

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Н.С. Приймак

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ЗМІНАМИ

Навчальний посібник

Кривий Ріг
2020

УДК 005.3(042.4)

П-75

Рекомендовано до видання Вченою радою Донецького національного університету економіки та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (протокол № 3 від 30 листопада 2020р.)

Рецензенти:

В.Я. Омельченко, доктор економічних наук, професор

В.В. Македон, доктор економічних наук, доцент

Н.С. Іванова, доктор економічних наук, доцент

Приймак Н.С.

П 75 Управління стратегічними змінами» [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

У навчальному посібнику розглянуто теоретичні підвалини управління стратегічними змінами, зміст управління змінами як інтегрованої складової менеджменту змін, досліджено теорії управління змінами, розглянуто управління стратегічними змінами на різних стадіях життєвого циклу організації, досліджено зовнішні драйвери стратегічних змін, ідентифіковано учасників процесу стратегічних змін, розкрито складові та підходи до визначення стратегічного потенціалу змін підприємства, розглянуто форми прояву та причини опору змінам в умовах різного типу корпоративної культури підприємства, узагальнено сучасні методи управління стратегічними змінами на підприємствах. До кожної теми приведені контрольні запитання

Посібник призначено для здобувачів вищої освіти, аспірантів, викладачів економічних спеціальностей, а також практиків у сфері стратегічного менеджменту.

УДК 005.3(042.4)

© Н.С. Приймак, 2020

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи управління стратегічними змінами	7
1.1 Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами	7
1.2 Сутність змін та їх роль в діяльності підприємства.	9
1.3 Класифікація змін. Стратегічні зміни та їх сутність.	11
1.4 Зміни та розвиток підприємства: стратегічні аспекти.	15
Питання, тести для самоконтролю	16
Терміни і визначення	19
РОЗДІЛ 2. Управління стратегічними змінами як інтегрована складова менеджменту змін	20
2.1 Менеджмент змін та його відмінність від системи стратегічного управління.	20
2.2 Сучасні концепції управління стратегічними змінами.	23
2.3 Роль управління стратегічними змінами в діяльності підприємства.	26
2.4 Характеристика складових управління стратегічними змінами на підприємстві.	27
Питання, тести для самоконтролю	30
Терміни і визначення	32
РОЗДІЛ 3 Теорії управління змінами	33
3.1 Концептуальні теорії змін.	33
3.2 Теорії організаційних змін.	36
Питання, тести для самоконтролю	39
Терміни і визначення	41
РОЗДІЛ 4. Управління стратегічними змінами на різних стадіях життєвого циклу організації	42
4.1 Характеристика концепцій життєвого циклу, які враховуються в процесі управління стратегічними змінами.	42
4.2 Розвиток і стагнація як основа управління стратегічними змінами.	43
4.3 Обґрунтування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Л. Грейнера.	45
4.4 Зміни в управлінні організацією в ході її життєвого циклу згідно моделі І. Адізеса.	47
Питання, тести для самоконтролю	51
Терміни і визначення	54
РОЗДІЛ 5. Зовнішні драйвери стратегічних змін та їх оцінка	55
5.1 Стратегічний аналіз як основа ідентифікації драйверів змін підприємства.	55
5.2 Підприємство як відкрита система та як платформа змін.	57

5.3	Зовнішнє середовище та його структура в системі управління стратегічними змінами.	59
5.4	Методика оцінювання зовнішніх драйверів змін.	63
	Питання, тести для самоконтролю	67
	Терміни і визначення	70
РОЗДІЛ 6.	Реалізація стратегії підприємства та учасники процесу стратегічних змін	71
6.1	Необхідність стратегічних змін в ході реалізації стратегії підприємства.	71
6.2	Характеристика стадій стратегічних змін в процесі реалізації стратегії.	72
6.3	Типи підприємств в процесі реалізації стратегічних змін.	73
6.4	Команда управління стратегічними змінами та її формування.	74
	Питання, тести для самоконтролю	77
	Терміни і визначення	80
РОЗДІЛ 7.	Стратегічний потенціал змін	81
7.1	Сутність стратегічного потенціалу змін підприємства.	81
7.2	Локальні складові стратегічного потенціалу змін підприємства.	83
7.3	Методика визначення рівня стратегічного потенціалу змін підприємства.	84
7.4	Напрямки забезпечення ефективного управління стратегічним потенціалом змін на підприємстві.	86
	Питання, тести для самоконтролю	87
	Терміни і визначення	89
РОЗДІЛ 8.	Опір змінам та його вплив на реалізацію стратегічних змін	91
8.1	Поняття, значення та природа опору змінам.	91
8.2	Основні причини опору змінам.	94
8.3	Підходи до оцінки опору змінам.	97
8.4	Напрямки подолання опору змінам на підприємстві	101
	Питання, тести для самоконтролю	102
	Терміни і визначення	105
РОЗДІЛ 9.	Корпоративна культура в системі управління стратегічними змінам	106
9.1	Сутність корпоративної культури підприємства, її значення для системи управління стратегічними змінами.	106
9.2	Складові корпоративної культури та її функції в системі управління стратегічними змінами.	108
9.3	Корпоративна культура підприємства та виникнення опору стратегічним змінам.	110
9.4	Формування корпоративної культури щодо сприяння стратегічним змінам.	112

Питання, тести для самоконтролю	114
Терміни і визначення	117
РОЗДІЛ 10. Сучасні методи управління стратегічними змінами	118
10.1 Реалізація управління стратегічними змінами на сучасних підприємствах.	118
10.2 Стратегія змін як складова управління підприємством.	119
10.3 Типи стратегій змін.	123
Питання, тести для самоконтролю	124
Терміни і визначення	126
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	127

ВСТУП

Функціонування сучасних підприємств, організацій та установ незалежно від їх галузевої приналежності та форми власності відбувається в умовах активної взаємодії із середовищем діяльності, яке, в силу еkleктичного характеру та складної структури елементів є середовищем змін. Активна взаємодія із зовнішніми чинниками змін на підприємствах призводить до внутрішніх зрушень у діяльності, тобто, до внутрішніх змін. Таким чином, ефективна діяльність сучасного підприємства відбувається в умовах стратегічних змін, а запорука успіху на ринку – це ефективна розробка, впровадження та реалізація стратегічних змін у діяльності.

Управління стратегічними змінами – це дисципліна циклу професійної підготовки здобувачів вищої освіти магістерського рівня підготовки всіх спеціальностей економічного спрямування.

Мета вивчення дисципліни – формування системи знань про особливості провадження стратегічних змін, підходи, можливості й перспективи забезпечення їх ефективності в динамічних умовах довкілля.

Завдання: ознайомлення з категоріальним апаратом, надання знань щодо концептуальної сутності стратегічних змін та їх ролі в системі менеджменту змін підприємства; дослідження сучасних теорій управління змінами та можливостей їх практичного застосування; опанування методик оцінювання зовнішніх драйверів змін та стратегічного потенціалу змін; ознайомлення із механізмами оцінки, керування та усунення опору стратегічним змінам на підприємствах; окреслення ролі корпоративної культури та опанування інструментами її розвитку в умовах стратегічних змін; опанування сучасних методів управління стратегічними змінами.

Предмет: відносини та закономірності, які виникають в процесі побудови ефективної системи управління стратегічними змінами.

У навчальному посібнику розкривається зміст управління стратегічними змінами через вивчення наступного переліку тем:

Тема 1. Теоретичні основи управління стратегічними змінами.

Тема 2. Управління стратегічними змінами як інтегрована складова менеджменту змін.

Тема 3. Теорії управління змінами.

Тема 4. Управління стратегічними змінами на різних стадіях життєвого циклу організації.

Тема 5. Зовнішні драйвери стратегічних змін та їх оцінка.

Тема 6. Реалізація стратегії підприємства та учасники процесу стратегічних змін

Тема 7. Стратегічний потенціал змін.

Тема 8. Опір змінам та його вплив на реалізацію стратегічних змін.

Тема 9. Корпоративна культура в системі управління стратегічними змінами.

Тема 10. Сучасні методи управління стратегічними змінами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

Основні питання

- 1.1 Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами.
- 1.2. Сутність змін та їх роль в діяльності підприємства.
- 1.3. Класифікація змін. Стратегічні зміни та їх сутність.
- 1.4. Зміни та розвиток підприємства: стратегічні аспекти.

1.1 Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами

Теорія стратегічного управління має достатньо коротку історію – приблизно 50 років. Проте практика господарювання західноєвропейських та американських підприємств давно підтвердила дієвість і актуальність цієї теорії. Протягом цього періоду теорія стратегічного управління стала одним з найбільш інтелектуальних і динамічних розділів управлінських і соціальних наук. Предметом теорії стратегічного управління є з'ясування умов і механізмів створення конкурентних переваг підприємств, які забезпечать їм отримання економічних вигод, недоступних або важкодоступних конкурентам.

Головним спонукальним мотивом поглиблення знань щодо стратегії розвитку підприємств та початку застосування їх на практиці стало ускладнення процесу управління корпораціями та фірмами у період 1950-60 рр., тобто після Другої світової війни. Виникнення складнощів в управлінні було пов'язано з 2-ма головними тенденціями:

- Перші післявоєнні десятиріччя характеризувались збільшенням масштабів та видів діяльності підприємств. Зростання обсягів діяльності відбувалось здебільшого за рахунок диверсифікації виробництва. Диверсифікація вимагала у свою чергу перехід від функціональних до дивізіональних організаційних структур управління. А побудова дивізіональних структур, як відомо, вимагає чіткого розуміння стратегічного і операційного рівнів управління.

- У цей же період відбувалось посилення залежності успіху підприємств від того, наскільки адекватно і виважено враховані ними умови зовнішнього середовища господарювання. На діяльність підприємств дуже суттєво почали впливати політичні, правові та соціальні фактори. Отже, перед фірмами постала необхідність стратегічної адаптації до усіх факторів впливу. Також почав поширюватись масовий середній клас споживачів, спостерігалась масштабна інтернаціоналізація бізнесу, попит став характеризуватись нецінковою диференціацією. Прискорення науково-технічного прогресу призводило до загострення конкуренції. Все це посилювало невизначеність бізнес-оточення,

тому обґрунтування своєї ніші у ньому ставало однією з ключових задач підприємства [2, с. 7-11].

