію при вдосконаленні бізнес-процесів, збільшують повноваження щодо прийняття рішень відповідальних за процес, що призводить до підвищення автономності та зниження бюрократизації в управлінні. Такий підхід дає змогу здійснювати не тільки горизонтальне, а й вертикальне стиснення процесів. Вертикальне стиснення відбувається внаслідок того, що в точках процесу, де при традиційній організації робіт виконавець має звертатися до вищих

управлінських рівнів, які приймають рішення, тут виконавець робить це самостійно.

2. Створення централізованої бази даних, яка забезпечує оперативність доступу керівникам або учасникам процесів, а також розширює можливості використання інформаційних технологій з метою забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень.

3. Спрямованість на скорочення часових параметрів процесу. Скорочення тривалості процесу – важливий критерій оптимізації бізнес-процесів, спрямований насамперед на підвищення продуктивності та результативності процесу.

4. Усунення зайвих або довгих потоків. Удосконалення усуває непотрібну, непродуктивну роботу. Максимальна орієнтація на відхід від послідовності операцій процесу з включенням у нього паралельно виконуваних операцій дає змогу прискорити процес діяльності.

5. Усунення розривів у бізнес-процесах. Такого роду спрямованість дає змогу усунути «розриви» і «сліпі місця» у бізнес-процесах, які досить часто трапляються в компаніях при стихійній організаційній діяльності.

6. Залучення до бізнес-процесів якомога меншої кількості ресурсів. У кожному завданні, яке є складовою бізнес-процесу, потрібно скоротити якомога більше ресурсів, наприклад шляхом поєднання завдань таким чином, щоб працівник виконував найбільшу їх кількість. Ключовим завданням тут є вивільнення працівників і суміщення різних функцій, внаслідок чого цілі підрозділи виводяться за межі процесу.

Аналіз відмінностей і визначення загальних положень методів з удосконалення бізнес-процесів розкриває можливості їх застосування, дає змогу залежно від поставлених завдань віддавати перевагу конкретним методам поліпшення і зміни бізнес-процесів або їх комбінацій.

6.4. Реструктуризація корпорації як стратегічна зміна

Стратегічні зміни забезпечують перехід корпорації з теперішнього стану до бажаного, збільшують її конкурентоспроможність. Найбільш поширені три типи стратегічної зміни стану корпорації: реінжиніринг, реструктуризація і нововведення (рис. 6.1).

Непередбачені зміни в зовнішньому середовищі, наприклад, поява небезпечних нових конкурентів або принципово нових технологій, змушують корпорації впроваджувати нову стратегію своєї діяльності. За таких умов є підстави застосовувати перебудову діяльності організації, щоб значно поліпшити її результати, так званий реінжиніринг. Реінжиніринг тісно пов'язаний з інжинірингом організації, тобто постійним проектуванням певних видів її діяльності.



Рис. 6.1. Види стратегічних змін

Реструктуризація означає пристосування структури ресурсів, що використовує підприємство, до нових цін і умов, а також зміну параметрів виробництва відповідно до вимог, що існують на ринку. Реструктуризація зазвичай включає організаційні зміни на підприємствах, що часто виражаються в їх поділі на більш дрібні суб'єкти підприємницької діяльності. У процесі реструктуризації також змінюються цілі підприємства, здійснюється організаційна перебудова, відбувається поділ активів, переглядаються ринки та оптимізуються ресурси.

Великі державні підприємства часто змушені проводити поділ активів. Багато об'єктів соціально-побутового призначення, інтегрованих раніше у структури виробників, під час реструктуризації відокремлюються від них.

У процесі реструктуризації підприємства стоять перед необхідністю прийняття альтернативних рішень щодо власного виробництва або закупівлі з урахуванням рівня трансакційних витрат на ринку і витрат внутрішньої координації. Одночасно вони повинні інтегрувати у свій економічний механізм такі нові функції, як управління якістю, дотримання стандартів обслуговування тощо, потрібні для створення конкурентних переваг на різних ринках.

Реструктуризацію підприємства також можна визначити як комплекс організаційно-економічних і правових заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правової форми, що дають змогу забезпечити ефективне використання потенціалу підприємства і спрямовані на збільшення його ринкової вартості. Реструктуризація забезпечує зняття протиріч між вимогами ринку і застарілою логікою управління підприємством.

Процес підготовки реструктуризації починається з моменту усвідомлення менеджментом підприємства її необхідності, показниками

чого можуть стати:

- кризове становище і можливість банкрутства підприємства;
- необхідність зміни (розширення) сфери діяльності;
- скорочення обсягів продажу продукції;
- збільшення накладних витрат;
- погіршення перебігу виробничого процесу;
- погіршення основних економічних показників порівняно з конкурентами або вдалими, з точки зору керівництва, періодами діяльності підприємства.

