

Міністерство освіти і науки України
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування



УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ:
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового)
рівня освіти ОНП «Менеджмент» спеціальності D3 «Менеджмент» денної і
вечірньої форми навчання

Кам'янець-Подільський - 2025

УДК: 663:348.32

Автор: доктор економічних наук, професор Алла ЧИКУРКОВА,

Рецензенти:

Інна ЦВІГУН,

доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри обліку,
оподаткування та технологій електронного бізнесу ЗВО «ПДУ»

Діана ФУРМАН, кандидат економічних наук, доцент Кам'янець-Подільської філії
НУХТ

*Рекомендовано до друку науково – методичною радою ЗВО «ПДУ»
протокол № 12 від 22 грудня 2025 р.*

Алла ЧИКУРКОВА.

Управління стратегічними змінами: Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОНП «Менеджмент» спеціальності ДЗ «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання / Алла ЧИКУРКОВА. Кам'янець-Подільський, 2025. 80 с.(3.33 ум.д.а.).

Управління стратегічними змінами: Конспект лекцій для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОНП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання

© Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2025

ЗМІСТ

Передмова.....	4
Змістовий модуль 1. Концептуальні основи процесу управління стратегічними змінami.....	6
Тема 1. Види стратегічних змін.....	6
Тема 2. Моделі управління стратегічними змінami.....	29
Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні стратегічними змінami.....	40
Тема 4. Управління опорою стратегічних змін.....	51
Змістовий модуль 2. Процес і сучасні методи управління стратегічними змінami.....	58
Тема 5. Підготовка до стратегічних змін та їх планування.....	58
Тема 6. Механізм реалізації стратегічних змін. Контроль.....	69
Тема 7. Організаційний розвиток.....	83
Тема 8. Реінжиніринг бізнес-процесів.....	88
Питання для самоконтролю знань здобувачів.....	99
Рекомендована література.....	102

ПЕРЕДМОВА

Сьогоденному конкурентне середовище являє собою доволі динамічну структуру, тому організація яка в ньому знаходиться також перебуває в постійному русі. Задля того щоб не тільки не відставати від своїх конкурентів але й випереджати їх компанії необхідні стратегічних зміни. Сьогодні організаційні стратегічних зміни чи не найважливіша складова управління організацією. В процесі функціонування організації під впливом чисельних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформульованої організаційної структури реальним потребам. Організаційні невідповідності у таких випадках стають сферою управління організаційними стратегічних стратегічними змінами. Під організаційними стратегічних змінами розуміється будь-яка стратегічних зміна в одному або кількох елементах організації. Стратегічних зміни можуть стосуватися будь-якого елементу процесу організації: рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації. При цьому слід зауважити, що стратегічних зміни у будь-якому одному підрозділі організації, як правило, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому.

Мета дисципліни «Управління стратегічними змінами»: оволодіння практичними знаннями та одержання практичних навичок із організації процесу управління стратегічними стратегічними змінами.

Завдання вивчення дисципліни :

- розуміння сутності стратегічних змін та природи їх виникнення;
- вивчення концептуальних основ процесу управління стратегічними змінами;
- формування у здобувачів наукового світогляду і знань із технологій та методів управління стратегічними змінами в організаціях;
- вивчення особливостей функціонування організацій в умовах безперервних стратегічних змін.

Результати навчання – знання, уміння, навички, способи мислення, погляди, цінності, інші особисті якості, набуті у процесі навчання, виховання та розвитку, які можна ідентифікувати, спланувати, оцінити і виміряти та які особа здатна продемонструвати після завершення освітньої програми або окремих освітніх компонентів.

Після вивчення дисципліни «Управління стратегічними змінами» здобувач повинен *знати*:

- сутність стратегічних змін та природу їх виникнення;
- моделі управління стратегічними змінами;
- технології та методи управління стратегічними змінами в організаціях;
- прийоми подолання конфліктів у процесі стратегічних змін.
- *вміти*:
- володіти навичками управління індивідуальними, груповими та організаційними стратегічними змінами;
- розробляти ефективний план дій з упровадження стратегічних змін;
- здійснювати керівництво процесом стратегічних змін на різних етапах життєвого циклу підприємства, формувати команду для проведення стратегічних змін;
- знати прийоми подолання конфліктів у процесі стратегічних змін;
- проводити моніторинг та аналіз процесу стратегічних змін тощо.

Окрім цього передбачено формування соціальних навичок та компетентностей сталого розвитку. Зокрема: самопрезентація в новому колективі, здатність керувати емоціями, уміння реагувати на критику, творче мислення, робота в команді, знання професійної етики, міжособистісне спілкування, відповідальність (soft skills); системне мислення, компетентність випередження, нормативна компетентність, компетентність співпраці, компетентність самоусвідомлення, компетентність критичного мислення (greencomp). Даний конспект лекцій

виконаний згідно для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОНП «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і вечірньої форми навчання, містить лекційний матеріал, питання для самоконтролю і список рекомендованої літератури. Матеріал, викладений у конспекті лекцій, може бути використаний здобувачами денної і заочної форми навчання при підготовці до семінарських та практичних занять, іспиту, виконання контрольних робіт, рефератів, курсових і кваліфікаційних робіт.

Змістовий модуль 1.

Концептуальні основи процесу управління стратегічними змінами

Тема 1. Види стратегічних змін.

1. Класифікація стратегічних змін.
2. Формування групи.
3. Формування команди.

1. Розрізняють два типи нововведень в організації:

Організаційні — нововведення, які є результатом організаційних рішень і не потребують стратегічних змін індивідуальної поведінки від більшості членів організації (наприклад, освоєння нової продукції). Стратегічних змінюється організація як ціле, а не поведінка більшості її робітників.

Нововведення в організації, які потребують стратегічних змін поведінки індивідів. Це: реорганізація організаційної структури, перебудова структури комунікацій, стратегічних змін вимог до персоналу, стратегічних змін технологій і організації виробництва, які потребують нової кваліфікації робітників, ціннісних орієнтацій, відмови від стереотипів поведінки.

Сприйнятливість організації до нововведень — це властивість суб'єкта опанування, а саме: час освоєння нововведення даною організацією порівняно з іншими. Опанування нововведення складається з двох стадій: ініціювання — процес, за допомогою якого організація дізнається про новачку і вирішує її опанувати; упровадження — це процес, за допомогою якого організація здійснює інновацію і вона стає невід'ємною частиною самої організації. Чим раніше буде прийнято рішення про впровадження інновацій або чим більше буде освоєно нововведень за певний період у порівнянні з іншими суб'єктами опанування нововведень, тим вища сприйнятливість організації. Тобто сприйнятливість організації до нововведень розглядається як похідна кількох груп чинників структурних, індивідуально-психологічних, ринкових, комунікаційних, контекстуальних.

Уявлення про склад стратегічних змінних, які використовуються спеціалістами для оцінювання сприйнятливості організації до нововведень, дає табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Таблиця 7.5

ЗМІННІ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ СПРИЙНЯТЛИВІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО НОВОВВЕДЕНЬ

І Індивідуально- психологічні змінні	Структурні і змінні	Контекстуальні змінні
<i>Характеристика керівників:</i> * настанова до нововведень; * професіоналізм; * роль в організаційній ієрархії; * схильність до ризику <i>Характеристика персоналу:</i> » інформаційні контакти; * обізнаність і мотивація до нововведень; » професійний і освітній рівень; » інноваційна культура	<i>Ресурси:</i> * розмір організації; * величина ресурсів; * наявність лабораторій і відділів НДЦКР; * досвід і використання нововведень; » інноваційний потенціал <i>Організаційна структура:</i> » «*» централізація, децентралізація; * злагодженість, координація; » розвиток комунікаційних каналів; * міжорганізаційна кооперація й інтеграція	<i>Стабільність і невизначеність зовнішнього середовища:</i> » зміна попиту частка ринку; » рівень конкуренції; » позиції серед конкурентів; » темпи розвитку НТП; » кількість винаходів, відкриттів; » форми державного регулювання бізнесу; » фінансова, кредитна і податкова політика; » заходи щодо захисту вітчизняних товарів робітників; » інші чинники

На характер і спрямованість нововведень в організації мають істотний вплив чотири групи чинників: інформованість організації про нововведення; зовнішня підконтрольність; резервні ресурси; організаційна структура управління.

Імовірність сприйняття нововведення організацією залежить від кількості новацій, про які організації відомо, їх ефективності. Інформованість залежить від стилю керівництва організації та якісних характеристик персоналу, таких як широта інтересів, професіоналізм, настанови на стратегічних зміни, схильність до ризику. Завдання менеджера-інноватора — своєчасно розпізнати й усунути можливі перешкоди, що виникають унаслідок негативних уявлень персоналу про інновацію. На практиці трапляються різні варіанти ставлення працюючих до нововведень (рис. 1.1).

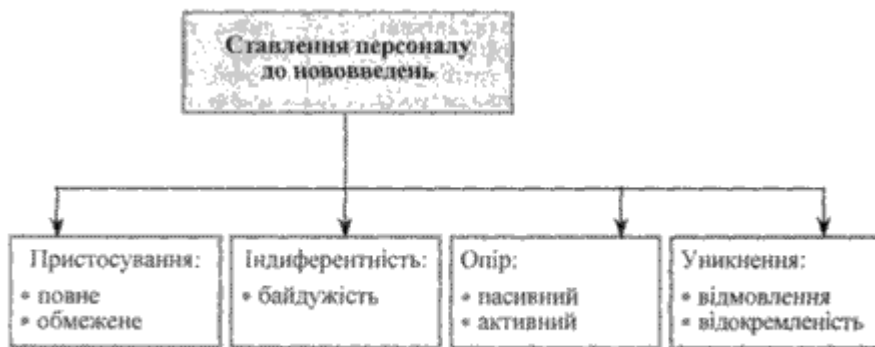


Рис. 7.9. Ставлення персоналу до нововведень

Рис. 1.1. Ставлення персоналу до нововведень

Щоб новація була схвалена, вона має сприйматись як засіб усунення відхилень від намічених результатів, до яких прагне організація, а персонал слід залучати до прийняття рішень про нововведення, що сприятиме поліпшенню психологічного клімату в колективі.

Найважливішим залишається питання про те, наскільки процеси адаптації підприємств до ринку здійснюється в регульованій формі і наскільки - стихійно. Дати однозначну відповідь на це питання практично неможливо. Основна частина заходів по адаптації підприємств відбувається стихійно під впливом ситуації, що складається.

Стратегічних зміни можуть проходити з різною швидкістю *одномоментно, поетапно і поступово*. Дж. Б. Куїнн і Дж. Войер вважають, що вибір схеми стратегічних змін визначають два чинники:

1) наскільки терміново є необхідність стратегічних змін. Ринкова криза, наприклад, зазвичай диктує термінову необхідність стратегічних змін, а підготовка до прийняття нових юридичних положень, що плануються через 5 років, дозволить вводити стратегічних зміни повільніше і, можливо, менш хворобливо;

2) наскільки сильна інерція усередині корпоративної культури. Для розморожування інерції одним організаціям вимагається більше часу, ніж іншим.

Зрештою, завдання управління стратегічними змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити суть процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі підприємства, відібрати і впровадити саме ті нововведення, які дозволять звести усе різноманіття зовнішніх і внутрішніх дій до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності.

Зміст процесу стратегічних змін можна розглядати з точки зору рівнів і етапів стратегічних змін. Для виявлення особливостей управління стратегічними змінами в економічних системах можна запропонувати наступну типологію стратегічних змін (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні аспекти класифікації стратегічних змін

Критерій	Аспекти характеристики стратегічних змін
Форма стратегічних змін	Агресивна (aggressive); інструкційна (indoctrinative); корозійна (corrosive); тиха (conciliative).
Швидкість стратегічних змін	Одномоментні, поетапні, поступові.
Локалізація стратегічних змін	Внутрішні стратегічних зміни – ініціюються силами, що діють усередині організації і контролюються адміністрацією.

	Зовнішні стратегічних зміни - ініціюються економічними, технологічними і соціальними силами, які діють як прискорювач процесу перетворень.
Сили, що спонукають стратегічних зміни	Стратегічних зміни як реакція на кризу.
	Стратегічних зміни як процес реалізації нової стратегії.
	"Тихі" стратегічних зміни, що виникають, в основному, в результаті перестановки кадрів під впливом особових характеристик персоналу (це стратегічних 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).
Масштаб стратегічних змін	Незначна стратегічних зміна. Ця категорія зачіпає невелику частину користувачів і ресурсів і характеризується низьким ризиком переривання роботи, оскільки організація має досвід внесення подібних стратегічних змін.
	Значна стратегічних зміна. Ця категорія чинить середній вплив на організацію, ресурси і бізнес. Внесення стратегічних змін, що входять в цю категорію, може призводити до переривання надання послуг і виникнення ситуацій, в яких організація матиме недостатній досвід роботи з тими, що зачіпають стратегічних зміною продуктом, інфраструктурою або клієнтом.
Пріоритетність стратегічних змін	Стандартна стратегічних зміна. Ця категорія характеризується низьким ризиком, оскільки має перевірену методику внесення стратегічних змін, робить мінімальну дію на бізнес і має відомий набір процедур випуску.
	Важлива стратегічних зміна. Ця категорія характеризується високим ризиком, високими витратами і найбільшим потенційним впливом на організацію і ресурси. Стратегічних зміни, що входять в цю категорію, можуть також впливати на критично важливі бізнес-системи і призводити до переривання діяльності.
	Екстрена стратегічних зміна. Через терміновість провадження характеризується високим ризиком. Організація не може заздалегідь визначити, наскільки спішною буде стратегічних зміна, а збій при стратегічних зміні робить значний вплив на бізнес.
	Стратегічних зміни цього типу часто є наслідком термінових інцидентів
Причини, або наміри стратегічних змін	Незаплановані стратегічних зміни
	Планована перебудова
	Нав'язані стратегічних зміни
	Стратегічних зміни з участю
	Стратегічних зміни з використанням переговорів

На початку 1990-х років була розроблена класифікація організаційних стратегічних змін, що застосовувала як формотворчі чинники джерел стратегічних змін (з боку вищого керівництва, тобто "згори", або з боку рядових менеджерів, тобто "знизу"), так і стиль проведення стратегічних змін (жорсткий або м'який). Поєднання цих двох стратегічних змінних дає **чотири форми організаційних стратегічних змін** :

- агресивну (aggressive);
- інструкційну (indoctrinative);
- корозійну (corrosive);
- тиху (conciliative).

У разі **агресивної форми** стратегічних змін керівники ясно бачать необхідність стратегічних змін на підприємстві, але також і усвідомлюють, що управлінська команда "Не

дотягує", об'єктивних або суб'єктивних причин до швидкого освоєння і поширення пропонуваного нововведення. У такій ситуації може мати місце шокова терапія. Дії керівників концентруються на стратегічних зміні управлінських ролей, виробленні нових пріоритетів витрачання засобів фірми, реорганізації системи стимулювання, різкому і агресивному стилі ухвалення рішень. Мета подібних дій - створення тимчасової ситуації роз'єднаності і розгубленості членів організації, щоб швидко впровадити елементи нової організаційної культури.

Форма інструкції стратегічних змін може мати місце, коли керівник чітко розуміє необхідність стратегічних змін, до того ж його підтримує в цьому злагоджена управлінська команда, чий рівень технічної і управлінської культури цілком достатній. Тоді можлива ситуація типу "навалимося усі разом". Вищий керівник фірми приділяє увагу передусім команді старших менеджерів, яким доводиться вчитися "на ходу". У "зонах відповідальності" діяльність першого керівника залежить від команди старших менеджерів в справі координації і підтримки стратегічних змін, що проводяться. Внаслідок цього нововведення швидко поширюються по існуючих каналах організаційної структури.

При корозійній формі стратегічних змін ініціація до адаптації починається "в глибині" організацій. Лінійні керівники, не задоволені станом справ на фірмі, не чекають вказівок згори і активізують дії у своїх цехах і підрозділах, намагаючись впровадити не лише технологічні, але і організаційні нововведення. Якщо спроби лінійних керівників стратегічних змінити стан справ в підрозділах виявляються занадто успішними, то менеджери середньої ланки можуть спробувати скоординувати зусилля для активізації вищого керівництва фірми до рішучіших дій у рамках усієї організації. Подібну форму дій можна назвати "спрямованою" корозією. Вище керівництво починає розробляти організаційні нововведення, враховуючи зроблені зусилля лінійних керівників із стратегічних змін форм дії, організаційних процесів і так далі. Цей метод організаційних перетворень може привести до загальнокорпоративного успіху. Якщо зусилля лінійних менеджерів із поліпшення положення власних підрозділів виявляються не занадто успішними, то це веде до "неспрямованої" корозії фірми. У кращому разі вона розпадається на ряд "удільних князівств", що номінально підкоряються центральній конторі, але проводять власну політику і втрачають зв'язки один з одним. У гіршому разі в організації виникає "дворівнева" економіка, підрозділи намагаються "відсисати" ресурси (матеріальні, людські, інформаційні, соціальні) від організації, не даючи нічого натомість. У всіх випадках "неспрямована" корозія призводить до деградації організації.

Тиха форма стратегічних змін означає, що вони проводяться поступово з урахуванням специфіки кожного підрозділу і професійної групи. Основне в цій формі - прагнення уникнути конфліктів і організаційних "травм", зберегти усе цінне, що було накопичено у виробничій культурі організації в попередні періоди її діяльності.

Провідними формами управління адаптаційними процесами на українських підприємствах виступає **агресивна і корозійна форми**. У дуже окремих випадках за особливо сприятливих зовнішніх умов або унікальних зусиль керівництва підприємства по підтримці "миру і спокою" вдається поєднувати плавний внутрішній розвиток організації з ринковими досягненнями.

Перевагою **одномоментних** стратегічних змін є ефект швидкого подолання. Така модель стратегічних змін дозволяє організації швидко реагувати на стратегічних зміни і приймати нові умови, не озираючись назад. Недоліком подібного підходу є "больовий" чинник. Так, з боку менеджменту при одномоментній стратегічних зміні можуть бути потрібні навіть примусові дії по відношенню до підлеглих, що може зіпсувати взаємини між ними.

Перевагою **поетапних** стратегічних змін є поступовість, пошаговість. Менеджмент організацій, де інерція велика, при такій моделі стратегічних змін може добитися схвалення їх ще до початку або вже в процесі самих стратегічних змін, враховуючи усі чинники. Увесь процес підрозділяється на ряд чітких кроків, між якими може бути фаза "відпочинку". Ця модель недоцільна в ситуаціях швидкої стратегічних змін довілля.

Причини або наміри стратегічних змін. Незаплановані стратегічних зміни - еволюційні, природні стратегічних зміни. Типовий приклад - старіння устаткування і людей, що має як негативні (наприклад, необхідність ремонтувати, модернізувати або замінювати устаткування або міняти керівників, які втратили динамізм і напористість), так і позитивні сторони (технічна і управлінська кваліфікація, досвіду роботи, що набувається роками).

Ці стратегічних зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва. Їх не можна планувати, але можна і треба враховувати, визначаючи майбутнє організації. Можна планувати заходи щодо запобігання і усунення негативних наслідків еволюційних стратегічних змін. Якщо організація схильна лише до незапланованих стратегічних змін, це знак поганого керівництва, прояв небажання, або нездатності дивитися вперед і готуватися зреагувати в потрібний момент на майбутні сприятливі можливості і труднощі.

Планові стратегічних зміни носять нееволуційний характер і пов'язані з тим, що організації повинні реагувати на нові ситуації. Такі стратегічних зміни є реактивними на які-небудь події і тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпаки, давати несподівані нові можливості.

Стратегічних зміна типу "планована перебудова" допомагає організації відповідним чином підготуватися до очікуваних стратегічних змін і зводить до мінімуму число ситуацій, коли в атмосфері паніки доводиться приймати поспішні рішення. Більше того, планування стратегічних змін дозволяє "створювати майбутнє" (наприклад, шляхом технологічного розвитку або запуску нових виробів і послуг),

Нав'язані стратегічних зміни. У організаціях значна доля стратегічних змін нав'язується керівництвом - це так звані "нав'язані стратегічних зміни". Часто це викликає невдоволення і обурення, особливо якщо люди, яких вони зачіпають, вважають, що з ними повинні були порадитися або, принаймні поінформувати їх заздалегідь. Якщо стратегічних зміни виходять від особи, що має владу і нав'язуються, вони можуть бути внутрішньо нестійкими і зникати з усуненням джерела влади, або за відсутності відповідних заходів покарання і санкцій. Проте, не можна стверджувати, що будь-яка нав'язана перебудова погана.

Деякі адміністративні і регулярні заходи впливають на багатьох людей, але мають невелике значення і не вимагають тривалих дискусій і консультацій. А якщо працювати не з незалежними, а із залежними людьми - нав'язувані стратегічних зміни вважаються ефективнішими. На відношення до нав'язуваних стратегічних змін дуже сильно впливають рівень культури, освіта, доступ до інформації, наявність альтернатив і інші чинники.

Стратегічних зміни з участю - залучення до процесу підготовки і здійснення стратегічних змін тих людей, яких ці міни зачіпають. Це стосується як глобальних рішень на державному рівні, так і стратегічних стратегічних змін на рівні компаній. Стратегічних зміни з участю - процес повільніший і дорожчий, ніж нав'язувані стратегічних зміни, але вважається більш довготривалим. Такий підхід дозволяє керівництву використовувати досвід і творчі сили людей, що важко досягти в першому випадку.

Стратегічних зміни з використанням переговорів. У багатьох випадках для здійснення перебудови вимагаються переговори між керівництвом і профспілками, що представляють співробітників. Такого роду стратегічних зміни можуть визначатися законом, колективним договором або ж іншою угодою, офіційною або неофіційною. Керівники і консультанти мають бути завжди готові до діалогу з працівниками і іншими представниками співробітників не лише у випадках, ясно передбачених законом або офіційними угодами, але також, якщо стратегічних зміни можуть вплинути на інтереси людей в організації або потрібна підтримка з боку трудового колективу.

2. На певних етапах розвитку особистості однією з провідних була потреба в приналежності до групи. У той же час у процесі розвитку групової згуртованості група вступає в конфлікт з індивідуальністю, виступаючи для неї як гальмуючий момент у розвитку.

Вивчаючи питання про роль групи у розвитку особистості, важливо підкреслити, що на певних етапах група є необхідною умовою розвитку особистості. **А. Маслоу** й низка інших авторів підкреслюють, що в підлітковому і юнацькому віці потреба в приналежності до групи – одна з провідних у розвитку особистості.

Люди, як правило, входять до складу різних соціальних груп, людина, скажімо, одночасно може займатися туристичною діяльністю, бути членом спортивного клубу, виконувати суспільні функції, брати участь у політичному житті й при цьому ще виконувати функції матері або батька сімейства. У кожній з груп людина займає певне соціальне становище, відповідне тій ролі, якій, за розрахунками інших членів групи, він буде дотримуватися і яка дозволить їм очікувати від нього певної поведінки.

Людина може бути одночасно членом декількох груп, і ступінь його участі в групі різна. Це властивість групи підпорядковувати собі особистість, «поглинати» її, підкреслював відомий польський дослідник **Я. Щепанський**. Він вважав, що такі групи, як ордени, деякі політичні групи, військові тощо, майже цілком поглинають особистість членів, залишаючи їм дуже малу особисту сферу, або підпорядковують собі також і їх ролі, виконувані в інших групах. Але найчастіше приналежність до групи охоплює тільки деякі риси особистості, і тільки певний обсяг всієї життєвої активності людини розтрачується в рамках однієї групи.

Група являє собою відносно стійку сукупність людей, пов'язаних системою відносин, регульованих загальними цінностями і нормами.

Обов'язковими елементами будь-якої групи є цілі, загальні норми, санкції, групові ритуали, відносини, спільна діяльність, речових середовище.

Можна виділити кілька основних ознак соціальної групи.

Перша ознака – наявність інтегральних психологічних характеристик, що включають громадську думку, психологічний клімат, групові норми, групові інтереси, установки, які формуються в міру розвитку групи. Інтегральні характеристики обумовлюються особливим станом, які виникають при взаємодії людей. Одноставність членів групи в значній мірі визначається громадською думкою.

Погляди конкретних людей можуть істотно розходитися з громадською думкою. Соціальний контроль існує в кожній групі, і він також обумовлює формування і розвиток інтегральних психологічних рис групи.

Друга ознака соціальної групи – наявність властивостей групи як єдиного цілого. Соціальна група має композицію і структуру, групові процеси, групові норми та санкції, соціальний контроль.

Композиція являє собою сукупність властивостей групи, важливих якостей її цілісності. До них можуть ставитися чисельність групи, її вікової або статевий склад, національність або соціальне становище членів групи. Структура групи розглядається з позиції функцій, які виконують окремі члени групи, а також на основі міжособистісних відносин у ній. При аналізі групи необхідно дати характеристику стану формальних і неформальних відносин її членів. Неформальні відносини визначаються почуттями, які учасники взаємодії відчують один до одного, а формальні – обов'язками і правами членів групи, зумовленими діяльністю і метою групи.

Третьою ознакою соціальної групи виступає здатність людей до узгоджених дій. Це основна ознака, оскільки саме єдність забезпечує необхідну спільність дій членів групи. Ступінь узгодженості дій залежить від рівня розвитку групи, соціальної ситуації, лідера групи.

Четверта ознака групи – усвідомлення людьми приналежності до групи, який лежить в основі самовизначення особистості.

П'ятою ознакою групи є наявність групового тиску, який змушує людину будувати свою поведінку відповідно до очікувань оточуючих. Результатом такого тиску може бути конформізм – усвідомлена зовнішня згода з думкою групи при внутрішньому розбіжності з ним. Конформізм як морально-політичне явище є усвідомлене стратегічних зміна власних оцінок під

тиском думки групи. Дослідження американського психолога С. Аша показали, що три чверті людей хоча б один раз показали конформізм, а його стабільне прояв спостерігалось в 37% випадків. Ще однією ознакою групи виступає встановлення певних відносин між її членами.

Для побудови типології груп використовують такі ознаки, як кількість осіб в групі, громадський статус, рівень групи. За суспільним статусом групи діляться на формальні і неформальні, за характером взаємозв'язків – на реальні і номінальні, за значимістю – на референтні і групи членства.

За кількістю осіб виділяють великі групи, малі та мікрогрупи.

Мікрогрупи включають в себе три або дві людини. Незважаючи на малу кількість членів, дані групи все-таки мають певними характеристиками соціальної групи. У них переважають неформальні відносини.

До *основних ознак* цих груп можна віднести почуття дружби, любові, симпатії, спільну справу. **Мала група** – основна соціальна середовище людини. У ній особисто знають один одного. Всі найважливіші соціальні групи в житті людини – *малі групи*. Малу групу часто позначають як первинну. Вона найбільшою мірою впливає на потреби, соціальну активність та психологічний стан людини. Значимість малої групи визначається цінностями індивіда. Якщо він орієнтується на норми, цінності та думки членів групи, то вона виступає як *референтна*, з якою індивід співвідносить себе як з еталоном, визначальним норми. Група при цьому представляє собою джерело соціальних установок і ціннісних орієнтації суб'єкта. Орієнтуючись на референтну групу, людина оцінює себе, свої вчинки, спосіб життя та ідеали.

Умовні групи людей об'єднуються за певною ознакою, виділеному дослідником (вік, стать, професія та ін.) *Реальні групи* – це групи людей, реально існуючі як спільності в певному просторі та часі і пов'язані між собою певними об'єктивними взаємовідносинами.

Номінальні групи (конгломерати) – це неорганізовані або випадково організовані групи. Сюди відносяться: глядачі в театрі і кіно, випадкові члени екскурсійних груп і т. д. Об'єднання в групи добровільне, тимчасове і визначається подібністю інтересів.

Асоціація – група, в якій взаємини опосередковуються тільки особисто значимими цілями (група друзів, приятелів).

Кооперація – група, що відрізняється реально і успішно діючою організаційною структурою, високим рівнем групової підготовленості та співробітництва. Міжособистісні стосунки і спілкування в ній носять насамперед суто діловий характер, підпорядкований досягненню високого результату в виконання конкретного завдання в тому чи іншому виді діяльності.

Корпорація – це група, об'єднана тільки внутрішніми цілями, не виходять за її рамки. У цьому випадку у групі з'являється корпоративний дух, який проявляється в протиставленні групи іншим групам, у прагненні здійснювати свої групові цілі.

Командний менеджмент – управлінський підхід, орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності при вирішенні нестандартних задач. Вживання підходу дає можливість підвищити соціальну і культурну творчість працівників, їх безпосередню участь в самоорганізації й самоврядуванні спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомогу й взаємозамінність, прояснення загальних цінностей і цілей, що визначають поведінку кожного члена команди, колективну відповідальність за результати і високу ефективність роботи, всесвітній розвиток і використання індивідуального й групового потенціалів.

Першим прикладом управління, заснованим на командному менеджменті, є так звані «гуртки якості» (Quality Circle. QC), що з'явилися в 60-рр. в Японії й що набули широкого поширення в 70-х і 80-х рр. минулого століття в багатьох провідних країнах.

Гурток якості – група людей (від 3 до 12 чоловік), що функціонує на робочому місці, основною задачею якої є пошук, вивчення і вирішення задач по якості та постійне навчання якості. При організації виробництва японські менеджери дійшли розуміння того, що якість кінцевого продукту і загальний результат діяльності фірми багато в чому залежить від

діяльності робочих груп, тобто людей, що працюють на одній ділянці (наприклад, в одному цеху). Тому необхідно було досягти такої організації, при якій робоча група добре розуміла б виробничі задачі і методи їх виконання, свідомо і творчо відносилася до своєї роботи, полегшувала взаємодії, підвищувала індивідуальну активність і працездатність своїх членів і діяла як єдине ціле.

Для успішної роботи «гуртків якості» в Японії були розроблені методичні вказівки, що допомагали організувати їх роботу найефективнішим чином. У цих вказівках розкривається основне значення діяльності «гуртків якості», що полягає в тому, щоб мобілізувати творчі сили фахівців на виявлення можливостей поліпшенні якісних показників всієї діяльності фірми – від розробки нового продукту до упровадження його в масове або серійне виробництво. В цих методичках приводяться, зокрема, такі положення, яких рекомендується дотримуватися при створенні «гуртків якості»: участь в роботі гуртка добровільна:

☑ засідання гуртка проводяться один раз в тиждень протягом однієї години,

☑ учасники гуртка проходять спеціальний семінарський курс навчання, де вивчаються методи вирішення виникаючих проблем;

☑ учасники гуртка самі вибирають проблему, яку їм самим хотілося б вирішити;

Можна з упевненістю сказати, що швидке посилення позицій Японії на світовому ринку в частині підвищення конкурентоспроможності японських товарів в значній мірі досягнуте за рахунок активною використання «гуртків якості». Ефективність «гуртків якості» означала поява істотних стратегічних змін в управлінні корпорацій, які полягали в ослабленні ролі ієрархії і створенні плоских гнучких осередків проектного типу з процесною внутрішньою організацією і з командами співробітників – ентузіастів. Крім того, це означало, що сама фірма повинна стати динамічною і готовою до постійних стратегічних змін як способу жити і виживати.

Паралельно з розвитком «гуртків якості» на підприємствах багатьох великих промислових фірм стали виникати **цільові групи**, в задачу яких входила підготовка управлінських рішень для нижнього рівня керівників.

Потреба в створенні таких цільових груп пояснюється тим, що на нижньому рівні управління виробництвом виявляється об'єктивна необхідність в мобілізації творчої активності робітників і фахівців на виявлення можливостей підвищення продуктивності праці, економії матеріалів і поліпшення якості виробничих операцій. Працюючи в тісному повсякденному контакті з технологами, робітники нерідко висувують цінні раціоналізаторські пропозиції, особливо якщо це підкріплюється відповідною матеріальною винагородою.