Саме внаслідок цих процесів принципи стратегічного управління з 1960-х років почали розвиватись та широко застосовуватись.

Виділяють чотири етапи розвитку стратегічного управління: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент.

Існує декілька наукових підходів щодо визначення змісту стратегічного управління: дизайнерський, формальний, аналітичний, підприємницький, навчальний, політичний, трансформаційний.

Дизайнерський підхід (П.Селзнік, 1957; А.Уандлер, 1962; К.Ендрюс, 1980). Стратегію розуміють як спробу досягнення відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі.

Формальний підхід (І.Ансофф, Дж. Стейнер, П.Вак, М.Гулд, Е.Кемпбелл, 70-ті роки ХХ століття). Створення стратегії розглядається як ізольований систематичний процес формального планування, що розподіляється на певні етапи, схематично відображується у вигляді контрольних таблиць, розкладів, програм, бюджетів і забезпечується відповідними методами. Важливим моментом даного етапу є декомпозиція – розділення стратегії на субстратегії. Це призводить до виникнення цілого переліку ієрархій, що передбачає наявність різних рівнів стратегій.

Аналітичний підхід (М.Портер, Д.Шендел, К.Хаттен). Процес формування стратегії – це вибір ключової стратегічної позиції підприємства в залежності від галузевої структури ринку, який виконано на основі аналітичних розрахунків. Галузева структура ринку впливає на стратегічну позицію компанії, яка обумовлює організаційну структуру управління. Така точка зору базується на ідеї про те, що в кожній галузі може бути використаний обмежений перелік ключових стратегій, дотримання яких дозволить компанії зайняти вигідні ринкові позиції, забезпечить захист від атак конкурентів і одержання прибутку, необхідного для розширення і зростання.

Підприємницький підхід (Й.Шумпетер, А.Коул, Д. Коллінс, Д.Мур). Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні керівника. В підприємницькій організації влада сконцентрована в руках її керівника, який акцентує увагу не стільки на формуванні стратегії, скільки на активному пошуку нових можливостей для бізнесу. Створення стратегії в підприємницькому стилі характеризується рішучим рухом вперед всупереч невизначеності ситуації.

Навчальний підхід (Ч.Ліндблом, Дж.Куїнн, Г.Хемел, К.Прахалад, К.Аджіріс). Середовище бізнесу складне та динамічне, тому побудова стратегії не має сенсу. Стратегію необхідно створювати поступово по мірі розвитку і навчання організації.

Трансформаційний підхід (А.Чандлер, Г.Мінцберг, Д.Міллер, Р.Майлс, К.Смоу). Трансформація підприємства - це комплексні зміни, що включають зміни базових установок і цінностей підприємства, і мають результатом ряд

позитивних моментів: безперервні поліпшення результативності бізнесу, підвищення конкурентоспроможності, досягнення саморегульованості. Трансформація реалізується шляхом комплексного застосування різних методологій –реінжинірингу бізнес-процесів, тотального управління якістю, процесно-орієнтованого управління тощо [3, с. 6-8].

Виділяють два основних кінцевих продукти стратегічного управління:

1. стратегічний потенціал організації, який забезпечує досягнення цілей в майбутньому (з боку „входу» цей потенціал складається з сировини, фінансів, трудових ресурсів та інформації; з боку „виходу» – з виробленої продукції, правил соціальної поведінки;

2. внутрішня структура та стратегічні зміни, що забезпечують чутливість організації до змін у зовнішньому середовищі (наявність здібностей своєчасно помітити зовнішні зміни, керування адекватними діями у відповідь,

Стратегічне управління можна розглядати як сукупність 5-ти взаємопов'язаних управлінських процесів:

- 1) аналіз середовища;
- 2) визначення місії та цілей;
- 3) вибір стратегії;
- 4) реалізація стратегії;
- 5) оцінка й контроль виконання [4].

1.2 Сутність змін та їх роль в діяльності підприємства

Процес управління змінами в теоретичному плані стикається з рядом проблем, в центрі яких знаходиться неоднозначність трактування сутності змін різними науковцями.

Дослідження змін відбувалося науковцями доволі давно та у різних сферах наукового пізнання. Стосовно змін немає можливості стверджувати, що вони відносяться виключно до управлінської науки, технології чи економіки. Даний термін є універсальним та застосовується у різних сферах людських знань. Термін «зміни» у наукових працях вживається із підміною на ряд термінів (рис.1.1).

Аналіз сучасних поглядів щодо трактування терміну «зміни» дозволив виявити наступні підходи науковців:

- зміни є формою буття, трансформацією його об'єктів (академічний, філософський підхід);
- зміни є результатом дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- зміни є процесами, що ведуть до нововведення або інновацій;
- зміни є результатом цілеспрямованого впливу системи менеджменту;
- зміни є некерованим процесом, виникнення якого обумовлено самим існуванням підприємства;
- зміни існують в умовах розбіжностей цілей та результатів змін;
- зміни є способом досягнення ринкових цілей.

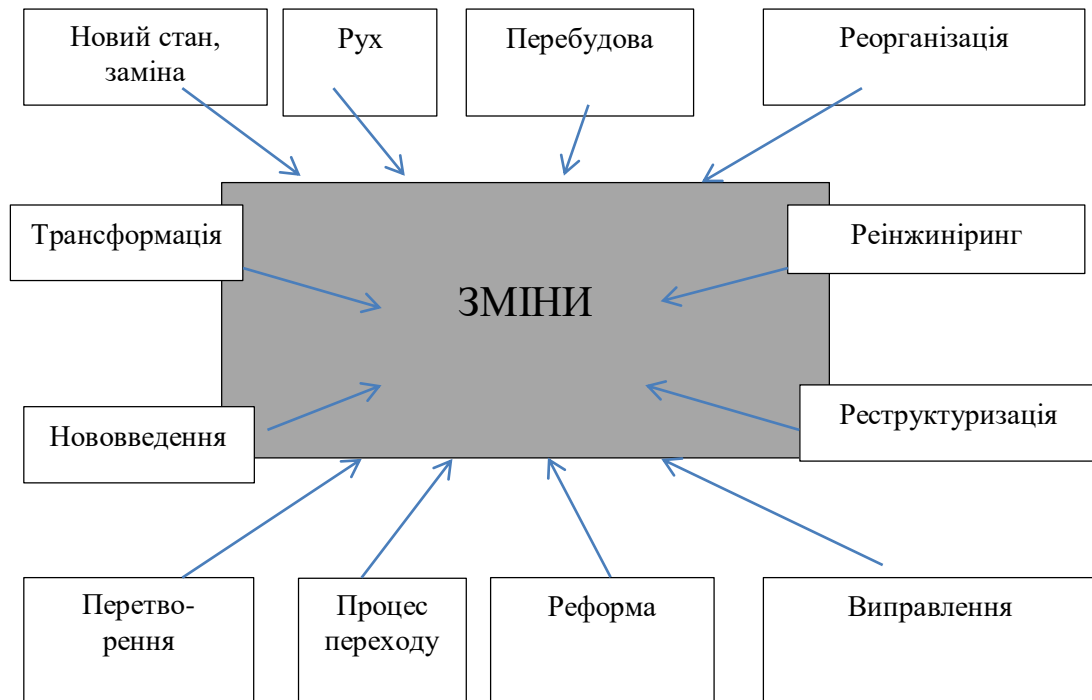


Рисунок 1.1 - Композиція (комбінаторика) змін в діяльності підприємства [5]

Узагальнивши підходи науковців щодо сутності змін, під ними пропонується розуміти процеси менеджменту з досягнення цілей які відбуваються в діяльності підприємства, формуються під впливом середовища діяльності (внутрішнього та зовнішнього) та результатом яких є досягнення якісно нового стану об'єкту управління. У контексті змін об'єктом є підприємство, яке варто розуміти як складну, еkleктичну систему, платформу змін, яка:

- складається із взаємозалежних складних частин, діяльність яких взаємообумовлює результат їх функціонування;
- взаємодіє із зовнішнім середовищем;
- здійснює діяльність, спрямовану на задоволення зовнішніх та внутрішніх потреб, потреб стейкхолдерів;
- має характерне для складних систем поєднання властивостей цілісності та відокремленості складових, які певним чином впливають на її функціонування та розвиток;
- спрямована на подолання протиріч між складовими (наприклад, безмежність потреб системи при обмеженості ресурсів для їх задоволення);
- прагне до підтримки життєдіяльності шляхом безперервного розвитку.

Суб'єкт змін – це внутрішні стейкхолдери підприємства, які через взаємодію із контактними аудиторіями визначають напрями змін. У даному випадку контактні аудиторії – це носії джерел змін, які через комунікаційні процеси доводять до суб'єктів змін їх зміст.

Взаємодія суб'єктів та об'єктів змін обумовлює їх типізацію та класифікацію [1, 5].

1.3 Класифікація змін. Стратегічні зміни та їх сутність

Узагальнивши існуючі підходи до класифікації змін можна виділити такі їх види:

1. За масштабністю наслідків змін:

- зміни розвитку (зміни додатного порядку):

* еволюційні (зміни першого порядку) - сукупність коротких міні-епізодів змін, в яких інерція приймає форму тенденції до нормалізації. Це «варіації навколо основної теми»;

* революційні (зміни другого порядку) – зміни, що ламають основи, які, зазвичай, є нерегулярними, стрибкоподібними та навмисними. Це кардинальний прорив, який не має зв'язку з минулим;

- дегенеративні зміни (зміни від'ємного порядку) – зміни, що призводять до значного спрощення організації, пов'язані зі зникненням цілих систем, підрозділів і функцій підприємства.

2. Залежно від мети:

- прості зміни – не передбачають перехід підприємства на якісно – нові рівні господарювання, положення на ринку тощо;

- складні зміни – ставлять за мету перехід підприємства на якісно- новий рівень господарювання, передбачають максимальне використання інноваційного потенціалу для їх реалізації.

3. За досягнутим ефектом:

- прогресивні зміни (від лат. progressus — рух вперед, успіх) – це зміни, що призводять до покращення всіх параметрів діяльності підприємства, удосконалення суб'єктів та об'єктів змін;

- регресивні (деградативні) зміни – зміни, що призводять до погіршення результатів діяльності підприємства та його стратегічних позицій, це рух назад, занепад. Також дані зміни призводять до даунсайзингу (зменшення розмірів компанії за рахунок різних господарських рішень для покращення її функціонування. Даунсайзинг – це т.з. «позитивний» варіант регресивних змін.