Основні етапи проведення реструктуризаційних робіт:

- діагностування доцільності реструктуризації (оцінювання ситуації та власних можливостей);

- розроблення загальної стратегічної концепції підприємства і планування етапів реструктуризації (визначаються цілі й пріоритети, розробляється програма реструктуризації);

- планування процесу перетворень і моніторингу реструктуризації (ця програма забезпечується технологіями, організацією та фінансово-економічним управлінням).

Початку робіт з реструктуризації передуює комплексна діагностика, за результатами якої приймається рішення про конкретний набір заходів і робіт, пов'язаних з перетвореннями. Ієрархію завдань реструктуризації підприємств показано на рис. 6.2.

Реструктуризація підприємства має дві основні цілі:

- протягом короткого періоду часу забезпечити виживання підприємства;

- відновити конкурентоспроможність підприємства на тривалий час.

Відповідно до цих цілей виокремлюють дві взаємозв'язані форми реструктуризації: оперативну і стратегічну.

У процесі оперативної реструктуризації вирішуються два головних завдання: забезпечення ліквідності й суттєве покращання результатів діяльності підприємства. Комплекс заходів оперативної реструктуризації містить у першу чергу дії зі зниження всіх видів витрат (без будь-яких суттєвих інвестицій) і швидкого збільшення збуту та обігу. Серед цих заходів зазвичай виокремлюють такі:

- оперативне зниження дебіторської заборгованості;

- зменшення запасів оборотних фондів шляхом виявлення і реалізації (ліквідації) зайвих запасів (у тому числі запасів допоміжних матеріалів); усунення матеріальних втрат, пошук дешевших джерел матеріального постачання;

- відмова (продаж) від пайової участі в інших підприємствах і організаціях після попереднього аналізу їх ефективності;



Рис. 6.2. Ієрархія завдань реструктуризації корпорації

- скорочення основних фондів шляхом вияву і реалізації (ліквідації) зайвого обладнання, транспортних засобів тощо;
- суворе оцінювання і припинення всіх інвестицій, крім життєво необхідних для підприємства та обґрунтованих з позицій розвитку ринку;
- відмова від збиткових видів діяльності, звільнення від зайвих активів та соціальної інфраструктури;
- скорочення кількості працівників.

Оперативна реструктуризація здійснюється у короткостроковому періоді (3-4 місяці), коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги і вирішує питання підвищення своєї ліквідності, у першу чергу, за рахунок внутрішніх резервів.

Характер та особливості реструктуризаційних процесів значною мірою залежать від форми і виду реструктуризації (рис. 6.3).