В умовах науково-технічної революції, що розвивається, виникла необхідність в створенні в рамках великих промислових фірм **комплексних цільових груп** за участю учених. На групи покладається відповідальність за підготовку особливо складних управлінських рішень, пов'язаних із прискоренням технічного розвитку фірми. Такій комплексній цільовій групі доручається комплексне опрацювання питання про можливість, наприклад, кардинального підвищення продуктивності праці за рахунок переходу до широкого вживання лазерної, плазмової, порошкової та інших видів новітніх технологічних процесів.

В комплексну групу зазвичай включають провідного вченого в області розвитку даної технології, що працює в науково-дослідній організації або університеті, двох провідних вчених або інженерів, що працюють в даній галузі і займаються вивченням можливостей практичного використання даної технології, на підприємствах галузі, і двох провідних інженерів заводу. На чолі групи зазвичай призначають заводського керівника, що виявляє особливу зацікавленість в переході до нового технологічного процесу.

Новаторські цільові групи стали виникати на великих машинобудівних підприємствах в результаті пошуку нових високодинамічних організаційних форм управління, що дозволяють розкривати додаткові можливості підвищення ефективності виробництва. Новаторські цільові групи дають можливість кардинально підвищити якість продукції, що випускається, що може сприяти технічній перебудові виробництва, що забезпечує одночасне значне підвищення

продуктивності праці і зниження витрат виробництва. Новаторська цільова група створюється на тимчасовій основі. В її склад включають ведучих інженерів, винахідників і раціоналізаторів заводу. Така група може здійснювати свою діяльність в рамках одного або декількох цехів або всього заводу.

Цільові групи широко увійшли до практики роботи великих промислових фірм завдяки своїй простоті й легкості формування. Вони є найдоступнішими для розуміння найпростішими організаційними формами управління і в той же час вони дозволяють легко долати виникаючі між функціональними підрозділами міжвідомчі бар'єри. Цільові групи формуються на рівні заводів, виробничих відділень і вищої адміністрації, що дозволяє вирішувати різні класи задач, охоплюючи всі сфери її виробничої діяльності. Ці цільові групи, по суті, і є прообразом різних форм колективного управління, таких як **команди**.

3. Під **командною формою** організації робіт, в загальному випадку, розуміють об'єднання певної групи професійних працівників в автономний самокерований колектив з метою вирішення поставленої задачі більш оперативно, ефективно і якісно, ніж при традиційній організації робіт. При цьому поставлена задача може мати різний часовий характер залежно від специфіки і умов основної сфери діяльності корпорації, фірми, підприємства, установи.

Виокремлюють наступні ключові характеристики, які визначають командну форму роботи.

По-перше, команди існують для того, щоб досягти загальної мети. Команди досягають результатів, за які члени несуть колективну відповідальність, і одержують певну колективну винагороду.

По-друге, члени команд взаємозалежні по відношенню до деякої загальної мети. **Взаємозалежність** є ознакою командної роботи.

По-третє, команди мають межі і залишаються відносно стабільними протягом певного часу. **Обмеженість** означає, що команди мають постійний склад; члени команди, так само як і не входять в це число співробітники, знають, хто входить в команду. **Стабільність** належить до терміну перебування в команді. Більшість команд працює спільно протягом значного періоду часу достатньо довго для того, щоб досягти своєї мети.

По-четверте, члени команди володіють повноваженнями для керівництва роботою і внутрішніми процесами. Це означає, що кожний член може в деякій мірі визначати те, як буде зроблена його власна робота.

І, нарешті, команди діють в більш широкому соціальному контексті. Команди не є самостійними островами. Вони виконують свою роботу в рамках більш загальної системи, часто пліч-о-пліч з іншими командами. Більш того, команди часто потребують залучення ресурсів ззовні і навпаки. Підводячи підсумок сказаному, можна дати наступне визначення команди.

Команда – це автономний самокерований колектив професіоналів, який розділяє цілі, цінності і загальні підходи до реалізації спільної діяльності, має взаємодоповнюючі навички; приймає на себе відповідальність за кінцеві результати, здатний стратегічних змінювати функціональну рольову співвіднесеність; має взаємовідзначаючу приналежність до даного соціуму.

Перерахуємо **основні принципи роботи команди**, які складають основу командоутворення.

Добровільність входження в команду. До складу команди може бути включений тільки той кандидат, хто добровільно виявив готовність увійти до складу команди на основі обізнаності і розуміння всіх умов її діяльності.

Колективне виконання роботи. Кожний член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (останнє не виключається і в рамках команди).

Колективна відповідальність. Вся команда втрачає в довірі, стимулюванні, в суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини будь-якого з членів команди.

Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат загальнокомандної роботи. Всі члени команди, незалежно від посад, «придбають», якщо команда в цілому працювала ефективно, і «втрачають», якщо команда не досягла результату.

Гідна значущість стимулювання команди за кінцевий результат. Керівництво повинне володіти інформацією про стимули, значущі для кандидатів в члени команди. Як гідні стимули можуть виступати не тільки гроші, але й інші способи заохочення, засновані на хобі, амбіціях і перевагах кандидатів. Нерідко громадське визнання виявляється більш цінним стимулом, ніж матеріальна винагорода.

Автономність самоврядування команди. Діяльністю членів команди управляє її керівник (лідер), а не адміністративне начальство корпорації.

Підвищена і виконавська дисципліна. Кожний член команди відповідає за кінцевий загальнокомандний результат. Даний принцип добровільно приймається кожним членом команди.

Взаємопідтримка, комфортний клімат і дружні відносини. Команда буде тільки тоді командою, коли її члени поважають один одного, навчають один одного і підтримують дружні відносини, хоча за межами команди ці якості можуть і не виявлятися.

Організації вдалися до команд для того, щоб поліпшити якість, підвищити продуктивність, удосконалити обслуговування замовників і діяльність своїх співробітників, понизити витрати і т. п. Команди не схожі одна на одну. Вони сильно відрізняються ступенем своєї автономності і характером управління з боку організації. Єдиної класифікації команд не існує, так, напевно, і не може бути, проте можна виділити декілька критеріїв, які характеризують команди. Ці критерії такі:

- організація і форма внутрішнього управління,
- сфера діяльності;
- географічне місцезнаходження;
- взаємостосунки з навколишнім середовищем і т. п.

Самою традиційною, з погляду організації і форми внутрішнього управління є команда, *керована менеджером* (manager-led team). У командах, керованих менеджером, менеджер діє як лідер і відповідає за визначення цілей, методів їх досягнення і функціонування даної команди. Самі команди несуть відповідальність тільки за реальне виконання дорученої їм роботи. Команда повністю довіряє лідеру, вважаючи, що ніхто, окрім нього, не запропонує більш раціональних і продуманих рішень. Його розпорядження не підлягають сумніву і критиці. Керівник-лідер здійснює одноосібне управління діяльністю команди, періодично радячись з членами команди на свій розсуд. Така команда виключно ефективна в своїй діяльності до тих пір, поки авторитет керівника-лідера незаперечний і приймається в силу членами команди майже на підсвідомому рівні. Керівництво фірми відповідає за моніторинг і управління процесами діяльності, відбір членів команди і взаємодія з організацією. Прикладами команд, керованих менеджером, є групи по збиранню автомобілів, бригади хірургів, спортивні і військові команди. Ця форма управління особливо характерна для інтелектуальної сфери; наукові школи різних наукових авторитетів, театри-студії талановитих режисерів і т. п.

Команди, керовані менеджером, характеризуються максимальним рівнем контролю над їх членами і тією роботою, яку вони виконують. Крім того, вони можуть бути ефективні в тому значенні, що цей керівник дійсно ставить цілі і задачі, які повинні бути виконані. При цьому командам характерні недоліки, властиві автократичному стилю управління, зокрема, розсіювання відповідальності і підкорення одній людині. Коротше кажучи, такі команди володіють меншою автономією і наділені меншими повноваженнями. Команди, керовані менеджером, можуть ідеально підходити для простих задач, коли визначена головна мета.

У самокерованій (self-managing) або саморегулюючій команді (self-regulating team) менеджер або керівник визначає головну мету команди, але команда користується свободою вибору методів для досягнення цієї мети. Самокеровані команди набувають все велику популярність і є маленькими групами людей, що володіють повноваженнями ухвалювати рішення, необхідні для самоврядування. Нарис. 3.1 представлений варіант організації праці в таких командах.

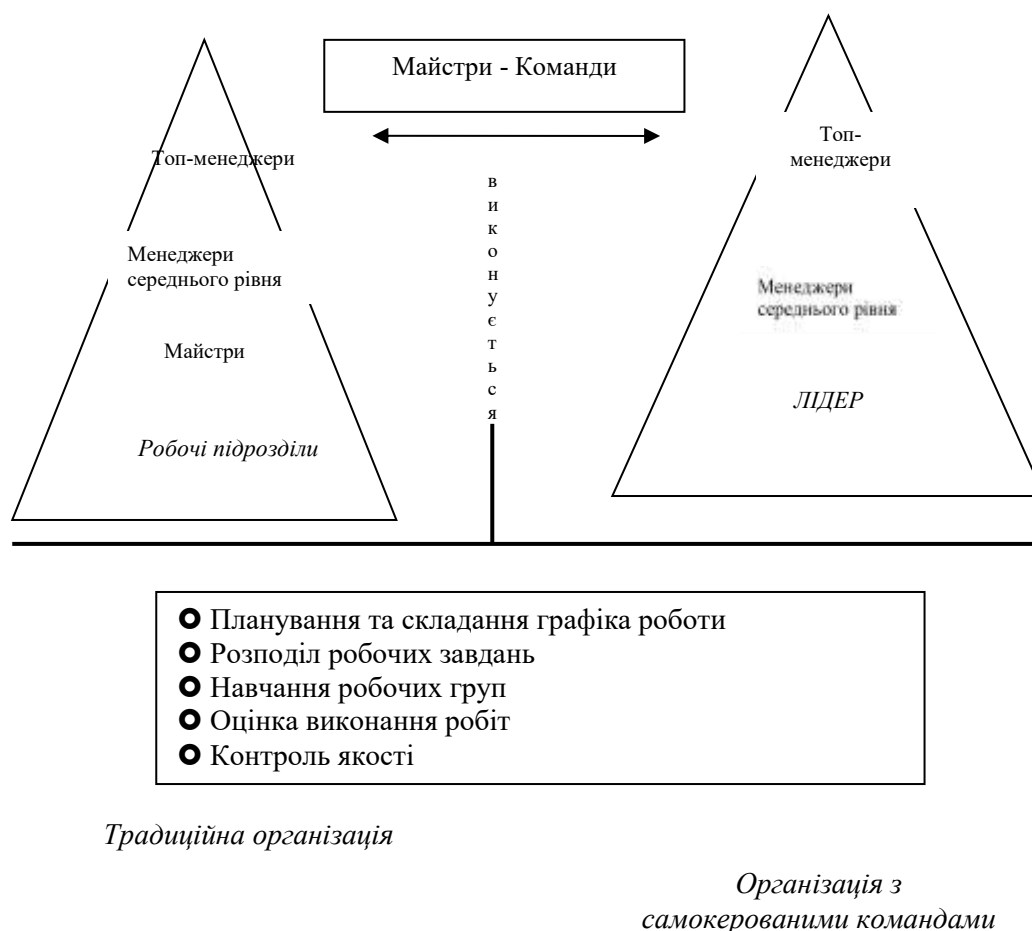


Рис. 3.1 Організація праці в самокерованих командах

Члени самокерованої команди ухвалюють рішення щодо графіка роботи, розподілу завдань, навчання робочим навикам, оцінки виконання роботи, відбору нових членів команди і контролю якості роботи. Члени команди несуть колективну відповідальність за результати роботи всієї команди. Самокеровані команди уповноважені ухвалювати рішення про планування, виконання і оцінку повсякденної роботи.

Самокеровані команди є постійними й формальними елементами структури організації. Вони прийшли на стратегічних змїну традиційним робочим групам, очолюваними начальниками.

Відмінність самокерованих команд від більш традиційних груп полягає в наступному: член команди приймає на себе обов'язки, зазвичай виконувані менеджерами або начальниками низької ланки. Саме члени команди, а не начальник, займаються плануванням, складанням графіка роботи, оцінюючи виконання роботи і контроль якості, а також несуть за це колективну відповідальність. Самокеровані команди можуть включати від 5 до 15 чоловік. Команда повинна бути достатньо численною для того, щоб володіти необхідним запасом навиків і ресурсів, але в той же час достатньо маленькою для того, щоб ефективно функціонувати. Члени команди повинні мати право самостійно визначати темп роботи і розподіляти завдання. Якоюсь

мірою цьому сприяє наявність в одного працівника декількох робочих навиків, що вимагає додаткового навчання членів команди виконувати декілька видів роботи. Передбачається, що в самокерованих командах кожна людина може виконувати різні види роботи, а при необхідності й всі види діяльності.

Очікувані вигоди від наявності самокерованих команд включають: підвищення продуктивності і поліпшення якості, гнучкість при випуску продукції і більш швидку відповідь на технологічні стратегічних зміни, зниження показників невиходів на роботу і текучість кадрів, поліпшення установок щодо роботи і якості трудового життя.

Але отримання цих результатів не гарантовано. *Подібно всім стратегічним змінам* в організації, перехід до самокерованих команд може стикатися з певними труднощами. Структурні стратегічних зміни в класифікації робочих завдань і рівнях управління спричинять за собою неминучі наслідки для керівників ланки та інших співробітників, звиклих до більш традиційних форм організації праці. Просто кажучи, якщо у вас є самокеровані команди, то вам більше не потрібні офіційні керівники низького рівня. Можливі наслідки таких стратегічних змін приведуть до того, що на стратегічних змін першому рівню менеджменту в традиційній організації приходять самокеровані команди. Для осіб, звиклих до більш традиційних способів, організація роботи за допомогою самокерованих команд вимагає спеціальної підготовки. Менеджери повинні навчитися управляти командами, а не окремими людьми, для керівників же поява самокерованих команд спричиняє за собою великі непередбачені складнощі й вимагає особливої підготовки, пов'язаної з видом діяльності організації, робочих ситуацій і людей. Вони представляють величезний потенціал, але при цьому вимагають пошуку теоретичних і практичних методів управління, заснованих на корпоративній культурі організації, що сьогодні є проблемними питаннями.

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

Така форма організації переважна для творчих команд, управлінських команд, команд каскадерів, вузькоспеціалізованих виробничих команд, аварійних команд та ін. Проте цілеспрямовані команди вимагають надзвичайно багато часу, володіють величезним потенціалом для створення конфліктів, а їх створення може обійтися дуже дорого. Більш того, їх досягнення надзвичайно важко (або взагалі неможливо) відстежити. Цілеспрямовані команди можуть ідеально підходити для складних, неточно поставлених проблем або задач з більшою мірою невизначеності, а також для планування продукції наступного покоління. Іншою недосконалістю є проміжне положення такої команди і недолік нормативної бази. Проте, цілеспрямовані команди здатні на величезні досягнення.

Самоорганізуючі команди відповідають за виконання задачі, управляючи своєю діяльністю, створюючи групу або організаційний комітет. Вони беруть на себе максимальний ступінь контролю і відповідальності. В багатьох компаніях президент або генеральний директор був замінений командою, що самоорганізовується, – радою директорів. Рада директорів великої компанії може бути поділена на постійні комітети, такі як ревізійна комісія, фінансова комісія і виконавчий комітет. На більш низьких рівнях організації самоорганізуючі команди можуть бути утворені для таких цілей, як зниження собівартості, вдосконалення технології, вирішення

соціальних питань або для поліпшення відносин між підрозділами. В деяких випадках компанії хочуть створити самоорганізуючі команди, подібно незалежній юридичній консультаційній службі. Самоорганізуючі команди володіють найбільшим потенціалом з погляду прихильності і участі, але вони схильні до величезного ризику вибору невірною напрямку.

Якщо розглядати класифікацію команд з позицій діяльності, то тут можливо виділити такі типи команд:

У виробничих командах постановка задачі завжди відрізняється високим рівнем конкретизації кінцевого результату, умов і термінів виконання робіт характером забезпечення і формою оплати. Для робочої людини все повинне бути гранично ясно, зрозуміло, відчутно і переконливо – говорять досвідчені управлінці. Цільову задачу рекомендується сформулювати конкретно і жорстко. Це підвищує її результативність, дисциплінуючи членів команди. Конкретні задачі, направлені на підвищення ефективності роботи, мають особливу привабливу силу. Вони кидають виклик всім членам команди, вимагаючи від них загальних зусиль. Основною формою стимулювання для виробничих команд, як правило, є матеріально-грошова форма з елементами громадського визнання і морального стимулювання. У виробничій сфері високий відсоток тимчасових, а то і разових команд, що обумовлене локальним і короткостроковим характером більшості виробничих задач. Так, після завершення крупного будівництва багато будівельних бригад припиняють своє існування. Нерідко розпадаються сезонні артілі сільськогосподарських робітників і заготівників. Аварійні бригади часто формуються випадковим чином під тиском зовнішніх обставин.

Для інтелектуальних команд постановка задач, таких як розробка стратегії розвитку фірми, пошук раціональних проектних рішень, розробка обґрунтувань нового законопроекту і т. п., часом можуть бути позначені лише у загальних рисах, з вказівкою необхідних якостей і параметрів. Терміни виконання призначаються приблизно з проміжними контрольними перевірками. Це вимагає формування команд на більш тривалу перспективу. Отже, з'являється вимога більш ретельного і ґрунтовного підбору членів інтелектуальної команди. Важливо відзначити, що в даному випадку рідко формуються команди під одну конкретну задачу. При цьому під терміном «команда» розуміється швидше комунікативний дух, «командний» стиль взаємодії співробітників-одномумців, ніж форма організації робіт. Така ситуація складається унаслідок складності кількісного визначення точних термінів рішення якої-небудь проблеми, форми представлення кінцевого результату і форми оплати. До речі, для інтелектуальних команд матеріально-грошова форма нерідко є не основною; велику мотивацію можуть мати престижно-кар'єрні стимули і морально сертифікаційні форми громадського визнання. Приведемо декілька прикладів інтелектуальних команд: різні наукові школи, підбір прем'єр-міністром команди політиків-одномумців, команда одномумці в-менеджері в виконавчого директора фірми або група одномумців засновників малої інжинірингової фірми в будь-якій сфері.

Аж до останнього часу командна робота теоретично і практично обмежувалася ситуаціями, коли працівники могли спілкуватися один з одним безпосередньо, віч-на-віч. Інформаційні технології, виходячи за межі простору і часу, пропонують членам команд можливість брати участь в роботі незалежно від тимчасових і просторових перешкод. З цих позицій з'явилися такі типи команд:

Віртуальні команди – групи, створені для виконання задач, при вирішенні яких необов'язкова фізична присутність в одному і тому ж місці, а також в один і той же час. Віртуальні команди тісно співпрацюють одна з одною, не дивлячись на те, що вони можуть бути відокремлені сотнями кілометрів або навіть континентами. Віртуальні групи можуть спілкуватися через телефонні конференції, відеоконференції, електронну пошту або інші засоби комунікації. Команди можуть включати тільки співробітників даного підприємства, а також людей із сторони, таких як співробітників замовника. Віртуальні команди добре працюють в глобальних компаніях, але вони можуть бути корисні і для невеликих компаній, які

функціонують на базі одного офісу, особливо в ситуаціях, коли люди, що ухвалюють рішення, часто виїжджають на робочі майданчики або у відрядження. Вони можуть бути або короткочасними або постійними, такими як, наприклад, операційні команди, які управляють своїми компаніями віртуально.

Існує багато популярних хитромудрих комп'ютерних програм, відомих під назвою *groupware* (програми для групової роботи), які легко дозволяють проводити віртуальні збори і ухвалювати групові рішення в багатьох ситуаціях. Всьому цьому сприяє прогрес у сфері проведення конференцій і співпраці, у тому числі аудіозапису, передачі даних і проведення відеоконференцій. *Віртуальна команда* складається з членів, з'єднаних один з одним електронними засобами зв'язку через комп'ютер. Віртуальні команди володіють багатьма потенційними перевагами. Вони забезпечують добрий показник «затрати – ефективність» і швидкість *командної роботи* в тих випадках, коли члени команди не можуть контактувати один з одним особисто. Вони також дозволяють використовувати потужність комп'ютера для типових потреб команди – обробки інформації і ухвалення рішень. Проте якщо між членами команди «уклинюється» комп'ютер, групова динаміка може відрізнятись від тієї, що має місце в ситуаціях особистого спілкування.

Менеджери, відповідальні за керівництво віртуальними командами, знайшли, що відстань є важко переборною перешкодою, не дивлячись на електронні засоби і переміщення на реактивних літаках. Рішення, прийняте в одній країні, інтерпретується виходячи з культурних норм, прийнятих в іншій країні, або може викликати несподівану реакцію у членів команди цієї країни. Видалені фірми борються за сфери впливу з головними майданчиками. В ході телефонних конференцій виявляється, що члени видалених команд борються за те, щоб потрапити на одну і ту ж сторінку, як буквально, так і фігурально, з точки зору розділеного погляду на стратегію. Конфлікти дивним чином загострюються в розподілених групах. Члени групи, розділені навіть декількома кілометрами, починають говорити «ми і вони». Тому існують значні розбіжності між менеджерами з приводу того, як сприятливо або несприятливо впливає на роботу команд інформаційна технологія, як на глобальному, так і на локальному рівні.

Транснаціональна команда – це робоча група, що складається з людей різних національностей, чия діяльність охоплює безліч країн: транснаціональні команди успішно долають культурні, географічні і управлінські бар'єри. Робота в команді в глобальному масштабі може бути кращим пропуском до того, щоб стати дійсно транснаціональною. Подібно всій решті типів команд, транснаціональні команди з'являються двома основними шляхами: знизу вгору або згори донизу. Більшість транснаціональних команд формується згори, як це відбувається у випадках команд, керованих менеджером, або самокерованих команд. Тобто менеджери високого рівня бачать потребу, вирішують, що потрібно сформувати транснаціональну команду, і збирають її для вирішення певної задачі. Інші транснаціональні команди з'являються несподівано, подібно цілеспрямованим і само проєктованим командам: вони виникають природним шляхом на базі існуючої мережі окремих людей, які залежать один від одного при виконанні своїх задач. Такі команди можуть складати люди з різних підрозділів, служб і країн, а також можуть включати сторонніх людей з інших організацій на тимчасовій або постійній основі. Ці команди можуть виробити свої власні задачі і звернутися до менеджерів більш високою рівня для того, щоб ті визнали й підтримали.

Транснаціональні команди відрізняються від інших складністю своєї роботи і складом, об'єднуючим різні культури. Вони працюють над проєктами, які дуже складні, і роблять істотний вплив на задачі компанії. Обов'язок транснаціональних команд – майстерно розбиратися з безліччю питань, пов'язаних з культурними відмінностями. Зокрема, транснаціональні команди повинні брати до уваги ступінь схожості культур окремих людей, що становлять дану команду, рівень володіння мовами і стиль керівництва. Тут важливі сумісна мета, чітко сформульована роль членів групи, цінності й домовленість, що розділяються, з приводу критеріїв оцінки. Чим ретельніше при плануванні робиться акцент на цих факторах, які

знаходяться на передньому фронті командної роботи, тим краще. Сформовані одного разу транснаціональні команди можуть бути використані для вирішення ряду різних задач. Деякі компанії в основному використовують їх для того, щоб вони сприяли досягненню глобальної ефективності, з метою отримання переваги по витратах в рамках регіону або у всьому світі, приведення до єдиного стандарту дизайну і операцій. Інші команди допомагають своїм компаніям реагувати на місцеві умови. Передбачається, що вони допомагатимуть відстежувати попит на ринках різних регіонів, переваги замовника, політичні і законодавчі системи. Ще один спосіб використання транснаціональних команд – професійне навчання, збір знань з різних частин організації, передача технологій і розповсюдження новин по всій компанії.

Враховуючи характер взаємостосунків команди і навколишнього середовища, можна виділити *такі типи команд*:

Ізолюючі команди здебільшого відособлюються від навколишнього середовища. Це може бути свідомим вибором керівника або лідера. Керівники часто хочуть ізолювати свої команди з причин безпеки або інтелектуальних причин. Найбільшу загрозу ефективності ізолюючих команд представляє відділення від організації. Ізолюючі команди можуть виявитися не в змозі розробити життєздатний продукт або послугу; оскільки не стикаються з рештою частини організації і галузі, або можуть створити чудовий продукт, але у них не буде достатньої підтримки для того, щоб досягти успіху.

Ізолюючі команди не тільки повинні ізолювати самих себе від всієї решти членів компанії, щоб зосередитися на роботі, але їм потрібно ізолювати себе від сторонніх, які із стратегічних причин прагнуть взнати їх секрети (ноу-хау). Конкуренти часто хочуть дістати доступ до інформації і можуть розшифрувати їх довгострокові бізнес-плани. Але прогрес інформаційних технологій поставив ізоляцію під питання.

Інформуючі команди зосереджені на своїх внутрішніх процесах і просто інформують інших про те, що вони роблять. Частіше за все інформуюча команда має мало зовнішніх контактів: вона ухвалює внутрішні рішення про те, як обслуговувати своїх споживачів. До переваг роботи інформуючих команд можна віднести здійснення контролю негативної інформації, а також недороге розповсюдження інформації. В той же час команда може не уміти укладати угоди з покупцем.

Маркетингові команди зосереджені на тому, щоб за допомогою реклами, просування і лобіювання примусити людей, що знаходяться за її межами, укладати угоди. Тут не має на увазі під маркетинговою командою традиційний функціональний підрозділ. Маркетингові команди активно просувають свої задачі, продукти, послуги і культуру усередині організації. Часто їх задача – продати себе і одержати визнання. Вони відрізняються від інформуючих команд тим, що активно будують своє спілкування так, щоб задовольнити потреби, що відчуються, інтереси і цілі організації. Якщо скористатися аналогією, то інформуючі команди схожі на газетний репортаж, а маркетингові команди – на рекламу. До недоліків маркетингових команд слід віднести високі витрати, а також те, що вони можуть в окремих випадках не зуміти задовольнити реальні потреби замовника.

Вивчаючі команди прагнуть тримати руку на пульсі організації, своїх клієнтів і споживачів. Команди зосереджені на діагностиці потреб покупців, експериментуванні з рішеннями, ревізії своїх знань, ініціації програм і зборі даних. При цьому потенційний покупець максимально задоволений, оскільки розуміються вимоги людей із сторони. Зворотною стороною таких команд є те, то вони можуть втратити дуже багато часу і ресурсів, проводячи обстеження клієнтів і споживачів замість того, щоб займатися поточною задачею. В цьому значенні вивчаюча команда дійсно є різновидом цільових груп. В якийсь момент вона повинна ухвалити важливе рішення, коли припинити збір інформації і зондування і почати розробляти продукт або послугу для споживачів. Команди рідко бувають самодостатніми, крім того, вони залежать від економічної, соціальної і політичної підтримки із сторони, що викликає появу численних стратегій взаємодії з навколишнім середовищем. Можуть спливати на поверхню

приховані конфлікти через розбіжність в поглядах, викликані обстеженням, що може призвести до незадоволеності.

Представлені чотири «чисті» зразки команд існують досить рідко. Взаємостосунки команди з навколишнім її середовищем зазнають еволюційних стратегічних змін — іноді завдяки безпосередньому втручанню керівництва, але частіше через організаційні норми, культури і обмежень, що накладаються ситуацією.

Резюмуючи вищесказане, необхідно сказати, що найбільш поширеними командами є групи, створені для реалізації якогось проекту з членів, що належать до різних підрозділів компанії, вслід за якими йдуть команди, залучені в основну діяльність підприємства, сервісні і маркетингові команди. Особливо слід звернути увагу на управлінські команди, які розглянуті далі.

Тема 2. Моделі управління с стратегічними змінами

1. Моделі стратегічних змін поведінки людини.
2. Управління стратегічними змінами через моделі людських систем.
3. Моделі організаційних стратегічних змін.

1. З метою розуміння поведінки людей в організації, ми повинні більше дізнатися про дві речі: (1) - про людей і, зокрема, про основи природи людини і (2) - про організації, чому вони створюються і з чого вони складаються.

Організаційна поведінка - це область знань, орієнтована в бік кращого розуміння людської поведінки і використання цього знання з метою допомогти людям більш продуктивно здійснювати свої обов'язки в організаціях і отримувати від цього більше задоволення. Основні цінності, що характеризують цей підхід, включають (1) акцент на встановленні причинно-наслідкових зв'язків, (2) зобов'язання стратегічних змінюватися, (3) гуманістичний підхід до людини, (4) турбота про організаційну ефективність і (5) прагнення покладатися на емпіричні дослідження і науковий метод.

РОЗУМІННЯ ЛЮДЕЙ

Існує безліч можливих варіантів функціонування організацій: вони можуть бути сильно бюрократизовані, з формалізованими відносинами або ж вони можуть існувати в неформальному середовищі, централізовані і децентралізовані, сильно структуровані, так що кожен працівник має вузьке коло обов'язків або деструктурованих, так що працівники мають широким колом обов'язків. Але загальне у всіх організаціях те, що різні підходи до створення і управління організаціями засновані на різних уявленнях про людську природу. Вони включають різні основні припущення про те, що робить мотивуючий вплив на члена організації, а на цих основних припущеннях, в свою чергу будуються різні методи заохочення людей, здійснення керівництва, утримання контролю, управління діяльністю і т.д.

Один з основних питань у тому, чи слід розглядати людей негативно, як явно схильних до ліні і до задоволення власних потреб, або позитивно, як схильних до самомотивації. Якщо прийняти перше припущення, то вийде, що людей необхідно підштовхувати, контролювати і тримати під наглядом, що вони ніколи не будуть по добрій волі добре працювати. Отже, тільки економічні форми заохочення будуть дієві, і найбільш ефективною формою управління є автократична.

Протилежна точка зору полягає в тому, що люди (наймані робітники / службовці) прагнуть до особистого і суспільного благополуччя. Надані самим собі, вони будуть ретельно працювати для отримання внутрішнього задоволення від добре зробленої роботи. Робота, отже, повинна надавати працівникам можливість розкривати свої творчі здібності.

Особливий інтерес представляють наступні питання: 1. Унікальний чи людина? 2. Які стратегічних зміни можуть відбуватися в людях і наскільки вони можуть бути сильні? 3. Чи контролюють нас зовнішні чи внутрішні процеси? 4. Обмежені наші здібності до навчання і стратегічних зміни?

З обговорення цих питань будуть зроблені два головних висновки: (1) навчання - це основний механізм, за допомогою якого люди стратегічних змінюють свою поведінку і (2) більшість людей здатні до значних стратегічних змін.

Після того, як Дарвін опублікував свої основні роботи, виник і став поширюватися той погляд, що людина не відрізняється від тварин, так само, як і вони, схильний законам еволюції і природного відбору. Ця теорія є основою соціобіології - науки, що займається вивченням біологічного базису всіх форм соціальної поведінки всіх живих істот, включаючи людину. Соціобіологи зробили висновок, що багато аспектів людського суспільної поведінки мають глибокі біологічні коріння.

Проте, існують і значні відмінності людини від тварин. По-перше, це розвиток мовної форми спілкування до такого рівня, який є абсолютно недоступним для тварин. По-друге, це ставлення до навколишнього середовища. Якщо тварини займають по відношенню до неї пристосовницьку позицію і несприятливі стратегічних зміни в ній чреваті загибеллю для окремих видів, то людина стратегічних змінює навколишнє середовище, погодившись із своїми потребами.