4. За рівнем середовища змін:

- зміни, ініційовані зовнішніми факторами змін;

- зміни, ініційовані внутрішніми факторами змін.

5. За типом поведінки суб'єктів змін:

- адаптивні зміни - відбуваються в міру розвитку подій і носять непередбачуваний характер, оскільки є відповіддю системи менеджменту на несподівані і незаплановані події. Частіше джерело даних подій – зовнішнє середовище, набагато рідше – внутрішнє. До речі, стверджувати, що внутрішнє середовище не може виступати джерелом незапланованих подій на 100% неможливо, оскільки воно включає фактори змін, розвиток яких може

бути цілком непередбачуваним (наприклад, пресловутий «людський чинник»);

- трансформаційні зміни - відбуваються, як результат подолання стагнації і кризи. Вони припускають позбавлення від старих догм, звичок, установок, неформальних інститутів та іншого;

- проєктовані або рецептивні зміни - являють собою рішення простих або складних проблем, які можуть бути реалізовані у формі окремих проєктів. Розробка та реалізація даних проєктів відбувається за ustalеними сценаріями та картами змін, які успішно були апробовані раніше.

- випереджаючі зміни - являють собою зміни, ініційовані системою менеджменту підприємства в межах чинної стратегії розвитку підприємства для досягнення стратегічних цілей на ринку (розширення ринку, усунення конкурентів з ринку, введення нового продукту, неспоріднена диверсифікація тощо).

6. За масштабом змін:

- точкові – зміни у конкретному, чітко визначеному та окресленому в просторі та часі об'єкті менеджменту.

- локальні – зміни у межах певного підрозділу, сегменту ринку чи складової продуктового портфелю підприємства;

- загально корпоративні зміни – це зміни, що стосуються всього підприємства, всіх його суб'єктів та об'єктів менеджменту;

7. За швидкістю змін:

- одномоментні – між прийняттям рішення про зміни (чи впливом факторів змін) та безпосередньо змінами проходить мінімальний відрізок часу, а іноді, це є послідовними безперервними процесами;

- короткострокові - між прийняттям рішення про зміни (чи впливом факторів змін) та безпосередньо змінами проходить короткий проміжок часу;

- середньострокові - між прийняттям рішення про зміни (чи впливом факторів змін) та безпосередньо змінами проходить середній за тривалістю проміжок часу;

- довгострокові - між прийняттям рішення про зміни (чи впливом факторів змін) та безпосередньо змінами проходить тривалий проміжок часу.

Варто пояснити, що поняття «короткого», «середнього» та «тривалого» проміжку часу є відносним та залежить від багатьох чинників, серед яких: стан системи менеджменту, життєвий цикл підприємства, рівень стабільності економіки та ринку тощо.

8. За напрямками змін:

- кількісні – зміни, що стосуються кількісних показників діяльності (або зміни, наслідки реалізації яких можуть бути виміряні кількісно);

- структурні – зміни у побудові, сукупності відносин, частин та елементів, з яких складається певне економічне ціле як в масштабах підприємства, так і за його межами;

- якісні – зміни, що стосуються якісних показників діяльності, або показників, кількісний вимір яких ускладнено або неможливо.

9. За функціональними напрямками діяльності підприємства (залежить від специфіки діяльності підприємства, його масштабів тощо):

- маркетингові;
- фінансові;
- виробничі;
- кадрові.

10. За природою виникнення:

- планові – зміни, ініційовані системою менеджменту підприємства, детально обґрунтовані з ресурсної та організаційної точки зору. Містять підвиди, в залежності від видів планів та інструментів планування;

- незаплановані (спонтанні, ситуаційні) – є результатом існування підприємства в умовах ризику та невизначеності.

11. За термінами реалізації:

- зміни, які передбачають «лаг змін»;
- зміни, які не передбачають «лаг змін».

Англійське слово "lag" означає відставання, запізнення, затримку, тобто це показник, що відображає відставання в часі одного явища від іншого, пов'язаного з ним, в даному випадку – сигналу фактору змін та результату змін (нововведення).

Лag змін - це проміжок часу від виявлення системою менеджменту підприємства (суб'єктом змін) фактору виникнення змін до закінчення процесу реалізації змін та отримання нововведення, яке є результатом змін. Слід відзначити, що на відміну від, наприклад, інноваційного лагу, лag змін не є непродуктивним витрачанням часу.

Виділяють чотири основні причини виникнення лагів.

1. Соціально-економічні причини. Процес функціонування економічних систем різних рівнів та видів (платформ змін) — це переплетення багатьох часткових циклічних процесів, які суттєво відрізняються своєю тривалістю. У процесі функціонування економічних систем виникають завдання поєднання, синхронізації часткових циклічних процесів. Зміна в одному процесі здебільшого викликає зміну в динаміці інших процесів, впливає на них через деякий проміжок часу (лаг).

2. Психологічні причини. Унаслідок інерції люди схильні виконувати звичні операції (реалізовувати добре відомі процеси) охотніше ніж нові операції та процеси, на освоєння яких необхідно затратити значні когнітивні навички для реалізації яких необхідні часові ресурси. Саме освоєння когнітивних навичок, що потребує певного часу і визначає наявність лагу.

3. Технологічні причини. В залежності від рівня розвитку менеджменту та технології реалізації господарських рішень і функцій менеджменту, провадження змін, їх обґрунтування та процеси переміщення ресурсів для забезпечення змін, можуть потребувати часу. Час найдовшого технологічного процесу системи забезпечення реалізації змін визначає технологічну складову лагу змін.

4. Інституціональні причини. Зобов'язання фірм, що юридично затверджені у контрактах, можуть запобігати заміні одних процесів на інші, і

це призводитиме до появи лага.

В системі стратегічного управління змінами пропонується виділяти дві моделі лагу змін з однією факторною ознакою:

1) нескінченна лагова модель - у якій довжина лагу є невідомою, але при цьому, лан змін є розумним для системи стратегічного менеджменту підприємства проміжком часу;

2) скінченна лагова модель – довжина лагу змін або взагалі не існує (дорівнює нулю), або заздалегідь визначена обставинами факторів змін, які послужили катализатором змін.

12. Відповідно до виду та завдань управління:

- поточні – зміни у дійсному для підприємства періоді функціонування, не є масштабними та ресурсномісткими, як правило є кількісними змінами;

- стратегічні – зміни, розраховані на тривалий період часу, орієнтовані на вирішення перспективних проблем менеджменту в межах чинної стратегії підприємства для реалізації його місії;

- тактичні – зміни, які відображають окремі етапи досягнення стратегічних цілей підприємства;

- оперативні – зміни у поточній діяльності підприємства;

- операційні - зміни, пов'язані із реалізацією основних операційних (виробничих) процесів та інфраструктури, необхідної для його функціонування.

13. За характером реалізації процесів впровадження змін:

- активні зміни – передбачають існування мінімального лагу змін, рішення про їх провадження приймаються як правило, на найвищому рівні менеджменту, потребують значних ресурсних затрат в короткі проміжки часу, а самі зміни не підлягають дискусійному обговоренню (є основною причиною опору змінам);

- поступові зміни – передбачають багатоступінчастий процес їх реалізації, розтягнутий в часі та у просторі лаг змін.

14. За ймовірністю подій:

- прогнозовані зміни – зміни, фактори виникнення яких та вектори змін можна передбачити (спрогнозувати);

- непередбачені зміни – зміни, виникнення яких є цілковитою стратегічною несподіванкою для підприємства.

15. За видом платформи змін:

- організаційні зміни – зміни, реалізація яких призведе до структурних та функціональних зрушень всередині підприємства;

- ринкові – зміни, реалізація яких призведе до зрушень на цільовому ринку діяльності підприємства;

- галузеві – це революційні зміни, реалізація яких призведе до зрушень в межах галузі та/або до трансформації самої галузі.

16. За представленням суб'єкту змін:

- прожективні – зміни передбачають процес динаміки об'єкту зі створенням визначеного попередньо образу змін на кожному етапі їх провадження;

- непрожективні – зміни які передбачають процес динаміки об'єкту без створення визначеного попередньо образу змін, т. зв. «зміни заради змін».

17. За стратегічними наслідками для менеджменту підприємства:

- зміни, що забезпечують формування нових ключових компетенцій підприємства;

- зміни, що забезпечують розвиток та підтримку сформованих ключових компетенцій підприємства

У контексті змін, ключові компетенції підприємства - це унікальна для підприємства сукупність знань, навичок, досвіду й організаційних зв'язків, які в поєднанні з ресурсами і технологіями формують основу для одержання підприємством конкурентних переваг і забезпечення його ринкового успіху внаслідок провадження змін. Компетенція підприємства матеріалізується в інноваційних продуктах, процесах і послугах із новими споживчими властивостями [1; 6, с. 237].

1.4 Зміни та розвиток підприємства: стратегічні аспекти

Досліджуючи зміни варто враховувати ряд їх визначальних характеристик, а саме:

1. існування і розвиток підприємства не може відбуватися без змін – вони закладені в концепції життєвого циклу підприємства;

2. зміни мають виражений характер невизначеності (не існує 100% прогнозованих змін, як і неможливо виконати прогнозування наслідків змін як для самого підприємства, так і для зовнішнього середовища і самих агентів змін якими являються чинники середовища;

3. управління змінами є венчурною діяльністю (пов'язане із попереднім твердженням);

4. зміни не мають правил, норм, а тому різними суб'єктами їх прояв може сприйматися по-різному. Саме з урахуванням цього, зміни припускають існування суб'єктивних та об'єктивних факторів змін та самих змін;

5. зміни можуть привести до криз (навіть моментних), а для періоду кризи – зміни є нормою;

6. в глобальних масштабах діяльності підприємства зміни не є тимчасовими, вони існують постійно. Проте, конкретний випадок змін та управління змінами має чітко окреслені часові межі.

7. зміни не є синонімами до терміну «розвиток», оскільки вони можуть мати негативні наслідки, тоді як розвиток на підприємстві передбачає прогрес та він є можливим лише у випадку успішного управління змінами (рис. 1.2).