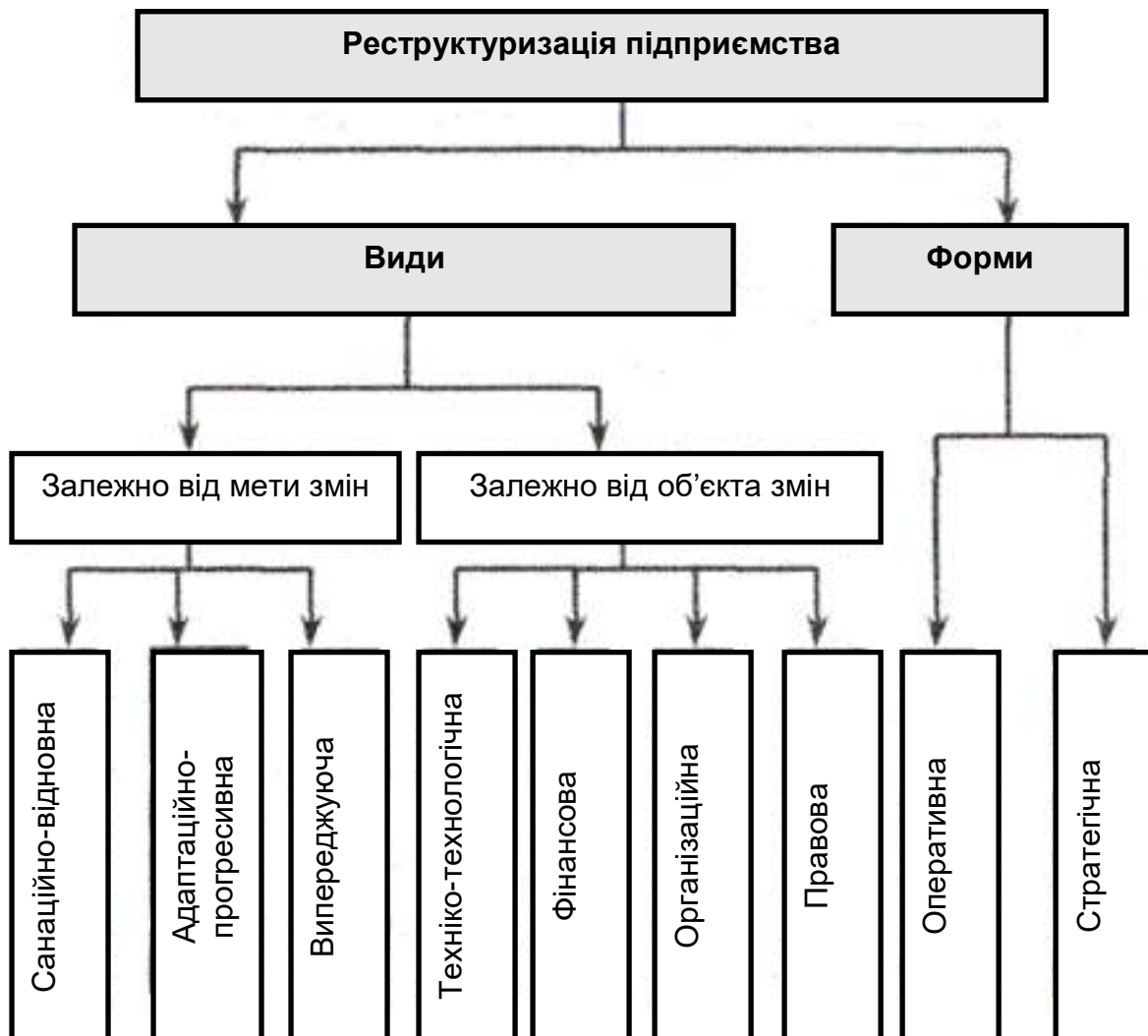


Рис. 6.3. Види і форми реструктуризації корпорації

Якщо процес перетворення буде зупинений після завершення оперативної реструктуризації, то підприємство через деякий час може знов опинитися у кризовому стані, який зазвичай зумовлений не однією, а багатьма причинами. Їх тим більше, чим значнішим є запізнювання реакції підприємства на зміну типу господарської системи.

Реалізація програми *стратегічної реструктуризації* ставить за мету створення адекватних умов всередині підприємства для досягнення ним своїх стратегічних цілей. Суттєвою особливістю цього виду реструктуризації на відміну від оперативної є те, що вона:

- здійснюється в значно триваліші строки, ніж оперативна;
- базується на попередньо розроблених корпоративній та функціональних стратегіях;
- потребує суттєвих капіталовкладень.

Стратегічна реструктуризація забезпечує довготермінову конкурентоспроможність, для досягнення якої необхідне визначення стратегічної мети підприємства, розроблення стратегічної концепції розвитку, а також напрямів та інструментів реалізації цієї мети. При здійсненні стратегічної реструктуризації все починається з визначення місії компанії, що дає змогу обґрунтувати її існування, напрям розвитку, сферу та специфіку діяльності.

Стратегічна реструктуризація може передбачати такі дії:

- 1) диверсифікація виробництва та вихід на нові ринки збуту;
- 2) технічне переозброєння та впровадження нових технологій;
- 3) сертифікація виробництва і продукції;
- 4) реструктуризація організаційної структури підприємства;
- 5) підвищення кваліфікації персоналу.

Санаційна, або відновна, реструктуризація застосовується, коли підприємство знаходиться у передкризовому або кризовому стані, основними ознаками якого може бути:

- погіршення ринкових позицій;
- наявність значних запасів готової продукції;
- зростання кредиторської заборгованості.

Основні напрямки реструктуризаційних дій у цій ситуації такі:

- 1) скорочення ресурсів, які використовуються підприємством;
- 2) вихід із нерентабельних ринків;
- 3) відмова від нерентабельної продукції, сфер діяльності, організаційних одиниць;
- 4) зменшення фізичних обсягів/розмірів.

Адаптаційна, або прогресивна, реструктуризація здійснюється за відсутності кризових явищ, але в разі виникнення негативних тенденцій з метою їх подолання та адаптації підприємства до нових ринкових умов. Ознаки необхідності проведення цього виду реструктуризації такі:

- зниження загальної ефективності господарювання;

- вичерпання ринкового потенціалу;
- відсталість порівняно зі світовими стандартами;
- наявність перспектив для роботи на інших ринках;
- недостатня ефективність управління.

Випереджувальна реструктуризація здійснюється на підприємствах, які передбачають можливість зміни умов функціонування (виникнення нових або підсилення наявних конкурентів, впровадження сучасних технологій, виникнення нових або втрата існуючих ринків) і прагнуть покращити свої конкурентні позиції. Характерними рисами такої реструктуризації є створення стратегічних альянсів, купівля-продаж окремих видів діяльності (структурних одиниць, бізнес-одиниць) тощо.

Якщо розглядати види реструктуризації залежно від її об'єкта, то вони мають такі відмінності.

Техніко-технологічне реструктурування охоплює модернізацію або заміну застарілих основних фондів, впровадження нових технологічних процесів, інвестування заходів, спрямованих на краще використання виробничих потужностей та інших ресурсів підприємства.

Закриття (ліквідація) підрозділів і навіть підприємств може розглядатися як складова частина такого виду реструктуризації. Більш широке визначення техніко-технологічної реструктуризації може включати регіональне переміщення виробничих потужностей для використання певних стратегічних переваг, які проявляються у нижчому рівні оплати праці, вищій кваліфікації персоналу, перспективному ринку, кращій інфраструктурі та інших чинниках, які можна використати при зміні місця розташування бізнесу. Цей вид реструктуризації суттєво не збільшує ефективності господарювання, якщо він не супроводжується додатковими змінами в організації, менеджменті, розробленням маркетингової і товарної політики, а також без упровадження політики стимулювання конкурентоспроможності виробництва.