Який же на підставі всього цього можна зробити висновок про унікальність людської раси? Видається, що істина лежить десь між двома полюсами. Одного розуміння поведінки тварин недостатньо для розуміння людської поведінки.

Цей висновок допомагає вирішити і інше важливе питання про унікальність - унікальні люди самі по собі? Оскільки ми не керуємося у своїй поведінці легко описуваним набором поведінкових примітивів, видається, що люди також несхожі один на одного. Є загальне, але є й відмінності. Для розуміння причин виникнення цієї унікальності необхідно знати як люди розвиваються і стратегічних змінюються.

Перший висновок полягає в тому, що здатність людей до стратегічних зміни притупляється з віком. Це відбувається під впливом як внутрішніх властивостей людини, так і під впливом оточення.

Одними з характеристик, що перешкоджають стратегічним змінам, є особливості (рисни) характеру. Рисни характеру визначаються як деякі поведінкові установки, які зберігаються в часі і в різних ситуаціях.

Друге джерело особистої нестратегічних змінності розкривається соціально-психологічної теорією позицій і стратегічних зміни позицій (theory of attitudes and attitude change). Основне положення цієї теорії полягає в тому, що людина докладає зусилля для досягнення певного положення або балансу. Ми намагаємося займати позиції, які не суперечать один одному. Ми будемо дуже складну взаємозалежну структуру переконань і відносин до чого-небудь, підтверджену нашою поведінкою. Ця структура не піддається стратегічним змінам, оскільки ми найімовірніше відкинемо одну нову ідею, чим будемо міняти все наш світогляд.

Нарешті, фактом є те, що ми вибірково прислухаємося лише до тієї інформації або тим людям, думка яких свідомо збігається з нашим власним. Ми не шукаємо інформації, що суперечить нашій позиції. Цей процес зменшує можливості для стратегічних зміни.

Важливим є також аспект ситуації, яка знижує можливості для стратегічних зміни. По-перше, міжособистісне оточення залишається для нас, здебільшого, нестратегічних змінним. Це вірно як для людей, які нас оточують, так і для соціальних груп, до яких ми належимо. Ми повинні дотримуватися певні правила того, як людина повинна поводитися в загальному (норми), і як надходять певні люди в конкретних ситуаціях (ролі).

Не останню роль відіграє також і наше культурне оточення.

Існують значні відмінності між тим, які норми поведінки прийняті в різних країнах.

У цьому сенсі краще, що може зробити організація, - це правильно вибирати людей і розподіляти їх по місцях.

Підводячи підсумок, можна сказати, що на людину значно впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. У зв'язку з цим виникає питання, які з цих факторів мають переважне значення.

2. Кожний процес розвитку передбачає стратегічних зміни та реорганізацію системи відповідно до нових цілей та стратегій. Це, в свою чергу, порушує нормальне функціонування старої організації, на яку спрямовані стратегічних зміни, які передбачають стратегічних зміни змісту діяльності окремих управлінських ланок і посадових осіб, їхнього статусу, розподілу влади і впливу та ін.

Нерідко виникає ситуація, коли стара система вже не працює, а нова — ще не працює, тобто підприємство за таких умов може навіть втратити керованість. Багато фахівців, які працюють у напрямку прикладних аспектів ОР, досліджували способи, в які можна було б запобігти такій ситуації. Головною метою і результатом ОР, як стверджують спеціалісти, є підвищення сприйнятливості організації до нововведень будьякого типу, а це, в свою чергу, дає змогу забезпечити її постійний розвиток.

Дослідження І. Ансофа [2] у напрямку найбільш ефективної послідовності дій ОР, з одного боку, нагадують, що організаційні стратегічних зміни та розвиток — не самоціль, а засіб досягнення загальних цілей та стратегій фірми; з іншого — орієнтують на визначення послідовності дій щодо впровадження стратегічних змін з урахуванням зменшення рівня опору та часу досягнення стратегічних цілей.

Якщо стратегічних зміни вводяться в послідовності «загальна стратегія – система (ОСУ) – поведінка», опір буде дуже стійким і являтиме собою поєднання «поведінкового» (особистого та групового) й системного опору (опору старої ОСУ). Він спостерігається постійно протягом впровадження стратегічних стратегічних змін. Якщо процес організаційних стратегічних змін гальмується, то опір чинитиметься протягом усього періоду впровадження стратегії. Навіть якщо організаційні стратегічних зміни відбулися, то увага тих, хто чинить опір, сконцентрується на культурі й структурі влади, тобто опір триватиме й далі. Якщо керівництво, задовольнившись лише організаційними стратегічних стратегічними змінами, втратило після цього пильність, то «поведінковий» опір зведе нанівець всі досягнення, — повертаючи «до старих добрих часів».

Більш ефективною є дещо інша послідовність дій: «поведінка – система (ОСУ) – загальна стратегія». У цьому разі спочатку формується ставлення до стратегічних змін, а вже потім руйнується стара і створюється нова система, здібна досягти нових цілей (стратегій). Переваги такої послідовності наявні: рівень опору менший; сумарний час проведення поведінкових та організаційних стратегічних змін, менший чи майже той самий — залежно від характеру та радикальності стратегічних змін. Головний недолік послідовності, що розглядається, —

це затримка в опануванні стратегії. З цієї ситуації може бути кілька виходів. Поперше, можна заздалегідь починати підготовчу роботу, щоб у разі потреби впровадження нової стратегії бути наготові; подруге, не можна відмовлятися і від першої послідовності впровадження стратегічних змін, оскільки необхідність стратегічних зміни стратегії в якомога коротші терміни (наприклад, при застосуванні «управління стратегічними несподіванками») змушуватиме скорочувати час, навіть завдяки підвищенню рівня опору організації, групи або особи.

Тепер, маючи на увазі те, що запропонований Д. Недлером підхід по управлінню організаційною поведінкою розроблявся в умовах, що мають ряд відмінностей від національної специфіки, яка визначає місце і роль людського фактора в оргструктурі, розглянемо цей підхід[2] більш детально.

Модель поведінки. Для розуміння динаміки стратегічних змін Д. Недлер розробив модель конгруентної (погодженої) організаційної поведінки, що дає, на його думку, уявлення про те,

чому організація працює так, а не інакше, і виводить на критерії ефективного управління стратегічних стратегічними змінами.

Вихід

Організований

Груповий

Індивідуальний

Модель конгруентної поведінки за Д. Недлером

Д. Недлер, проаналізувавши численні літературні джерела і великий практичний досвід, визначив структуровані заходи по управлінню поведінкою людей при проведенні стратегічних змін в організації. Хоча внутрішня структура підходу не позбавлена ряду невідповідностей (які будуть зазначені), проте це не зменшує значимості розглянутого підходу.

У моделі представлені входні елементи, що надходять у систему організаційної поведінки і пов'язані з зовнішнім середовищем:

1. Обмеження, вимоги і можливості
2. Ресурси, що є в організації
3. Історія організації

Невідповідності стосовно моделі. На схемі, на відміну від опису, стратегія розглядається не як зовнішній елемент (лівий прямокутник), а скоріше як процес, (окрема стрілка, що виходить з лівого прямокутника). Крім того, завдання (внутрішній компонент на малюнку) є похідними від стратегії (зовнішнього елемента), не говорячи вже про те, що, за класикою менеджменту, стратегій може бути декілька.

Припустимо, що для предмета нашого розгляду ці невідповідності не істотні, так само як і те, що з правого боку малюнка є ще одна (цього разу чомусь не поіменована) стрілка.

Реалії стратегії. У більшості національних компаній стратегія відсутня[3], у всякому разі в її формальному вираженні, існуючи здебільшого в уявленні керівника. Будемо вважати, що в найгіршому випадку для нашого розгляду цього буде досить, а в найкращому — під стратегією станемо розуміти наявність хоч якого-небудь плану: бізнес-плану, промфінплану, плану організаційно-технічних заходів — одним словом, найголовнішого плану організації, що найбільш істотно впливає на системні компоненти організації (її елементи, структури різного роду), і з якого випливають конкретні завдання.

Внутрішні компоненти. Об'єктом аналізу є процес трансформації, що спрямований на чотири внутрішні компоненти:

- 1) задачі (або робота, яку необхідно зробити, та її основні характеристики)
- 2) працівники, які повинні виконувати завдання
- 3) формальне організаційне забезпечення (структури, процеси, системи і т. д., призначені для створення мотивації)
- 4) неформальні організаційні утворення, що впливають, формують цінності, норми і т. д. (варто відзначити невідповідність в останньому пункті — тут порушується принцип ортогональності, оскільки все-таки ці утворення складаються з працівників, згаданих у п. 2, а по суті, у цьому пункті неформальні норми протиставляються формальним з п. 3. Автор підходу має на увазі соціально-психологічні міжгрупові і міжособистісні взаємини, позначивши їх на схемі як «неформальні відносини»)

У загальному випадку всі чотири компоненти узгоджено пов'язані один з одним — і це є основним посиленням до ефективної роботи організації. Проблеми ефективності можуть виникнути при недостатній конгруентності між внутрішніми компонентами.

Фактор вірогідності. Для можливих похибок підходу його автор вводить «індульгенцію» у вигляді фактора випадковості. Важко не погодитися з очевидним твердженням: не існує найкращого організаційного проекту, стилю керівництва або методу роботи. А тому в різних ситуаціях найбільш прийнятними будуть різні моделі організацій і управління ними. Тому ця

модель враховує той факт, що завдання, люди-виконавці, стратегії і зовнішнє оточення можуть сильно і випадково варіюватися в кожній організації.

Ефективність стратегічних змін. При впровадженні стратегічних змін, коли необхідно провести організаційні стратегічних зміни, треба (відповідно до представленої моделі) провести ревізію вхідних елементів і особливо стратегії. Це приведе до стратегічних зміни внутрішніх компонентів.

У найбільш загальній постановці ефективне управління стратегічних стратегічними змінами включає вивчення й аналіз поточного стану (А, as-is), створення образу бажаного майбутнього стану (Б, to-be) і «перехід» (В) організації зі стану А в стан Б. Можна думати, що ефективність управління організаційними стратегічних стратегічними змінами можна оцінювати за такими критеріями:

- організація змістилася з поточного стану в майбутній;
- функціонування організації в майбутньому стані виправдовує очікування, тобто вона працює так, як заплановано;
- перехід досягнуто без надмірних втрат для організації;
- перехід досягнуто без надмірних втрат для окремих членів організації.

Ці положення визначають мету для планування стратегічних змін, але при цьому не можна від будь-якої організаційної стратегічних зміни очікувати, щоб вона задовольняла всі зазначені критерії. Тому питання полягає в тому, як керувати здійсненням стратегічних змін, щоб шанси на успіх були максимальні. Від того, як стратегічних зміна здійснюється, залежить і зміст цієї стратегічних зміни.

Проблеми стратегічних змін. У рамках наведеної організаційної моделі видно, що під час впровадження нововведень опір стратегічним змінам відбувається внаслідок порушення конгруентності між внутрішніми компонентами, тому що стратегічних зміна одного компонента може послабити конгруентність. Тому необхідно побачити роль і місце інновації в стані Б, для чого варто провести діагностику на предмет виявлення проблемних ситуацій. У ряді випадків результати діагностики ведуть до перегляду стратегії (і перевизначенню завдань, що з цього випливає). Це означає, що стратегічних зміни, зумовлені впровадженням інновації, виходять за рамки допустимих меж. Однак багато проблем виникають у процесі самого переходу В організації в стан Б.

Усі проблеми перехідного процесу Недлер пропонує розділити на три категорії.

Проблеми опору стратегічним змінам. Працівник, що стикається зі стратегічних стратегічними змінами, може чинити їм опір через цілий ряд причин. Стратегічних зміни несуть невідомість, що викликає підозрілість, нестійкість, відчуття небезпеки. Створені стереотипи руйнуються, втрачається влада: капітал (фінансовий та інтелектуальний), вкладений у статус-кво, знецінюється; необхідно шукати нові способи відповідності і методи впливу: звичні баланси прав-обов'язків, витрат-доходів порушуються. Стратегічних зміни можуть викликати неприйняття з ідеологічних міркувань: те, що є зараз, краще, ніж те, що пропонується.

Проблеми контролю. Стратегічних зміна підриває існуючі системи організаційного контролю і може зробити їх непотрібними, що веде до втрати контролю над організацією в процесі стратегічних змін. Одна з причин полягає в тому, що найбільш формальні організаційні механізми створені для стабільного, а не перехідного стану. Типову помилку роблять багато керівників, обмежуючись розробкою організаційного механізму для майбутнього стану Б, а унікальному по своїй суті процесу переходу В виділяється незначна роль, так ніби він здійснювався суцільно механічно, сам по собі. У більшості ситуацій для динамічного процесу В помилково використовуються системи управління, розроблені для статичної ситуації А або Б.

Проблеми влади. Організація — це політична система, в якій різні люди і коаліції борються за владу і в якій політична боротьба повинна сприйматися як природна (і очікувана) властивість організації — і в стані А, і в стані Б.

У стані В (перехідному), коли старий порядок демонтується і народжується новий, ця боротьба стає ще більш гострою та інтенсивною, оскільки порушується баланс влади. Причиною цього є невизначеність із приводу того, які ступені в ієрархії організації займатимуть окремі працівники та їх угруповання. Ще однією причиною можуть бути ідейні переконання, спричинені несумісністю існуючих цінностей з їх майбутнім значенням.

Зв'язок проблем із внутрішніми компонентами. У запропонованому Д. Недлером підході кожна з цих проблем деякою мірою пов'язана з одним із внутрішніх компонентів організації.

Так, опір відноситься до виконавців, контроль пов'язаний з розробкою прийнятних організаційних механізмів для перехідного періоду, а влада співвідноситься з реакцією неформальних організаційних структур на стратегічних зміни.

Забута проблема. Автор підходу забуває про четверту проблему, що відноситься до четвертого елементу «Завдання». Дійсно, у перехідний період повинні бути поставлені завдання функціонування організації. Однак, як буде видно далі, Недлер все ж таки неявно говорить про деякі перехідні завдання, включаючи їх до складу інших проблем.

Рекомендації з розв'язку проблем

Як би там не було, для того щоб стратегічних зміни були ефективними, необхідно розв'язати три основні проблеми. Для цього пропонуються такі рекомендації.

Для розв'язання проблем опору необхідно створити у виконавців мотивацію до стратегічних змін через створення умов, за яких поведінка виконавців природно відповідатиме меті стратегічних змін.

Проблеми контролю можуть бути вирішені за рахунок розробки організаційного механізму контролю на перехідний період.

Подолання проблем влади лежить в такому формуванні політичної динаміки стратегічних змін, при якому центр влади надає підтримку стратегічним змінам, а не блокує їх.

Усі ці рекомендації деталізуються в певні дії, що являють собою заходи у вигляді набору послідовних етапів.

Заходи щодо мотивації на стратегічних зміни

Етап 1. Виявлення і показ незадоволеності поточним станом. Необхідно створити почуття незадоволеності поточним станом. Поки люди задоволені станом речей, у них відсутня мотивація для стратегічних змін. Тому необхідна штучна організація неприйнятності поточного варіанту розвитку подій. Розуміння цієї неприйнятності повинне здійснюватися на інтелектуальному й емоційному рівнях.

Інтелектуальний вплив можна організувати, інформуючи про проблеми поточного стану, порівнюючи його зі станом в інших організаціях.

Ефекту на емоційному рівні можна досягти за рахунок «стра-шилок», що показують катастрофічний розвиток ситуації при відсутності стратегічних змін. Як бачимо, під час стратегічних змін інформація може бути важливим інструментом для запуску процесу стратегічних змін.

Етап 2. Забезпечення участі працівників у стратегічних змінах

УЧАСТЬ ПРАЦІВНИКА В СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІНАХ ЗНИЖУЄ ЙОГО ОПІР З ТАКИХ ПРИЧИН

По-перше, створюється відчуття особистої зацікавленості в стратегічних змінах, почуття «власності». Тоді успіх у стратегічних змінах розцінюється як особисте досягнення

По-друге, через учасника спрощується розповсюдження інформації, формується краще розуміння ним ситуації і проблем

По-третє, зменшується імовірність помилок, тому що від учасників надходять корисні пропозиції щодо ефективного проведення стратегічних змін

Однак в участі є й зворотний бік — оскільки втрачається контроль, вона забирає певний час і може стати причиною конфліктів.

Тому варто шукати розумну частку участі, що може виражатися в спільній роботі з вивчення поточного стану, плануванні стратегічних змін, їх проведенні і здійснюватися в різних формах (залучення до збору даних, участь у дослідницьких групах, опитуваннях, комісіях і т. д.).

Етап 3. Організація системи винагород в підтримку стратегічних змін.

Люди прагнуть отримати заохочення за ті дії, що, за їх уявленням, ведуть до бажаних результатів, а в перехідний період часто буває так, що організація очікує від працівників одних вчинків, а заохочує за інші, суперечні першим.

Тому необхідно ввести формальні і неформальні заохочення, що повинні бути прив'язані до певних бажаних дій у перехідний період, для чого варто переглянути діючу систему заохочень.

Етап 4. Надання часу і можливості для дистанціювання від стереотипів минулого. Людям необхідно дати час і можливість вийти з поточного стану, щоб зменшити відчуття втрати. Процес подолання цього почуття втрати і проведення «траурної церемонії» потребуватиме певного часу, і це необхідно обов'язково приймати до уваги при управлінні стратегічних стратегічними змінами. Людям треба дати можливість призвичаїтися до майбутніх втрат і підготуватися до них. Наявність цього фактора підкреслює необхідність надання інформації про проблеми поточного стану речей.

Заходи з управління перехідним процесом

Етап 5. Формування чіткого уявлення про майбутній стан організації. Найбільш критичним етапом при управлінні перехідним процесом є створення і поширення чіткого уявлення про майбутнє. В іншому випадку цілі і завдання стратегічних зміни стають розпливчастими, а індивідуальні очікування формуються на базі інформації, що часто є помилковою, а тому породжує чутки, фантазії. Особливо небезпечно, коли уявлення про те, куди конкретно спрямовані стратегічних зміни, не сформоване у вищого керівництва.

Тому завданням керівників організації є якомога повний опис її майбутнього стану і доведення цього опису до всіх співробітників. Вкрай важливим тут є планування ефективної системи комунікації, включаючи письмові доповіді для наради в невеликих групах, масові брифінги, збори, зустрічі (в тому числі один на один) і т. д.

Етап 6. Використання системного підходу. Якщо, відповідно до описаної вище моделі, організація складається із взаємозалежних компонентів, то успішна стратегічних зміна її моделей поведінки повинна містити в собі використання кількох точок опори, або модифікацій у ряді компонентів, що визначають поведінку організації і працюючих в ній людей. Для здійснення ефективних стратегічних змін необхідні узгоджені структурні стратегічних зміни внутрішніх компонентів. Структурні стратегічних зміни, проведені окремо, в ізоляції від інших, мають тенденцію швидко загасати, приводячи лише до нечисленних стійких ефектів, а іноді і до дисфункціональних наслідків, що не передбачалися. Стратегічних зміни повинні бути структуровані так, щоб бути послідовними, інакше виникає ризик породження нових «зон нестикування» між організаційними компонентами.

Етап 7. Розробка організаційних механізмів перехідного періоду. Дуже часто, плануючи стратегічних зміни, зосереджуються на «світлому майбутньому», забуваючи про управління процесом переходу В.

- Менеджер з управління стратегічних стратегічними змінами. На період перехідного стану має бути призначений менеджер — це може бути член правління, виконавчий директор або хтось інший, що має владу і повноваження, необхідні для запуску процесу переходу. Він повинен мати зв'язок з керівниками стаціонарного стану, зокрема з керівником майбутнього стану

- План переходу. Для оцінювання ефективності переходу і контролю над його здійсненням необхідний план з контрольними цифрами, стандартами ефективності і т. п. У такому плані маєтися на увазі наявність розподілу персональної і групової відповідальності

- Ресурси для трансформації. Ефективні перетворення звичайно несуть значні затрати, включаючи час, навчання, зовнішніх консультантів, відволікання провідних спеціалістів від виконання їх безпосередніх обов'язків і т. д. Усі ці витрати повинні бути ресурсно забезпечені: фінансово, матеріально, кадрами. Неправильна ідентифікація витрат і визначення ресурсів спричинити значно більші витрати

- Структури управління переходом. За допомогою статичної ієрархічної структури важко керувати процесом переходу. На час переходу необхідно створити спеціальні структури, що часто розміщені поза стандартною організаційною структурою. Спеціальні цільові групи, пробні проекти, експериментальні підрозділи і т. д. повинні бути створені і використані протягом цього періоду

Етап 8. Формування механізмів зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок має давати менеджеру перехідного процесу інформацію про ефективність проходження переходу і дані за тими напрямками, що потребують особливої уваги або застосування заходів. Під час перехідного періоду стаціонарні механізми зворотного зв'язку часто руйнуються — або не витримуючи «турбулентності» стратегічних змін, або через природну схильність приховувати «погані новини». Тому мають бути створені чуттєві механізми зворотного зв'язку з багаторазовим дублюванням. Зокрема, можуть бути використані такі прийоми, як опитування, дослідницькі групи, бесіди з консультантами і т. д., а також неформальні інформаційні канали.

Заходи щодо формування політичної динаміки стратегічних змін

Етап 9. Забезпечення підтримки всіх груп влади всередині фірми. У такій політичній системі, як організація, перш ніж оголошувати про заплановані стратегічних зміни, необхідно заручитися підтримкою з боку ключових груп, що мають владу. Необхідно також виявити неформальних лідерів — для формування сприятливого для здійснення стратегічних змін організаційного клімату.

Для того щоб стратегічних зміни відбулися успішно, необхідно зібрати критичну масу груп, що мають владу, і лідерів та заручитися їх підтримкою. Часто існує лише невелика кількість людей, участь яких на самому початку надзвичайно необхідна, тому в цьому випадку варто орієнтуватися на дійсно ключових людей, а вже потім забезпечувати участь інших.

Групи, що протидіють стратегічним змінам, повинні бути «збалансовані» або нейтралізовані. Немає необхідності безпосередньо втягувати у стратегічних зміни всі групи, що мають владу.

Деякі з цих груп можуть підтримувати стратегічних зміни на ідейних засадах, тоді як інші можуть виступати за стратегічних зміни тому, що ті посилюють їх власний статус в ієрархії. Разом з іншими ці групи слід враховувати при плануванні стратегічних змін, щоб їхня участь створювала стимули для членів груп.

Існують також групи, з якими необхідно «торгуватися» або укласти домовленості. Головне в тому, що необхідно визначити ключові групи, яких можуть торкнутись стратегічних зміни, а також розробити і використовувати стратегії, що дозволяють забезпечити підтримку необхідної частини цих груп.

МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДТРИМКИ

- Запрошення до участі (співробітник буде ототожнювати себе зі стратегічних стратегічними змінами)

- Переконавання (підтримка людей, участь яких не обов'язкова на початковій стадії, може бути досягнуте за рахунок апелювання до найбільш значимих цінностей організації)

- Формальні і неформальні стимули (можливість отримати нове завдання, відчуття підвищення статусу, просування в кар'єрі і т. д.)

- Ізоляція (застосовується щодо людей, які є важливими для організації, але при цьому навряд чи будуть підтримувати стратегічних зміни на початкових етапах; збереження позицій таких людей у службовій ієрархії спрямоване на створення їх дистанціювання від розв'язання завдань, безпосередньо пов'язаних зі стратегічних стратегічними змінами)

- «Вентилювання» (звільнення, незважаючи на їх інтелект, знання і досвід, невеликої кількості керівників вищої ланки, не здатних з різних причин інтегруватися в нове життя організації, як показує практика, неминуче)

Етап 10. Формування стилю поведінки, орієнтованої на лідерство. Великий вплив на політичну атмосферу організації в забезпеченні підтримки стратегічних змін роблять керівники. Особливе значення має стиль поведінки лідерів організації, зокрема те, як вони поведуться привселюдно, як використовують механізми стимулювання, якою термінологією оперують. Це має особливе значення на початкових стадіях трансформації, коли спостереження співробітників за лідером особливо пильне.

Етап 11. Навмисне використання символів і термінології стратегічних змін. Навмисне використання символіки і лексики для створення енергії стратегічних змін впливає на учасників перетворень, дає можливість створити новий центр влади або об'єднати існуючі центри влади під спільним прапором. Лексика також є важливою для управління в умовах невизначеності. Якщо, наприклад, стратегічних зміни було оголошено успішними, то воно може згодом стати таким у сприйнятті оточуючих.

Етап 12. Визначення точок стабільності. При постійній невизначеності люди можуть впасти в паніку, почати здійснювати зайві захисні дії і чинити нерозумний опір будь-яким запропонованим стратегічними змінам, що може викликати дисфункціональні наслідки. Щоб зменшити тривогу людей, необхідно підтримувати певні джерела стабільності (структур, людей, фізичних параметрів, що не стратегічних змінюються). Ці точки стабільності відіграють роль «якорів». Вони дають людям точку опори і дають можливість не загубитися в епіцентрі бурхливих стратегічних змін.

Зрозуміло, що занадто багато якорів можуть спровокувати опір, тому не слід створювати їх у великих обсягах. Ще важливіше, пропагувати витримку. Люди не зможуть відчувати себе комфортно там, де немає стабільності, якщо вони в цій стабільності сумніваються. Таким чином, ті елементи організації, що не стратегічних змінюються протягом перехідного процесу, повинні бути ідентифіковані і стати відомі членам організації. Вони будуть виконувати функцію поручнів під час руху по хиткому мосту стратегічних змін.

Отже, успіх упровадження стратегічних змін залежить від безлічі факторів, насамперед технічних. Найголовнішим, варто, мабуть, визнати функціональну і технічну/технологічну адекватність інновацій. Велике значення має якість процесів розробки і супроводу стратегічних змін[4]. Чималу роль відіграє й те, як організовані процеси впровадження в самій організації[5].

3. В процесі функціонування організації під впливом чисельних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформульованої організаційної структури реальним потребам. Організаційні невідповідності у таких випадках стають сферою управління організаційними стратегічними змінами.

Під організаційними стратегічними змінами розуміється будь-яка стратегічна зміна в одному або кількох елементах організації. Стратегічних зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

При цьому слід зауважити, що стратегічних зміни у будь-якому одному підрозділі організації, як правило, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому.

Причини, які викликають необхідність стратегічних змін, поділяють на дві групи: зовнішні і внутрішні.

Зовнішні – пов'язані з загальним і специфічним середовищем функціонування організації, а точніше – зі стратегічними змінами в компонентах цього середовища:

- в економічній ситуації,
- в державному регулюванні,
- в технологічній складовій,
- в міжнародних аспектах,

- в соціально-культурних компонентах тощо.

Більш сильний вплив на необхідність проведення організаційних стратегічних змін чинять фактори специфічного середовища:

- конкуренти,
- споживачі,
- постачальники.

Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних стратегічних змін. При цьому:

- частина з них може бути наслідком прямого та/або непрямого впливу стратегічних змін у зовнішньому середовищі,
- решта може бути результатом розвитку самої організації.

Організації можуть пристосовуватися до стратегічних змін у середовищі трьома способами:

1) адаптація до стратегічних змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені. В цьому випадку майбутні стратегічні зміни в середовищі не ідентифікуються завчасно. Отже, для цього способу характерним є реагування із запізненням;

2) пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку. Цей спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем. Його використовують організації, які "шукають" стратегічних змін;

3) замість того, щоб організація пристосовувалась до середовища, вона, навпаки, намагається пристосовувати середовище до себе. Такий спосіб використовують виключно сильні, великі організації, що займають монопольне положення на ринку.

В спеціальній літературі з менеджменту опрацьовані кілька моделей процесу організаційних стратегічних змін. Найпростішою з них є модель К.Левіна, у якій виділені лише три таких етапи:

"Розморожування" – це процес визнання необхідності організаційних стратегічних змін.

Здійснення стратегічних змін – це самі стратегічні зміни або процес їх здійснення.

"Заморожування" – це процедури підсилення, підтримки стратегічних змін до такого ступеня, коли вони стають сталою частиною системи.

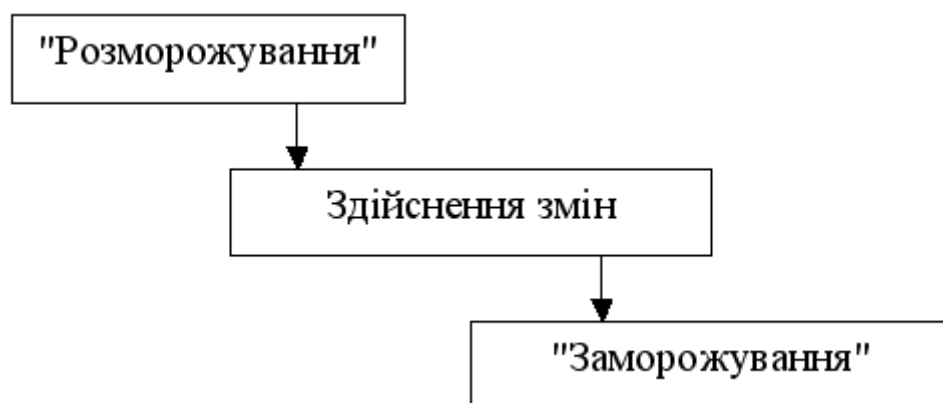


Рис.4.1. Модель процесу організаційних стратегічних змін К.Левіна

Відповідно до моделі К. Левіна процес організаційних стратегічних змін включає в себе наступні кроки:

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

Крок 2. Визначення цілей організаційних стратегічних змін. Цілі організаційних стратегічних змін можуть бути різноманітними, наприклад:

- зберігання або покращення ринкового положення фірми;
- вихід на нові ринки;

- підвищення продуктивності фірми;
- впровадження нових технологій тощо.

Крок 3. Діагноз, тобто вивчення причин організаційних стратегічних змін. Стратегічних зміни, зокрема, можуть бути обумовлені усіма або деякими з наступних чинників:

- низький рівень оплати праці;
- погані умови роботи;
- некомпетентне керівництво тощо.

Менеджер має чітко розуміти причини стратегічних змін, щоб вірно визначити, якими повинні бути самі стратегічних зміни.

Крок 4. Планування стратегічних змін і вибір техніки стратегічних змін, що включає:

- визначення витрат, пов'язаних зі здійсненням стратегічних змін;
- визначення впливу стратегічних змін на інші елементи організації;
- визначення ступеня участі робітників в проведенні стратегічних змін;
- вибір техніки (засобів) здійснення стратегічних змін.

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

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

Тема 3. Керівництво і лідерство в управлінні стратегічними змінами

1. Роль керівництва в управлінні стратегічними змінами.
2. Вимоги до менеджера зі стратегічних змін. Компетенції менеджера зі стратегічних змін.
3. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі стратегічних змін.

1. Стратегічних зміни у сучасних господарюючих системах пов'язані з переходом до нового етапу розвитку суспільства - суспільства орієнтованого на знання. Це етап постінформаційного розвитку, коли зростає роль індивідуальних і колективних знань, робляться спроби щодо формалізованого представлення знань та зберігання їх у вигляді певної матеріальної субстанції. На теоретичному рівні цей етап характеризується формуванням понятійного апарату інтелектуального капіталу, розв'язанням проблем дослідження та вимірювання знань в умовах інформаційно-інноваційного середовища, а на практиці - створенням технологічних носіїв та систем управління орієнтованих на знання. Прагнучи максимально реалізувати свій потенціал, нині компанії усього світу акцентують увагу на інтелектуальному капіталі: структурних, ринкових та людських авуарах. Основу інтелектуального капіталу компанії складають люди та їх професійні компетенції, при цьому особливе місце належить фахівцям управлінської діяльності. Тому, природно, постає проблема у формуванні та розвитку раціонального набору професійних компетенцій менеджерів відповідно до потреб сучасного бізнес-середовища.