8. зміни можуть носити уречевлений та/або неуречевлений характер, проте, їх перебіг та успіх пов'язаний із людськими ресурсами та набутими ключовими компетенціями підприємства.

Отже, досягнення цілей підприємства та стратегічний успіх на ринку можливі тільки в умовах управління змінами та його ефективності.

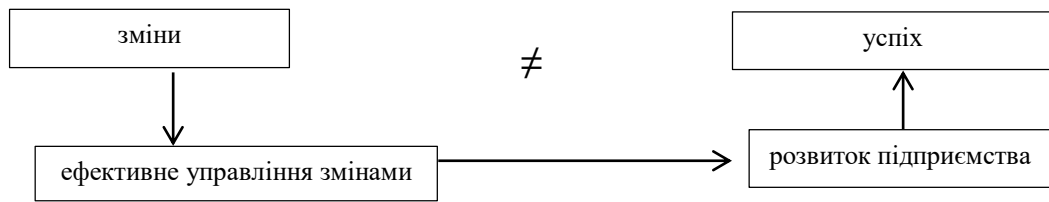


Рисунок 1.2 - Зв'язок змін та розвитку підприємства

При проведенні змін доцільно виділити три види ризиків, пов'язаних з трьома аспектами змін:

- ризик змістовного ефекту, що пов'язаний з правильним вибором бажаного кінцевого стану;
- ризик процесу переходу, що пов'язаний з процесом змін;
- ризик повернення до минулого стану системи (стагнації), що пов'язаний з формуванням нових звичок [3, с. 249].

Таким чином, зв'язок управління змінами та розвитку підприємства є очевидним та він має прояв у наступному:

- розвиток підприємства без реалізації змін неможливий;
- управління змінами покладено в основу управління розвитком підприємства;
- у випадку стагнації, зміни є основою виживання підприємства (цільова функція виживання підприємства П.Друкера [7]) (рис. 1. 3).



Рисунок 1.3 - Роль змін в реалізації цільової функції підприємства [1]

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть основні ознаки класифікації змін. Яка з них, на Вашу думку є найбільш інформативною? Чому?
2. Які Вам відомі підходи щодо визначення змісту стратегічного управління? Як в межах кожного підходу інтерпретуються стратегічні зміни?.
3. Охарактеризуйте суб'єкти та об'єкти змін.
4. Що таке лаг змін? Яке він має значення для стратегічного управління підприємством?

5. Зміни можливі лише в умовах розвитку підприємства? Відповідь поясніть.

6. Що таке стагнація? Які наслідки стратегічних змін у цьому випадку для підприємства?

Тести:

1. Етапи розвитку стратегічного управління включають

A. бюджетування, довгострокове планування, короткострокове планування, прогнозування

B. бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент

C. довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент

D. прогнозування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент, елімінування

2. Створення стратегії розглядається як ізольований систематичний процес формального планування, що розподіляється на певні етапи, схематично відображується у вигляді контрольних таблиць, розкладів, програм, бюджетів і забезпечується відповідними методами, це характеристика

A. дизайнерського підходу до стратегічного управління

B. формального підходу до стратегічного управління

C. аналітичного підходу до стратегічного управління

D. навчального підходу до стратегічного управління

3. Середовище бізнесу складне та динамічне, тому побудова стратегії не має сенсу. Стратегію необхідно створювати поступово по мірі розвитку і навчання організації, це характеристика

A. дизайнерського підходу до стратегічного управління

B. формального підходу до стратегічного управління

C. аналітичного підходу до стратегічного управління

D. навчального підходу до стратегічного управління

4. Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні керівника підприємства, це характеристика

A. дизайнерського підходу до стратегічного управління

B. формального підходу до стратегічного управління

C. аналітичного підходу до стратегічного управління

D. підприємницького підходу до стратегічного управління

5. Зміни, що призводять до значного спрощення організації, пов'язані зі зникненням цілих систем, підрозділів і функцій підприємства.

Це визначення

- A. змін другого порядку
- B. змін першого порядку
- C. змін третього порядку
- D. змін четвертого порядку

6. Зміни, які не передбачають перехід підприємства на якісно – нові рівні господарювання, положення на ринку тощо, це

- A. зміни структури
- B. зміни середовища
- C. прості зміни
- D. складні зміни

7. Зміни, що призводять до покращення всіх параметрів діяльності підприємства, удосконалення суб'єктів та об'єктів змін, це

- A. зміни структури
- B. зміни середовища
- C. прогресивні зміни
- D. регресивні зміни

8. Зміни, що призводять до погіршення результатів діяльності підприємства та його стратегічних позицій, це рух назад, занепад, це

- A. зміни структури
- B. деградативні зміни
- C. прогресивні зміни
- D. регресивні зміни

9. Зміни, які відбуваються в міру розвитку подій і носять непередбачуваний характер, оскільки є відповіддю системи менеджменту на несподівані і незаплановані події, це

- A. трансформаційні зміни
- B. адаптивні зміни
- C. рецептивні зміни
- D. проєктовані зміни

10. Зміни, що відбуваються, як результат подолання стагнації і кризи. Вони припускають позбавлення від старих догм, звичок, установок, неформальних інститутів та іншого, це

- A. трансформаційні зміни
 - B. адаптивні зміни
 - C. рецептивні зміни
 - D. проєктовані зміни
-

Терміни і визначення

Зміни - це процеси менеджменту з досягнення цілей, які відбуваються в діяльності підприємства, формуються під впливом середовища діяльності (внутрішнього та зовнішнього) та результатом яких є досягнення якісно нового стану об'єкту управління.

Суб'єкт змін – це внутрішні стейкхолдери підприємства, які через взаємодію із контактними аудиторіями визначають напрями змін.

Ляг змін - це проміжок часу від виявлення системою менеджменту підприємства (суб'єктом змін) фактору виникнення змін до закінчення процесу реалізації змін та отримання нововведення, яке є результатом змін.

Ключові компетенції підприємства - це унікальна для підприємства сукупність знань, навичок, досвіду й організаційних зв'язків, які в поєднанні з ресурсами і технологіями формують основу для одержання підприємством конкурентних переваг і забезпечення його ринкового успіху внаслідок провадження змін.

Поточні зміни – зміни у дійсному для підприємства періоді функціонування, не є масштабними та ресурсномісткими, як правило є кількісними змінами.

Стратегічні зміни – зміни, розраховані на тривалий період часу, орієнтовані на вирішення перспективних проблем менеджменту в межах чинної стратегії підприємства для реалізації його місії.

Тактичні зміни – зміни, які відображають окремі етапи досягнення стратегічних цілей підприємства.

Оперативні зміни – зміни у поточній діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ЯК ІНТЕГРОВАНА СКЛАДОВА МЕНЕДЖМЕНТУ

Основні питання

- 2.1. Менеджмент змін та його відмінність від системи стратегічного управління.
- 2.2. Сучасні концепції управління стратегічними змінами.
- 2.3. Роль управління стратегічними змінами в діяльності підприємства.
- 2.4. Характеристика складових управління стратегічними змінами на підприємстві.

2.1 Менеджмент змін та його відмінність від системи стратегічного управління

Сучасні організації працюють в середовищі, що весь час змінюється. Спроможність пристосовуватись до цього - головна умова успіху в бізнесі та у виживанні. Необхідно йти в ногу не з усіма змінами оточуючого середовища в цілому (що може бути нездійсненним і неефективним завданням), а з тими, що рано чи пізно порушать його діяльність.

Організації змінюються не заради самих змін, а тому, що є частиною більш широкого процесу розвитку і повинні реагувати на розвиток оточуючого середовища. Більше того, вони ще й генерують зміни в оточуючому середовищі, наприклад, розробляючи і випускаючи на ринок нові товари і технології, які стають домінуючими та широко впроваджуються.

Зміни в організації можуть початися з будь-якого фактора. До них можуть відноситися:

- зміни в основній структурі - характер та рівень ділової активності, правова структура, власність, джерела фінансування, міжнародні операції та їх вплив, злиття, спільні підприємства;
- зміни в задачах і діяльності - асортимент продукції та набір наданих послуг, нові ринки, партнери;
- зміни в технологіях, що використовуються, - обладнання, знаряддя праці, матеріали та енергія, технологічні процеси;
- зміни в людях - керівництво та службовий персонал, їх компетентність, взаємини, поведінка;
- зміни в ефективності роботи організації - фінансові, економічні, соціальні, що показують, як організація пов'язана з оточуючим середовищем, як виконує свою задачу і користується новими можливостями;
- зміни в діловому колі та суспільстві.

Організації змінюються не заради самих змін, а тому що є частиною більш широкого процесу розвитку і повинні реагувати на розвиток

оточуючого середовища. Крім того вони ще й генерують зміни в оточуючому середовищі, наприклад, розробляючи і випускаючи на ринок нові товари і технології, які стають домінуючими та широко впроваджуються.

Таким чином, менеджмент змін полягає у реалізації трьох основних принципів:

1. Визначити ступінь впливу зовнішнього середовища на організацію.
2. Визначити ступінь впливу організації на зовнішнє середовище.
3. Визначити програму дій для досягнення гармонічного одночасного розвитку підприємства і зовнішнього середовища.

Під управлінням пропонується розуміти цілеспрямовану дію, вплив на об'єкт, процес, систему та індивідів, які беруть у ній участь з метою переведення їх з одного стану в інший, відповідно до визначених цілей та встановлених часових рамок [1].

Наукові підходи до трактування сутності Change Management дозволяють виокремити його ряд характерних рис:

- даний менеджмент є самостійним видом управлінської діяльності, існування якого пов'язане із динамічністю бізнес-середовища;
- це окрема, усвідомлена філософія бізнесу, «заточена» під конкретний результат чи процес;
- це бізнес-компетенція лідера, яка визначає успішність стратегічного розвитку організації;
- даний менеджмент має «пролонговану дію», пов'язану із тим, що він відповідає не тільки за реалізацію змін, але й за ефективне їх застосування та еволюцію змін нижчого рівня у зміни вищого рівня;
- його результати часто складно виміряти (вони є немонетарними, якісними), що, окрім іншого, пов'язане із існуванням «лагу змін»;
- даний менеджмент обумовлює акумулювання та реалізацію стратегічного потенціалу змін підприємства чи будь-якого суб'єкту змін.