Необхідність у *фінансовій реструктуризації* виникає, оскільки більшість вітчизняних підприємств мають велику заборгованість, що виникла внаслідок ризикованої кредитної політики, макроекономічної нестабільності, кризи неплатежів у національній економіці. Фінансова реструктуризація передбачає оптимізацію структури капіталу підприємств (зміну структури пасивів), що досягається, насамперед, переоформленням боргових зобов'язань (розстрочка, списання виплат). Крім того, під час фінансової реструктуризації вирішуються завдання ліквідації субсидіювання, підвищення фінансової автономії, використання переваг цінних паперів, залучення іноземного капіталу.

Фінансова реструктуризація може передбачати відстрочення погашення заборгованості, зниження процентної ставки по ній, визначення більш вигідної схеми її погашення, використання інших прийомів покращання фінансового стану, наприклад, конвертацію заборгованості

або її частки у цінні папери підприємства. В окремих випадках підприємство проводить дії з отримання від кредиторів нових позичок, кредитів або гарантій.

Управлінська, або організаційна, реструктуризація охоплює заходи з удосконалення або зміни організаційної структури підприємства, адаптації персоналу для роботи в нових економічних умовах. Ці зміни часто є більш важливими, ніж модернізація основних активів. Успішне проникнення на нові ринки потребує не лише відповідної ефективності виробництва, але й приділення уваги якості, обслуговуванню, інноваціям, продуктивній диференціації і ринковій сегментації.

Основні аспекти організаційної реструктуризації такі:

- 1) реорганізація підприємства на базі його децентралізації, створення центрів відповідальності (бізнес-одиниць);
- 2) запровадження нових методів управління;
- 3) організація нових (у тому числі міжнародних) представництв з продажу і маркетингу;
- 4) оптимізація чисельності працівників;
- 5) навчання і перекваліфікація персоналу;
- 6) розроблення і впровадження схем підвищення мотивації праці.

Незадовільні результати від реструктуризації часто відображають неадекватну увагу саме до управлінських і організаційних аспектів трансформації підприємств.

Правова реструктуризація полягає у зміні організаційно-правового статусу підприємства, що полегшує здійснення всіх інших напрямів реформування підприємства.

Реструктуризаційні заходи можуть здійснюватися за різних умов, спрямовуватися на різні результати за допомогою різних інструментів у різні часові інтервали і з різними ресурсами. Тому комплексна реструктуризація потрібна й економічно доцільна лише в окремих випадках.

Природа і ступінь необхідної реструктуризації залежать від характеру проблем підприємства. Іноді підприємство потребує лише фінансової або так званої «обмеженої» реструктуризації для відновлення економічної і технічної життєздатності. При цьому підприємство встановлює для себе певні стандарти (орієнтири), які є кінцевою метою реалізації такого типу його реформування. Коли проблеми підприємства більш суттєві, тоді воно потребує «всебічної» реструктуризації, яка охоплює розроблення нової продуктової, трудової, технічної і технологічної політики, зміни в менеджменті, організації тощо. Реструктуризація підприємства триває здебільшого до трьох років.

6.5. Реорганізація як специфічний напрям зростання корпорації

Реорганізація – це повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох, наслідком чого є передача або прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступником. У процесі реорганізації може бути задіяний один або кілька суб'єктів господарювання. Рішення щодо реорганізації підприємств слід розглядати в контексті стратегічного менеджменту. Серед основних причин реорганізації здебільшого виокремлюють такі:

- 1) суттєве розширення діяльності підприємства, його розмірів;
- 2) згорання діяльності;
- 3) необхідність фінансової санації;
- 4) необхідність зміни повноти відповідальності власників за зобов'язаннями підприємства;
- 5) диверсифікація діяльності;
- 6) податкові мотиви;
- 7) необхідність збільшення власного капіталу (з метою покриття потреби в капіталі та підвищення рівня кредитоспроможності).

Зрозуміло, що причини та мотиви, які спонукають власників і керівництво підприємства до прийняття рішення щодо реорганізації, визначають і форму майбутньої реорганізації. За формальними ознаками розрізняють такі три напрями реорганізації (рис. 6.4):