Професійна діяльність менеджера сучасного підприємства вимагає спеціального аналізу її структури та функцій, характеру посадових завдань, організації адекватної системи підготовки та самопідготовки, розвитку професійно важливих якостей. Водночас формування професійних управлінських компетенцій як при підготовці фахівців ВНЗ так і в процесі розвитку персоналу компанії, безпосередньо пов'язаний з ринковою конкуренцією, новими вимогами на ринку праці, знаннями з менеджменту, інтелектуальної власності, економіки, інформаційних технологій, відповідних професійних умінь і навичок. Проте механізми формування і використання професійних компетенцій фахівців потребують різностороннього глибокого наукового осмислення, методологічної формалізації та обґрунтування методів їх вимірювання.

Сучасний бізнес вимагає появи нової генерації менеджерів-професіоналів різних рівнів управління, здатних повною мірою акумулювати весь ринковий, структурний та інтелектуальний потенціал компанії та сфокусувати його на реалізацію стратегії підприємства

відповідно до реалій гіпердинамічного бізнес-середовища. Разом з тим, нині, вітчизняний ринок праці не здатний забезпечити бізнес-потреби фахівцями (у тому числі й управлінськими) з достатнім рівнем професійних компетенцій, що пов'язано із системними дисфункціями системи вищої освіти України (комерціалізація освітянських послуг (надмірні акценти на комерціалізації освітянських послуг спричинила втрату зв'язку між системою вищої освіти України і реальним бізнесом); низькі зовнішні/внутрішні стандарти до освітянської сфери; високий рівень "іміджевого попиту" населення до вищої освіти та її доступність (через значну кількість ВНЗ); формальний підхід до впровадження вимог Болонської декларації тощо) та потреб сучасного бізнес-середовища (недостатній рівень як інноваційно-інвестиційної бізнес-свідомості так і наукового підходу до управління (у тому числі, спостерігається, що переважна більшість керівників надають перевагу інтуїтивному управлінню, і, як наслідок, у структурному капіталі компанії відсутні чітко визначені професійні компетенції фахівців); недовіра щодо рівня професійної підготовки випускників ВНЗ тощо; низький рівень корпоративної соціальної відповідальності тощо). У кінцевому результаті, взаємозв'язок між бізнесом та вітчизняною вищою освітою повністю втрачено - з одного боку, бізнес не може чітко визначити, які професійні компетенції фахівців необхідні для ефективного господарювання, а з другого боку, система вищої освіти України готує, в своїй більшості, незатребуваних або частково затребуваних на ринку праці України фахівців. У цьому випадку ініціативу щодо визначання та обґрунтування професійних компетенцій фахівців має взяти на себе наука.

2. Шляхом наукового обґрунтування практичних потреб реалій сучасного бізнес-середовища можна виокремити необхідні та достатні вимоги до професійних компетенцій сучасного менеджера, з одного боку, фахівець з управління має володіти достатнім професійним інструментарієм у конкретній предметній області (відповідно до сфери діяльності компанії) - базові професійні компетенції, а з іншого боку - управлінець має володіти спеціальними професійними компетенціями у сфері інформаційних технологій і систем (ІТ&С) та відповідним рівнем комунікаційних компетенцій (у т.ч. компетенцій ділового спілкування та міжособистісних взаємовідносин, лінгвістичних і соціальних компетенцій, компетенцій емоційного інтелекту тощо)

Таким чином, необхідний (мінімальний) рівень професійних компетенцій сучасного менеджера лінійного (технічного) рівня управління неодмінно складається із комплексу: а) базових управлінських компетенцій (професійних, інтелектуальних, ситуативних, соціальних компетенцій); б) елементарних компетенцій ІТ&С- грамотності (компетенції у сфері Інтернету, телекомунікацій, роботи з оргтехнікою, навички роботи принаймні в одній автоматизованій інформаційно-аналітичній системі ERP-класу тощо); ключових комунікаційних компетенцій (базові навички CRM-технологій, вільне володіння щонайменше однією іноземною мовою тощо).

Достатній рівень професійних компетенцій менеджера (управлінці середнього (управлінського) та вищого (інституційного рівня) вимагає наявності корпоративних компетенцій, що визначаються відповідно до рівня організаційної зрілості компанії, етапу її життєвого циклу (рис. 2) та кваліфікаційних характеристик професійної діяльності (табл. 1-2) [1-4].



У випадку корпоративних компетенцій модель професійних управлінських компетенцій становить КМ- орієнтований кластер (рис. 16), у якому раціонально поєднуються знання, вміння, досвід, інтелектуальні, соціально- орієнтовані та психофізичні здібності конкретного індивіда.

Таблиця 3.1

Піраміда професійних компетенцій компанії за організаційно-посадовими рівнями

	Оперативний менеджмент	Лідерство	Проектний менеджмент	Процесне управління	Системне управління	Мотивація	Стратегічне управління
Топ менеджмент	+	+	+	+	+	+	+
Керівники бізнес структур, підрозділів, філій	+	+	+	+	+	+	
Менеджери за напрямками	+	+	+	+	+		
Лінійний менеджмент	+	+	+	+			
Менеджери робочих груп	+	+	+				
Фахівці	+	+					
Кадровий резерв							

Отже, вихід із ситуації, що склалася, можливий тільки шляхом адекватних науково-обґрунтованих радикальних стратегічних змін у системі вищої освіти України, що базуються на орієнтованому на знання компетентнісному підході до визначення та стандартизації професійних компетенцій фахівців. Безумовно, що такого роду радикальні стратегічних зміни не можливі без участі головних споживачів освітнянських послуг - підприємств, організацій та установ (роль бізнесу у формуванні професійних компетенцій фахівця буде визначено нижче).

Таблиця 2

Цільові організаційно-управлінські компетенції на різних етапах розвитку компанії*				
	Тип управління	Навички менеджменту	Завдання	Недоліки
Сімейна компанія	Управління здійснюється на основі індивідуальних і досвіду керівника	Наявність управлінської позиції: • уміння бути уважним до роботи кожного; • раціонально розподіляти роботу виходячи з індивідуальних особливостей; • підтримувати емоційний настрій	• раціональний вибір ключових фігур; • розвиток управлінської позиції; • розвиток навичок ситуативного лідерства; • розвиток навичок регулювання емоційно складних ситуацій; • розвиток комунікативної компетентності	Керівником стає фахівець з високим рівнем професійних компетенцій. Відсутність розрізнення функцій фахівця і керівника і / або вони нечіткі
Невелика компанія, що розвивається	Управління здійснюється за рахунок чіткої постановки рутинних завдань, стандартизації різних видів робіт	Навички оперативного управління: • уміння ставити завдання, здійснювати правильний контроль, делегування, систематичний зворотний зв'язок	• стандартизація робіт на кожній ділянці; • розробка стандартів управлінської діяльності; • навчання навичкам оперативного управління; • впровадження стандартів управлінської діяльності; • навички проектного управління	Оперативне управління підміняють владним впливом, відсутність стандартів управління

Бататорівна, вертикально інтегрована компанія	Управління здійснюється за рахунок консолідованої роботи різних за функціями підрозділів з досягнення загальної мети	Реалізація системного управління: ▪ декомпозиція загального завдання до цілей підрозділу; ▪ застосування принципів системного управління; ▪ узгодження цілей; ▪ колегіальне прийняття рішень; ▪ управління бізнес-процесами	▪ стандартизація діяльності компанії загалом; ▪ запровадження системних процедур управління: атестація, бізнес планування, бюджетування тощо; ▪ впровадження системи постановки цілей та оцінки діяльності; ▪ розвиток навичок комунікативного управління бізнес середовищем (наради, колегіальне прийняття рішень, узгодження цілей); ▪ розвиток навичок структуризації цілей, показники досягнення результатів; ▪ навички процесного управління	Концентрація на управлінні виконанням завдань, невміння перейти від завдань до цілей. Невірний вибір показників ефективності роботи
Велика компанія, орієнтована на розвиток	Управління здійснюється за рахунок уміння стимулювати співробітників виконувати поставлені завдання	Реалізація мотивуючого управління: ▪ знання законів мотивації/стимулювання і уміння їх використовувати в управлінській діяльності; ▪ наявність навичок лідерства	▪ підміна об'єкта управління: замість результату, об'єктом управління стає мотивація співробітників; ▪ розробка заходів мотивуючого управління та управління на основі емоційного інтелекту; ▪ навчання навичкам мотивуючого управління; ▪ розвиток навичок прийняття рішень на основі даних про динаміку мотивації; ▪ розвиток навичок лідерства	Адміністрування та диспетчеризація – замість управління
Компанія – лідер	Управління включає розробку стратегії і здійснюється на основі емоційного інтелекту за допомогою емоційного лідерства, що дає змогу здійснювати реалізацію стратегії	Стратегічне управління: ▪ навички емоційного лідерства ▪ уміння впливати на бажання людей виконувати поставлені перед ними завдання як свої власні. ▪ збереження і передача накопичених знань ▪ спрямоване формування корпоративної культури компанії	▪ створення відповідності між стратегічними цілями, зонами відповідальності, повноважень і організаційною структурою; ▪ створення і підтримка норм корпоративної культури, культури управління; ▪ створення системи управління знаннями, наставництва і коучингу; ▪ розвиток лідерських якостей у керівників; ▪ розвиток емоційного інтелекту; ▪ розвиток навичок наставництва і коучингу; ▪ уміння приводити структуру цілей у відповідність структурі діяльності	Переоцінка раціональних методів управління. Недооцінка емоційного компонента управління. Відсутність навичок емоційної саморегуляції

В умовах становлення інформаційного суспільства найбільш динамічними є високотехнологічні компанії. Більшість експертів в області бізнесу вважають, що причиною успіху ведучих компаній світу є не тільки технологічні інновації, але й інноваційний підхід до управління діяльністю взагалі. Останнє обумовлює актуальність досліджень, спрямованих на пошук моделей управлінських компетенцій, які б відповідали швидким стратегічним змінам у сфері високих технологій.

Традиційний підхід до визначення ролі топ-менеджера, як правило, передбачає покладання на нього двох основних функцій:

- пошук варіантів організації та ведення бізнесу;
- забезпечення позиціонування компанії на ринку з обраним варіантом організації та ведення бізнесу.

Досвід ведучих компаній світу показує, що менеджери вищого рівня повинні володіти таким набором властивостей, навичок і знань: вміти зводити велику кількість інформації, яка призначена для підлеглих, до більш простих схем; покращувати професійну підготовку своїх підлеглих і формувати з них команду; володіти представницькими та комунікативними якостями; мотивацією.

Основні ролі можуть бути згруповані у три концептуальні категорії [1]:

- інформаційні ролі (описують види управлінської діяльності, спрямовані на створення і розвиток інформаційної мережі);
- роль спостерігача (передбачає отримання менеджером поточної інформації з багатьох джерел);
- роль провідника, оратора (представляють собою пряму протилежність ролі спостерігача, оскільки, виконуючи їх, менеджер передає поточну інформацію іншим людям в організації і поза нею).

До властивостей, якими повинні володіти сучасні топ-менеджери, можна віднести такі: вміння ставити цілі і вказувати загальні напрямки розвитку; вміння робити вибір стратегії розвитку; чітко вибирати напрямок розвитку; вміння створювати комбінації можливостей; організовувати наявні ресурси з точки зору ефективності; мати здатність передбачати стратегічних зміни і управляти ними; керувати зовнішніми відносинами.

Слід відмітити, що епоха інформаційної революції і нові умови функціонування компаній висувають нові вимоги до топ-менеджера. Сучасна компанія діє в умовах зростаючої конкуренції, що носить хаотичний, складний і глобальний характер та вимагає скорочення часу реакції в умовах обмежених ресурсів. Знання співробітників і організацій у цілому стають цінним ресурсом, який починає враховуватися нарівні з матеріальними ресурсами.

Сучасні методики управління знаннями дозволяють досягати вимірних бізнес-результатів від їх впровадження.

Управління знаннями дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечуючи топ-менеджерів інформацією, знизити трудовитрати на виконання операцій, підвищити креативність та ініціативність персоналу. Управління знаннями допоможе організаціям стати більш конкурентоспроможними, знижувати витрати, підвищити швидкість прийняття рішень і ефективно виявляти потреби клієнтів.

Існують різні напрями і форми розвитку здібностей топ-менеджерів. Однією з таких форм, яка набуває сьогодні популярності, є «корпоративний коворкінг» – це нова модель, в якій співробітники однієї організації ділять приміщення з працівниками іншої фірми.

Основною метою цієї концепції є не економія коштів, робочих площ або перехід на віддалену роботу, а розробка і тестування нових інноваційних ідей.

Велика кількість успішних компаній як Facebook, Google, Twitter і Apple почали активно використовувати коворкінг, який передбачає співпрацю талановитих фахівців в одному просторі енергетики та інноваційного духу.

Популярною моделлю коворкінгу є «Модель спонсорства стартапів» («startup sponsorship model»), в якій організація спонсорує коворкінговий простір. Чудовим прикладом цієї моделі є вражаюча коворкінгова будівля (кампус) компанії «Google» у Східному Лондоні, де не працюють її співробітники. Тим не менш, вони можуть отримувати нові ідеї під час заходів, які спонсорує «Google», або під час взаємодії з іншими фахівцями [3].

Слід відмітити, що роль коворкінгу збільшується по мірі розвитку партнерських відносин між високотехнологічними компаніями. Для такої сфери як інфокомунікації це питання є дуже актуальним, оскільки вона відрізняється високим рівнем альянсомісткості. Окрім технологічних партнерств, які пов'язані із специфікою інформаційних технологій та телекомунікаційних мереж, інфокомунікаційні компанії також активно створюють альянси з приводу інновацій, маркетингу, виконання соціальних програм та ін. Взагалі найбільш розповсюдженим сьогодні типом альянсів є згоди про сумісний продаж та маркетинг (близько 45 % всіх альянсів) [4]. У сфері інфокомунікацій прикладом є об'єднання компаній програмного та апаратного забезпечення із операторами послуг для продажу своєї продукції та одночасно для надання додаткових послуг.

3. Часто поняття “лідер” ототожнюють тільки із вищим керівництвом. За такою логікою (тут мусимо погодитись із авторами книги “Танець стратегічних змін”) лідером можуть бути лише ті працівники, що належать до вищого керівництва [2, с. 16]. Це не правильно. Справді, лідерство - особливого значення поняття, тому його не можна ототожнювати тільки із місцем в ієрархії. На основі проаналізованих літературних джерел встановлено, що лідерами можуть бути і менеджери середньої ланки, які самостійно визначають наскільки ефективно організована та виконується робота на їх рівні, і члени керівного апарату, а також в будь-якій організації далеко не останню роль відіграють неформальні лідери. Вони є ключовими фігурами у створенні неупередженої думки колективу в організації. Всі вищезазначені лідери доповнюють один одного [2, с. 17-21; 3]. Отже, виділено такі основні типи лідерів в організації: лідер - представник керівного апарату (інституційний рівень управління), лідер - менеджер середньої ланки (управлінський рівень) та неформальний лідер (технічний рівень управління та виконавці).

Насамперед варто наголосити, що влада - це не завжди лідерство, але майже завжди навпаки: лідерство породжує владу і значною мірою забезпечує її [4]. Доволі часто керівник підприємства не в змозі контролювати ситуацію, а лінійні менеджери підзвітні та не перечать йому через відчуття страху.

Кого можна назвати успішним керівником? О.Є. Кузьмін наголошує, що основою керівництва є такі категорії менеджменту: лідерство, влада і вплив. Для керівництва необхідний

вплив, а для впливу потрібно мати владу [5, с. 164-165]. Очевидно справжній керівник ніколи не назве себе настільки успішним, щоб припинити процес власного навчання та самовдосконалення. Отже, 'успішний керівник - це лідер. Істинне лідерство - це постійна праця.

Підприємство черпає різного роду інформацію із зовнішнього та внутрішнього середовища. Контролювати динамічну зовнішню ситуацію не може ніхто, навіть успішний керівник, але створити максимально ефективно організовану внутрішню атмосферу йому під силу. Не йдеться лише про налагодження безперервного виробничого процесу, але й про аспект взаємовідносин між працівниками. Керівник, що абсолютно байдужий до працівників не може назвати себе успішним.

Для реалізації ефективних стратегічних змін лідеру потрібно докласти максимум зусиль, щоб спрямувати працівників до бажаної поведінки в організації. Ціна підприємства дорівнює ціні його людського фактора: без ефективно мобілізованого людського фактора організація розвалюється. Розуміння цього потребує особливого ставлення до персоналу. Працівники - це ні в якому разі не "тяглова робоча сила". Для успішного керівника - це, перш за все, за висловом Г. Форда його компаньйони [6, с. 6]. Таке ставлення до підлеглих дає їм відчуття приналежності до всього важливого та значущого, що відбувається в організації, і, отже, підвищує готовність до стратегічних змін.

Під час реалізації стратегічних змін основними проблемами, що виникають, є ставлення працівників до стратегічних змін та поведінка менеджерів різних рівнів. Аналізуючи дослідження, проведене Д. Коттером та McKinsey Quarterly, наведемо основні умови, яких потрібно дотримуватись лідерам для вирішення цих проблем: створення відчуття крайньої необхідності; моделювання бажаної поведінки та ролей менеджерів під час реалізації стратегічних змін; використання підсилювальних механізмів (удосконалення системи мотивацій); виховання потрібних здібностей у менеджерів для реалізації стратегічних змін. Таке виховання повинне ґрунтуватись на вдосконаленні технічних здібностей за умов стратегічних зміни базового мислення (ментальності) менеджера, що унеможливорює повноцінне використання технічних здібностей [1].

Джерелом лідерства є енергійність, що життєво необхідна під час стратегічних змін та виникає під час донесення до інших свого бачення майбутнього. Успішний керівник здатний поширювати ентузіазм у працівників для реалізації потенціалу компанії та запровадження стратегічних змін, заряджає усіх позитивним налаштуванням та переконаннями. Для прикладу ознайомимось із результатами он-лайн дослідження, проведеного McKinsey Quarterly. Воно вказує на успішність стратегічних змін лише у разі мобілізації менеджерами різних рівнів енергії організації та чіткого формулювання короткострокових цілей. Основними механізмами, які сприяли активізації діяльності працівників є:

- визначення чітких цілей на 1-2 роки;
- визначення стратегічних змін як необхідного розвитку подій;
- "надихаюче" бачення майбутнього;
- висвітлення зовнішньої загрози.

Основними механізмами, які сприяли підтриманню активності у діяльності працівників, є:

- регулярне та публічне оголошення успіхів стосовно програм стратегічних змін;
- інтеграція цілей в ключові процеси, такі як: бюджетування, виробництво, менеджмент та підбір персоналу;
- використання спеціально створеної команди для запровадження програми стратегічних змін [7].

Отже, найуспішніші стратегічних зміни відбувались завдяки підвищенню людських очікувань та залучення до цього процесу працівників з усіх рівнів організації.

Перелічені вище якості лідерів дозволяють виділити основні функції кожного із трьох запропонованих типів лідерів під час реалізації стратегічних змін, що наведені у таблиці 3.1.

Основні функції лідерів під час реалізації стратегічних змін

Тип лідера	Основні функції під час реалізації стратегічних змін
Лідер - представник керівного апарату	- Ініціювання та підтримання стратегічних змін - Делегування повноважень на нижчі рівні, що означатиме зростання довіри та підвищення незалежності конкретного відділу. Делегування повноважень додає свободи на нижчих рівнях, що необхідна для самостійності у прийнятті рішень - Постійний моніторинг реалізації стратегічних змін та вироблення напрямків подальшого руху - Створення умов для реалізації стратегічних змін: забезпечення менеджменту інструментарієм - інтелектуальним та фінансовим - Відкрите та публічне викладення планів підприємства на майбутнє: ключові управлінці повинні регулярно брати участь в зібраннях, які доцільно будувати так, щоб всі плюси і мінуси роботи було б неможливо приховати - Чітке окреслення напрямку стратегічних змін. Заплановані стратегічних зміни мають бути чіткими, ні в якому разі не абстрактними. Враховуючи орієнтування підлеглих на кінцевий практичний результат, лідер впевнено прогнозує практичну цінність стратегічних змін, роз'яснює підлеглим прив'язаність стратегічних змін до основних проблем підприємства. - Періодичне ознайомлення із реакцією працівників на запровадження стратегічних змін; визначення стимулюючих та гальмівних факторів - Мотивування, що залежатиме від очікування менеджера: (суспільство, клієнт, компанія, робоча команда, "Я" особисто) - Комунікація із зовнішнім середовищем - Наставництво, що полягає у вмінні вислухати менеджера середньої ланки та надання допомоги у прийнятті рішення.
Лідер - менеджер середньої ланки	- Переїняття повноважень, делегованих вищим керівництвом - Моніторинг стану реалізації стратегічних змін у конкретному відділі; його аналізування з метою внесення коректив як самостійно так у співпраці та за наказами керівництва - Розпорядження інструментарієм та ресурсами для реалізації стратегічних змін - Чітке окреслення напрямку стратегічних змін. Це означатиме відповідь на такі питання: для чого необхідні саме ці стратегічних зміни, кому вони потрібні, яку користь від цього отримають працівники, хто прийматиме в них участь. - Мотивування: (суспільство, клієнт, компанія, робоча команда, "Я" особисто). Винагороду доцільно здійснювати за конкретні результати - Лідер як приклад. Менеджер своїми діями показує підлеглим приклад ефективно організованого робочого часу та раціональної поведінки під час реалізації процесу стратегічних змін - Наставництво, що полягає у добровільній орієнтації на розвиток своїх професійних навиків та навиків підлеглого, необхідних для успішної реалізації стратегічних змін
Неформальний лідер (спеціалісти відділів, внутрішні консультанти)	- Сприяння поглибленню довіри працівників до менеджерів середньої ланки та вищого керівництва - роль зв'язного містка між менеджерами середньої ланки та їх підлеглими - Допомога у розумінні в колективі користі та важливості від реалізації стратегічних змін - Сприяння розвитку емоційної прив'язаності працівників відділу до стратегічних змін - Сприяння створенню злагодженої (ненапруженої) атмосфери у відділі під час реалізації стратегічних змін

Однією із основних функцій менеджера назвемо контроль стабільних процесів. Лідер окрім контролю задає собі ціль покращити конкретний процес. Лише безупинний розвиток та динаміка, на думку лідера, забезпечують зміцнення конкурентних позицій організації. Тому і стверджуємо, лідер - ініціатор та каталізатор стратегічних змін в організації. Та чи зможуть стратегічних зміни бути успішними, якщо ініціатива надходить лише від вищого керівництва? Доцільно створити прозорішу ділову комунікацію та організувати ефективний зворотний зв'язок для співробітників [3; 8]. Також мало чого можна досягти, коли в стратегічних змінах зацікавлене лише керівництво. Не маючи партнерів, лідер не отримає допомоги та підтримки. Світова практика показала, що авторитарний керівник самостійно не здатний здійснити успішні стратегічних зміни. Доволі часто авторитарний керівник намагається залишатись єдиним лідером в організації. Побояючись втратити владу, він не оцінює належно розробки ведучих спеціалістів, обмежує власну думку підлеглих, утискає ініціативу, що провокує численні та постійні конфлікти. Особливість лідера полягає у тому, що він здатний пристосовувати стилі керівництва відповідно до ситуації. Керівник не може бути компетентним абсолютно у всіх питаннях. Розуміючи це, він повинен створити навколо себе команду, у складі якої віддані

справі співробітники, зовнішні консультанти. У такій команді не можуть бути лише виконавці, її доцільно формувати з ініціативних та “мобільних” людей - отже, лідери необхідні на всіх рівнях організації.

Часто у працях науковців та практичних рекомендаціях керівників різних рівнів потужних підприємств наголошується на необхідності проведення різноманітних тренінгів та навчальних семінарів з метою розвитку лідерських якостей у працівників.

Як приклад наведено кадрову політику Дженерал Електрік, яку справедливо можна назвати - “лідерство у кожному”. Керівництво Дженерал Електрік переконане, що лідерство - вроджена якість, тобто набуті її фактично неможливо чи надзвичайно складно. Тому дуже багато уваги приділяється у компанії відбору персоналу, а саме через спеціальні способи оцінки потенціалу лідерства. Суть такої оцінки полягає у тому, що людина тестується у стресових умовах, де і виявляють справжні якості претендента.

Окрім цього щорічно в компанії Дженерал Електрік відбуваються тестування працівників за системою “360 градусів”. Вона полягає у виявленні лідерських якостей у співробітників на робочому місці. Працівник оцінюється за 40 критеріями всіма категоріями людей, з якими він співпрацює (клієнт, керівник, колеги та підлеглі). Як наслідок отримуємо три категорії працівників: А, В, та С. Представників категорії А та В (найуспішніші) скеровують на різні тренінги, а представники категорія С підлягають звільненню [9].

Необхідно зазначити, що така система оцінки дозволяє виявити джерело проблем у роботі працівників та напрямки їх усунення. Також співробітники стають відкритіші та відвертіші. Такі тренінги необхідні ще й з позиції розвитку вміння мислити самостійно, пом'якшення мікроклімату в організації, що сприятиме полегшенню впровадження стратегічних змін. Ґрунтуючись на аналізуванні практично застосованих кадрових перетворень на підприємствах, виділено основні ефекти від виховання лідерських якостей у працівників:

- зменшення відчуття страху підлеглих перед керівниками;
- підвищення рівня ініціативності та творчості; поглиблення здатності працівників та менеджерів до аналізування своїх успіхів та невдач; розвиток вміння знаходити вирішення непередбачуваних проблем;
- поглиблення та розвиток професійних навиків кожного з працівників;
- підвищення зацікавленості менеджерів середньої ланки в організаційному розвитку.

Перед впровадженням таких систем на підприємстві необхідно їх порівняти з рівнем бізнес-культури, цілями та цінностями в організації. Краще ставитись скептично до всіх нових ідей і вимагати доказів їх правильності [6, с. 11].

Тема 4. Управління опором стратегічним змінам.

1. Причини виникнення опору. Симптоми і ознаки опору стратегічним змінам.
2. Типи працівників залежно від їх ставлення до стратегічних змін. Управління стратегічних стратегічними змінами через поведінку.
3. Види опору стратегічним змінам.
4. Властивості опору. Основні стадії опору стратегічним змінам.

1. Причини опору перемінам:

1. Невизначеність, відчуття втрати і переконання, що переміни в організації нічого доброго не принесуть працюючим (зросте навантаження, загроза звільнення, переведення на нижчу посаду).

2. Відчуття, що переміни приведуть до особистих втрат (автоматизація може привести до звільнення або скорочення робочої неділі, зменшать повноваження і доступ до інформації працівників).

3. Переконавання, що для організації стратегічних змін не є бажаними і необхідними (реформування нічого не дає, управління стає складним, перемини торкаються в основному знайомих і друзів).

Керівники повинні усвідомити велику вірогідність опору стратегічним змінам і прийняти заходи по подоланню цього опору. При цьому необхідно переконати неформальних лідерів, що стратегічних змін не погіршать їх матеріального становища.

Основними методами усунення опору є наступні:

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

2. Залучення підлеглих до прийняття рішень, які можуть чинити опір до плануємих стратегічних змін.

3. Полегшення і підтримка є засобами, за допомогою яких співпрацівники легше вписуються в нову обстановку (емоційна підтримка, додаткова професійна підготовка, надання додаткової відпустки для адаптації та ін.).

4. Переговори для забезпечення впровадження новин передбачають за допомогою матеріальних стимулів чи винагороди схилити в свій бік особу або групу, яка чинить опір (обіцяють підвищення в посаді за підтримку перемін, вищу оплату, не звільняти з роботи та ін.).

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

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

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

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

2. ПСИХОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКІВ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ТА ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРЕДБАЧАЄ:

- Знання для самооцінювання і вдосконалення особистості
- Комплекс знань і навичок для спілкування з людьми
- Педагогічна компетентність, пов'язана з реалізацією функції вихователя підлеглих
- Знання психологічних закономірностей життєдіяльності колективів, для оцінки міжособових і групових стосунків, для їх гармонізації

- Спроможність будувати ділові відносини

Індивідуальний опір стратегічним змінам простежується через реакції окремих осіб. Людина опирається стратегічним змінам, коли не почуває себе в безпеці, коли не впевнена в наслідках і результатах стратегічних змін, а саме:

Вимушена ризикувати, а це протирічить її натурі

Відчуває, що внаслідок стратегічних змін вона може статися зайвою

Не здатна виконувати нову роль, відведену їй внаслідок стратегічних змін

Відчуває, що може втратити повагу керівництва

Не здатна, або не бажає навчатися новим видам діяльності та засвоювати новий стиль поведінки тощо

Боїться втратити владу, престиж, репутацію

ЧИННИКИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ОПІР СТРАТЕГІЧНИМ ЗМІНАМ

Ступінь невідповідності культури і структури влади майбутнім стратегічним змінам

Тривалість періоду впровадження стратегічних змін

Загроза втрати престижу і влади та інші ускладнення для вищих менеджерів

Наслідки стратегічних змін для організації

Відданість робітників організації

Сила культурно-політичних орієнтацій у відповідних центрах сили

Великі стратегічні зміни часто здійснюються без урахування наступного опору.

ЗАХОДИ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ПІДґРУНТЯ СТРАТЕГІЧНИМ ЗМІНАМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- Аналіз природи стратегічних змін
- Створення атмосфери підтримки
- Врахування поведінських факторів при плануванні перетворень
- Управління процесом стратегічних змін через стратегічних змін поведінки працівників

ЧИННИКИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІНИ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКІВ

- Передбачення та контроль над джерелами опору
- Використання влади для переборення опору
- Ознайомлення керівників з новими концепціями та навчання їх новим прийомам вирішення проблем

- Стратегічних зміни культури та структури влади

- Керівництво процесом створення нової стратегії

Опір стратегічним змінам може мати різну силу і інтенсивність. Воно проявляється як у формі пасивного, більш-менш прихованого неприйняття стратегічних змін, що виражається у вигляді абсентеїзму, зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так і у формі активного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного ухиляння від впровадження нововведень).

У більшості випадків опір непросто розпізнати, оскільки воно будується так, що дозволяє його носіям, з одного боку, мати надійний захист від нововведень, а з іншого, забезпечити невразливість своєї позиції. Форми опору можуть бути різними: від прямого відмови (під тими чи іншими приводами) брати участь у нововведенні, до імітації активності з одночасною демонстрацією того, що нововведення не дає позитивних результатів. На стадії впровадження нововведень опір набуває і інші форми [30]: «Кускове впровадження». У цьому випадку під виглядом етапності освоюються тільки деякі елементи. «Вічний експеримент». Якщо перед широким впровадженням проводиться стадія експериментальної апробації нововведення, ця стадія може продовжуватися навіть після того, як доцільність нововведення доведена. «Звітне впровадження». Воно полягає в розходженні фактичного рівня освоєння нововведення з акредитуною до звіту. Ступінь спотворення при цьому буває важко виявити.

«Паралельне впровадження». Має місце, коли нове співіснує зі старим, хоча має витіснити «попередника». Оскільки більшість організацій має кілька «силових центрів», причому розташованих на різних рівнях управлінської ієрархії і володіють різними інтересами, ступінь, спрямованість і активність опору в різних частинах організації будуть неоднаковими. Зазвичай сила опору членів організації залежить від трьох основних обставин: Ступеня руйнування сформованих життєвих підвалин, принципів і норм; Швидкості та інтенсивності процесу стратегічних змін; Характеру та масштабів загрози влади [31].