В сучасному науковому просторі Change Management стає самостійним не тільки видом менеджменту та різновидом управлінської діяльності, але й самостійною наукою, витоки якої започатковано ще у минулому столітті великими корпоративними структурами, які успішно реалізували підходи до управління змінами (GE's Change Acceleration Process (CAP), John Kotter's Eight Step Process for Leading Change).

В 2011 році вперше була заснована міжнародна Асоціація Професіоналів по Управлінню Змінами («АСМР», USA), яка вже налічує більше 3000 членів. Важливою рисою даного наукового напрямку є те, що він був започаткований на базі практичних напрацювань стратегічних менеджерів корпоративних структур та поширився на всі напрями управлінської діяльності, вимагаючи теоретичних підвалин. Спільнота в даний момент фокусує увагу на проблематиці управління процесом змін, роботі з людським ресурсом. Розроблено програми сертифікації фахівців в галузі управління змінами, подібно сертифікації в сфері управління проектами і фінансової аналітики. Ведеться робота над створенням «Зводу знань з управління змінами» (за аналогією з «Зводом знань з управління проектами» Інституту

проектного управління PMI (PMBoK) або «Зводом знань з управління якістю», розробка якого завершується Американським товариством якості ASQ (QVoK)). У 2014 році проектна група світових експертів створила Стандарт по Управлінню Змінами в допомогу фахівцям, менеджерам і їх організаціям, щоб було простіше управляти змінами і підтримувати їх результати.

Особливості Change Management та його відмінності від стратегічного менеджменту можна дослідити за даними табл. 2. 1.

Таблиця 2.1. – Фактори зовнішнього середовища у системі Change Management та стратегічного менеджменту підприємства [8, с. 125-128]

Група чинників зовнішнього середовища	Стратегічний менеджмент	Change Management
Законодавчі, політичні та правові фактори	Умови діяльності підприємства та стратегічних сегментів, легітимність управлінських рішень	Обмеження інструментів змін
Економічні фактори	Ефективність використання ресурсів та складових стратегічного потенціалу	Рівень фінансових можливостей провадження змін, ефективність реалізації потенціалу змін
Соціально-демографічні фактори	Рівень кадрового забезпечення підприємства	Культура реалізації змін, опір змінам
Конкуренція	Джерело ринкових загроз	Каталізатор змін
Технологічні фактори	Рівень розвитку техніки та технологій у стратегічній зоні господарювання підприємства	Механістичне забезпечення реалізації змін, зміни технологій менеджменту підприємства та технологій систем його забезпечення
Міжнародні фактори	Джерело міжнародних можливостей і загроз	«Досвід» змін, обмежувачі отримання ефекту від змін з огляду на специфіку ринку базування

Дані табл. 2.1 демонструють самостійний характер Change Management підприємства, який в рамках загального стратегічного менеджменту дозволяє кожен фактор зовнішнього середовища сприймати як носій змін та самостійний об'єкт управління.

Саме такий характер Change Management доводить доцільність використання його можливостей для підвищення результативності змін на підприємстві та максимального використання результатів змін у довгостроковому періоді.

Change Management згідно зі Стандартом АСМР - це практика використання структурованого підходу до переходу організації з поточного стану в майбутнє для досягнення очікуваних переваг.

Change Management – це різновид стратегічного менеджменту, його інструмент, що являє собою сукупність знань та навичок носіїв змін, які

допомагають в процесі реалізації змін досягнути бажаних результатів. На відміну від проектного менеджменту (з ним Change Management має лінійну підпорядкованість), який реалізує «технологічну» сторону змін на підприємстві та має суто механістичну функцію реалізації змін, Change Management відповідає за не уречевлену складову та реалізує «компетентнісну» складову змін. Саме у даному контексті можна стверджувати про пролонговану дію Change Management, яка пов'язані із використанням результатів змін у довгостроковому періоді на підприємстві та здобуттям за рахунок змін ключових компетенцій як всього підприємства, так і окремих суб'єктів змін [8].

2.2 Сучасні концепції управління стратегічними змінами

Сучасною теорією змін запропоновано декілька змістовних зрізів управління змінами (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Сучасні концепти управління змінами на підприємстві

1. Процесний підхід. Управління змінами розглядається як процес, складовими якого є послідовні взаємопов'язані дії [9, с. 157]. Серед цих функцій виділяють планування, організацію, мотивацію і контроль. Планування включає визначення цілей розвитку та розробку алгоритму дій, що дозволяє досягти поставлених цілей. Під організацією мають на увазі створення певної структури компанії, що дозволяє впорядкувати її діяльність. Мотивація полягає в стимулюванні працівників виконувати поставлені

завдання відповідно до плану, контроль дозволяє переконатися в тому, що розвиток організації відбувається за раніше наміченим шляхом [10].

2. Системний підхід. Підхід розглядає організацію як складну систему, що складається з взаємозв'язаних елементів: зміна одного з них неминуче відбивається на інших елементах, тому необхідно здійснювати узгоджене управління елементами системи, щоб не допустити розбалансування усталених зв'язків [10]. Управління змінами трактується як Системний підхід (внутрішньо корпоративних та зовнішніх), кожен з яких впливає на підприємство та безпосереднє управління. Застосування цього підходу потребує бачення перспектив для підприємства загалом та зв'язків його з навколишнім середовищем (вплив середовища на підприємство та навпаки) [9, с. 157].

3. Ситуаційний підхід. Підхід наголошує на необхідності розробки управлінських рішень стосовно окремо взятої ситуації [10]. Управління змінами розглядається з погляду вибору пріоритетних елементів – складових проекту на певному етапі змін та здійснення першочергового впливу на них [9, с. 157]. Він передбачає, що керівник володіє основними методиками управління, знає їх переваги та недоліки і в конкретних умовах здатний вибрати найбільш ефективний спосіб вирішення проблеми або досягнення поставленої мети [11, с. 378-379]. Інакше говорячи, кожна ситуація змін на підприємстві вимагає окремих підходів до управління змінами які найбільш адекватно їй відповідають.

4. Поведінковий (біхевіористський) підхід. Управління змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін; успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації, а також формуванням позитивного мікроклімату, що підкріплено вірою працівників у свої сили та здібності. Трудовий колектив діє як одна команда, кожен член якої виконує певну роль [9, с. 157-158].

Головний напрямок таких змін – поведінка працівників [9, с. 295]. Основна ідея впровадження змін при такому підході полягає у тому, що одна людина може впливати на іншу за допомогою заохочень та покарань. Якщо заплановані результати не досягнуто, потрібно проаналізувати сприятливі та несприятливі елементи поведінки працівника. Необхідно визначити індивідуальні особливості особи, які винагородити та покарання найбільш дієві. На основі цього розробити стратегію управління змінами [12, с. 36-38].

5. Міждисциплінарний підхід. Управління змінами це багатоаспектне явище, яке вимагає дослідження його з позицій різних наук та акумулювання з їх арсеналу різноманітних засобів та прийомів управління.

6. Компетентнісний підхід. Підхід наголошує на важливості залучення до управління змінами працівників, що володіють потрібними професійними здібностями та особистими якостями для досягнення визначених цілей і завдань змін [9, с. 157-158]. Управління змінами – це діяльність з використання ключових компетенцій працівників підприємства, задіяних на всіх стадіях реалізації змін.

7. Адаптивний підхід розглядає управління змінами з позицій необхідності пристосування підприємства до динаміки зовнішнього середовища [9, с. 157-158]. Саме згідно даного підходу управління змінами – діяльність, результатом якої є баланс між можливостями та загрозами зовнішнього середовища та силами і слабостями підприємства в процесі змін.

8. Гуманістичний підхід. Управління змінами за даним підходом передбачає розуміння того, що не будучи повністю емоційно присутнім у змінах, їхня ефективність буде низькою [9, с.157-158]. Як зазначає І. Б. Шевченко, «основні характерні риси підходу – це важливість рівня освіченості та досвіду працівника; можливість та бажання прийняття відповідальності за свої дії; люди існують у певному соціально-культурному середовищі» [12, с. 36-38]. Отже, згідно даного підходу, управління змінами – діяльність людей, пов'язана із різними етапами та стадіями впровадження змін, успіх яких залежить від рівня прийнятності та емоційної лабільності до змін кожного задіяного у даному процесі.

9. Контекстний підхід. Управління змінами передбачає аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, що визначає можливості та напрями проведення змін на підприємстві [9, с.157-158].

10. Когнітивний підхід. Когнітивний підхід розглядає управління змінами з пізнавальної точки зору. Згідно з цим підходом, змінивши свій процес мислення, можна змінити свою реакцію, необхідний розвиток позитивного мислення та вивчення обмежувальних переконань, які спричиняють певний тип поведінки. Когнітивний підхід розглядає поведінку в контексті переконань та фокусує свою увагу здебільшого на результатах, а не на зміні поведінки. Згідно з когнітивним підходом чим чіткіша мета, тим більшою є ймовірність її досягнення [9, с.157-158]. Отже, когнітивний підхід до управління змінами наголошує на можливості впровадження змін та подолання опору змінам через сукупність впливів на процеси мислення працівників, інакше кажучи - «мислення формує поведінку та ставлення змін».

11. Психодинамічний підхід. Підкреслює, що під час змін люди переживають деяку психічну драму і управляти змінами – означає для менеджера допомогти працівнику її пережити. Він корисний для керівників, що мають справу з реакцією персоналу на зміни [12, с. 36-38].

12. Кібернетичний підхід. Одним з основних принципів кібернетичного підходу є розподіл систем управління змінами на два класи – об'єкти і суб'єкти управління. Сам процес управління припускає приведення об'єкта в заданий суб'єктом стан. При цьому, управління передбачає деяке примушення, насильство над системою.

13. Синергетичний підхід. Орієнтує на врахування природних чинників розвитку (саморозвитку) систем. Суб'єкт управління в системах, що самоорганізуються, втрачає своє значення. Мета перестає бути актуальною для таких систем. Отже, синергетичні процеси є природними процесами досягнення системою нових станів без цілеспрямованої зовнішньої дії.

Основна теза синергетики формулюється як відмова від повноти на користь цілісності.