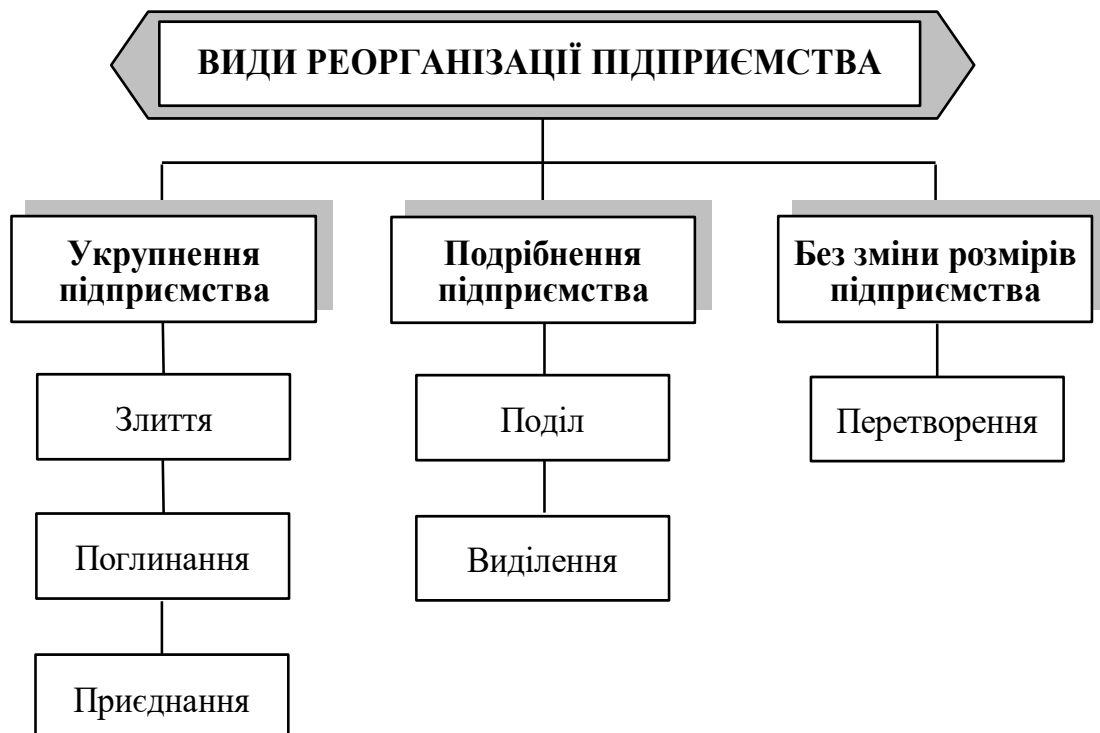


Рис. 6.4. Форми корпоративної реструктуризації підприємств

- 1) спрямована на укрупнення підприємства (злиття, приєднання, поглинання);
- 2) спрямована на подібнення підприємства (поділ, виділення);
- 3) без змін розмірів підприємства (перетворення).

Реорганізація підприємства проводиться з дотриманням вимог антимонопольного законодавства, за рішенням власників, а у деяких випадках – за рішенням власників та за участю трудового колективу або органу, уповноваженого створювати такі підприємства, чи за рішенням суду або господарського суду.

Перед здійсненням реорганізації необхідно провести поглиблений аналіз фінансово-господарського стану підприємств, що потребують реорганізації, та оцінити їх ринкову вартість. Зазвичай під час реорганізації засвідчуються приховані резерви підприємств, що реорганізуються. Це зумовлено необхідністю реально оцінити вартість таких підприємств з метою встановлення правильних пропорцій обміну корпоративних прав підприємств, які є правопопередниками на корпоративні права правонаступників.

Ключовим документом, який складається під час реорганізації підприємств, є передатний або роздільний баланс (передатний складається у разі злиття або приєднання підприємств, роздільний — при поділі або виділенні).

Контрольні запитання

1. Основні види стратегій змін.
2. Суть директивної стратегії.
3. Основний зміст стратегії, що базується на переговорах.
4. Особливості нормативної стратегії.
5. Суть і характерні риси аналітичної стратегії.
6. Необхідність формування стратегії, орієнтованої на дії.
7. Опис дій програми управління стратегічними змінами.
8. Головні підходи до управління стратегічними змінами.
9. Суть методики швидкого аналізу рішення.
10. Основна характеристика бенчмаркінгу процесу.
11. Необхідність у перепроєктуванні процесу.
12. Основна мета інжинірингу процесу.
13. Особливості здійснення реінжинірингу процесу.
14. Характеристика реструктуризації корпорації.
15. Види реструктуризації.
16. Особливості реорганізації корпорації.
17. Суть роздільного балансу корпорації.

Практичне завдання

Знайдіть правильну відповідь шляхом поєднання найменування поняття з суттю:

Найменування поняття	Суть
Реінжиніринг бізнес-процесів	пристосування структури ресурсів, що використовує підприємство, до нових цін і умов, а також зміна параметрів виробництва відповідно до існуючих на ринку вимог
Методика швидкого аналізу рішення	це глибоке функціональне дослідження діяльності як своєї організації, так і організації-партнера
Бенчмаркінг процесів	метод проектування бізнес-процесів новостворюваних корпорацій або бізнес-процесів нових видів бізнесу в існуючих корпораціях з урахуванням передового досвіду і принципу оптимальності в управлінні процесами
Реструктуризація	забезпечує довготермінову конкурентоспроможність, для досягнення якої необхідні визначення стратегічної мети підприємства, розроблення стратегічної концепції розвитку, а також напрямів та інструментів реалізації цієї мети
Стратегічний бенчмаркінг	концентрує увагу на певному процесі під час одно- або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів
Реструктуризація підприємства	створення цілком нових і ефективніших бізнес-процесів без урахування наявних
Стратегічна реструктуризація	комплекс організаційно-економічних і правових заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правової форми, що дають змогу забезпечити ефективне використання потенціалу підприємства і спрямовані на збільшення його ринкової вартості
Іжиніринг процесу (процесів)	систематичний процес, спрямований на оцінювання альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів

Тестові завдання

1. Основний зміст реорганізації полягає в ...