3. Опір стратегічним змінам — це багатогранне явище, яке проявляється в формі непередбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін. Розрізняють індивідуальний, груповий та опір системи (або опір організації). Опір окремої особи пояснюється побоюванням втратити статус, авторитет, посаду в новій системі. Певною мірою опір — це реакція захисту, оскільки людина не почувається в небезпеці, якщо зростає ризик (рис.7.1). Треба враховувати, що реальність не завжди адекватно сприймається людиною; навіть якщо людина приймає стратегічних зміни (що відбуваються або можуть відбутися), вона не завжди здатна зрозуміти сутність, характер та

наслідки цих стратегічних змін. Розриви між реальністю, її сприйняттям та розумінням збільшують силу опору.

Вплив стратегічних змін на діяльність працівників		Причини	Індикатори
Бар'єри	Брак здібностей	Складнощі, зумовлені особливостями мислення; відсутність критики; відсутність ідей	Відсутність критичного ставлення до роботи («сліпота»); Домінування критичного ставлення без конструктивних пропозицій («критицизм»)
		Труднощі з викладенням думок («труднощі комунікації»)	Надання переваги усним формам спілкування; письмовим формам комунікації
	Відсутність бажань	Байдужість до подій на підприємстві	Непідготовленість до творчості, співробітництва, відсутність інтереса до професії
		Розбіжності в цілях і оцінках роботи та декларованих на підприємстві	Принципові ідеологічні розбіжності з власником
	Небажання ризикувати	Небажання змін	Негативний досвід змін, недовіра до форм і методів
		Страх матеріальних втрат і збитків внаслідок змін	Відсутність готовності до змін, опір нововведенням
Страх нематеріальних втрат і збитків внаслідок змін		Страх зменшення платні, втрати роботи та матеріальних цінностей; Страх втрати влади; Страх перед колегами отримати таку оцінку: конформіст; «той, що біжить попереду паровоза»; Страх конфлікту з керівником через розбіжності у виборі шляхів проведення змін; Ризик потрапити «не до тієї» групи	

Рис. 7.1. Бар'єри, зумовлені рівнями здібностей, бажань і ризику

Індивідуальний опір стратегічним змінам буде вищим за таких умов [20]:

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

Розрізняють різний за причинами характер опору:

1. Необхідні стратегічних зміни навичок:

Незначні

Значні

2. Стратегічних зміна стратегій

Незначні

Незначний опір

Опір через некомпетентність

Значні

Опір перевантаженню

Опір перевантаженню через некомпетентність

Ураховуючи те, що групу характеризує більший рівень стабільності, тому й опір її буде більш агресивним і сильним. Сила опору групи залежить від характеру та масштабів загрози її владі, ступеня її впливу на рішення, що приймаються на підприємстві, порушення групових цінностей та норм, спричиненого стратегічних стратегічними змінами в організації. Але найсуттєвішим фактором є розрив між характеристиками «моделей реальності», що визнається групою і тією моделлю, що будується.

Опір системи — це явище, зумовлене суперечностями поточної діяльності та заходами, передбаченими ОР. Він пояснюється схильністю системи встановити рівновагу, а це легше зробити, повернувшись до знайомого (старого) становища. Опір системи залежить від різниці (масштабу) між наявним і необхідним для досягнення нових цілей потенціалом організації.

Опір стратегічним змінам пропорційний силі зламу культури та структури влади, що здійснюється, внаслідок стратегічних змін та обернено пропорційний терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні стратегічних зміни.

У кожній організації спостерігається опір трьох розглянутих видів, який може проявлятися у відкритій або прихованій формі.

4. Більшість компаній і відділів великих корпорацій США прийшли до висновку, що помірну реорганізацію доцільно проводити один раз на рік, а докорінну - кожні чотири чи п'ять років. Стратегічних зміни на підприємствах, в організаціях, об'єднаннях — це рішення керівництва стратегічних змінити одну або більше внутрішніх стратегічних змінних в цілях, структурі, технологіях, завданнях, персоналі. Приймаючи такі рішення, керівництво повинне або саме проявити активність або реагувати на вимоги ситуації. Плануючи певну стратегічних зміну, керівник повинен мати на увазі, що всі стратегічних зміни взаємопов'язані.

Цілі. Для того щоб підприємство працювало ефективно, керівництво має періодично оцінювати і стратегічних змінювати свої цілі відповідно до стратегічних зміни середовища і самого підприємства.

Структура. Структурні стратегічних зміни (складова організаційного процесу) стосуються системи розподілу повноважень і відповідальності в координаційних і інтеграційних процесах, а також розподілі на відділи і ступені централізації. Структурні стратегічних зміни мають безпосередній вплив на діяльність колективу, оскільки до складу підприємства можуть увійти нові люди, можливі стратегічних зміни в системі підпорядкування.

Технологія і завдання. Стратегічних зміни в технології та завданнях охоплюють процес виконання завдань, впровадження нового завдання або стосується характеру роботи. Як і структурні стратегічних зміни, стратегічних зміни в технології можуть передбачати необхідність модифікації структури і персоналу.

Персонал. Стратегічних зміни персоналу передбачають модифікацію його можливостей, установок або поведінки.. це може стосуватися технічної підготовки виробництва, підготовки до між особового або групового спілкування, мотивації, лідерства, формування структурного колективу, впровадження програм підвищення задоволеності роботою.

Ефективне управління стратегічних стратегічними змінами є одним із найскладніших, але разом з тим і найпрестижнішим завданням керівників.

В основі підприємницького менеджменту, що забезпечує стабільність організації і макроекономічної усталеності, лежить цілеспрямований пошук і впровадження нововведень як складового елементу стратегічного управління. Прийнято розрізняти два види інновацій: технічні, спрямовані на стратегічних зміну продукції або технології її виробництва, і організаційні, спрямовані на стратегічних зміну структур і систем управління.

Нововведення можуть стосуватися трьох рівнів діяльності організації. На рівні поточної виробничо-господарської діяльності інновації оптимізують чинну операційну систему, виходячи з потреб процесу і підвищуючи короткострокову ефективність. Локальна організаційна оптимізація досягається методами дослідження операцій, а комплексна — методами реінжинірингабізнес- процесів.

Більш глибокі інновації забезпечують конкурентні позиції підприємства по сегментах «продукт»/«ринок» усередині сфер господарської діяльності. У класифікації систем управління ефе-ктивність на цьому рівні забезпечується комплексною концепцією маркетингу.

Технічні нововведення тут спрямовані на розробку нових видів продукції, що відповідають мінливим переважанням споживачів і передовому технічному рівню по галузі.

Інновації на третьому рівні управління — підприємницькому забезпечують реакцію на стратегічні зовнішні стратегічних зміни. Саме на цьому рівні відбувається формування сфер господарської діяльності підприємства, проектування і стратегічних змін систем і структур управління. Технічні технологічні нововведення пов'язані з фундаментальними і прикладними дослідженнями, НДДКР і створенням нових технологій, на основі яких відбувається формування нових областей споживчого попиту.

Як правило, суттєві стратегічні перетворення, впровадження інновацій зіштовхується з опором консервативно налаштованої частини персоналу або окремих осіб. Опір виникає кожного разу, коли організаційні стратегічних зміни тягнуть за собою порушення складених норм поведінки, критеріїв оцінки роботи і структури управління.

Опір стратегічним змінам — це неминуче явище, тому спочатку треба зрозуміти, чому менеджери функціональних підрозділів чи підлегли не хочуть стратегічних змін.

Опір — багатогранне явище, що викликає непередбачені зволікання, додаткові витрати і нестабільність процесу стратегічних змін. Цей супротив проявляється завжди у відповідь на будь-які стратегічних зміни. З точки зору наук про поведінку, опір являє собою природний прояв різних психологічних установок стосовно раціональності, згідно з якими групи та окремі індивіди взаємодіють один з одним.

У сфері технічних нововведень опір пов'язаний зі схильністю людей до вже чинних видів продукції і технологій, що стабільно приносять прибуток. Опір організаційним стратегічним змінам виникає через страх співробітників виявитися недостатньо компетентними для виконання нових функцій і позбавитися раніше завойованого соціального статусу.

ОЗНАКИ ОПОРУ

- Відстрочка початку процесу стратегічних змін
- Непередбачені відстрочки впровадження та інші ускладнення, що гальмують темп стратегічних змін і збільшують витрати порівняно із запланованими
- Намагання саботувати стратегічних зміни всередині організації або «втопити» їх у потоці інших першочергових справ

НАСЛІДКИ ТАКОГО ОПОРУ

- Стратегічних зміни повільно приносять очікувані результати
- Існують спроби віднести отриманий ефект від стратегічних змін на рахунок раніше здійснених процедур (заходів)

ПРИЧИНИ ОПОРУ СТРАТЕГІЧНИМ ЗМІНАМ

Невизначеність. Невизначеність означає, що людина не знає про наслідки стратегічних змін або підозрює загрозу своїй захищеності (тобто відчуває страх)

Відчуття втрат і переконання в тому, що стратегічних зміни нічого доброго не принесуть. Відчуття втрат означає, що перемини приведуть до меншого ступеня задоволеності яких-небудь потреб

Переконання. Полягає в тому, що для організації стратегічних зміни не є необхідним або бажаним: стратегічних зміни, що плануються, не вирішують проблем, а лише примножують їхнє число

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

ОЗНАКИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ОПОРУ

- відмова;
- відкладання на потім;
- невизначеність;
- відсутність впровадження;
- стратегічна неефективність;
- саботаж;

- відступ.

Подолання опору, щоб він не переріс у катастрофічні для підприємства конфлікти, потребує від керівництва організації спеці-альних заходів, пов'язаних із достатньо великими витратами. До їхнього числа належать навчання й перенавчання персоналу та створення атмосфери прихильності до інновацій через інформування та агітацію. До свідомості кожного працівника доводиться, що стратегічних зміни не несуть у собі персональну загрозу, навпаки, є передумовою розвитку підприємства, гарантують кожному фахове зростання, стабільність зайнятості, підвищення статків.

Щоб знизити опір, інноваційні проекти бажано організаційно відокремити від поточної діяльності. Для забезпечення ефективності нововведень необхідна відповідна мотивація персоналу, який залучено до їх реалізації.

Змістовий модуль 2.

Процес і сучасні методи управління стратегічними змінами.

Тема 5. Підготовка до стратегічних змін та їх планування.

1. Створення команд з управління стратегічними змінами.
2. Планування в управлінні стратегічними змінами.
3. Планування ресурсів і витрат на проект.

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

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

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

Загальна характеристика команди. У міру зростання ролі групової роботи в ході реалізації реорганізаційних цілей і вирішення складних проблем зростає потреба в стратегічних зміні змісту й характеру діяльності, у розвитку таких якостей групи, що якісно стратегічних змінюють її.

Звичайна група — це спільнота індивідів, які регулярно взаємодіють, вирішуючи єдині завдання, і мають схожі інтереси. Робоча група — невелика спільнота індивідів, що функціонують, взаємодіють і почувають один одного, як єдине ціле. Як правило, кількість людей у робочій групі варіює від 3 до 25. Члени такої групи характеризуються більш високим ступенем взаємозалежності та взаємної відповідальності за результат спільної діяльності. У робочій групі створюються оптимальні умови для ефективної діяльності (включаючи взаємообмін інформацією) і саморозвитку її членів.

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

- більш тісна взаємодія і взаємна залежність;
- члени команди працюють обов'язково спільно;
- командна робота націлена на спільне досягнення стратегічних і тактичних цілей.

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

Існує безліч дефініцій поняття „команда“. Так, команду визначають як невелику спільноту людей, де здібності одного співробітника доповнюють здібності іншого, де члени колективу віддані спільній меті, активно сприяють реалізації завдань, що впливають з неї, виявляючи взаємну відповідальність. Команду також визначають як соціальну систему, що складається із взаємозалежних об'єднаних спільною метою членів.

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

- мета командної діяльності. Як правило, це розвиток системи, продукту чи якості;
- тривалість функціонування команди. Це може бути короткий або тривалий проміжок часу залежно від мети й характеристик команди.
- членство в команді. Воно може бути функціональним, коли кожен член команди виконує чітко визначені функції, не вторгаючись у сферу діяльності колег, або взаємним перехресним (усі члени команди взаємно доповнюють один одного).

Дослідники особливо підкреслюють таку відмітну особливість команди, як взаємозалежність її членів при збереженні відмінностей між ними [Donnellon]. Доннелон також відзначив, що ці дві особливі риси обумовлюють кілька значущих умов ефективної діяльності команди:

- вимога функціональної ідентифікації. У період формування команди кожний із членів команди і надалі може відчувати протиріччя між своєю індивідуальною функціональною ідентифікацією та ідентифікацією себе як члена функціональної команди;
- вимога управління взаємною залежністю. У команді індивіди повинні навчитися ефективно функціонувати в рамках взаємозалежності;
- вимога управління в разі існування відмінностей, у тому числі відмінностей у силі між членами команди. Команди мають потребу в створенні й підтримці певного балансу сил між їхніми членами;
- вимога управління ступенем закритості команди від стороннього впливу;
- вимога своєчасно діагностувати появу суперечностей у думках, в індивідуальному сприйнятті певних подій, розбіжностей інтересів членів команди й конструктивно вирішувати конфлікти, виникнення яких є неминучим і які впливають на ефективність роботи;
- вимога створення умов для постійної комунікації членів групи.

Дослідники звертають увагу на те, що команда впливає на організаційну діяльність та організаційну культуру [Wilson; Wellins; Bgham], вплив створює ряд організаційних переваг, удосконалюється організаційне комунікативне середовище. Воно стає більш ефективним і відкритим, забезпечуючи всім співробітникам доступ до інформації, що визначає якість роботи:

- формування й діяльність команд, особливо багатофункціональних, налагоджує більш міцні зв'язки між зовнішніми й внутрішніми структурами, зацікавленими в результативні її роботі організації. Їх роль і значення зростають; членам команди властиве більш широке бачення власної місії; вони гостріше відчувають відповідальність за кінцевий результат організаційної роботи;

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

- члени команди одержують додаткові можливості для розвитку своїх професійних навичок, надаючи один одному допомогу та взаємну підтримку, а також освоюючи нові функції, ролі;

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

- особливості командної діяльності обумовлюють важливе значення організаційних і командних цінностей як фактора об'єднання членів команди;

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

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

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

2. В управлінні стратегічними стратегічних стратегічними змінами планування (програмування, детальна програма) займає основне місце, втілюючи в собі організуючий початок усього процесу реалізації проекту. Основна мета планування — інтеграція всіх учасників проекту для виконання комплексу робіт, що забезпечують досягнення кінцевих результатів проекту. План реалізації інноваційного проекту являє собою детальний, розгорнутий у часі, збалансований за ресурсами і виконавцями. взаємопов'язаний перелік науково - технічних, виробничих, організаційних й інших заходів, спрямованих на досягнення загальної мети чи вирішення поставленого завдання. Таким чином, план містить вказівки кому, яке завдання й у який час вирішувати, а також які ресурси потрібно виділити на вирішення кожного завдання. Як правило, він оформляється у вигляді комплексної інноваційної програми, управління якою розглянемо трохи нижче.

Стратегічний план визначає цільову спрямованість, етапи й основні віхи проекту, що характеризуються термінами завершення комплексів робіт, термінами постачання продукції (устаткування), термінами підготовки фронту робіт і т.д : кооперацію організацій - виконавців: потреби в матеріальних, технічних і фінансових ресурсах з розподілом за роками, кварталами. Основне призначення стратегічного плану — показати, як проміжні етапи реалізації проекту логічно вибудовуються в напрямку до його кінцевих цілей.

Поточний план уточнює терміни виконання комплексів робіт і потребу в ресурсах, встановлює чіткі межі між комплексами робіт, за виконання яких відповідають різні організації - виконавці, у розрізі року.

Оперативний план деталізує рішення, прийняті при складанні річного плану за кварталами і місяцями, що полегшує контроль його виконання і забезпечує своєчасне регулювання ходу проектних робіт і координацію дій учасників проекту.

За рівнем проекту плани можуть деталізуватися так:

- план проекту в цілому,
- плани організацій-учасників проекту,
- плани окремих видів робіт (етапів, стадій, основних віх).

План проекту в цілому називається зведеним чи комплексним й охоплює всі роботи проекту. Плани окремих учасників чи окремих видів робіт (план НДДКР, бюджет проекту, план постачань і т.д.) є частковими чи детальними.

За змістом плани поділяються на:

- продуктово-тематичний,
- об'ємно-календарний,
- техніко - економічний (ресурсний) і
- бізнес-план.

Продуктово-тематичний план інноваційного проекту являє собою ув'язаний з ресурсами, виконавцями і термінами здійснення комплексу завдань НДДКР, а також робіт з їхнього забезпечення для ефективної реалізації цілей проекту.

Ефективним методом розробки продуктово-тематичного плану є програмно-цільові методи, інструментом — "дерево цілей" і "дерево робіт", а основною формою — розробка комплексної програми реалізації проекту.

Об'ємно-календарний план інноваційного проекту визначає тривалість і обсяги робіт, дати початку і закінчення виконання робіт, тем, завдань проблемно-тематичного плану, резерви часу і величини ресурсів, необхідних для виконання проекту. Календарні розрахунки мають своєю метою регламентацію злагодженого і погодженого ходу робіт з обліком доцільної їхньої послідовності і взаємозв'язку з кожної теми (завдання) проблемно-тематичного плану і за окремими організаціями - виконавцями (детальні календарні плани), а також за проектом в цілому (зведений оптимальний календарний план).

Як метод календарного планування в системі управління інноваційними проектами рекомендується використовувати методи сіткового планування й управління (СПУ). що з початку 60-х років поширились в нашій країні. Система СПУ передбачає детальне вивчення майбутніх робіт і подання їх у вигляді спеціального креслення — сіткового графіка.

Технологічно процес побудови сіткового графіка і розробки календарного плану поділяється на наступні основні етапи і кроки:

1. Уточнення цілей і обмежень проекту:

- цілей: тривалість, якість;
- обмежень: вартість, наявність виробничих ресурсів.

2. Побудова сіткового графіка:

- складання переліку робіт;
- встановлення зв'язків між роботами, етапами (топології мережі);
- побудова мережі залежностей (приватні і зведені сіткові графіки).

3. Розробка календарного плану (аналіз проекту в часі):

- оцінка тривалості кожної роботи;
- визначення тривалості виконання окремих завдань, етапів, стадій і всього проекту;
- розрахунок параметрів мережі:
- розрахунок дат початку і закінчення кожного завдання і проекту в цілому;
- визначення критичного шляху проекту;
- розрахунок резерву часу;
- оптимізація (перепланування) мережі.

4. Оцінка наявних ресурсів, визначення необхідних ресурсів, їхньої вартості і розподіл ресурсів за завданнями проекту.

Техніко-економічний (чи ресурсний) план являє собою план ресурсного забезпечення інноваційного проекту (матеріально-технічного, інтелектуального, інформаційного, грошового) і визначає склад і потребу в ресурсах, терміни постачань і потенційних постачальників і підрядчиків. Для цього складається бюджет проекту.

- Бюджет інноваційного проекту — це план, виражений у кількісних показниках, що відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети. Загальний бюджет показує витрати засобів на проект рік за роком протягом усього періоду часу його здійснення. При цьому бюджет першого року з поквартальною і помісячною розбивкою визначається достатньо точно, а бюджети майбутніх років можуть стратегічних змінюватися зі стратегічних зміною цін. На загальному бюджеті ґрунтуються плани окремих виконавців. Бюджет проекту має двояке значення: по-перше. — це план дії. а по-друге, — інструмент для керівництва і контролю.

3. Вихідною інформацією для планування витрат на проект є: кошторисна документація за проектом і календарний план проекту. Планування витрат при складанні бюджету проекту

ведеться від загального до часткового, і розподіл коштів на проект за календарними періодами здійснюється в три кроки.

1. Послідовно додається вартість усіх робіт календарного плану і будується інтегральна крива освоєння коштів протягом усього часу здійснення проекту. При цьому розглядаються альтернативні варіанти планування витрат: при ранніх термінах початку робіт, при пізніх термінах початку робіт і усереднений, найбільш ймовірний варіант розподілу витрат у часі.

2. Розмір необхідних витрат у кожен часовий період визначається шляхом підсумовування вартості робіт, що повинні бути виконані в цей період за календарним планом.

3. Здійснюється розподіл витрат у часі за кожним видом робіт. При цьому розглядаються можливі варіанти використання засобів: нормальний, прискорений і уповільнений.

Елементи вартості, отримані на підставі калькуляцій, підготовлених на початку створення проекту, дають можливість одержати бюджет за статтями витрат у цілому на проект, за видами робіт, виконавцями.

Розрізняють чотири способи фінансування проекту:

- акціонерне фінансування. Являє собою внески коштів, устаткування, технології;
- фінансування з державних джерел. Здійснюється безпосередньо за рахунок інвестиційних програм через пряме субсидування;
- лізингове фінансування. Має на увазі передачу учасникам проекту прав власності на проект чи його частину інвестору;
- боргове фінансування. Здійснюється за рахунок кредитів банків і боргових зобов'язань юридичних чи фізичних осіб.

Бізнес-план інноваційного проекту дозволяє оцінити й обґрунтувати можливість реалізації проекту в умовах конкуренції. При складанні бізнес-плану необхідно відповісти на такі питання, як: "Чи так уже гарна сама ідея? На кого розрахований новий продукт чи послуга? Чи знайде цей продукт чи послуга свого покупця? З ким прийдеться конкурувати?".

Бізнес-план являє собою короткий програмний документ, що дає уявлення про цілі, методи здійснення й очікувані результати інноваційного проекту. Цінність його визначається тим, що він:

- дає можливість визначити життєздатність проекту в умовах конкуренції;
- містить орієнтир, як повинен розвиватися проект.
- служить важливим інструментом фінансової підтримки з боку зовнішніх інвесторів.

Склад бізнес-плану і ступінь його деталізації залежать від виду інноваційного проекту, тобто масштабів, значення для народного господарства наукової спрямованості, розмірів передбачуваного ринку збуту і наявності конкурентів. Однак зразковий склад, зміст розділів, методи і загальні вимоги до складання бізнес-плану інноваційного проекту такі ж, як до розробки будь-якого бізнес-плану в інноваційній сфері.

До проекту повинні бути додані пояснювальна записка і бізнес-план із соціально-економічними і техніко-економічними обґрунтуваннями.

В методології управління стратегічних стратегічними змінами поняття "ресурс" трактується широко, охоплюючи широкий і різноплановий спектр матеріальних, фінансових, інтелектуальних, інформаційних цінностей, які використовуються в процесі реалізації проекту.

В управлінні проектами розглядаються наступні види ресурсів:

- Трудові ресурси.
- Матеріально-технічні ресурси.
- Фінансові ресурси.
- Ресурси часу.
- Інформаційні ресурси.
- Технологічні ресурси.
- Знання і досвід.
- Природні ресурси.

В межах даної теми найбільшу увагу будемо приділяти першим трьом видам ресурсів.

Матеріально-технічні ресурси - сировина; матеріали, конструкції, комплектуючі; електроенергія і паливо; машини і механізми; обладнання.

Трудові ресурси - сукупність працівників, які здійснюють безпосередні роботи проекту з використанням матеріально-технічних ресурсів.

Більшість видів ресурсів можна згрупувати в два основних типи ресурсів:

Ресурси, які не відновлюються, можуть складуватися, накопичуватися. Ці ресурси в процесі виконання робіт використовуються повністю, не допускаючи повторного використання. Якщо їх не використали в даний проміжок часу, то вони можуть складуватися, накопичуватися і використовуватися пізніше. Часто їх називають ресурсами типу "енергія". Приклади таких ресурсів: паливо, предмети праці, засоби праці однократного застосування, фінансові засоби.

Ресурси, які відновлюються, не складаються, не накопичуються. Ці ресурси в процесі роботи зберігають свою натуральну форму і по мірі вивільнення можуть використовуватися на інших роботах. Якщо ці ресурси простоюють, то їх функціональна здатність не накопичується і не компенсується в майбутньому. Такі ресурси називають ресурсами типу "потужності". Приклади таких ресурсів : люди і засоби праці багаторазового використання (машини, механізми, станки).

Основні етапи планування ресурсів

Ресурсне планування проекту - це процес призначення ресурсів роботам проекту, а також пов'язане з ним коректування календарного графіка проекту.

Ресурсне планування дозволяє:

- Оцінити потребу в ресурсах конкретного типу.
- Здійснити раціональний розподіл наявних ресурсів в часі.
- Визначити ділянки проекту, які є критичними з точки зору потреб в ресурсах.
- Оцінити сумарну вартість проекту.
- Контролювати розхід ресурсів при реалізації проекту.

Процес планування ресурсів передбачає здійснення таких кроків:

- Визначення наявності ресурсів.
- Оцінка потреби в ресурсах.
- Призначення ресурсів роботам.
- Вирішення ресурсних конфліктів (проблем нестачі або надлишку ресурсів).
- Контроль виконання ресурсних планів.

Розглянемо процес планування одного із головних ресурсів проекту - трудових ресурсів.

Перший крок полягає у визначенні наявних ресурсів підприємства (фірми). При розрахунку наявних ресурсів потрібно орієнтуватися на:

1. Нормальну продуктивність праці персоналу , враховуючи їх рівень кваліфікації і досвіду.
2. Можливі зобов'язання стосовно інших проектів , підрядів.
3. Очікуваний рівень невиходів через відпустки, хвороби, виконання державних обов'язків.
4. Можливість застосування позаурочних робіт, стратегічних зміни режиму роботи.

Другий крок. Оцінку обсягу необхідних трудових ресурсів для виконання

Де Т - трудомісткість роботи, людино-годин;

Фкор - корисний фонд часу одного працівника, годин в день. Далі розраховану необхідну кількість працівників зіставляють із запланованою тривалістю роботи і розподіляють по днях.

За таким алгоритмом визначають потребу в людських ресурсах по професіях, по роботах, а потім сукупну потребу по проекту в цілому. Отримані дані зводять у таблицю.

Нижче розглянемо спрощену ситуацію, коли для виконання проекту'^' потрібен лише один ресурс - проектант.

Третій крок. Процес призначення ресурсів може здійснюватися двома шляхами:

1. Розподіл між роботами наявних ресурсів (планування "від ресурсів").

2. Призначення роботам необхідних ресурсів (планування "від робіт").

Четвертий крок. Вирішення проблеми нестачі або надлишку ресурсів (розв'язання ресурсного конфлікту). При цьому можна застосувати два підходи:

- Використання шляхів, які не передбачають стратегічних змін у календарному графіку проекту;
- Спосіб згладжування ресурсних діаграм, який передбачає стратегічних зміну дат виконання робіт;

Перший підхід передбачає використання наступних шляхів при нестачі ресурсів:

- Запровадження позаурочного часу роботи (при обмеженості трудових ресурсів).
- Збільшення робочих стратегічних змін (при лімітованій кількості машин і обладнання).
- Здійснення заходів, які сприяють підвищенню продуктивності праці (мотивування працівників, покращення умов праці, навчання).
- Залучення субпідрядників.

Застосування вищеназваних методів вимагає додаткових витрат і тому може здійснюватися в межах запланованої суми витрат на проект. Надлишок ресурсів може також спричинити зростання витрат проекту. В такому випадку необхідно прагнути до оптимального використання таких надлишків, окремими шляхами якого може бути:

- Спрямування вільних ресурсів на виконання критичних робіт.
- Виконання певних елементів проекту заздалегідь, якщо це дозволяє логічна схема послідовності робіт проекту.
- Тренінг (підвищення кваліфікації) персоналу, не задіяного в певний період часу в проекті.

Другий підхід оптимізації завантаження ресурсів передбачає згладжування ресурсних гістограм. Згладжування профілів ресурсних гістограм проводиться шляхом зміщення календарних строків виконання робіт в межах запасу часу (в тому числі перериванням, якщо це припустимо, здійснення роботи), а також, при можливості, стратегічних зміни логічних зв'язків між роботами.

Одночасно згладжувати діаграми декількох ресурсів неефективно. Необхідно проводити згладжування розподілу ресурсів один за одним. При цьому варто дотримуватися певних рекомендацій щодо послідовності ресурсів, які потребують згладжування:

- В першу чергу згладжується ресурс, який найбільше перевантажений;
- Потім розглядають ресурс, який найбільше використовується у проекті;
- Наступний на черзі найменш гнучкий ресурс (наймається з іншої компанії);
- Потім згладжують ресурс, який потребує найбільших витрат по найму.

Цілком зрозуміло, що для великих складних проектів з великою кількістю видів ресурсів здійснити вирівнювання профілів завантаження ресурсів без спеціалізованих програмних засобів неможливо.

Але дуже часто виникають ситуації коли використаний весь запас часу по роботах, а дефіцит ресурсів для деяких ділянок проекту все ще залишається. В такому випадку застосовують один із двох можливих підходів:

- Планування ресурсів в умовах обмежених ресурсів.
- Планування ресурсів в умовах обмеженого часу.

Перший підхід передбачає, що кількість наявних (доступних) ресурсів не може бути стратегічних змінена і є основним обмеженням проекту. В такому разі вирішення ресурсних конфліктів здійснюється за рахунок зміщення дати закінчення робіт проекту.

Такі ситуації зустрічаються, коли з різних причин неможливо збільшити кількість ресурсу, або ж при їх достатній кількості з технічних, технологічних передумов чи вимог безпеки праці відсутня можливість більшого його застосування.

Другий підхід ґрунтується на встановленні фіксованої дати завершення проекту і залученні в проект додаткових ресурсів на періоди перевантажень. Такі ситуації виникають тоді, коли, наприклад, договір на поставку продукту проекту передбачає жорсткі терміни і суворі штрафи за їх недотримання або ж проект є частиною більшого проекту з чітко визначеним терміном завершення (будівництво мостів на автомагістралях).

П'ятий крок ресурсного планування - контроль і коректування ресурсного плану. На протязі життєвого циклу проекту базовий календарний план робіт може стратегічних змінюватися. Відповідно при суттєвих відхиленнях фактичних даних від планових виникає необхідність побудови, аналізу і згладжування нових гістограм ресурсів. Таким чином, ресурсне планування необхідно розглядати як перманентну діяльність, яка триває аж до моменту завершення проекту.

Витрати проекту, їх класифікація, планування.

Як відомо, постійними об'єктами уваги проект-менеджера є час, обсяги, ресурси. З принципи і процесами планування цих параметрів проекту ми уже ознайомились. Не менш важливим параметром проекту, який потребує планування і контролю є витрати.

Основними цілями планування витрат є:

- Визначення загальної вартості проекту. Оцінка всіх витрат за проектом визначає загальну вартість проекту.
- Аналіз життєздатності проекту. Здійснюється порівнянням витрат і доходів проекту на різних фазах виконання проекту. Умовою життєздатності проекту є перевищення грошових припливів в проект над грошовими відпливами з проекту.
- Одержання фінансування.
- Підготовка тендерів. Фірми, які беруть участь у тендерах на підряди проекту, повинні підрахувати витрати для того щоб:
- Спрогнозувати прибутки, як різницю між ціною і витратами.
- Визначити ціну підряду додаванням до витрат фіксованого відсотка прибутку.

Витрати за проектом структуруються за багатьма ознаками: за цільовим спрямуванням:

- Інвестиційні - це витрати на інвестиції в основний капітал (придбання землі, будівництво будівель і споруд, купівля або оренда технології та обладнання), в передвиробничі потреби, в обіговий капітал.

- Поточні - це витрати на випуск продукції проектним об'єктом. За методом віднесення на проектні роботи:

- Прямі - безпосередньо пов'язані зі здійсненням проекту і включені у виробничу собівартість .