14. Стратегічний підхід до управління змінами. Згідно даного підходу, управління змінами є інтегрованою у стратегічний менеджмент, але відносно автономною діяльністю, спрямованою на врахування чинників змін та інструментів провадження змін в ході досягнення цілей та стратегії підприємства на всіх етапах її реалізації. В межах стратегічного підходу ефективна реалізація змін можлива тільки в рамках стратегії (індивідуальна стратегія працівника, функціональна стратегія, операційна, оперативна чи загальна стратегія бізнесу). При цьому варто зазначити, що негативні, несприятливі зміни теж запускають стратегічні інструменти – стратегію скорочення, згортання діяльності її напрямів тощо [1].

2.3 Роль управління стратегічними змінами в діяльності підприємства

Управління змінами на підприємстві можна розглядати з наступних позицій (рис. 2.2):



Рисунок 2.2 - Роль управління змінами в діяльності підприємства [13, с. 103]

- як складову стратегічного менеджменту підприємства;
- як управління діяльністю підприємства;
- як набір оперативних функцій;
- як складову соціального управління.

Як складова стратегічного менеджменту підприємства управління стратегічними змінами розкривається через нестійкий, стохастичний характер стратегічного середовища, яке висуває системі менеджменту ряд вимог, стратегічних несподіванок, які можна трактувати як фактори змін. Ці фактори

вимагають розробки тактичних та стратегічних заходів із усунення загроз та використання можливостей змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Управління стратегічними змінами як управління діяльністю – це зміна подоби мислення менеджерів – прийняття всіх управлінських рішень з урахуванням їх альтернативності, варіативності та розвитку різних сценаріїв змін. Тобто, це орієнтація не на сталі умови діяльності, та внутрішні можливості змін, а й на зовнішні зміни. Все це означає:

- удосконалення виробничого процесу не тільки відповідно до можливостей підприємства, а з орієнтацією на ринок, конкурентів та інновації;
- використання не доступних інструментів збуту, а перспективних, не традиційних, затребуваних на ринку;
- орієнтація при плануванні фінансових потоків не на поточні потреби, а на середній рівень приросту фінансових результатів в галузі та на стратегічних сегментах ринку;
- розробка кадрової політики з урахуванням набуття ключових компетенцій персоналу та всього підприємства на ринку.

Управління стратегічними змінами як набір оперативних функцій передбачає його тісний зв'язок із виробничою, маркетинговою, інноваційною, адміністративною та іншими функціями для досягнення стратегічних цілей. Управління стратегічними змінами повинне своєчасно виявити зміни середовища діяльності і на основі мобілізації фактичних та потенційних стратегічних можливостей підприємства використати ці зміни для забезпечення розвитку підприємства (чи уникнення стагнації). Зробити це можливо тільки при повній спрямованості всіх функціональних підрозділів підприємства на досягнення цілей стратегічного управління та управління стратегічними змінами .

Як складова соціального управління, управління стратегічними змінами є діяльністю, спрямованою на забезпечення функціонування підприємства як соціальної системи, ефективного використання трудового потенціалу персоналу, його розвиток та максимальне задоволення потреб персоналу підприємства в процесі реалізації змін.

Метою управління стратегічними змінами на підприємстві є ефективне впровадження змін та постійна спрямованість системи менеджменту на зміни які виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Така спрямованість обумовлює специфічність аналізу середовища діяльності, планування організації, мотивації, реалізації та контролю як інтегрованих функцій менеджменту підприємства. Головне завдання управління стратегічними змінами – досягнення стану готовності до змін, відсутність глобальних стратегічних несподіванок [1; 13].

2.4 Характеристика складових управління стратегічними змінами на підприємстві

Об'єктом управління стратегічними змінами є підприємство як складна,

відкрита система, платформа змін. Для розуміння об'єкту управління стратегічними змінами підприємство варто розглядати як складу систему, яка має ряд рівнопідкорених елементів, кожен з яких може розглядатися як носій змін.

Предметом управління стратегічними змінами можна визначити внутрішньо корпоративні відносини та зовнішні зв'язки, які виникають в процесі змін.

До суб'єктів управління стратегічними змінами на підприємстві можна віднести:

- внутрішніх стейкхолдерів (внутрішню коаліцію впливу) підприємства. Для цілей управління стратегічними змінами на підприємстві під стейкхолдерами будемо розуміти осіб чи їх групи, які є причетними до діяльності підприємства, мають владу чи інтерес до нього та тією чи іншою мірою можуть впливати на зміни в діяльності підприємства.

До складу стейкхолдерів входять:

- 1) групи впливу, що фінансують підприємство (власники, акціонери, члени суспільства тощо);
- 2) менеджери, які керують підприємством;
- 3) службовці та працівники, які безпосередньо працюють на підприємстві (зокрема, та частина, яка зацікавлена в досягненні його цілей) при реалізації змін;
- 4) економічні партнери, які поділяються на тих, хто фінансово допомагає розвитку (благодійники, меценати тощо), і тих, хто є споживачами результату виробництва.

Вимоги до внутрішніх стейкхолдерів (внутрішньої коаліції впливу):

- наявність влади та владних повноважень в межах підприємства чи його інтересів;
- обізнаність у змінах та інструментах їх реалізації;
- наявність механізму реалізації стейкхолдерів в межах певного процесу менеджменту.
- контактні аудиторії - будь-які групи людей, які проявляють реальний чи потенційний інтерес до діяльності підприємства або можуть справити на неї певний вплив через ініціювання змін.

До контактних аудиторій відносять:

- фінансові кола – це ті контактні аудиторії, які впливають на здатність підприємства забезпечувати себе капіталом. Вони можуть бути як носіями змін, так і інструментами реалізації змін (наприклад, у випадку фінансування змін);
- контактні аудиторії засобів інформації – являють собою організації, що поширюють новини, статті та коментарі;
- контактні аудиторії державних установ;
- контактні аудиторії цивільних груп – спілки споживачів, захисники навколишнього екологічного середовища, представники релігійних, національних меншин, профспілки тощо;

- – місцеві контактні аудиторії – навколишні мешканці та їх громадські організації.

- носії змін – це особливий суб’єкт управління стратегічними змінами, який усвідомлено чи неусвідомлено приймає участь у процесі змін та визначає успіх змін своїми діями чи бездіяльністю.

Дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві повинне включати вивчення його конфігурації, в рамках якої досліджуються зв’язки між сукупністю елементів: суб’єктів управління стратегічними змінами (внутрішніх стейкхолдерів підприємства, контактні аудиторії змін та носіїв змін), які взаємодіють із об’єктами і предметом управління через принципи управління стратегічними змінами (систематичність, планованість змін, гнучкість підходів до управління, паралельність, ефективність, гомеостатичність та синергія змін) (рис. 3).

Взаємодія суб’єктів та об’єктів управління стратегічними змінами відбувається з урахуванням принципів:

1) систематичність – управління стратегічними змінами має відбуватися не як епізодичний процес, який виникає на підприємстві «за вимогою події», а як регулярна сукупність дій;

2) унікальність – кожна ситуація змін має сприйматися системою управління стратегічними змінами як унікальна та як та, що потребує розробки окремих підходів та сценаріїв управління;

3) гнучкість – здатність управління стратегічними змінами пристосовуватися до умов середовища діяльності та факторів змін з найменшими затратами ресурсів;

4) паралельність – одночасне управління стратегічними змінами та одночасна реалізація змін різних видів та змін у різних сферах діяльності підприємства;

5) наступність та послідовність - управління стратегічними змінами повинне враховувати той факт, що реалізація змін на підприємстві не відбувається ізольовано, лише у одній сфері, а запускає так званий «ланцюг змін», тобто може виступати каталізатором змін у інших сферах діяльності;

6) синергія змін – при здійсненні управління стратегічними змінами варто враховувати, що підприємство є складною системою, а системам не можна нав’язувати шляхи її розвитку шляхом змін, а необхідно зрозуміти як сприяти їх власним тенденціям змін, як виводити їх на ці шляхи;

7) ефективність – управління стратегічними змінами має відбуватися таким чином, щоб результати змін якісно та/або кількісно переважали затрати ресурсів на їх реалізацію та впровадження;

8) керованість – всі без виключення зміни, які відбуваються на підприємстві чи/та його стосуються мають бути об’єктами управлінського впливу;

9) досяжність змін – управління стратегічними змінами повинне бути побудоване таким чином, щоб результати змін були досяжними для всіх виконавців та учасників змін. Недосяжність змін призводить до демотивації команди змін [1].

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте сучасні концепти управління змінами на підприємстві. Розкрийте зміст двох підходів (концептів) на Ваш вибір.
2. Що таке управління стратегічними змінами як управління діяльністю? Чим воно відрізняється від стратегічного управління?
3. Надайте характеристику основних суб'єктів та об'єктів управління стратегічними змінами, Чи є вони однаковими для підприємств різних типів? Відповідь поясніть.
4. Хто такі «носії змін»? Яка їх роль в процесі управління?
5. Надайте перелік складових контактних аудиторій змін. Чому вони є учасниками процесів змін?
6. Що таке синергія змін? Чому вона виникає на підприємствах?