- а) повній або частковій зміні власника статутного фонду – юридичної особи;
- б) перереєстрації підприємства;
- в) зміні організаційно-правової форми організації бізнесу;
- г) зміні розміру статутного фонду;
- д) зміні складу засновників.

2. Реорганізація перетворенням спрямована:

- а) на подрібнення підприємства;
- б) на укрупнення підприємства ;
- в) на збереження розмірів підприємства;
- г) немає правильної відповіді.

3. До заходів щодо фінансової реструктуризації можна віднести:

- а) реструктуризацію заборгованості перед кредиторами;
- б) злиття підприємств;
- в) ліквідацію підприємства;
- г) збільшення статутного фонду;
- д) заморожування інвестиційних вкладень.

4. Реорганізація підприємства – це...

а) ...проведення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, управління ним, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва;

б) ...повна або часткова зміна власника статутного фонду юридичної особи;

в) ... складова частина його реструктуризації;

г) ... складова частина його реорганізації.

5. У разі реорганізації злиттям...

а) бухгалтерські баланси обох підприємств консолідуються;

б) заборгованість підприємства-боржника погашається колишніми власниками його корпоративних прав;

в) підприємства виключаються з державного реєстру та втрачають свій юридичний статус;

г) підприємства не виключаються з державного реєстру, не втрачають свого юридичного статусу та продовжують свою діяльність;

д) одне підприємство не втрачає свого юридичного статусу і продовжує фінансово-господарську діяльність, а всі інші втрачають та виключаються з державного реєстру;

е) борги боржника визнаються безнадійними;

є) усі майнові права та обов'язки обох підприємств переходять до юридичної особи, яка виникла внаслідок приєднання.

6. У разі реорганізації приєднанням...

- а) бухгалтерські баланси обох підприємств консолідуються;
- б) заборгованість підприємства-боржника погашається колишніми власниками його корпоративних прав;
- в) підприємства виключаються з державного реєстру та втрачають свій юридичний статус;
- г) підприємства не виключаються з державного реєстру, не втрачають свого юридичного статусу та продовжують свою діяльність;
- д) одне підприємство не втрачає свого юридичного статусу і продовжує фінансово-господарську діяльність, а всі інші втрачають та виключаються з державного реєстру;
- е) борги боржника визнаються безнадійними;
- ж) усі майнові права та обов'язки обох підприємств переходять до юридичної особи, яка виникла внаслідок приєднання.

7. Реструктуризація активів передбачає:

- а) збільшення статутного фонду;
- б) продаж частини основних фондів;
- в) продаж зайвого обладнання, запасів сировини та матеріалів тощо;
- г) заморожування інвестиційних вкладень;
- д) продаж окремих підрозділів підприємства.

8. Розрізняють такі форми реструктуризації:

- а) реструктуризація виробництва;
- б) маркетингова реструктуризація;
- в) реструктуризація активів;
- г) фінансова реструктуризація;
- д) реструктуризація кредиторської заборгованості;
- е) корпоративна реструктуризація (реорганізація).

9. Санація за рахунок власників підприємства може здійснюватись у формі:

- а) передачі тимчасового управління підприємством-боржником кредиторам;
- б) збільшення статутного фонду підприємства;
- в) емісії облігацій підприємством-боржником;
- г) реструктуризації боргів підприємства.

10. Яка з форм санації основана на об'єднанні підприємства-боржника з іншим фінансово стійким підприємством, наслідком чого є втрата підприємством-боржником власного юридичного статусу:

- а) поглинання;
- б) розукрупнення;
- в) перетворення на відкрите акціонерне товариство;
- г) злиття?

11. Необхідність перереєстрації підприємства виникає, якщо реструктуризація підприємства приводить до змін...

- а) організаційно-правової форми;
- б) місцезнаходження підприємства;

- в) форми власності;
- г) розмірів статутного капіталу;
- д) назви юридичної особи.

12. У разі реорганізації боржника шляхом злиття або приєднання його до іншого, стабільнішого підприємства...

- а) бухгалтерські баланси обох підприємств консолідуються;
- б) заборгованість підприємства-боржника покривається колишніми власниками його корпоративних прав;
- в) підприємство-боржник виключається з державного реєстру та втрачає свій юридичний статус;
- г) борги боржника визнаються безнадійними;
- д) усі майнові права та обов'язки обох підприємств переходять до юридичної особи, яка виникла внаслідок злиття (приєднання).