- Непрямі (накладні витрати) - роботи, які не можна віднести прямо на роботу або проект, які пов'язані з управлінням та обслуговуванням виробництва, організацією виконання проектних робіт.

За залежністю від обсягів проектних робіт:

- Стратегічних змінні - витрати, які залежать від обсягу робіт.
- Постійні - витрати, які не залежать від обсягу робіт.
- За видами витрат (згідно з національним стандартом бухгалтерського обліку):
- Матеріальні витрати.
- Оплата праці.
- Відрахування на соціальні заходи.
- Амортизація.

- Інші операційні витрати (вартість робіт і послуг сторонніх організацій, сума податків, втрати від курсових різниць, фінансових санкцій)

Тепер детальніше розглянемо структуру поточних витрат проекту.

- | | |
|---|----------------------------|
| 1 | Прямі матеріальні витрати. |
| 2 | Сировина і матеріали |

- | | |
|---|--|
| 3 | Роботи і послуги виробничого характеру |
| 4 | Паливо та енергія на технологічні цілі |
| 5 | Втрати від недостач в межах норм природного збитку |

2. Прямі трудові витрати.

2.1. Заробітна плата

2.2. Додаткові виплати в рахунок оплати праці

2.3. Збори та нарахування на заробітну плату Разом прямі витрати (1+2)

3. Операційні витрати

3.1. Податки і збори, які не пов'язані з заробітною платою і відносяться до валових витрат.

3.2. Витрати фінансування (проценти, лізинг, страхування).

3.3. Маркетингові витрати (на рекламу, на сертифікацію та збут продукції, маркетингові дослідження).

3.4. Витрати на обслуговування виробничого процесу (вдосконалення технології та організації виробництва, поточний ремонт основних фондів, контроль якості)

3.5. Витрати на природоохоронні заходи.

3.6. Адміністративні витрати (послуги зв'язку, обчислювальних. Центрів, банків, аудиту, комунальних служб, ремонтно-сервісні, офісно- господарські, витрати на відрядження).

3.7. Позавиробничі витрати. Разом валові витрати (1+2+3)

4. Амортизація.

Разом непрямі витрати (3+4) Разом загальні витрати (1+2+3+4)

Загальні витрати на проект можна структурувати і по етапах життєвого циклу проекту:

- Витрати на дослідження і розробки (проведення передінвестиційних досліджень, детальне проектування і розробка дослідних зразків продукції, розробка робочої документації і т.д.).

- Затрати на будівництво (виробничі чи адміністративні будівлі).

- Затрати на виробництво (виробництво і тестування продукції проекту, матеріально-технічне забезпечення, навчання персоналу).

- Затрати на закриття проекту(переобладнання виробничих потужностей, утилізація залишків).

Витрати проекту розподіляються на протязі його життєвого циклу нерівномірно. Як видно із рис. 1 основна частина витрат припадає на інвестиційну фазу проекту і найменше на передінвестиційну фазу.

В процесі планування витрат складаються кошториси. Кошторис - це план витрат за проектом, який отримують на базі комплексу детальних документальних розрахунків (калькулювання).

Кошторис має подвійне значення як документ , що визначає вартість проекту і як інструмент контролю й аналізу витрат коштів і ресурсів на проект.

Правильне визначення кошторисної вартості проекту має велике значення. Від точності оцінки вартості проекту залежить достовірність оцінки ефективності варіантів проекту, вибір оптимального варіанту проекту, можливість проведення перемовин і тендерів для залучення інвесторів, вибору підрядників і субпідрядників.

Інформацію для оцінки витрат проекту отримують шляхом структуризації проекту (перелік і обсяг робіт, виконавці), побудови мережових графіків (тривалість робіт і проекту), ресурсного планування і призначення ресурсів роботам. При кінцевих оцінках витрат проекту на стадії розробки робочої документації використовують контракти, графічні матеріали, специфікації, пояснюючі записки , відомості потреби в матеріалах, дані про трудозатрати і час використання обладнання машин і механізмів, виробничі норми витрат матеріалів,

Збірники ресурсних кошторисних норм, матеріали з оцінки ризику і невизначеності проекту, прайс-листи постачальників. Вихідна інформація в процесі переходу від одного етапу

проекту до іншого деталізується, уточнюється. Відповідно зростає і точність оцінки витрат проекту.

Для визначення кошторисної вартості проекту і окремих його етапів застосовують різні методи.

1. Ресурсний - полягає в калькулюванні в поточних або прогнозованих цінах (для матеріально-технічних ресурсів) і тарифах (для трудових ресурсів) елементів ресурсів, необхідних для реалізації проекту. Цей метод є найбільш трудомісткий і дорогий, але при цьому і найбільш точний.

1. Є декілька методів, які базуються на даних попереднього досвіду реалізації проектів-аналогів.

2. Експоненціальний метод - припускає, що витрати є пропорційні потужності обладнання і підпорядковуються експоненціальному розподілу. Для хімічної промисловості це закон "2/3", для програмного забезпечення "6/5". Витрати збільшують пропорційно росту потужності, а потім перемножують на даний коефіцієнт.

3. Покроковий метод - передбачає, що витрати залежать від виробничої потужності підприємства. Для певних галузей розроблені стандартні таблиці, які базуються на емпіричних даних і відображають співвідношення між потужністю підприємства і окремих видів затрат. Ці співвідношення (коефіцієнти) є різними для певного рівня WBS проекту.

Існує три типи кошторисів:

1. Зведений кошторисний розрахунок - основний документ, який визначає вартість проекту. Складають його на основі об'єктних і локальних кошторисів, а також розрахунків на додаткові витрати, які не враховані в цих типах кошторисів.

2. Об'єктні кошториси - включають витрати на об'єкт, а також частину резерву коштів на непередбачені роботи й витрати.

3. Локальні кошториси - складають за робочими кресленнями на кожен вид робіт і передбачають розрахунок вартості конструктивних елементів і видів робіт. Загальна кошторисна вартість розбивається на окремі статті:

1. Кошторисна вартість матеріалів, конструкцій, деталей і напівфабрикатів (витрати на упакування, доставку, заготівельно-складські витрати).

2. Витрати на придбання устаткування, приладів, інструменту й виробничого інвентарю (упакування, доставка, тара)

3. Витрати на експлуатацію машин і механізмів (доставка, монтаж, демонтаж, амортизаційні відрахування, капітальний і поточний ремонт та ТО, з/п обслуги, ПМ і обтиральні матеріали, стратегічних змінні пристосування і матеріали.

4. Накладні витрати- призначені для організації, управління і обслуговування процесу матеріалізації проекту.

5. Інші капітальні витрати - на виконання НДР, ПК і ПР робіт, освоєння будівельного майданчика, відшкодування вартості відчужуваних земель, переселення, підготовку експлуатаційних кадрів і т.д.

6. Резерв на непередбачені роботи і витрати - для компенсації вартості робіт і витрат, не завжди можна передбачити, але які можуть виникнути в майбутньому. Повинен бути таким, щоб забезпечити виконання проекту без потреби в додатковому фінансуванні.

7. Кошторисний прибуток - прибуток, який необхідний для розвитку підприємства, стимулювання працівників, розвитку соціальної сфери.

Отримана кошторисна вартість ілюструє загальну вартість проекту, але не може бути використана для організації фінансування і поточного контролю проекту. Тому наступним етапом проекту є розробка бюджету проекту.

Бюджет проекту - розподіл кошторисної вартості проекту в часі за календарним планом. В процесі бюджетування створюється план витрат: визначається коли, скільки і за що будуть виплачуватися грошові ресурси. Загальний бюджет відбиває витрати коштів за роками на

протязі усього періоду його реалізації. На перший рік бюджет складають з великим ступенем точності з поквартальним і помісячним поділом. Бюджети наступних років можуть коректуватися зі стратегічних зміною цін.

Бюджет може складатися у вигляді:

1. Матриці розподілу розходів.
2. Стовпчастих діаграм затрат або кумулятивних затрат.
4. Графіків кумулятивних затрат.
5. Календарних планів-графіків затрат.

На різних фазах і етапах проекту розробляються різні види бюджетів. Точність даних бюджетів підвищується від ранніх етапів проекту до пізніх: розробка концепції проекту (бюджетні очікування - 25-40%), обґрунтування інвестицій і ТЕО (попередній бюджет -15-20 %), тендери, переговори, контракти (уточнений бюджет - 8-10 %), розробка робочої документації (кінцевий бюджет - 5-8%), реалізація - завершення проекту (фактичний і плановий бюджет - 0-5%). В кінці фази завершення проекту складається фактичний підсумковий бюджет.

Тема 6. Механізм реалізації стратегічних змін. Контроль.

1. Інтегрований підхід до реалізації стратегічних стратегічними змінами.
2. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). Місце ОСУ в реалізації стратегічних змін. Фактори вибору ОСУ. Види ОСУ. Порівняльна характеристика традиційних і адаптивних ОСУ. Переваги і недоліки різних ОСУ. Сучасні напрями розвитку ОСУ. Стратегічних зміни в ОСУ для найкращої реалізації стратегічних змін.
3. Контроль за виконанням процесу стратегічних змін.

1. Для того щоб домогтися ефективної реалізації намічених стратегічних змін, важливо зробити наступні кроки.

Розпізнавання основних загроз. Серед основних загроз успішної реалізації організаційних стратегічних змін можна виділити такі, як [26]:

- неясне уявлення про бажаний майбутній стан, відсутність чітких критеріїв досягнення цілей і стратегічних орієнтирів;
- погане планування процесу переходу, неадекватна оцінка наявних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і тимчасових;
- протидія організаційним стратегічними змінам з боку персоналу компанії;
- недостатня підготовленість персоналу, в тому числі вищої управлінської ланки, до ефективної роботи в умовах швидко мінливого середовища, тобто відсутність необхідних компетенцій.

Формування спільного бачення майбутнього. Незважаючи на те, що процес переходу найчастіше ретельно планується, будь-які стратегічних зміни практично завжди тягнуть за собою стан невизначеності в організації. У зв'язку з цим успішність проведених заходів багато в чому залежить від того, наскільки персонал компанії залучений в сам процес, наскільки зрозумілі й прозорі цілі організаційних стратегічних змін. Спільне бачення майбутнього дозволяє згуртувати персонал організації заради досягнення спільної мети. Стратегічних зміни не будуть успішними, якщо спочатку не будуть ясні цілі, критерії їх досягнення, а також очевидні переваги нового, бажаного стану організації. Перш ніж кудись іти, треба пояснити, для чого ми це робимо і що матимемо в результаті. Після цього можна складати план заходів, який відповідає на питання, як ми збираємося переходити до бажаного майбутнього. При цьому важливо, щоб не тільки менеджери, а й працівники брали участь у плануванні заходів [27].

Формування спільного бачення майбутнього може починатися на сесіях стратегічного планування для топ-менеджерів компанії, де загальні цілі розглядаються в контексті стратегічного розвитку бізнесу. Далі ідеї вищого менеджменту транслуються на рівень

середнього менеджменту, при цьому використовується принцип каскадування, коли цілі не просто спускаються зверху вниз, а проходять обговорення, доповнюються і коригуються.

Розробка системи мотивації до стратегічних змін. Як правило, робота з реалізації організаційних стратегічних змін розбивається на ряд проектів, які повинні бути описані з відповідною деталізацією. На наш погляд, слід заздалегідь занести до бюджету преміальний фонд проектів, що входять до плану організаційних стратегічних змін. Учасники проектів, таким чином, мають можливість отримати додаткову винагороду за досягнення проектних цілей. Винагорода доцільно виплачувати не тільки за досягнення кінцевих, але і проміжних результатів, особливо якщо мова йде про довгострокові проекти. До нематеріальних стимулів слід віднести можливості, що надаються персоналу для розвитку. Зокрема, в період організаційних стратегічних змін з'являється можливість придбати нові навички та знання, кількість тренінгів зростає в кілька разів, участь у проектних групах дозволяє розширити сферу своєї діяльності і т.д.

Вибір провідників стратегічних змін в організації. При проведенні організаційних стратегічних змін важливо участь не лише формальних, але і неформальних лідерів організації, здатних проводити реформи. Це так звані провідники стратегічних змін, причому роль неформальних лідерів часто виявляється набагато важливіше ролі керівників підрозділів, так як успіх реформ може багато в чому залежати від позиції саме неформальних лідерів. Служба управління персоналом повинна приділяти особливу увагу роботі з цією категорією персоналу, залучаючи людей до процесу стратегічних змін не просто в якості учасників, але також в якості активних провідників стратегічних змін.

Оцінка рівня розвитку необхідних знань і навичок управлінського персоналу організації. Проведені стратегічних зміни вимагають наявності певних знань і навичок у персоналу організації. У зв'язку з цим особливо актуальним стає проведення відповідної оцінки співробітників. Для зазначених цілей найбільш ефективним є використання центру оцінки (assessmentcenter) [28]. Слід зазначити, що даний метод досить дорогий, вимагає значних витрат часу для попередньої підготовки і, як правило, вимагає залучення зовнішніх консультантів. У будь-якому випадку, особливо на стадії планування, важливо використовувати стандартизовані інтерв'ю, в окремих випадках-психологічну діагностику. Крім того, реалізація організаційних стратегічних змін передбачає проектну і командну роботу, тому так важливо заздалегідь підготувати персонал організації до такої роботи за допомогою спеціально складених програм навчання.

Підготовка та реалізація плану навчання. План навчання в умовах організаційних стратегічних змін готується не тільки на основі аналізу результатів асесменту; необхідно також враховувати і поточну діяльність організації. Тобто, розставляючи акценти і пріоритети в роботі, пов'язаній з організаційними стратегічними змінами, ми не повинні забувати, наприклад, про заплановані тренінги менеджерів з продажу. Найбільш оптимальною формою навчання при реалізації плану є проведення тренінгів, орієнтованих на вироблення певних управлінських навичок. В окремих випадках ефективним може бути організація центрів розвитку або центрів оцінки та розвитку (assessmentanddevelopmentcenter).

Залучення зовнішніх консультантів та тренінгових компаній. При реалізації організаційних стратегічних змін доцільно користуватися послугами зовнішніх консультантів. Не всі консалтингові компанії здатні надавати ефективну допомогу в навчанні персоналу компанії, що здійснює організаційні стратегічні зміни. У зв'язку з цим служба управління персоналом повинна на основі оцінки потреби в навчанні зробити вибір однієї або кількох тренінгових компаній. З метою дотримання єдиного підходу до проведення реформ переважно, щоб консалтингова компанія, яка супроводжує проект, максимально повно була задіяна і в навчанні персоналу. При виборі тренінгової компанії слід звертати увагу на досвід роботи тренерів в організаціях, які здійснювали подібні стратегічні зміни. Крім того, слід приділити особливу увагу оцінці ефективності навчання на основі аналізу

отриманих знань, навичок, вироблених поведінкових установок і досягнутих результатів діяльності.

Очевидно, що організаційні стратегічних зміни вимагають значних інвестицій у навчання працівників. Наскільки ефективним буде вкладення грошей в розвиток персоналу, стане відомо лише тоді, коли проект буде завершено. Важлива роль служби управління персоналом при цьому полягає саме в тому, щоб надати сприяння у досягненні організаційних цілей максимально ефективним способом, тобто з мінімальними витратами, але з належною якістю і відповідно до намічених термінів.

2. Виходячи з відомого твердження А. Чандлера «стратегія визначає структуру», можна орієнтувати керівників підприємств на створення механізмів трансформації діючих ОСУ згідно з тими стратегіями, які визначені для розвитку підприємства. У цьому контексті йдеться про побудову стратегічної системи, тобто організаційно оформленої системи управління, зорієнтованої на досягнення цілей підприємства.

Найкращою є організаційна структура, яка відповідає: розміру та галузевій належності підприємства, динамізму й складності виробничо-управлінського апарату та зовнішнього середовища, а також особовому складу, кваліфікації та досвіду персоналу, що працює на підприємстві.

Тому треба сформулювати таку ОСУ, яка б відповідала цим вимогам і сприяла виживанню та розвитку підприємства. Для побудови ОСУ практика менеджменту відпрацювала різні методи організаційного проектування. Процес організаційного проектування складається з таких стадій: аналіз, розробка, функціонування, які, в свою чергу, охоплюють великий перелік необхідних типів робіт.

Під комплексним організаційним проектом треба розуміти графічно описану модель усієї виробничої системи, її окремих складових, структурних і функціональних блоків управління. Цей проект має базуватися на нормативно-організаційній документації, яка регламентує структуру та процеси управління і складається з таких *частин*:

- структурних і організаційних схем;
- положень про виробничі та функціональні підрозділи;
- посадових інструкцій;
- методичних матеріалів для організації документообігу та оформлення документів;
- методики інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності працівників апарату управління.

Офіційне прийняття організаційних структур управління на підприємстві дає змогу регламентувати процес розробки та виконання управлінських рішень.

Кожна ОСУ має відповідати вимогам зовнішнього середовища та особливостям функціонування підприємства, а також забезпечувати певні реакції на стратегічних зміни, не втрачаючи керованість підприємством.

Практика діяльності підприємств свідчить, що різні підрозділи та служби підприємства певною мірою реагують на зовнішні та внутрішні фактори діяльності підприємства.

Зовнішні фактори пов'язані з окремими елементами навколишнього середовища, які безпосередньо впливають на утворення фірмою відповідних підрозділів, що відстежують стратегічних змін цих елементів і запобігають конфліктам між ними та організацією. Такими *основними елементами є*:

- споживачі продукції, поведінку яких мають аналізувати маркетингові підрозділи;
- постачальники сировини та матеріалів, зв'язки з якими пітримують підрозділи матеріально-технічного постачання;
- акціонери, для обслуговування яких потрібно створити групу фахівців для підготовки щорічних або квартальних звітів;
- урядові установи, які зобов'язують кожну організацію створювати підрозділи для

статистичної звітності, виконання платежів до податкових органів та ін.;

- місцева влада, яка нерідко залучає організації до участі в реалізації місцевих проєктів;
- суспільство, а саме засоби масової інформації, населення, політичні партії, релігійні організації та громадські рухи, які вимагають створення підрозділів для роботи з громадськістю;
- технологічне середовище, яке змушує фірми обирати завжди один із альтернативних варіантів організаційних рішень, створювати власні підрозділи досліджень і розробок або залучити інші організації до виконання таких розробок;
- економічне середовище, яке змушує фірму створювати підрозділи для вивчення конкурентів, стратегічних зміни курсів цінних паперів і валют, прогнозування кризи;
- правове середовище, яке змушує кожну організацію створювати юридичні служби для вивчення та дотримання законів;
- екологічне середовище, яке потребує створення в багатьох організаціях підрозділів, що забезпечують дотримання на виробництві екологічних вимог;
- міжнародне середовище, для реалізації вимог якого треба переорієнтуватись на міжнародні стандарти ведення бізнесу.

Серед *внутрішніх факторів* можна виокремити:

- обсяг виробництва. Із зростанням обсягів виробництва доцільно перейти від універсальних підрозділів до спеціалізованих;
- чисельність і професійна структура працюючих; щодо цих показників керівництво має обмеження у вигляді нормативів підпорядкування. При великій кількості працюючих інколи доводиться створювати додаткові паралельні підрозділи;
- територіальне розташування.

Прийнята концепція «підприємства як відкритої системи» сприяє постійному розвитку та стратегічних зміни співвідношення між окремими елементами. Як доведено досвідом діяльності консультаційної фірми Мак-Кінсі, для успішної перебудови організації, тобто набуття нею нових якостей, стратегічних зміни треба проводити у зазначеній на рисунку послідовності.

Формулювання стратегії - це найвідповідальніший етап, оскільки вона задає напрямок розвитку, основні параметри, яких має досягти організація для її реалізації. Як зазначалось, стратегія включає в себе цілі та способи їхнього досягнення, визначає дії, які треба виконати, щоб сформувати чи закріпити конкурентні переваги, використати свій виробничий потенціал та пристосуватись до вимог оточуючого середовища.

Навички у цій моделі трактуються досить широко: це досвід всієї організації і окремих фахівців у певній діяльності; сильні сторони, що складають конкурентні переваги підприємства; окремо виділяють нові навички, яких має набути організація у перспективі з метою реалізації прийнятої стратегії. Характеристики майбутніх навичок задають параметри та швидкість стратегічних змін у всіх п'яти факторах, що входять до моделі «7S-Мак-Кінсі». Доступні описи моделі «7S-Мак-Кінсі» не конкретизують структури та змісту навичок, але можна припустити, що йдеться про виробничо-управлінські функції.

Центральним елементом концепцій організаційного розвитку є перебудова структури підприємства. Організаційна структура визначає співвідношення та взаємозв'язки, що складаються між окремими частинами бізнесу (тобто окремими підсистемами, що займаються виробництвом окремих видів продукції), виробничими, управлінськими, структурними підрозділами та окремими виконавцями. Ці взаємозв'язки, а також перелік і розміри підрозділів - найпомітніші організаційні фактори, тому всі перебудови в організації починаються (а іноді й закінчуються) зі стратегічних стратегічними змінами організаційної структури.

Але завжди треба пам'ятати, що реорганізація підприємства не може бути ефективною лише на основі структурної перебудови.

Системи - в розумінні моделі «7S-Мак-Кінсі» - це впорядковані процеси управління, що відбуваються на підприємстві з допомогою багатьох спеціалістів, які беруть участь у прийнятті

рішень. У нашому розумінні це динамічні характеристики управління, система прийняття управлінських рішень, за допомогою яких і відбуваються стратегічних зміни. Чим відчутніших організаційних стратегічних змін ми бажаємо досягти, тим нагальнішою є потреба в розробці та впровадженні нових загальних правил і норм функціонування підприємства. Стратегічних зміни у правилах - системах прийняття рішень - впливовий інструмент розвитку і перебудови.

Усі дії та процес стратегічних змін виконують люди.

Глибина стратегічних змін, їхня спрямованість і якість залежать від структури та кваліфікації кадрів (штату чи персоналу) на підприємстві. Цей фактор пов'язаний також з питанням, яких якостей мають набути працівники для діяльності в системі, що створюється. Це проблема не стільки окремих керівників, підрозділів і виконавців, скільки загального організаційного Know-how підприємства.

Стиль - це елемент, який, як правило, у вітчизняній літературі відносять до другорядних. Однак успіх у перебудові здебільшого залежить від вибору способів, методів, прийомів здійснення стратегічних змін, лінії поведінки і комунікаційних засобів керівників. У моделі «7S-Мак-Кінсі» виокремлюється «персональний стиль» і «дії-символи». Якщо перша складова належить до персонального стилю керівника, то друга - це реакції підлеглих на дії керівника за допомогою персональної сигнальної системи.

Такий підхід вирізняє дві сторони управлінського процесу - керівника і підлеглих.

Стратегічних зміни стилю керівництва тісно пов'язані з демінуючими та по-трібними для розвитку підприємства поведінковими та мислительними особливостями менеджерів. Опанування стратегічного мислення та усвідомлення необхідності створення ринково-орієнтованого підприємства спонукає до встановлення нових взаємин керівник-підлеглий.

Цінності, що розділяються, пов'язані з явищем організаційної культури, є «цементуючим елементом» колективу підприємства, що сприяє (чи протидіє) стратегічним змінам і розвитку підприємства. Розвиток, перспектива можуть бути однією з цінностей організації, яка допомагає виживанню та успіху організації. Ця складова моделі «7S-Мак-Кінсі» за своєю сутністю є тим середовищем, атмосферою, де відбуваються дії по перебудові підприємства відповідно до прийнятої стратегії. Цінності, що розділяються, впливають на оцінки, зміст і темпи перетворень, а також на всі елементи моделі, що розглядається. Модель «7S-Мак-Кінсі» не претендує на розв'язання усіх проблем організації, а лише дає загальний план аналізу явищ і процесів, що відбуваються в організації, але для прийняття ґрунтовних рішень щодо стратегічних змін в організації треба мати більші обсяги різноманітної інформації про функціонування підприємства. Таку потрібну інформацію можна отримати під час проведення організаційного аналізу. Важливими є обстеження та аналіз діяльності підприємства і його системи управління. Мета такого обстеження - виявити «вузькі місця» у виробництві та управлінні, в їхній структурі та процесах, ознайомити з результатами попереднього аналізу та залучити управлінських працівників до участі в аналізі, діагнозі та розробці нової системи.

Проведення організаційного аналізу (ОА) потребує спеціальних знань і навичок, певної кваліфікації. Його може виконувати спеціальний підрозділ (наприклад, відділ організаційного аналізу), у кожному структурному підрозділі, організаційний аналіз обов'язково має бути часткою його діяльності.

Сутність ОА та проектування ОСУ передбачає певний перелік *етапів* його проведення:

1. Розробка плану-графіка ОА, де мають бути відображені:

1.1) цілі та об'єкти аналізу з чітким визначенням термінів, відповідальних осіб, виконавців методів досліджень, форми та методи контролю й аналізу,

механізми внесення коректив;

1.2) показники, що мають бути розраховані в процесі ОА;

1.3) форми оцінки результатів досліджень;

1.4) терміни проведення окремих операцій аналізу;

- 1.5) період, за який досліджується система управління;
 - 1.6) форми зображення інформації і способи та місце використання результатів.
 2. Визначення пріоритетів розвитку підприємства та критеріїв оцінки рівня управління.
 3. Визначення складу, структури, критеріїв і якості та відношень в ОСУ, що проектується.
 4. Кількісний та якісний опис функціонування ОСУ, її переваг і недоліків.
 5. Оцінка факторів, що впливають на ефективність роботи ОСУ.
 6. Узагальнення отриманих даних і визначення рівня управління.
 7. Діагноз організаційних дефектів у технології управління.
 8. Розробка пропозицій щодо усунення організаційних дефектів.
 9. Висновки, їхня конкретизація для використання на наступних стадіях перебудови ОСУ:
- Оцінка спроектованої ОСУ стратегічного типу

Помилки, які можуть бути зроблені в період розробки стратегічних ОСУ, нерідко виявляються лише у процесі її функціонування. А оскільки безпомилкової діяльності не буває, треба бути готовим до внесення необхідних коректив у діючі ОСУ і організаційні документи, що регулюють її функціонування. Крім того, необхідність удосконалення окремих підсистем ОСУ пов'язана з процесами стратегічних змін, що зумовлені розвитком (занепадом) окремих елементів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому треба періодично виконувати організаційний аналіз та вносити корективи у діючі ОСУ.

Досвід вітчизняних підприємств свідчить, що багато з них мають «хворобу великих компаній», тобто дуже важко ідуть на радикальну перебудову ОСУ, обмежуючись частковими «косметичними ремонтами», не торкаючись їхніх недоліків: відсутність стратегії, надцентралізація; орієнтація на виробництво, а не на збут; відсталість технологій прийняття рішень; великі штати, ігнорування неформальних структур тощо.

Розвиток і вдосконалення ОСУ - природний процес, що відбувається на всіх процвітаючих підприємствах світу. Ці процеси особливо актуальні для підприємств, що переходять до стратегічного управління.

Диференціація та інтеграція в ОСУ при переході до стратегічного управління. Внесення стратегічних змін до структури підприємства завжди породжує проблему вибору рівня диференціації та інтеграції.

Диференціація - це розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу. В організаціях, які орієнтуються на ринок, диференціація - це виокремлення частин в організації, кожна з яких пропонує щось для задоволення попиту та інших вимог з боку зовнішнього середовища, насамперед тих організацій та споживачів, котрі перебувають у середовищі безпосереднього впливу. Так, створення окремих підсистем управління пов'язано з існуванням окремих суботочень підприємства і необхідністю урахування особливостей стратегічних змін у них.

Інтеграція - це рівень співробітництва, що існує між частинами організації та забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища. Потреба в інтеграції зумовлюється, з одного боку, розподілом праці, а з іншого - взаємозалежністю робіт в організації.

Вимоги «стратегічного набору» до відповідних стратегічних змін в ОСУ досягаються через стратегії диференціації/інтеграції у межах стратегії розвитку загального управління, відображених у децентралізованих ОСУ різних типів.

Матричні структури

Ці структури застосовуються при розробці стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм (наприклад, продуктивності, конкурентоспроможності тощо).

Головна характеристика та структуроутворюючий елемент матричних структур - мета,

спосіб досягнення якої має визначити та здійснити цільова група. Найчастіше така група складається з фахівців різних спеціальностей, що сприяє комплексному підходу до вирішення питань.

Переваги:

- створення організаційних умов для більш швидкого досягнення мети;
- висока динамічність, гнучкість структури;
- швидке стратегічне реагування;
- ефективна координація робіт по досягненню загальної мети;
- оптимізація використання ресурсів (особливо людських);
- орієнтація на нововведення;
- зниження оперативної навантаженості на вище керівництво.

Недоліки:

- труднощі у здійсненні балансу влади та відповідальності в організації;
- «дуалізм керівництва» - порушення єдності управління;
- збільшення управлінського персоналу і витрат;
- зниження ефективності структури при збільшенні кількості проектів;
- соціально-психологічні проблеми пов'язані зі створенням ефективно працюючої групи;
- ускладнення інформаційної мережі.

Матричні структури мають такі *основні характеристики*:

- органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення конкретних результатів зі збереженням чітко виражених функціональних, часових і територіальних аспектів діяльності за рахунок доповнення лінійно-функціональної структури;
- подвійне підпорядкування «цільових груп» і відповідних управлінських ланок лінійно-функціональної структури;
- обмежені терміни існування, оскільки з досягненням мети ці структури ліквідуються.

Як кожне явище, матричні структури мають певні переваги та недоліки. Матричні структури існують в кількох варіантах. Їхні особливості залежать від характеру мети, яку передбачається досягти за їх допомогою та пов'язане з цим охоплення всіх або декількох стадій ділового циклу підприємства, а також ступеня автономності цих організаційних форм. Розрізняють проектні, продуктові, функціональні, програмні та фрагментарні ринково-стратегічні угруповання матричного типу. Прийняття рішень про формування структур матричного типу потребує ретельного обґрунтування. Вони не є панацеєю від недоліків ОСУ підприємства.

Проектні структури

Як зазначалося, проектні структури можуть базуватися на матричному принципі організації. Але можливі й інші підходи. Головне - виконання таких *вимог*:

- підтримка постійного пошуку та генерації нових ідей як основи розвитку; сприяння проникненню стратегічних нововведень у діючі на підприємстві правила та процедури за рахунок розробки певних проектів;
- впровадження проектів у повсякденну діяльність, щоб нові ідеї ставали частиною оперативної роботи.

Основні принципи створення проектних структур:

- об'єднання частини матеріальних, людських та фінансових ресурсів у межах проектних груп, орієнтованих на розв'язання конкретних проблем;
- надання групі певної самостійності (певної автономії);
- створення необхідної системи мотивації;
- спеціальна підготовка та залучення кадрів певної кваліфікації.

Організаційно-проектна група може бути оформлена як самостійна ланка підприємства

(центр прибутків, венчур, відділення), існувати у статусі дочірньої фірми або входити до апарату управління як один із підрозділів. Останній варіант у вітчизняній літературі дістав назву «лінійно-програмні структури». Окрема проблема, яку по-різному розв'язують на підприємствах, - це створення органів координації для розробки та управління виконанням стратегічних програм. Вони можуть створюватись на таких *засадах*:

- формується спеціальний орган, який включається до діючої організаційної структури за лінійно-програмним принципом як один з відділів апарату управління, або має вигляд координаційної ради або комісії, до складу якої входять представники виконавців і співвиконавців;
- наділяється спеціальними повноваженнями діючий підрозділ.

Переваги:

- гнучкість структури;
- горизонтальна інтеграція і координація функціональних ланок;
- швидке оперативне, організаційне, стратегічне реагування;
- ефективність використання ресурсів.