Тести:

- 1. Менеджмент змін полягає у реалізації основних принципів, до числа яких відносять**
 - A. визначення ступеню впливу зовнішнього середовища на організацію
 - B. визначення ступеню впливу організації на зовнішнє середовище
 - C. визначення програми дій для досягнення гармонічного одночасного розвитку підприємства і зовнішнього середовища
 - D. всі відповіді вірні

- 2. До числа характерних рис Change Management відносять**
 - A. даний менеджмент має «пролонговану дію»
 - B. це окрема, усвідомлена філософія бізнесу, «заточена» під конкретний результат чи процес
 - C. даний менеджмент є самостійним видом управлінської діяльності, існування якого пов'язане із динамічністю бізнес-середовища
 - D. всі відповіді вірні

- 3. Різновид стратегічного менеджменту, його інструмент, що являє собою сукупність знань та навичок носіїв змін, які допомагають в процесі реалізації змін досягнути бажаних результатів, це**
 - A. стратегічне управління
 - B. стратегічне планування
 - C. change management
 - D. стратегічне прогнозування

4. Управління змінами розглядається як процес, складовими якого є послідовні взаємопов'язані дії, згідно

- A. процесного підходу
- B. системного підходу
- C. біхевіористського підходу
- D. ситуаційного підходу

5. Метою управління стратегічними змінами на підприємстві є

- A. ефективне впровадження змін та постійна спрямованість системи менеджменту на зміни які виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі
- B. отримання прибутку у поточному періоді
- C. обмеження варіації змін які виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі
- D. напрацювання альтернативних варіантів змін стратегії підприємства в умовах наявного ресурсного забезпечення

6. Головне завдання управління стратегічними змінами

- A. досягнення стану готовності до змін, відсутність глобальних стратегічних несподіванок
- B. напрацювання глобальних стратегічних несподіванок та їх реалізація
- C. швидка реалізація змін на підприємстві та у зовнішньому середовищі
- D. постійна спрямованість системи менеджменту на зміни які виникають у некерованому внутрішньому середовищі

7. Об'єктом управління стратегічними змінами є

- A. ринок на який підприємство хоче вийти із своєю продукцією
- B. підприємство як складна, відкрита система, платформа змін
- C. ринок на який підприємство вийшло із своєю продукцією
- D. внутрішньокорпоративні відносини та зовнішні зв'язки, які виникають в процесі змін

8. Суб'єктом управління стратегічними змінами є

- A. ринок на який підприємство хоче вийти із своєю продукцією
- B. підприємство як складна, відкрита система, платформа змін
- C. ринок на який підприємство вийшло із своєю продукцією
- D. внутрішньокорпоративні відносини та зовнішні зв'язки, які виникають в процесі змін

9. Особи чи їх групи, які є причетними до діяльності підприємства, мають владу чи інтерес до нього та тією чи іншою мірою можуть впливати на зміни в діяльності підприємства, це

- A. носії змін
- B. контактні аудиторії
- C. внутрішні стейкхолдери

D. державні органи влади

10. Будь-які групи людей, які проявляють реальний чи потенційний інтерес до діяльності підприємства або можуть справити на неї певний вплив через ініціювання змін, це

- A. носії змін
- B. контактні аудиторії
- C. внутрішні стейкхолдери
- D. державні органи влади

Терміни і визначення

Управління - цілеспрямована дія, вплив на об'єкт, процес, систему та індивідів, які беруть у ній участь з метою переведення їх з одного стану в інший, відповідно до визначених цілей та встановлених часових рамок.

Change Management – це різновид стратегічного менеджменту, його інструмент, що являє собою сукупність знань та навичок носіїв змін, які допомагають в процесі реалізації змін досягнути бажаних результатів.

Управління стратегічними змінами є діяльністю, спрямованою на забезпечення функціонування підприємства як соціальної системи, ефективне використання трудового потенціалу персоналу, його розвиток та максимальне задоволення потреб персоналу підприємства в процесі реалізації змін.

Як складова стратегічного менеджменту підприємства управління стратегічними змінами розкривається через нестійкий, стохастичний характер стратегічного середовища, яке висуває системі менеджменту ряд вимог, стратегічних несподіванок, які можна трактувати як фактори змін.

Об'єктом управління стратегічними змінами є підприємство як складна, відкрита система, платформа змін.

Предметом управління стратегічними змінами можна визначити внутрішньо корпоративні відносини та зовнішні зв'язки, які виникають в процесі змін.

Стейкхолдери - особи чи їх групи, які є причетними до діяльності підприємства, мають владу чи інтерес до нього та тією чи іншою мірою можуть впливати на зміни в діяльності підприємства.

Контактні аудиторії - будь-які групи людей, які проявляють реальний чи потенційний інтерес до діяльності підприємства або можуть справити на неї певний вплив через ініціювання змін.

РОЗДІЛ 3

ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Основні питання

- 3.1. Концептуальні теорії змін.
- 3.2. Теорії організаційних змін.

3.1 Концептуальні теорії змін

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

Концепція змін Гаретта Моргана (1986 р.) щодо «організаційних метафор» [14]

В основі цієї концепції знаходяться положення про те, що керівники по-різному бачать принципи функціонування організації в залежності від свого досвіду, освіти, стилю керівництва тощо. Найкращим чином ці принципи можна відобразити саме за допомогою метафор. Використання організаційних метафор дає змогу проілюструвати особливості функціонування певної організації. За Г. Морганом виокремлюються вісім організаційних метафор:

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

Найчастіше застосовуються чотири організаційних метафори:

- організація – машина;
- організація – політична система;
- організація – організм;
- організація – постійний рух та перетворення [2; 14; 15].

Теорія Е і теорія О

Автори теорій професори Гарвардської школи бізнесу: Майкл Бір – автор теорії Е, Нітін Норія – автор теорії О.

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

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

У таблиці 3.1 наведено порівняльний аналіз зазначених теорій.

Таблиця 3.1 - Характеристика теорій Е і О

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

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

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

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

1. Для досягнення максимального ефекту доцільно комбінувати жорсткі та м'які методи. Проте, автори теорій відзначають, що комбінувати ці методи можуть лише найбільш талановиті та підготовлені лідери. У даному випадку

забезпечуються умови для формування гнучкої і процвітаючої організації на тривалу перспективу.

2. З найменшим ризиком краще використовувати в чистому вигляді або теорію E, або теорію O.

3. Можна використовувати і «послідовний підхід»: спочатку реалізовувати теорію E, а потім теорію O. На завершальному етапі стратегічних змін краще використовувати теорію O.

4. Іноді на практиці використовується «одночасний підхід», який передбачає одночасне і рівне фокусування зусиль організації як на збільшенні прибутку, так і на розвитку організаційних можливостей. Це можливо, коли генеральний директор володіє силою розуму і здатністю формувати ідеї, а його заступник – директор з маркетингу та продажу, – володіє емоційно-особистісними якостями [12; 15; 24].

Модель змін ADKAR

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

1) Awareness (усвідомлення) – усвідомлення необхідності змін. При цьому необхідно враховувати особисте бачення особи поточної ситуації, які проблеми вона помічає, на скільки глибока її довіра до керівника змін, наявність недостовірної інформації та пліток щодо проекту змін, та особисті чинники, що впливають на мотивацію до проведення змін.

2) Desire (бажання) – бажання і готовність кожного члена в групі підтримати зміни та особисто прийняти в них участь. Для цього необхідно розуміти природу змін (у чому її сутність та як її підтримка буде впливати на кожну особу), її організаційний та екологічний контекст (як сприйме зміни організація або оточення, що підлягає зміні) , та які особисті чинники мотивації особи.

3) Knowledge (знання) – знання про те, які зміни необхідні, їх зміст та як вони повинні проходити. Важливо враховувати поточну базу знань індивідуума про те, що і як може змінитися, можливості цієї особи у засвоєнні додаткових знань, які ресурси доступні для освіти і навчання.

4) Ability (можливість) – можливість здійснити зміни, в учасників повинні бути необхідні вміння та навички та/або можливість їх надбання, вивчення, засвоєння. Потрібно звернути увагу на психологічні блоки особистості, що перешкоджають здійсненню змін, фізичні здібності людини, час необхідний, щоб розвивати потрібні навички, придатність ресурсів, щоб підтримувати розвиток нових здібностей

5) Reinforcement (посилення) – підкріплені позитивно проміжні та завершальні результати змін, зміни повинні бути привабливими для кожного із учасників, вклад кожного оцінений та винагороджений. Це надасть необхідної підтримки процесу проведення змін.

Тільки наявність усіх 5 факторів у кожній конкретній людині, що бере участь у змінах, дасть змогу ефективно та успішно здійснити зміни в організації. Проте, якщо зміни мають значний масштаб та велику кількість учасників, використання даної моделі ускладнене [15].

3.2 Теорії організаційних змін

Модель Курта Левіна

Триступенева модель змін, запропонована соціальним психологом Куртом Левіном у 1951 р., є прикладом класичного підходу до змін. Вона і на сьогодні за-лишається найбільш розповсюдженим «рецептом» впровадження змін. К. Левін розбив організаційні зміни на три послідовні кроки (рис. 3.1):

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



Рисунок 3.1 - Триступенева модель змін Курта Левіна

В основі цієї моделі лежить концепція «поля сил». К. Левін запропонував розглядати будь-яку організацію або ситуацію як те, що знаходиться при певному балансі або рівновазі між рушійними і стримуючими силами зміни. З аналізу поля сил витікає, що набагато простіше ослабити стримуючі сили, ніж нарощувати рушійні сили змін. Саме для цього є необхідним такий важливий етап як «розморожування». Ця стадія починається з моменту, коли співробітник отримує повідомлення про зміну. Прикладами можуть бути майстер, що оцінює нові способи організації робіт, пропонувані

відділом якості, або торговий представник, що цікавиться тим, чи дійсно йому слід заповнювати нову форму анкети для опитування покупців, як того вимагає відділ маркетингу. У обох випадках, цих людей примушують до змін в роботі, і вони цілком законно цікавляться тим, наскільки пропоновані зміни підходять для них. Таким чином, ми маємо справу з періодом реагування, протягом якого люди зважують всі «за і проти», щоб виробити своє відношення до змін. Залежно від результатів подібної оцінки, це відношення може бути позитивним, байдужим або негативним. Відповідно, реакцією людей будуть ентузіазм, апатія або рішуче заперечення. Залежно від їх реагування на пропоновані зміни, людей можна поділити на наступні *три типові групи*.

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

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

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

Люди, налаштовані амбівалентно, і супротивники змін, швидше за все, робитимуть все від них залежне, щоб чинити опір змінам.

Першим кроком у процесі змін є «розморожування». Головне завдання керівників полягає у створенні в організації досить значної кількості прихильників змін.

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

Третім і останнім кроком в процесі змін є «заморожування». Воно концентрує увагу на підкріпленні нової поведінки і відносин високими результатами і винагородами. Існує три основних засоби щодо вбудовування нововведень в організацію. Це – підтримка вищої ланки управління;

підкріплення нововведення і оцінка результатів зміни. Головним завданням менеджера на останньому етапі є стабілізація ситуації в організації [15; 20; 21].

Модель змін Ларрі Грейнера.

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

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

Хоча керівництво і може відчути необхідність змін, але може скластися ситуація, коли воно не зуміє зробити точний аналіз проблем і провести зміни належним чином. Можливо виникне необхідність в посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію. Або можна залучити як посередників своїх співробітників, але за умов, що вони зможуть вважатися неупередженими і висловити думку, яка навряд обрадує вище керівництво. У кожному разі, щоб це посередництво було ефективним, воно повинно вилитися в зміну орієнтації.