13. Вимоги щодо умов переведення боргу у разі реорганізації підприємства зводяться до такого:

- а) переведення боржником свого боргу на іншу особу допускається лише за згодою кредитора;
- б) переведення боргу на іншу особу допускається без згоди кредитора;
- в) новий боржник вправі висувати проти вимог кредитора всі заперечення, оснований на відносинах між кредитором і первісним боржником;
- г) порука і встановлена третьою особою застава припиняються з переведенням боргу, якщо поручитель або заставаодавець не виявив згоди відповідати за нового боржника;
- д) поступка вимоги і переведення боргу, оснований на угоді, укладеній у письмовій формі, мають бути виконані в простій письмовій формі.

14. Які з наведених висловлювань є правильними:

- а) у разі злиття всі майнові права та обов'язки кількох юридичних осіб концентруються на балансі одного новоствореного підприємства;
- б) при приєднанні майно обох підприємств концентрується на балансі підприємства, яке функціонує на момент прийняття рішення про приєднання;
- в) при злитті баланси обох підприємств консолідуються без створення нової юридичної особи;
- г) при приєднанні в обов'язковому порядку створюється нова юридична особа;
- д) при приєднанні підприємство- правонаступник може змінювати форму організації бізнесу (перетворення)?

15. Під час реорганізації шляхом виділення...

- а) частина активів і пасивів підприємства, що реорганізується, передається правонаступникові або кільком правонаступникам, які створюються внаслідок реорганізації;
- б) підприємство, що реорганізується, продовжує свою фінансово-господарську діяльність;

в) підприємство, що реорганізується, не втрачає статусу юридичної особи, а лише вносить зміни до установчих документів згідно з чинним законодавством;

г) підприємство, що реорганізується, продовжує свою господарську діяльність, однак втрачає юридичний статус;

д) реорганізоване підприємство має перереєструватися.

16. Збереження статусу юридичної особи підприємства та складу його власників і зміна організаційно-правової форми ведення бізнесу передбачаються при такому способі реорганізації:

а) злиття;

б) аквізиція;

в) перетворення;

г) приєднання;

д) виділення.

17. Реструктуризація потрібна:

а) для підвищення платоспроможності підприємства;

б) для отримання керівництвом підприємства гарантованої підтримки Всесвітнього банку реконструкції і розвитку;

в) для поповнення державного бюджету України;

г) для розширення конкурентного середовища бізнесу;

д) правильні відповіді а) і г).

18. Цілі реструктуризації:

а) спрямовані на стратегічну перспективу;

б) мають оперативний характер;

в) орієнтовані тільки на майбутній прибуток;

г) правильні відповіді а) і в);

д) правильні відповіді а) і б).

19. Для розроблення стратегії реструктуризації необхідно:

а) визначити ключові види діяльності;

б) виявити слабкі сторони підприємства;

в) ліцензувати всю діяльність підприємств;

г) правильні відповіді б) і в);

д) правильні відповіді а) і б).

20. Реорганізація підприємств, які мають кредиторську заборгованість, має здійснюватися:

а) за згодою кредитора на підставі усної домовленості;

б) за згодою кредитора на підставі угоди, укладеної у письмовій формі;

в) за рішенням Арбітражного суду України;

г) за рішенням Третейського суду.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.

Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Серия : Теория менеджмента / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.

Веснин, В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2006. – 504 с.

Готовность к переменам. Человеческий фактор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/cm/cm050.html>

Економіка та організація виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс]: навч. посіб. – Режим доступу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_vir_obnichoyi_diyalnosti/zmist.htm

Кіндрацька, Г. І. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс]: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/15890315/menedzhment/tipi_strategichnih_zmin

Кужева, С. Н. Управление изменениями. Конспект лекций: учеб. пособие / С. Н. Кужева. – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2011. – 140 с.

Ладонько, Л. Г. Конспект лекцій з дисципліни «Управління змінами» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» всіх форм навчання [Електронний ресурс] / Л. Г. Ладонько. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/5642479/>

Леонтьева, Л. С. Теорія менеджменту [Електронний ресурс] / Л. С. Леонтьева. – Режим доступу: https://stud.com.ua/50558/menedzhment/teoriya_menedzhmentu

Мазур, Н. А. Управління змінами: навч. посіб. для здобувачів вищої освіти навч. закладів / Н. А. Мазур, І. В. Семенець. – Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута»», 2017. – 166 с.

Менеджмент організацій і адміністрування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/74999/menedzhment/rivni_zmin

Менеджмент організацій та адміністрування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/75001/menedzhment/modeli_upravlinnya_zminami

Менеджмент: учеб. для бакалавров / под ред. А. Н. Петрова. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2016. – 645 с.