Недоліки:

- труднощі взаємодії управляючих проектів і керівників-функціоналів;
- високі вимоги до керівника проекту;
- труднощі формування та управління проектними групами.

На підприємствах, де розроблені та виконуються одночасно кілька стратегічних програм (проектів), можлива досить складна внутрішня структура відділу (центру, комітету, ради) управління стратегічними програмами (проектами) (ВУСП).

Залежно від змісту програм, діяльність яких координується, можна виокремити такі *групи*:

- управління якістю та конкурентоспроможністю;
- соціальних досліджень; ефективності тощо.

Мета введення матричних і проектних структур - підвищити гнучкість ОСУ, знайти організаційні форми виконання нових для діючих ОСУ робіт і делегувати повноваження, тобто здійснити децентралізацію прийняття рішень.

Переваги децентралізованих ОСУ:

- можливість концентрації фінансових ресурсів для подальшого їх інвестування;
- проведення НДПКР з досить широкого кола питань;
- формування кадрового потенціалу певної організації;
- можливість господарських маневрів при розподіленому ризику;
- можливість розробки та реалізації гнучкої ринкової стратегії на кількох сегментах ринку;
- перерозподіл влади і повноважень для поліпшення керованості за рахунок зменшення витрат часу та тривалості бюрократичних процедур тощо.

Дивізіональні структури

У великих виробничих системах з метою підвищення керованості застосовується дивізіональна структура управління (рис.6.9). За рахунок делегування повноважень вона дає змогу створити децентралізовані ланки, створені за різними ознаками: за продуктом, за споживачами та за географічною ознакою.

В окремих випадках в одній ОСУ можуть поєднуватися дивізіони різних типів, роботу яких координує спеціальний орган.

Дивізіони (їх іще називають відділення) з часом формують власні апарати управління, де представлено підрозділи, різні за ступенем розвитку та чисельністю.

Дивізіональна структура має переваги й недоліки.

Переваги:

- швидка пристосовуваність до стратегічних змін у зовнішньому середовищі;

- децентралізація управління: кожний дивізіон здійснює весь цикл господарської та управлінської діяльності;
- зменшення мережі комунікацій, прискорення прийняття рішення, краща координація;
- націленість на якнайшвидше досягнення кінцевого результату.

Недоліки:

- дублювання функцій управління в кожному відділі;
- зростання витрат на управління;
- можливості диверсифікації виробництва ведуть до утворення конгломератів, у яких дуже важко здійснювати єдину загальну стратегію;
- тенденції до повної незалежності в дивізіонах можуть розвалити організацію.

Стратегічні господарські центри

З розвитком стратегічного управління з'явилася ще одна структуроутворююча база - продуктово-товарні стратегії. В ОСУ почали формувати самостійні організаційні одиниці, так звані стратегічні господарські центри (СГЦ) або «Strategic Business Unit» (SBU).

Концепцію SBU - Strategic Business Unit («стратегічну бізнес-одиницю», або, як прийнято серед вітчизняних науковців, «стратегічний господарський центр») - було розроблено менеджерами «Дженерал Електрик» (GE). Вони ввели це визначення для аналізу та оцінки діяльності великої та багатoproфільної організації. В основу поділу організації на СГЦ (SBU) покладено «портфель» бізнес-напрямків або стратегічних зон господарювання (СЗГ).

СЗГ або бізнес-напрямки одержали своє організаційно-управлінське оформлення у вигляді СГЦ (SBU). Всього у GE було іден-тифіковано та організовано 43 СГЦ (SBU).

Найчастіше СГЦ - це окремий підрозділ компанії, що має свою місію, конкурентів, «стратегічний набір». У практиці роботи українських підприємств останніми роками також спостерігається процес створення самостійних децентралізованих підрозділів. **Стратегічний господарський центр** - це організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, «центр прибутків», «центр інвестицій», «центри реалізації», «продуктово-споживчі центри», «внутрішні венчури» тощо), для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктово-товарну стратегію (або «портфель») та «стратегічний набір» певного типу.

Завдяки створенню СГЦ зростає керованість великими організаційними системами. СГЦ являють собою цільові групи з різним ступенем господарської незалежності. Головні принципи діяльності такі: господарська незалежність; автономність у визначенні ринково-збутової діяльності; відповідальність за реалізацію стратегії, тобто за досягнуті результати.

Характеристиками СГЦ є кількісні та якісні показники ринків (СЗГ), що ним обслуговуються, конкурентна позиція, а також виробничо-господарські чинники, які формують його конкурентоспроможність.

Розрізняють *два типи СГЦ*:

1) децентралізовані ОСУ з повністю незалежними СГЦ, з фінансовим «самообслуговуванням». Ці СГЦ можуть існувати за умови: стійкої ринкової позиції, коли вони мають великий обсяг реалізації та прибутків, обмежену диверсифікацію виробництва, керовані апаратом управління (іноді - досить розвиненої форми з декількома структурними підрозділами) на чолі з менеджером, успішно реалізують стратегії зростання;

2) децентралізовані ОСУ з частково незалежними СГЦ, де відбувається перехресне (централізоване і децентралізоване) фінансування.

Такі організаційні структури створюються в диверсифікованих фірмах, що мають нові та освоювані (нові) напрямки діяльності між якими потрібно перерозподіляти ресурси з метою досягнення загальної стратегії зростання через переливання прибутків з менш перспективних у більш перспективні напрямки. У цьому разі СГЦ може мати «урізаний» апарат управління, підпорядкований централізованому органу по стратегічному розвитку, в якому остаточно і

формується «портфель підприємства» та «стратегічний набір». Кожне підприємство - це унікальний об'єкт, і для кожного з них треба створити індивідуальну ОСУ.

Водночас приймаючи рішення про створення ОСУ з виділенням СГЦ, треба знати їх переваги та недоліки:

Стратегічні переваги:

- забезпечує стратегічну відповідність поєднання великої кількості різноманітних напрямків (business) у працюючу систему;
- полегшує координацію між окремими напрямками діяльності з несхожими стратегіями, ринками та можливостями зростання;
- дає змогу перенести основні операції зі стратегічного планування на відповідний рівень управління підприємством;
- допомагає вищим рівням управління встановлювати загальні стратегії для всього підприємства більш об'єктивно та ефективно;
- допомагає розподіляти ресурси з найбільшими можливостями зростання в довгостроковій перспективі;
- налагоджує більш тісну взаємодію між новими напрямками діяльності, які пов'язані з діючими;
- координує всі види діяльності, пов'язані з функціонуванням СГЦ;
- якнаслідок, підвищується прибутковість стратегічних дій у СГЦ;
- збитки та ліквідація окремих СГЦ не руйнують всієї організації.

Стратегічні недоліки:

- об'єднання у СГЦ кількох напрямків діяльності може обґрунтовуватися лише метою підвищення керованості, що призводить до перенесення недоліків адміністрування на нижчий рівень управління;
- створює додатковий зайвий рівень управління, що перешкоджає поширенню загальних рішень вищого керівництва;
- стратегічна координація між окремими напрямками діяльності об'єднаними СГЦ нерідко залежить від волі керівника СГЦ;
- створюються умови для конкуренції за кредити та прихильність вищих керівників.

Централізовані формування в ОСУ стратегічного типу

Різні фірми по-різному оцінюють роль центральних органів управління. Нижче наведені найбільш поширені характеристики, що дозволяють підприємству ефективно працювати у стратегічному режимі.

1. Центральні підрозділи в ОСУ стратегічного типу мають виконувати функції внутрішнього консультативного органу, який забезпечує перш за все аналітичні, методичні та навчально-консультативні функції.

2. Вищі органи управління - це координаційний центр, за допомогою якого забезпечується досягнення синергії в діяльності підприємства, що застосовує диверсифікацію різних типів, у тому числі розробкою стратегічних планів, проектів і програм.

3. Центр - це «надбудова», яка виконує представницькі функції. У цьому контексті виникають сумніви щодо доцільності його існування та витрат на його утримання.

З метою координації діяльності окремих спеціалістів і забезпечення всебічного опрацювання управлінських рішень на певному етапі розвитку управління почали створювати так звані «штаби» - централізовані організаційні формування в основно-му дорадчого типу. Як правило, штаби не мають розпорядних повноважень, а лише готують рішення. Однак, як довела практика, реальна роль штабів суттєвіша порівняно з наданими повноваженнями.

«Штабне свавілля» - це процес отримання штабами додаткових необґрунтованих повноважень, користуючись якими вони домагаються впровадження своїх рекомендацій. Це

відбувається в такі *способи*:

1) вплив через керівника, якого переконали до дій під девізом: «Це наші спільні ідеї і ми повинні їх реалізовувати»;

2) підготовка розпоряджень, що віддаються штабом, з огляду на некомпетентність керівників і підлеглих у специфічних, вузькоспеціалізованих питаннях (може надати переваги окремим особам);

3) передача рекомендацій компетентному підлеглому некомпетентного керівництва з використанням «псевдоповноважень»;

4) застосування санкцій чи наказів у тих сферах діяльності, що непідпорядковані штабу (в порушення ролі штабів як консультативної ланки взагалі);

5) віддача розпорядження з приводу бездіяльності лінійного керівника (підміна керівника).

Спостереження за діяльністю штабів допомагає виявити прорахунки розподілі влади та повноважень в організації.

Треба розрізняти «штаб» і «штаб-квартиру». В останньому випадку йдеться про централізований апарат управління, де приймаються основні стратегічні рішення.

Ці рішення стосуються:

- управління «стратегічним набором» підприємства;
- системи планування;
- розподілу капітальних вкладень у філії (відділення);
- фінансування із зовнішніх джерел;
- контролю за використанням фінансових ресурсів;
- формування та розвиток потенціалу підприємства (в тому числі виробничого, функціонального, науково-технічного, кадрового тощо);
- визначення технічної політики та розвиток досліджень;
- придбання, злиття, венчурні проекти;
- організаційного аналізу та розвитку;
- оптимізації та контролю прибутків;
- системи обліку і аудиту внутрішньої діяльності;
- визначення кадрової політики;
- формування та підтримки організаційної культури;
- форм та методів реалізації зв'язку з громадськістю і іншими агентами зовнішнього середовища.

3. Планування забезпечує учасникам програми розуміння цілей і опис робіт, які повинні бути виконані, створює основу для розподілу робіт між учасниками програми і призначення ресурсів.

Інакше кажучи, план програми забезпечує структуру для організації робіт з її реалізації. Мета організації управління програмою включає:

- забезпечення взаємодії;
- поділ ролей і відповідальності;
- визначення відповідальності за прийняття рішень;
- забезпечення ефективного розподілу інформації;
- забезпечення гнучкості використання ресурсів.

Звичайно, внаслідок непередбачених стратегічних змін зовнішнього оточення і непередбачених внутрішніх обставин, тривалість виконання програми і фактична її вартість відрізняються від запланованих величин. Крім того, з часом можуть стратегічних змінитися і потреби, для задоволення яких розроблялася програма. Внесення стратегічних змін є звичайним явищем у будь-якій програмі. Первісний план може виявитися неспроможним через різні фактори, наприклад, через зрушення термінів початку програми, перегляду умов фінансування, стратегічних зміни потреб, неточного планування зв'язків між завданнями, тимчасових оцінок і ресурсних вимог завдань, зриву поставок документації чи устаткування підрядчиками,

несподіваних технічних утруднень і стратегічних зміни зовнішніх умов. Однак багато відхилень від плану можуть бути згладжені своєчасним і ефективним менеджментом.

Менеджер повинен: - визначити процедуру й установити послідовність збору, даних через визначені інтервали часу,

- робити аналіз отриманих даних, аналізувати поточні розбіжності фактичних і планових показників і

- прогнозувати вплив поточного стану справ на виконання обсягів робіт, що залишилися.

Основні принципи побудови ефективної системи контролю включають:

Наявність чітких планів, плани повинні бути змістовні, чітко структуровані і фіксовані, для того, щоб забезпечувати основу для контролю. Якщо плани обновляються занадто часто і без застосування процедур контролю над стратегічних стратегічними змінами, контроль над програмою може бути загублений.

Наявність ясної системи звітності:

- звіти повинні відображати стан програми щодо вихідних планів на підставі єдиних підходів і критеріїв;

- процедури підготовки й одержання звітів чітко визначені і достатньо прості;

- тимчасові інтервали визначені для усіх видів звітів.

Наявність ефективної системи аналізу фактичних показників і тенденцій. Двома основними показниками прогресу є час і вартість.

Наявність ефективної системи реагування. Завершальним кроком контролю є дії, що починаються менеджментом і спрямовані на подолання відхилень у ході робіт програми.

Звичайно при менеджменті програмою контролюються три основні кількісні характеристики — час, обсяг робіт і вартість. Крім того, менеджмент відповідає за управління змістом робіт (стратегічних стратегічними змінами), якістю й організаційною структурою.

У процесі контролю можна виділити три основних кроки:

1. Відстеження фактичного стану робіт — збір і документування фактичних даних.

2. Аналіз результатів і оцінка поточного стану робіт, а також порівняння досягнутих результатів із запланованими показниками (обсягами).

3. Коригувальні дії — планування і здійснення дій, спрямованих на виконання робіт відповідно до плану чи мінімізацію невідповідностей.

Існує два основних методи контролю фактичного виконання: "простий контроль" і "детальний контроль".

Метод простого контролю також називають методом "0-100", оскільки він відслідковує тільки моменти завершення детальних завдань (існують тільки два ступені завершеності завдання: 0 і 100%). Іншими словами, вважається, що робота виконана тільки тоді, коли отриманий її кінцевий результат.

Метод детального контролю передбачає виконання оцінок проміжних станів виконання завдання (наприклад, завершеність детального завдання на 50% означає, що, за оцінками виконавців і менеджменту; мета завдання досягнута наполовину). Даний метод більш складний, оскільки жадає від менеджера оцінювати відсоток завершеності для робіт, що знаходяться в процесі виконання.

Метод за подіями застосовується для тривалих робіт. Робота поділяється на частини подіями, кожна з яких має на увазі визначений ступінь завершеності роботи.

Основні можливі напрямки дій у випадку відхилення програми від плану:

1. *Знайти альтернативне рішення.* Нове рішення, наприклад, може полягати в стратегічних зміні послідовності виконання ряду робіт.

2. *Перегляд вартості.* Рішення може полягати в збільшенні навантаження на існуючі ресурси чи залученні додаткових людей, устаткування, матеріалів.

3. *Перегляд термінів.* Даний підхід означає, що терміни виконання робіт будуть відсунуті. Менеджер програми може піти на таке рішення у випадку твердих обмежень з вартості.

4. *Перегляд змісту робіт.* Даний підхід допускає, що обсяг робіт із програми може бути зменшений і, відповідно, лише частина запланованих результатів програми буде досягнута.

5. *Припинення програми.* Це, мабуть, найбільш складне рішення. Однак воно повинно бути прийняте, якщо прогнозовані витрати з програми перевищують очікувані вигоди.

Тема 7. Організаційний розвиток.

1. Поняття організаційного розвитку.
2. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.
3. Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової, що забезпечують ефективність стратегічних змін.

1. Під організаційним розвитком мається на увазі концепція планування, ініціювання та здійснення процесів стратегічних зміни соціальних систем з залученням широкого кола учасників [23]. Прихильники еволюційної концепції виходять з того, що в першу чергу повинні стратегічних змінюватися погляди, ціннісні уявлення та моделі поведінки членів соціотехнічної системи, а потім і сама система ("організація" в інституціональному розумінні). Організаційний розвиток визначається як довгостроковий, ретельний, всеосяжний процес стратегічних зміни і розвитку організації і працюючих у ній людей. Процес ґрунтується на навчанні всіх співробітників шляхом прямої взаємодії та передачі практичного досвіду. Мета стратегічних змін полягає в одночасному підвищенні продуктивності організації та якості праці. Дане визначення вже намічає основні нормативні положення організаційного розвитку. Стратегічних зміни повинні здійснюватися членами організації. Внутрішні і зовнішні консультанти (так звані агенти стратегічних змін) можуть виступати в якості допоміжної сили, але не як основні виконавці стратегічних змін. Це виражається в постулаті "опора на власні сили" (без залежності від експертів), а також "люди, яких торкається стратегічних стратегічними змінами, стають їх учасниками". Тим самим організаційний розвиток може сприяти демократизації праці. Зайві ієрархічні шаблі повинні ліквідуватися, а владні відносини зводитися до рівня партнерства з упором на взаємну довіру [24]. Розширена концепція організаційного розвитку включає як структурний, так і кадровий аспект. У рамках структурного підходу робиться спроба за допомогою стратегічних змін в організаційному регулюванні (наприклад, організаційних планів, описів окремих рольових функцій) створити сприятливі рамкові умови для досягнення цілей організаційного розвитку. Кадровий підхід полягає у проведенні заходів щодо підвищення кваліфікації співробітників (розвитку персоналу) і стимулювання їхньої готовності до прийняття і здійснення стратегічних змін. Безсумнівно, цілеустановка організаційного розвитку (економічна та соціальна ефективність) повинна спиратися на комбінацію обох підходів. Організаційний розвиток здійснюється в кілька етапів. Спочатку відбувається "розморожування" соціальної системи [25]. Ставляться під питання погляди, цінності і моделі поведінки членів системи і проводиться експертиза їх придатності для досягнення системних цілей (продуктивність, інноваційна активність, гуманізація праці). На другому етапі починається рух до стратегічних змін. Нові моделі поведінки та організаційного регулювання випробовуються і в ході навчання персоналу закріплюються. Процеси стратегічних змін вимагають логічного завершення, так як відомо, що вони можуть тривати нескінченно довго. Тому необхідні стабілізація і консолідація нових, офіційно узаконених моделей поведінки і організаційних правил. Це відбувається на етапі так званого заморожування процесу стратегічних змін. Процеси стратегічних змін вимагають логічного завершення, так як відомо, що вони можуть тривати нескінченно довго. Тому необхідні стабілізація і консолідація нових, офіційно узаконених моделей поведінки і організаційних правил. Це відбувається на етапі так званого заморожування процесу стратегічних змін. У рамках концепції організаційного розвитку важливо встановити, в якому

місці організаційної ієрархії знаходиться вихідний пункт для процесу стратегічних змін, який в подальшому стане всеохоплюючим для соціальної системи. Розглянута концепція в цьому відношенні сильно відрізняється від розглянутої раніше концепції господарського реінжинірингу. Якщо для останнього характерно рух "зверху вниз", то концепція організаційного розвитку значно багатшими варіантами. Вона допускає не тільки зворотний хід процесу ("знизу нагору"), але і його ініціювання в нижній і верхній частинах ієрархії одночасно (так звана біполярна стратегія). Процес стратегічних змін може початися також в декількох ієрархічних ланках, різних спеціальних областях і на різних ієрархічних рівнях (стратегія "багатьох точок") або подібно клину в центрі ієрархічної структури, поступово поширюючись на прилеглі пласти соціальної системи (стратегія клину "). Слід зазначити, що метод організаційного розвитку (принаймні його найбільш суттєві складові) знаходить широке застосування в організаційній практиці сучасних підприємств.

2. Американський вчений Л. Грейнер розробив модель процесу успішного управління організаційними стратегічними змінами, яка складається з шести етапів (рис. 17.2) [15, с.533-535].

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

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

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

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

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

Рис. 7.1. Модель проведення організаційних стратегічних змін

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

Етап 6. Підкріплення і згода. Керівництво повинно мотивувати людей, щоб вони погодилися і прийняли запропоновані для організації стратегічних зміни. Цього можна досягти переконанням підлеглих, що стратегічних зміни вигідні як організації, так і особисто кожному члену колективу. Можливими способами підкріплення згоди на стратегічних зміни є: похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також участь в проведенні стратегічних змін.

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

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

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

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

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

3. Організаційний розвиток (ОР) являє собою складне явище, в якому поєднуються суто організаційно адміністративні явища із соціально-психологічними процесами. Стратегія організаційного розвитку належить до типу комплексних забезпечуючих стратегій і охоплює певний перелік процесів, що відбуваються на підприємстві і входять до поняття ОР.

Організаційний розвиток можна визначити як процес удосконалення формальних (ОСУ, процеси управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організація роботи управлінських працівників та ін.) і неформальних аспектів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок і досвіду в міжособистісному й міжгруповому спілкуванні; організація підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення кадрів, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури.

Цільовою характеристикою ОР є підвищення ефективності функціонування організації (як об'єкта управління).

Умови ОР — наявність механізмів реєстрації і адаптації до стратегічних змін на ринку, в техніці та технологіях, до інших факторів зовнішнього середовища, а також до стратегічних змін у самій виробничій і управлінській системах підприємства.

Засобами досягнення ОР є методи організаційного аналізу та проектування, методи соціальної психології, що дають змогу стратегічних змінювати поведінку членів організації, свідомо впливаючи на цінності, міжособистісні та міжгрупові взаємини, індивідуальні навички, а також поєднання методів організації праці (у тому числі ергономіки) з досягненнями «поведінкових наук», які допомагають створити умови для більш інтенсивного використання людського потенціалу, а отже, потенціалу систем управління загалом.

К. Левін — найвідоміший американський спеціаліст з впровадження ОР. Розглянемо детальніше його концепцію, яка базується на твердженні, що кожна організація має баланс (динамічну рівновагу) двох різноспрямованих сил, які сприяють чи протидіють ОР.

З метою ефективного впровадження стратегічних змін він запропонував використовувати модель «силового поля». Згідно з цією моделлю об'єкти перебувають у рівновазі, якщо алгебраїчна сума протилежно спрямованих векторів є рівність. Якщо цей баланс порушено, об'єкт рухається в тому чи іншому напрямку, тобто розвивається чи деградує. Не зменшуючи значення цього підходу, треба зазначити, що в соціальних системах практично неможливо кількісно визначити дію тих чи інших векторів. Дещо обмеженим є також твердження, що стратегічних зміни в організації відбуваються лише за рахунок підсилення дії векторів, що сприяють позитивним стратегічним змінам, і ослаблення інших. Наявність такої ситуації неминуче породжує конфлікти, які практично неможливо остаточно розв'язати.

Впроваджуючи стратегії, треба врахувати, що «позитивні та негативні» фактори (сили, вектори) будуть існувати завжди; їх треба ретельно досліджувати та балансувати. Фактори, що сприяють чи протидіють проведенню організаційних стратегічних змін [40].

Позитивні (фактори сприяння):

- усвідомлення необхідності проведення стратегічних змін;
- організаційна криза;
- старіння продукції, технології;
- стратегічних зміни законодавчих і економічних важелів;
- стратегічних зміни цінностей та норм у працівників;
- зниження продуктивності праці, якості продукції;
- стратегічних зміни стилю управління;
- використання концепцій поведінкових шкіл.

Негативні (фактори протидії):

- бюрократична жорсткість структури;
- протиріччя в цілях;
- організаційна інерція;
- застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва;
- невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях;
- опір і побоювання стратегічних змін.

Концепція організаційного розвитку — це система ідей та уявлень, яка визначає цілі функціонування організації, характер відносин між суб'єктом і об'єктом, між працівниками цих підсистем, а також характер взаємозв'язків між окремими ланками ОСУ і зв'язків у межах більш широких взаємин — з зовнішнім середовищем.

Важливим елементом реалізації концепції ОР є поєднання у відповідній стратегії розробки ОСУ з процедурами підготовки персоналу, здатного працювати в межах нової організації, оскільки ОСУ є необхідною, але недостатньою умовою ефективного функціонування організації.

Якість впровадження ОР значною мірою визначається тим, як повно доведено та усвідомлено зміст і необхідність організаційних перетворень, що, в свою чергу, залежить від рівня підготовки працівників для роботи в нових умовах. На таких засадах можна впроваджувати методи самооцінки діяльності (та контролю), а також елементи «управління на основі участі» в тій його частині, що стосується активної розробки пропозиції щодо вдосконалення процесу ОР.

Водночас стратегічні програми ОР мають сприяти вирішенню таких питань: у яких випадках, хто і як може вносити корективи до структури і змісту діяльності з ОР; коли треба переходити до альтернативної програми ОР. Від цього залежать послідовність і порядок впровадження ОР. Це — зміст професійної діяльності спеціальних підрозділів (або посадових осіб), що відповідають за розробку і впровадження ОР.

Тема 8. Реінжиніринг бізнес-процесів

1. Сутність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів.
2. Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу.
3. Бізнес-процеси. Види бізнес-процесів.
4. Учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами.

1. У 1993 р. американські фахівці з менеджменту М. Хаммер і Дж. Чампі [18] в основних рисах сформулювали концепцію реінжинірингу бізнесу. На їхню думку, господарський реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів. Результатом є різке (на порядок) поліпшення

найважливіших кількісно вимірюваних показників витрат, якості, обслуговування і термінів. Відповідно до цієї концепції мова повинна йти про глибинну реорганізацію підприємства по всьому ланцюжку створення вартості. Радикальної реорганізації також підлягає процес задоволення потреб клієнта.

Важливою передумовою досягнення таких амбітних цілей є орієнтація на виробничий процес і клієнта, а також творче використання новітньої інформаційної технології на робочому місці компетентних співробітників. Нові рішення повинні свідомо проводитися в життя недемократичним шляхом. Керівництво зосереджується в руках небагатьох осіб, які наділяються всією необхідною легітимною владою, щоб енергійно і за короткий термін провести намічені стратегічних зміни. Реінжиніринг бізнес-процесів визначається як: «Фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність» [19]

Бізнес-процеси - це взаємопов'язані види робіт, виконуваних протягом певного проміжку часу і ведуть до досягнення певних результатів. Як правило, ці процеси починаються з виявлення вимог і закінчуються встановленням взаємин з постачальниками. У центрі будь-якого перегляду господарського процесу коштує задоволення запитів внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Від стратегії підприємства залежить, що потрібно прийняти в якості ключових процесів. Але основну увагу слід приділяти лише деяким з них (наприклад, розробок нової продукції, інтеграції логістики тощо). Допоміжні процеси повинні оптимізуватися не самі по собі, а виключно з урахуванням потреб ключових процесів. По-новому необхідно підходити і до проблематики так званих точок перетину інтересів. Особливу увагу надається інформаційної технології. Мета її впровадження полягає в повній переробці інформації про клієнтів та виробництві. При цьому мова йде про зовсім нових галузях застосування, а не просто про автоматизацію процесів. Завдяки цілеспрямованому використанню банків даних, експертних систем, телекомунікаційних мереж можна істотно розширити сферу завдань співробітників. Більш досконала інформаційна база не принесе бажаного результату, якщо не стратегічних змінити компетенцію персоналу, маючи на увазі не тільки організаційні (обов'язки, повноваження), а й чисто кваліфікаційні (можливості, здібності, навички) параметри.

Автори концепції господарського реінжинірингу в цьому говорять про "уповноважених" співробітників, які повинні стати "професіоналами процесу". Докорінно має бути покращена співпраця персоналу (наприклад, у робочих групах). У міру потреби співробітник повинен мати засоби комунікації з будь-яким колегою. Необхідні й інші стратегічних зміни в області кадрового менеджменту. Так, особливо важлива нова база компенсацій (оплати праці). Систему стимулювання слід орієнтувати передусім на фактичні здібності співробітників, а не на їх колишні заслуги. Кожна компанія здійснює реінжиніринг бізнес-процесів по-своєму.

"Свій" підхід до проведення реінжинірингу бізнес-процесів часто дозволяє компанії істотно підвищити і свій "індекс успіху". Такий підхід дає можливість найкращим чином використовувати організаційні, економічні та політичні фактори для сприяння компанії в її прагненні зайняти на ринку унікальну, тільки йому притаманну позицію, іншими словами, позиціонувати себе і стати впізнаваною для все більшого числа реальних і потенційних споживачів. Але для цього необхідне глибоке розуміння властивих саме даній компанії переваг, можливостей, слабких місць і загроз. Тільки тоді вона зможе осмислено витягувати квінтесенцію з результатів реінжинірингу бізнес-процесів в своїй і інших галузях і успішно застосовувати найбільш відповідні для неї рішення. Ця тонкість часто не враховується в методиках, пропонованих деякими консультантами в області менеджменту. При запозиченні результатів попередніх вдалих і невдалих спроб реінжинірингу бізнес-процесів дуже важливо одержати найбільш повне (наскільки це можливо) розуміння специфіки тієї компанії, для якої це запозичення здійснюється.

За оцінками фахівців, вірогідність успіху майбутньої програми реінжинірингу бізнес-процесів коливається від 25 до 75% [20]. Заповнення розриву між теорією і практикою реінжинірингу бізнес-процесів дуже важливо. Управління стратегічних стратегічними змінами має все менш ґрунтуватися на перебільшених сподіваннях на успіх і все більше - на фактах і доказах. Це має на увазі доцільність припинення деяких програм реінжинірингу бізнес-процесів до того, як їх почали впроваджувати. Останнім часом прискорено наростає усвідомлення важливості управління програмами реінжинірингу бізнес-процесів. Варто підкреслити, що синхронізація перепроєктування та імплементації (впровадження) бізнес-процесів являє собою досить складну задачу. Так, наприклад, втручання в традиційно склалися в компанії логістичні ланцюжки (у сфері матеріально-технічного забезпечення) або в розробку стратегії організації припускає високу управлінську майстерність. Компанії, що мають: 1) ретельно продумані, 2) у необхідній мірі забезпечені ресурсами і 3) правильно втілення в життя програми реінжинірингу бізнес-процесів, можуть досягти значних результатів. Якщо хоча б одна з цих трьох складових успіху відсутній, то результати можуть істотно відрізнятись в гірший бік від очікуваних.

Отже, реінжиніринг бізнес-процесів - це системний підхід до поліпшення діяльності організації, покликаний оптимізувати систему цінностей організації протягом певного періоду часу [21]. Підвищення ефективності організації в довгостроковій перспективі має стати такою ж повсякденною турботою менеджерів, як і оперативні показники її поточної роботи. Найбільш критичним ресурсом будь-якої організації є люди. Без їх підтримки та прихильності інтересам організації не зможе вижити жодна, навіть сама благополучна, компанія. Тому навчання та підготовка персоналу повинні мати таке ж значення для організації, як і реінжиніринг її процесів. Разом з тим проведення реінжинірингу, як і впровадження будь-яких інших стратегічних змін, необхідно здійснювати дуже обережно з урахуванням інтересів людей і при повній підтримці керівництва. Команди реінжинірингу повинні бути маленькими, але включати в себе службовців усіх рівнів. На невеликому підприємстві кожен службовець має свої щоденні обов'язки, тому число пріоритетних проектів суворо обмежене не тільки під час реінжинірингу, але і під час повсякденної роботи процесно-орієнтованої організації.

Найкращі результати досягаються, коли в проект реінжинірингу як можна швидше залучаються всі службовці компанії і підбиваються підсумки здійснення кожного значущого етапу. Особливе значення має ретельна підготовка службовців до переходу від їх функціональних завдань до процесно-орієнтованим. Кожен з них має потребу в тому, щоб в його новому статусі зберігалася частина старих обов'язків. Це підтримує доброзичливий клімат в компанії, а також почуття впевненості і готовності до стратегічних змін. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів має масу різних трактувань. Сфери її застосування настільки різноманітні і несхожі один на одного, що навіть серед фахівців у цій галузі менеджменту досі немає спільної точки зору. З корпоративної точки зору, реінжиніринг безумовно являє собою масштабний перегляд діяльності, заснований на модернізації всіх робочих процесів і використанні новітніх інформаційних технологій. Засоби масової інформації найчастіше вбачають у такій перебудові завуальований спосіб провести масові скорочення робочих місць - «вимушений захід, на яку йде адміністрація заради збереження бізнесу». Якщо розбіжності в галузі термінології та сфери застосування концепції реінжинірингу бізнес-процесів зазвичай вдається подолати, то з компаніями, що пропонують послуги на цьому ринку, справа йде інакше. Майже кожен консультант просуває на ринок власні ноу-хау, які, на його думку, вигідно відрізняються від пропозицій конкурентів. У результаті методика та інструменти стратегічних змінюються від проекту до проекту і від однієї консалтингової фірми до іншої. Відсутність одноманітності та затверджених стандартів до цих пір є серйозною проблемою в побудові надійної і взаємоузгодженої теорії реінжинірингу бізнес-процесів.

Крім того, реінжиніринг і трансформація бізнесу, які проводили компанії рівня GE, IBM, закінчилися успіхом тільки завдяки лідерам організацій (не одному, а десяткам і сотням в кожній) і великій роботі, яку вони проводили з персоналом

Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу

Критерій	Господарський реінжиніринг
Походження методу	Інженерні науки, консультаційна практика з менеджменту
Основна ідея	Радикальне переосмислення і перепроєктування підприємств або виробничо-господарських процесів
Принципова позиція менеджерів	Мислення дискретними категоріями (наприклад, розрив з колишніми структурами) Чітка постановка питання "чому потрібні стратегічних зміни" Залучення до участі переконаних прихильників стратегічних змін
Ставлення до персоналу	Надання додаткових повноважень Формування професіоналів
Характер стратегічних змін	Глибокі і всеохоплюючі стратегічних зміни Переривчастість процесу Стратегічних зміни великими стрибками
Терміни реалізації проекту	Кілька років з упором на швидкий успіх, вимірюваний в кількісних показниках
Об'єкт стратегічних змін	Підприємство в цілому або ключові процеси
Цілі	Значне і стабільне підвищення рентабельності (економічної ефективності)
Вид кризи	Криза ліквідності Криза успіху
Стратегія стратегічних змін	Стратегія "зверху вниз"
Методичні аспекти	Реорганізація ключових процесів відповідно до прийнятої ринковою стратегією Адаптація організаційних структур та посадових інструкцій Стратегічних зміна ціннісних уявлень (наприклад, орієнтація на процес створення вартості або клієнтуру) Впровадження сучасної інформаційної технології Розвиток персоналу і нові методи оплати праці
Ключові ролі	Лідер ("владний покровитель") "Господар процесу" (в ролі його куратора) Група реінжинірингу Управляюча комісія (у складі "владного покровителя" та спеціалістів) "Шеф реінжинірингу" (спеціаліст)
Сильні сторони	Можливість радикального оновлення Шанси на явне підвищення рентабельності Швидкість стратегічних змін Концептуальне єдність заходів Значне розширення компетенції фахівців
Слабкі сторони	Нестабільність у фазі стратегічних змін Обмеження в часі і діях у зв'язку з бажанням швидко покращити результати Виняток альтернатив стратегії стратегічних змін (тільки "зверху вниз") Низька соціальна прийнятність

3. Розглянемо таку важливу складову операційної діяльності як бізнес-процеси. Базовим підручником для опанування питання є праця Чейза Р.Б., Еквілайна Н.Д., Якобса Р.Ф. [52]. Розробкою бізнес-процесів та їх удосконаленням цікавилися багато успішних підприємців. Вони намагалися з'ясувати принципи оновлення бізнес-процесів їх етапи, методи та інструменти. Нині прогресивні думки минулого століття дають небачені результати, а саме

безперервні стратегічних зміни, які являються єдиною нестратегічних змінною характеристикою сучасного ділового середовища.

Сьогодні більшість керівників підприємств розуміють, щоб успішно боротися з конкурентами і підтримувати певний рівень конкурентоспроможності, необхідне справді революційне оновлення і модернізація всіх аспектів діяльності: підвищення якості продукції, зниження витрат, скорочення часу освоєння нової продукції і поліпшення обслуговування споживачів. Для цього вони намагаються упроваджувати всілякі новини для реорганізації діяльності, оточуючої виробничі процеси, і бізнес поступово відмовляється від ідей Адама Сміта. В даний час акцент переміщається з окремих функціональних одиниць на всеосяжний обхват всієї структури підприємства. Необхідні стратегічних зміни упроваджуються за допомогою перетворення бізнес-процесу і організаційної структури компаній, а також творчого застосування новітніх інформаційних технологій.

Розглянемо причини і сутність оновлення бізнес-процесу.

Експерт з питань управління Майкл Хаммер (Michael Hammer), який очолив рух оновлення бізнес-процесу та визначив його оновлення (Reengineering).

Оновлення - це "фундаментальний перегляд і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотного поліпшення основних показників їх ефективності, таких як вартість, якість, обслуговування і швидкість" [14, с.30].

Концепція оновлення існує вже близько двох десятиріч, вона поступово упроваджувалася в багато яких організаціях, і в авангарді цього процесу, самі того не усвідомлюючи, завжди були виробничі підприємства. Вони обновили бізнес-процес, використовуючи сумісні інженерні розробки, ненасичене і осередкове виробництво (Cellular Manufacturing), групові технології і витягаючі виробничі системи (Pull-Type Production Systems). Всі ці заходи пов'язані з фундаментальним переглядом виробничого процесу.

В 80-ті роки промислові підприємства загалом добилися значних поліпшень своєї внутрішньої діяльності, проте, коли справа торкалася ринку, відмінні виробничі показники не завжди при водили до стійких високих результатів. Дещо пізніше центр уваги поступово змістився з технологічних процесів до інших між функціональних і між організаційних процесів, в основі яких лежали запити споживачів. У сфері обслуговування основним двигуном оновлення бізнес-процесу став швидкий розвиток інформаційних технологій і їх широке застосування.

Оновлення бізнес-процесу - фундаментальний перегляд і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотного поліпшення основних показників їх ефективності, таких як вартість, якість, обслуговування і швидкість.

В наші дні швидко і неухильно росте інтерес до оновлення бізнес-процесу в глобальному масштабі. Не дивлячись на те, що японські компанії, як правило, рідко користуються терміном оновлення для опису радикальних стратегічних змін своїх процесів, вони дуже зацікавлені в розвитку нових процесів з використанням нових інформаційних технологій. Все це пов'язано із застосуванням семи нових правил ведення справ, запропонованих Майклом Хаммером і зачіпають такі аспекти, як: хто повинен виконувати роботу, де і коли вона повинна виконуватися, як ефективніше проводити збір і об'єднання інформації і т.д. [14, с.104-112].

Принципи оновлення:

Правило 1. Впроваджувати процедуру обробки інформації в ту роботу, в ході якої ця інформація збирається. Персонал, що займається збором інформації, повинен її обробляти що дозволяє усунути необхідність в іншій групі по перевірці і обробці інформації і значно скорочує вірогідність помилки, оскільки в цьому випадку зменшується кількість точок зіткнення процесу із зовнішнім

Правило 2. Відноситися до географічно розкиданих ресурсів як до централізованих. Сучасні інформаційні технології дозволяють реально з'єднати децентралізовані операції з централізованим управлінням, що дає можливість окремим організаційним одиницям

паралельно виконувати операції одного і того ж завдання і поліпшити при цьому загальний контроль над діяльністю компанії.

Правило 3. Об'єднувати паралельні види діяльності, а не їх результати. Концепція інтеграції тільки підсумків паралельних видів діяльності, які надалі з'єднуються, є основною причиною подальших переробок, високих витрат і затягування всього процесу. Такі паралельні види діяльності повинні бути взаємозв'язані на постійній основі і координуватися протягом всього процесу.

Правило 4. Ухвалювати рішення в ході робіт і вводити контроль в сам процес. Процес ухвалення рішень повинен бути частиною процесу виконання роботи. Сьогодні це можливо завдяки наявності більш освіченого, досвідченого і підготовленого персоналу, а також спеціальних технологій, що полегшують процедуру ухвалення рішень. Контроль процесу також стає його частиною. Таке функціональне стиснення дає досконалішу організацію процесу, що набагато швидше реагує на будь-які стратегічних зміни.

Правило 5. Організувати досягнення результатів, а не виконання завдань. Декілька спеціалізованих завдань, які раніше виконувалися різними людьми, слід об'єднувати в єдине завдання. Таке завдання виконується окремим працівником або спеціальною групою та охоплює всі етапи в процесі, якісні виконання яких необхідне для досягнення певного результату. При організації роботи з націленістю на результати відпадає необхідність в різних стимулюючих заходах, що у результаті приводить до підвищення швидкості, продуктивності і до кращої реакції споживачів. Крім того, компанія забезпечує найбільш доцільний спосіб контакту з клієнтами.

Правило 6. Одержувати інформацію тільки один раз прямо в джерелі. Інформацію потрібно збирати (і реєструвати) в електронній інформаційній системі компанії тільки один раз безпосередньо з джерела, де вона створюється. Такий підхід дозволяє уникнути введення помилкових даних і дорогих повторних введення інформації.

Перераховані вище принципи оновлення бізнес-процесу засновані на загальній платформі новаторського використання інформаційних технологій. Проте для створення нового процесу і постійних поліпшень творчого застосування цих технологій недостатньо.

Незалежно від того, наскільки правильно спроектовано процес, він здійснюється людьми. Дослідження А.Барлетта і С. Гошала, присвячене бізнес-культурі працюючих в ряді компаній, що досягнули значних успіхів в сфері оновлення бізнес-процесу, показали, що ці фірми створили культуру персоналу, мають наступні чотири характеристики: дисципліна, підтримка, довіра і напруга. Дисципліна сприяє тому, що всі працюючі намагаються без стороннього примусу виконувати і навіть перевиконувати свої обов'язки. Всі досліджені компанії упровадили на своїх підприємствах системи підтримки, характерними рисами яких є навчання, допомога і керівництво. Довіра яскравіше всього проявляє себе в прозорих, відкритих процесах управління, що дає працівникам почуття рівності і співучасті в спільній справі. Довіра, можливо, найбільш важливий компонент для оновлення управлінського середовища, оскільки вона грає вельми істотну роль в процесі прийняття ризикованих рішень. І на кінець, в компанії, в якій здійснюється певна напруга, у людей з'являється постійний стимул розглядати себе і свою організацію не з точки зору минулих чи теперішніх обмежень, а з точки зору майбутніх можливостей [2, с. 11-23).

Уданому питанні важливо зробити наголос на етапи оновлення процесу, оскільки, для оновлення процесу необхідний певний новаторський підхід. Нижче увазі студентів поданий план оновлення бізнес-процесу.

Етапи оновлення бізнес-процесу:

Етап 1. Викладення аргументів акції.

Етап 2. Виявлення процесу, підлягаючого оновленню.

Етап 3. Оцінка можливостей оновлення.

Етап 4. Аналіз існуючого процесу.

Етап 5. Розробка проекту нового процесу.

Етап 6. Впровадження оновленого процесу.

4. Управління бізнес-процесами організації передбачає їх постійне покращення та оптимізацію, тому найважливішими інструментами процесного управління є підходи і методи вдосконалення бізнес-процесів. У сучасному процесному управлінні виділяють два концептуальні підходи вдосконалення бізнес-процесів:

поступовий (покроковий) підхід вдосконалення процесів (по Демінга) в рамках існуючої організаційної структури управління, що вимагає незначних капіталовкладень або не потребують їх взагалі;

кардинальний підхід (за Хаммеру і Чампі), що веде до суттєвих стратегічних змін процесу та фундаментальних стратегічних змін в організаційній структурі управління.

Обидва підходи базуються на загальних фундаменти процесної теорії та методології управління процесами (опис меж процесів, опис самого процесу, встановлення контрольних точок у процесах, вимір показників процесу, аналіз отриманої інформації та пропозицій щодо вдосконалення). Вони єдині в тому, що спрямовані на виявлення дублювання функцій, вузьких місць, витратних центрів, якості окремих операцій, відсутньої інформації, можливості автоматизації та управління якістю.

Незважаючи на ряд загальних рис, ці підходи мають суттєві відмінності:

Перший більшою мірою орієнтований на вдосконалення фрагментарних процесів у рамках функціонально-спеціалізованих структур управління з метою їх уніфікації і стандартизації в рамках ІСО. У підсумку не вирішується нагальна проблема управління – відхід від функціональної спеціалізації, навпаки, стандарти ІСО зміцнюють основу функціонально-ієрархічної моделі управління організацій, поглиблюючи проблеми слабкої адаптивності, гнучкості та високої бюрократизації в управлінні. Тут проявляється загальна тенденція реалізації даного підходу від "структури до процесу". Тому на практиці вдосконалення процесів в рамках цього підходу зводиться до перенесення функцій структурних підрозділів в створювані процесні підрозділи, тобто до простого їх перейменування, а не стратегічних змін змісту і призначення.

Другий основний підхід до вдосконалення процесів передбачає, перш за все, дослідження самих процесів діяльності як сукупності операцій, що мають цінність для споживача. Його логіка полягає в дослідженні процесу як об'єкта управління з наступним переходом до процесно-орієнтованої моделі управління, тобто "від процесу до структури". У рамках цього підходу в повній мірі реалізується процесне управління, з'являється можливість уникнути функціональної спеціалізації в управлінні або значно знизити її роль за допомогою інтеграції бізнес-процесів.

Досягнення мети вдосконалення бізнес-процесів у рамках описаних підходів здійснюється за допомогою ряду методів. Дослідники виділяють п'ять основних методів досягнення цілей вдосконалення бізнес-процесів організацій:

методика швидкого аналізу рішення (FAST);

бенчмаркінг процесу;

перепроєктування процесу;

інжиніринг процесу;

реінжиніринг процесу.

1. Методика швидкого аналізу рішення (FAST) концентрує увагу на певному процесі в ході 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 3-місячний період.

Перевагами даного методу є швидкість вироблення рішення, мінімальні витрати для реалізації методики, 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 стратегічних змін загальноорганізаційні характеру.

2. Бенчмаркінг процесу базується на порівняльному аналізі господарських процесів організації з еталонними процесами організацій, що виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонуючих. Метою бенчмаркінгу процесу є визначення причин кращого функціонування бізнес-процесів "еталонних" організацій та запобігання небажаних розбіжностей з ними в організаціях, що проводять дослідження.

Основними перевагами цього методу можна вважати незначний час проведення, відносно невеликі витрати і зусилля, пов'язані з вдосконаленням бізнес-процесів. Бенчмаркінг дозволяє досягти зниження витрат і тривалості циклу процесу, при цьому рівень помилок знижується на 20-50%.

До істотних недоліків можна віднести перенесення проблем або помилок, що виникають у процесі побудови та функціонування бізнес-процесів "еталонних" організацій, прихованих зовнішньою формою. У результаті зберігається висока ступінь імовірності помилкових рішень при розробці заходів з удосконалення бізнес-процесів.

Бенчмаркінг застосовуємо для локальних (фрагментарних) та інтеграційних процесів організації, але іноді вимагає більшою мірою радикальності в стратегічних зміні організаційної діяльності.

3. Перепроєктування процесу концентрує увагу та зусилля на вдосконалення існуючого процесу. Перепроєктування зазвичай застосовують до тих процесів, які успішно працюють і зараз, але вимагають корекції у зв'язку з стратегічних змінами 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 гірше або краще відповідного еталона.

Привабливість перепроєктування процесу обумовлена тим, що цей метод дозволяє 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 стратегічних змінюючи їх змісту.

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

4. Інжиніринг процесу як метод вдосконалення процесів організації сприймається сьогодні неоднозначно. Саме поняття "інжиніринг" запозичено з інженерної діяльності (від англ. Engineering – проектувати, винаходити, придумувати). Деякі дослідники розглядають інжиніринг процесів як загальне поняття, що включає реінжиніринг бізнес-процесів та

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 бізнес-процесів, об'єднаних в єдиному інформаційному полі. Ряд дослідників виділяють поняття бізнес-інжиніринг і визначають його як проектування бізнес-процесів і систем управління компанією "з чистого аркуша".

Інжиніринг як метод вдосконалення процесів функціонуючої організації, на нашу думку, складно уявити виходячи лише з того, що якщо функціонує організація, то вже здійснюється діяльність, значить, хочемо ми того чи ні, існують і процеси діяльності. Наскільки вони інтегровані і оптимальні – це питання іншого порядку. Його можна вирішити за допомогою різних підходів до проектування. Тому було б справедливо інжиніринг процесу (процесів) вважати методом проектування бізнес-процесів новостворюваних організацій або бізнес-процесів нових видів бізнесу в існуючих організаціях з урахуванням передового досвіду і принципу оптимальності в управлінні процесами. У залежності від того, на яку модель управління буде орієнтований інжиніринг процесу – функціонально-спеціалізоване або процесне управління – буде залежати його радикальність. Тим не менш, 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 в рамках діючої організації створює процеси нових видів діяльності, то, враховуючи взаємопов'язаність і взаємодія всіх процесів організації, в кінцевому рахунку може привести до стратегічних змін в існуючій бізнес-системі, бажано до позитивних. Якщо стратегічних зміни стимулюють результативність організації, їх можна вважати спрямованими на вдосконалення. З цієї точки зору інжиніринг процесу можна побічно відносити до методів удосконалення процесів діяльності.

5. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR). Вперше поняття "реінжиніринг бізнес-процесів" виникло в 1990 р. в США. Авторство BPR належить М. Хаммеру і Д. Чампі. Під реінжинірингом бізнес-процесів автори розуміють "фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність". З цього часу BPR викликає активний інтерес фахівців у сфері менеджменту та інформаційних технологій.

Проведені дослідження в області BPR характеризують реінжиніринг бізнес-процесів як "революційну", "істотне", "кардинальне", "радикальне", "фундаментальне" перепроєктування бізнес-процесів організацій. Смилова спрямованість ключових слів "революційну" і "істотне" містить те загальне, що відображає значущі стратегічних зміни, спрямовані на якісно новий рівень організаційного розвитку. Радикальне перепроєктування означає звернення безпосередньо до коренів явищ: не косметичні стратегічних зміни і не перетасування вже існуючих систем, а рішення відмова від усього віджилого.

Остання ключове слово "фундаментальне" за своїм змістом пов'язане з ґрунтовним і глибоким усвідомленням чого-небудь. Приймаючи рішення про застосування реінжинірингу, керівник повинен поставити на порядок дня основоположні питання, що стосуються його компанії та характеру її діяльності: "Чому ми займаємося тим, чим займаємося? І чому ми це робимо саме так?" Переймаючись подібними фундаментальними питаннями, люди часто змушені по-новому подивитися на сформовані негласні правила і припущення, виходячи з яких вони керують своїм бізнесом. І дуже часто подібні правила на перевірку виявляються застарілими, нерозумними, а то і неприйнятними.

Враховуючи смисловий зміст наведених ключових слів, можна спробувати уточнити поняття "реінжиніринг бізнес-процесів" і сформулювати його як "фундаментальне осмислення і

радикальне перепроєктування бізнес-процесів, спрямоване на якісно новий рівень розвитку організації".

Реінжиніринг бізнес-процесу – найбільш радикальний з наведених вище методів удосконалення бізнес-процесів, за винятком інжинірингу, оскільки в прямому сенсі не є методом вдосконалення, а більшою мірою методом процесного управління. BPR забезпечує свіжий погляд на сутність і зміст процесу і повністю ігнорує існуючий процес і структуру організації.

Об'єктом реінжинірингу є бізнес-процеси, що визначають діяльність організації. Як правило, реінжиніринг може здійснюватися багаторазово до тих пір, поки більшість процесів компанії не буде повністю перепроєктовано. Таким чином, робота розбивається на фази, кожна з яких має чітку мету – суттєво поліпшити роботу організації.

Реалізація реінжинірингу бізнесу передбачає кілька етапів:

- розробка образу (vision) майбутньої організації, тобто побудова картини того, як слід розвивати бізнес, щоб досягти стратегічних цілей;
- аналіз існуючого бізнесу передбачає дослідження організації та складання схем її функціонування в даний момент;
- розробка нового бізнесу – нові та / або стратегічних змінени процеси і підтримуюча їх інформаційна система, підбір прототипів і тестування нових процесів;
- впровадження нового бізнесу.

У зв'язку з цим слід зазначити, що перераховані етапи виконуються не послідовно, а паралельно, причому деякі з них повторюються.

Питання для самоконтролю знань здобувачів

1. Місце стратегічних змін у діяльності підприємства та їх значення.
2. Поняття і природа стратегічних змін. Стратегічних зміни, нововведення, перетворення.
3. Джерела стратегічних змін: зовнішні і внутрішні.
4. Теорії пояснення джерел стратегічних змін: екстерналістська теорія, теорія іманентних стратегічних змін, інтегральна теорія.
5. Стратегічних зміни і стабільність.
6. Класифікація стратегічних змін: залежно від стану факторів, що визначають необхідність і ступінь стратегічних змін; масштабів стратегічних змін; рівня стратегічних змін; зрізу організації; стабільності стратегічних змін; сфери (ділянки) стратегічних змін; сфери стратегічних змін; тривалості стратегічних змін; напряму стратегічних змін; характеру стратегічних змін; об'єкта стратегічних змін.
7. Рівні стратегічних змін: індивідуальні стратегічних зміни, групові (командні) стратегічних зміни, організаційні стратегічних зміни. Взаємозв'язок між рівнями стратегічних змін.
8. Особа і стратегічних зміни. Індивідуальні плани управління поліпшенням роботи. Теорії навчання. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
9. Формування команди. Способи ініціювання адаптації команди до організаційних стратегічних змін.
10. Роль керівництва в управлінні стратегічними стратегічними змінами.
11. Вимоги до менеджера зі стратегічних змін. Компетенції менеджера зі стратегічних змін.
12. Менеджер і лідер: спільні і відмінні риси. Необхідність формування лідерських навичок у менеджерів зі стратегічних змін.
13. Особливості мислення лідерів. Очікування лідерів від вищого керівництва.

14. Моделі стратегічних змін поведінки людини: модель Д. Бейлстрексі, модель Гровера, ситуаційна модель. Порівняльна характеристика моделей.
15. Умови, необхідні для стратегічних змін світогляду і поведінки людини.
16. Управління стратегічними стратегічними змінами через моделі людських систем: замкнута, випадкова, відкрита, синхронна системи.
17. Моделі організаційних стратегічних змін: трикрокова модель Левіна; модель технології втручання; модель «дослідження-дії»; модель процесу успішного управління організаційними стратегічними змінами Л. Грейнера; модель управління стратегічними змінами Дж. Коттера; модель стратегічних змін, що плануються (Р. Лшійта, Дж. Уатсона, Б. Уестлі). Цикл стратегічних змін.
18. Місце процедур підготовки і планування у процесі управління стратегічними змінами. Визначення необхідності здійснення стратегічних змін і формулювання цілей стратегічних змін;
19. Створення команд з управління стратегічними змінами.
20. Робочі групи в управлінні стратегічними змінами. Правила формування робочих груп. Ролі у робочих групах: замовник, консультант, керівник робочої групи, учасник робочої групи, експерт. Завдання, що вирішуються робочими групами.
21. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст. Прийняття рішення щодо оптимального варіанта стратегічних змін.
22. Розробка проекту стратегічних змін. Підходи до проектування стратегічних змін. Основні завдання проекту стратегічних змін. Структура проекту стратегічних змін. Визначення готовності до стратегічних змін: інформаційної, організаційної, фінансової, соціально-психологічної. Матриця готовності працівників до стратегічних змін.
23. «Тривимірний простір» процесу трансформації: «згори донизу», «знизу догори», «горизонтальна вісь» (міжфункціональна). Інтегрований підхід до реалізації стратегічних змінами.
24. Поняття механізму реалізації стратегічних змін. Структура механізму реалізації стратегічних змін: ресурсно-компетенційна, організаційна, соціально-психологічна і управлінська складова.
25. Види ресурсів підприємства. Потенціал підприємства. Види компетенцій. Поняття ключових компетенцій. Підходи до виявлення ключових компетенцій.
26. Взаємозв'язок внутрішніх умов підприємства. Управління ресурсно-компетенційною базою у процесі реалізації стратегічних змін.
27. Поняття організаційної структури підприємства (ОСУ). Місце ОСУ в реалізації стратегічних змін. Фактори вибору ОСУ. Види ОСУ. Порівняльна характеристика традиційних і адаптивних ОСУ. Переваги і недоліки різних ОСУ. Сучасні напрями розвитку ОСУ. Стратегічних зміни в ОСУ для найкращої реалізації стратегічних змін.
28. Природа і феномен опору стратегічним змінам. Причини виникнення опору. Симптоми і ознаки опору стратегічним змінам.
29. Опір і швидкість стратегічних змін. Опір і влада.
30. Типи працівників залежно від їх ставлення до стратегічних змін. Управління стратегічними змінами через поведінку.
31. Види опору стратегічним змінам. Індивідуальний, груповий опір і опір системи. Форми опору.
32. Властивості опору. Основні стадії опору стратегічним змінам.
33. Методи, орієнтовані на людей і культуру: обговорення результатів діагнозу, «побудування команди», консультування за процесами, дослідження методів праці, нормування і розподіл праці, якість життя на роботі, організація праці у часі, система роботи «високі зобов'язання-високі досягнення». Характеристика цих методів.

34. Методи, орієнтовані на завдання і технології: проектування робіт, соціотехнічна система, гуртки якості, аналіз вартості.
35. Методи орієнтовані на структуру і стратегію: адаптивні організаційні структури, стратегічні стратегічних зміни.
36. Сучасні методи управління стратегічних стратегічними змінами. Аутсорсинг: види т особливості застосування. Бенчмаркінг та специфіка його використання в управлінні стратегічними стратегічних стратегічними змінами.
37. Реінжиніринг бізнес-процесів. Система управління бізнес-процесами. Даунсайзинг.
38. Поняття організаційного розвитку.
39. Модель організаційного розвитку І. Адізеса.
40. Модель організаційного розвитку Л. Грейнера.
41. Модель розвитку підприємства згідно з теорію фазових трансформацій бізнесу (ТФТБ).
42. Організаційний розвиток як поєднання організаційно-структурної та соціально-психологічної складової, що забезпечують ефективність стратегічних змін.
43. Сутність і необхідність впровадження реінжинірингу бізнес-процесів.
44. Ситуації застосування і умови проведення реінжинірингу.
45. Види реінжинірингу.
46. Бізнес-процеси. Види бізнес-процесів.
47. Учасники бізнес-процесів. Управління бізнес-процесами.
48. Взаємозв'язок стратегії підприємства і стратегічних стратегічних змін.
49. Форми стратегічних стратегічних змін: трансформація, реструктуризація, реорганізація. Сутність реструктуризації. Причини реструктуризації.
50. Методи і засоби реструктуризації.
51. Форми реструктуризації: удосконалення, перебудова, реінжиніринг. Проблеми і фактори успіху реструктуризації.
52. Основні етапи реструктуризації. Форми реорганізації: злиття, поглинання, приєднання, поділ, виділення, перетворення.

Рекомендована література

Рекомендована література основна:

1. Антохов А.А., Клевчік Л.Л., Лусте О.О. Управління змінами: навчальний посібник. Чернівці: Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, 2022. 208 с.
2. Буднік М.М. Стратегічне управління: навчальний посібник / М.М. Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. К. : Видавничий дім «Кондор», 2020. 292 с.
3. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
4. Приймак Н.С. П 75 Управління стратегічними змінами» [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
5. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами» [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

Рекомендована література допоміжна

6. Бойко І., Леміш К. Механізми пристосування підприємства до зовнішніх впливів. Наука і молодь у ХХІ сторіччі: збірник матеріалів ІХ Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет конференції (Полтава, 30 листопада 2023 р.). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 433-435. URL: <https://dspace.bdpu.org.ua/handle/123456789/2385>.
7. Гавриш О.М., Драмарецька К.П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2022. Том 13. № 3. С. 18-28.
8. Гавриш О.М., Капелюшна Т.В. Проблеми неформального інвестування інноваційного підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8463>.
9. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. : Наш формат, 2020, 424 с.
10. Чепелюк М. І. Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концепцій та трендів світового економічного розвитку: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 396 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29911>
11. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К. : Наш формат, 2020, 424 с.
12. Ястремська О.М., Куліков О.П., Тутова А.С. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. – 324 с.
13. Чикуркова А.Д., Юр'єв В.В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. №21. С. 80-86 DOI: [10.32702/2306-6792.2021.21.80](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.21.80) URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3524&i=10>
14. Chykurkova A., Yurev V. Diversification of the agricultural enterprises: backgrounds and development prospects. *Modern Science — Moderní věda*. 2022. №1. p. 29-40 URL: https://drive.google.com/file/d/17iV0kthZ_olMAWgveL_dtpnSqPZGu4Z/view
15. Лепейко Т.І., Чикуркова А.Д., Федірець О.В. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами. *Агросвіт*. 2024. №16. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/4328>
16. Чикуркова А.Д., Харченко Б.С. Реалізація конкурентних стратегій на засадах бенчмаркінгового підходу в управлінні економічним розвитком підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4440/4475>
17. Чикуркова А., Федірець О., Покотильська Н., Тютюнник В. Застосування сценарного планування для підвищення ефективності стратегічного управління в умовах невизначеності. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287). С. 390-402. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-390-402>

Друковані навчально-методичні видання

18. Чикуркова А.Д. Управління стратегічними змінами: **Конспект лекцій** для здобувачів вищої освіти вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти на базі ОС магістр, ОКР спеціаліст за спеціальністю ДЗ "Менеджмент". Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет, 2025. **80 с.**

19. Чикуркова А.Д. Управління стратегічними змінами: **Методичний посібник для практичних і семінарських занять** для здобувачів вищої освіти вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти на базі ОС магістр, ОКР спеціаліст за спеціальністю ДЗ "Менеджмент". Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет, 2025. **40 с.**

20. Чикуркова А.Д. Управління стратегічними змінами: **Тестові завдання** для здобувачів вищої освіти вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти на базі ОС магістр, ОКР спеціаліст за спеціальністю ДЗ "Менеджмент". Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет, 2025. **54 с.**

21. Чикуркова А.Д. Управління стратегічними змінами: **Методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни** для здобувачів вищої освіти вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти на базі ОС магістр, ОКР спеціаліст за спеціальністю ДЗ "Менеджмент". Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет, 2025. **35 с.**

Інформаційні ресурси в Інтернеті

22. Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського <http://www.nbuv.gov.ua>

23. Спеціалізована система пошуку наукової інформації <http://www.scirus.com/srsapp>

24. Верховна Рада України – www.rada.gov.ua

25. Кабінет Міністрів України – www.kmu.gov.ua

26. Державна служба статистики України – <https://www.ukrstat.gov.ua>

27. Інтернет-портал для управлінців – www.management.com.ua

28. Інтернет-портал з проблем менеджменту – www.12manage.com

29. Google - найбільша світова пошукова система (Українська частина) <http://www.google.com.ua/>

30. Google Scholar - пошук наукової інформації системою Google <http://scholar.google.com/>

31. Електронні навчальні онлайн-курси на платформі <https://prometheus.org.ua>

32. Науково-навчальний центр компанії «Наукові публікації». Вебіари. <https://spubl.com.ua/uk/webinars>

33. Громадська організація «Міжнародна фундація науковців і освітян». Заходи. <https://iesfukr.com.ua/uk> <https://iesfukr.com.ua/uk/events>

34. Платформи для вдосконалення навичок і саморозвитку <https://mon.gov.ua/news/platformi-dlya-vdoskonalennya-navichok-i-samorozvitku>

Навчальне видання

Алла ЧИКУРКОВА

**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ:
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

**для здобувачів вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня освіти ОНП
«Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» денної і вечірньої форми
навчання**

Кам'янець-Подільський

Редактор Алла ЧИКУРКОВА

Підписано до друку 2025 р. Формат 30 × 42/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. 80.
Обл.–вид. арк. 3.33. Ум.д.а 3.33 Тираж 30 прим. Зам._____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет»
32302, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12