Модель конгруентної поведінки Д. Недлера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studopedia.su/12_22317_model-kongruentnoyi-povedlnki-d-nedlera.html

Мурашко, М. І. Менеджмент персоналу [Електронний ресурс]: навч. посіб. / М. І. Мурашко. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/19570411/menedzhment/rekomendatsiyi_schodo_stvorenniya_komandi

Новак, І. О. Організаційна поведінка [Електронний ресурс]: навч. посіб. / І. О. Новак. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/1584072058972/menedzhment/organizatsiyna_povedinka

Опорний конспект лекцій з дисципліни „Менеджмент підприємства”. Ч. 1. – Київ : КДТЕУ, 1998. – 88 с.

Пивоваров, С. Международный менеджмент: Учеб. для вузов / С. Пивоваров. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 720 с.

Природа і феномен опору змінам [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://megalib.com.ua/content/10181_Priroda_i_fenomen_opory_zminam.html

Скібіцька, Л. І. Кофліктологія. навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – Київ: Центр учбової літ., 2007. – 384 с.

Скібіцька, Л. І. Організація праці менеджмента [Електронний ресурс] / Л. І. Скібіцька. – Режим доступу: https://pidruchniki.com/15281113/menedzhment/organizatsiya_pratsi_menedzhera

Словарь-онлайн [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://slovari-online.ru>

Способи ініціювання адаптації команд до організаційних змін. Етапи змін команд за Такманом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://poznayka.org/s53089t1.html>

Стахурська, С. А. Управління змінами [Електронний ресурс]: консп. лекцій для студ. спеціальності 8.03060101, 7.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" та спеціалізації "Інформаційні системи в менеджменті" денної та заочної форм навчання, в тому числі перепідготовка спеціалістів / С. А. Стахурська. – Київ: НУХТ, 2016. – 100 с.

Тема 5. Організаційний розвиток [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_5.htm

Теоретичні основи реінжинірингу бізнес-процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/bpr/bpr003.html>

Терещенко, О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання. Навч. посіб. / О. О. Терещенко. – Київ: КНЕУ, 2003. – 554 с.

Управління організаційним розвитком підприємства: курс лекцій [Електронний ресурс] / уклад.: Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна. – Електрон. дані. – Харків: ХДУХТ, 2019. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – назва з тит. екрана.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОРПОРАЦІЇ.....	4
1.1. Місце змін у діяльності корпорації та їх значення. Поняття і природа змін.....	4
1.2. Зовнішні та внутрішні джерела основних змін.....	7
1.3. Теорії пояснення джерел змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних змін, інтегральна теорія.....	10
2. ВИДИ ЗМІН.....	14
2.1. Класифікація змін.....	14
2.2. Рівні змін. Готовність корпорації до змін.....	17
2.3. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних змін.....	19
3. МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.....	26
3.1. Моделі змін поведінки людини: модель Річарда Гровера, ситуаційна модель	26
3.2. Моделі організаційних змін.....	29
3.2.1. Трикрокова модель управління змінами К. Левіна.....	29
3.2.2. Модель технології втручання.....	30
3.2.3. Модель «дослідження – дії».....	31
3.2.4. Модель процесу управління організаційними змінами Л. Грейнера.....	32
3.2.5. Модель управління змінами Джона Коттера.....	34
3.2.6. Модель змін, що плануються.....	35
4. УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ.....	37
4.1. Природа і феномен опору змінам.....	37
4.2. Індивідуальний, груповий опір і опір системи.....	41
4.3. Методи управління опором стратегічним змінам.....	44
5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК КОРПОРАЦІЇ.....	49
5.1. Суть і стадії організаційного розвитку корпорації.....	49
5.2. Моделі організаційного розвитку корпорації.....	50
5.2.1. Модель циклу корпорації А. Пригожина.....	50
5.2.2. Модель життєвого циклу корпорації Леона Данко – модель зростання.....	51
5.2.3. Модель зростання корпорації Ларі Грейнера.....	52
5.2.4. Модель життєвого циклу корпорації І. Адізеса	55
5.2.5. Модель життєвого циклу корпорації Б. З. Мільнера.....	61
5.2.6. Модель розвитку підприємства згідно з теорією фазових трансформацій бізнесу.....	63
6. ЗМІНИ У СТРАТЕГІЇ КОРПОРАЦІЇ.....	68

6.1. Види стратегій здійснення змін.....	68
6.2. Програма та підходи до управління стратегічними змінami.....	71
6.3. Методи здійснення стратегічних змін.....	75
6.4. Реструктуризація корпорації як стратегічна зміна.....	81
6.5. Реорганізація як специфічний напрям зростання корпорації.....	89
Практичне завдання.....	91
Тестові завдання.....	92
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.....	96

Навчальне видання

**Калініна Ольга Миколаївна
Феоктистова Олена Ігорівна**

КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Редактор А. М. Ємленінова

Зв. план, 2021

Підписано до видання 16.04.2021 26.10.2018

Ум. друк. арк. 5,6. Обл.-вид. арк. 6,25. Електронний ресурс

Видавець і виготовлювач

Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського

«Харківський авіаційний інститут»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

<http://www.khai.edu>

Видавничий центр «ХАІ»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

izdat@khai.edu

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції сер. ДК № 391 від 30.03.2001
сер. ДК № 391 від 30.03.2001