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

Етап 3. Діагностика проблемної області та усвідомлення. На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають зміни відповідного положення. Згідно Л. Грейнера, «цей процес починається нагорі, а потім поступово спускається до нижнього рівня організаційної ієрархії». Однак, якщо керівництво намагається виявити проблему до того, як отримає інформацію від більш низьких рівнів ієрархії, воно ризикує побудувати свої рішення на неадекватній або неправильній інформації. Визначення області проблеми веде до усвідомлення конкретної проблеми.

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

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

Етап 5. Експеримент з новим рішенням і виявлення.

Організація рідко бере на себе ризик відразу проводити великі зміни. Вона скоріше почне проводити випробування планованих змін та виявляти

приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах.

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

Етап 6. Підкріплення на основі позитивних результатів і згоди.

На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Цього можна досягти, переконуючи підлеглих, що зміна є вигідною як організації в цілому, так і їм особисто. Можливі способи підкріплення згоди на нововведення - похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також дозвіл тим, хто бере участь у проведенні змін, брати участь в обговоренні того, як проходить цей процес, які виникають проблеми, які поправки повинні бути внесені тощо [2; 15; 22; 23].

Питання для самоконтролю:

1. Які організаційні метафори визначив Г. Морган?
2. Здійсніть порівняльний аналіз теорій Е та О за основними характеристиками.
3. Охарактеризуйте найпопулярніші організаційні метафори Г. Моргана.
4. У чому полягає сутність моделі змін К. Левіна?
5. На які типові групи можна поділити персонал підприємства залежно від реагування на пропоновані зміни?
6. У чому полягають сутність та практична значущість моделі Л. Грейнера?

Тести:

1. Концепція змін Гаретта Моргана щодо «організаційних метафор» включає метафори

- A. організація як цілеспрямована машина
- B. організація як біологічний організм, який адаптується до змін
- C. організація як інтелект, здатний передбачати зміни

D. всі відповіді вірні

2. Концепція змін Гаретта Моргана щодо «організаційних метафор» включає метафори

A. організація як набір канцелярських товарів

B. організація як тварина

C. організація як психічна в'язниця, де у центрі уваги є норми поведінки

D. всі відповіді вірні

3. Теорія E

A. орієнтується на ефективне досягнення фінансових цілей, враховуючи постійний тиск акціонерів організації

B. розглядає організацію як систему, яка само розвивається, і більшою мірою орієнтована на корпоративну культуру, на цілі та мотиви співробітників організації

C. розглядає організацію як психічну в'язницю, де у центрі уваги є норми поведінки

D. розглядає організацію як політичну систему, де у центрі уваги влада і конфлікти, як засіб, за допомогою якого працівники досягають власних прагнень

4. Теорія O

A. орієнтується на ефективне досягнення фінансових цілей, враховуючи постійний тиск акціонерів організації

B. розглядає організацію як систему, яка само розвивається, і більшою мірою орієнтована на корпоративну культуру, на цілі та мотиви співробітників організації

C. розглядає організацію як психічну в'язницю, де у центрі уваги є норми поведінки

D. розглядає організацію як політичну систему, де у центрі уваги влада і конфлікти, як засіб, за допомогою якого працівники досягають власних прагнень

5. Модель змін ADKAR запропонована

A. Д.Хайятом

B. Г. Морганом

C. М. Біром

D. Н. Норіа

6. Згідно моделі організаційних змін, К. Левін етап «розморожування» трактує як

A. усвідомлення необхідності змін і чинників, що сприяють і перешкоджають їм

B. активне впровадження змін

C. розробку проекту змін

D. подолання опору змінам

7. Згідно моделі організаційних змін К. Левіна, учасники змін, хто беруть активну участь в проведенні змін і докладають зусилля для того, щоб до них пристосуватися

- A. амбівалентні
- B. прихильники
- C. супротивники
- D. носії

8. Згідно моделі організаційних змін К. Левіна, учасники змін, ті, чие відношення до ситуації змін є негативним, і вони використовують всю свою енергію на те, щоб перешкодити змінам

- A. амбівалентні
- B. прихильники
- C. супротивники
- D. носії

9. Згідно моделі організаційних змін К. Левіна, учасники змін, для яких переваги і недоліки змін здаються рівноцінними

- A. амбівалентні
- B. прихильники
- C. супротивники
- D. носії

10. Модель змін Ларрі Грейнера, містить

- A. три етапи впровадження
- B. вісім етапів впровадження
- C. шість етапів впровадження
- D. п'ять етапів впровадження

Терміни і визначення

Організаційних метафори: організація – машина; організація – політична система; організація – організм; організація – постійний рух та перетворення.

Теорія E виходить з примату фінансових цілей і орієнтується на їх ефективне досягнення, враховуючи постійний тиск акціонерів організації.

Теорія O розглядає організацію як систему, яка само розвивається, і більшою мірою орієнтована на корпоративну культуру, на цілі та мотиви співробітників організації.

РОЗДІЛ 4

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Основні питання

- 4.1. Характеристика концепцій життєвого циклу, які враховуються в процесі управління стратегічними змінами.
- 4.2. Розвиток і стагнація як основа управління стратегічними змінами.
- 4.3. Обґрунтування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Л. Грейнера.
- 4.4. Зміни в управлінні організацією в ході її життєвого циклу згідно моделі І. Адізеса.

4.1 Характеристика концепцій життєвого циклу, які враховуються в процесі управління стратегічними змінами

Життєвий цикл – сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування.

Концепція життєвого циклу широко використовується й сучасних організаційних і управлінських дослідженнях. Часто метафора життєвого циклу служить для пояснення причин розвитку і змін в організації.

В процесі розробки і реалізації стратегії необхідно враховувати, принаймні, три області застосування концепції життєвого циклу — рівень галузі ; організаційний рівень; рівень внутрішньоорганізаційний. Сучасні дослідження дозволяють виділити наступні загальні закономірності використання концепції життєвого циклу (таблиця 4.1) [2; 4, с. 59].

Порівняльний аналіз моделей життєвого циклу показує, що практично всі вони припускають наявність

стадії виникнення або становлення, легітимізацією, що характеризується, і появою нової суті;

стадії зростання або швидкого розвитку, активізацією діяльності, що супроводжується, посиленням конкуренції, високими темпами зростання продажів і др.;

стадії зрілості, на якій відбувається стабілізація всіх процесів, темпи зростання сповільнюються і основним завданням стає утримання досягнутого рівня;

стадії занепаду, яка означає повільне вмирання і руйнування всіх процесів життєдіяльності.

Виключенням є життєвий цикл динамічних здібностей, на розвиток яких роблять вплив різноманітні організаційні події, в результаті яких

організаційна здатність може перейти в стадію не тільки занепаду, але і оновлення, реплікації, рекомбінації і так далі. Аналогічним чином представлений життєвий цикл організацій, де стадія занепаду не є обов'язковим наслідком стадії зрілості.

Таблиця 4.1 - Порівняльний аналіз концепцій життєвого циклу [2, с. 62]

Рівень аналізу	Стадії життєвого циклу	Автори відповідних моделей
Галузь	Виникнення, Зростання, Зрілість, Занепад	Портер (1983 р.)
Організація (підприємство)	Поява, Зростання, Зрілість, Занепад або Оновлення	Гупта, Чин (1993 р.)
Працівник організації(підприємства)	Вступ, Зростання, Зрілість, Занепад	Ференс, Стонер, Уоррен (1977 р.)
Продукт	Впровадження, Зростання, Зрілість, Занепад	Левітт (1965 р.)
Знання	Придбання, Абстрагування, Збільшення, Зберігання, Утилізація	Танниру, Сугумаран (2002 р.)
Динамічні властивості	Становлення, Розвиток, Зрілість, Подальший розвиток, Смерть, Обмеження, Оновлення, Реплікація, Перерозподіл, Рекомбінація	Хелфат, Петераф (2003 р.)

4.2 Розвиток і стагнація як основа управління стратегічними змінами

Для характеристики діяльності підприємств та організацій вживаються такі поняття, як «функціонування підприємства» і «розвиток підприємства».

Функціонування підприємства здійснюється в умовах виконання ним стандартних (усталених) операцій, що необхідні для подальшого існування його як юридичної особи. У такому разі підприємство використовує звичайні технології і методи виробництва, реалізує вироблену продукцію на звичних ринках, використовує випробуване організаційне і ресурсне забезпечення за усіма наявними параметрами виробничої системи, підтримує партнерські взаємовідносини, що вже склалися.

Розвиток підприємства — це незворотні, цілеспрямовані та закономірні зміни господарської системи, послідовність переходу її з одного стану в якісно інший на основі удосконалення техніки, технології та організації праці, впровадження новацій в управлінні. Отже, розвиток означає не просто зміни, а зміни прогресивні, що удосконалюють бізнес-процеси підприємства.

Розвиток як загальнонаукову категорію розглядають з трьох сторін: як закон, як принцип та як явище.

Розвиток як закон характеризує перехід від одного буття до іншого, причому наступний стан буття буде іншим за попередній за кількісними або якісними характеристиками. Традиційно вважають, що наступний стан буття буде кращим за попередній. Розвиток як явище є протилежним до буття, яке знаходиться в незмінному стані. Розвиток як принцип є іманентною рисою буття, його невід'ємною характеристикою, що також зумовлює можливість подальших змін буття.

Розвиток може бути двох видів: еволюційний, коли якісні зміни відбуваються поступово, повільно, і революційний, коли відбувається стрибкоподібний перехід від одного стану господарської системи до іншого, якісно нового.

На підприємстві можуть відбуватися і регресивні зміни (в літературі це явище часто називають стагнація чи регресивний розвиток підприємства, хоча ліпше було б назвати «антирозвиток»). За регресивних змін відбувається перехід до нижчого рівня якісного стану господарської системи.

Теорія життєвого циклу підприємств ґрунтується на законі спадної віддачі економічних ресурсів з урахуванням характеру розвитку ринків. По суті, життєвий цикл підприємства за формою аналогічний життєвому циклу товару, оскільки динаміка розвитку підприємства аналізується й оцінюється за критерієм витрат і одержаних результатів з моменту його створення до фази ліквідації (рис. 4.1).

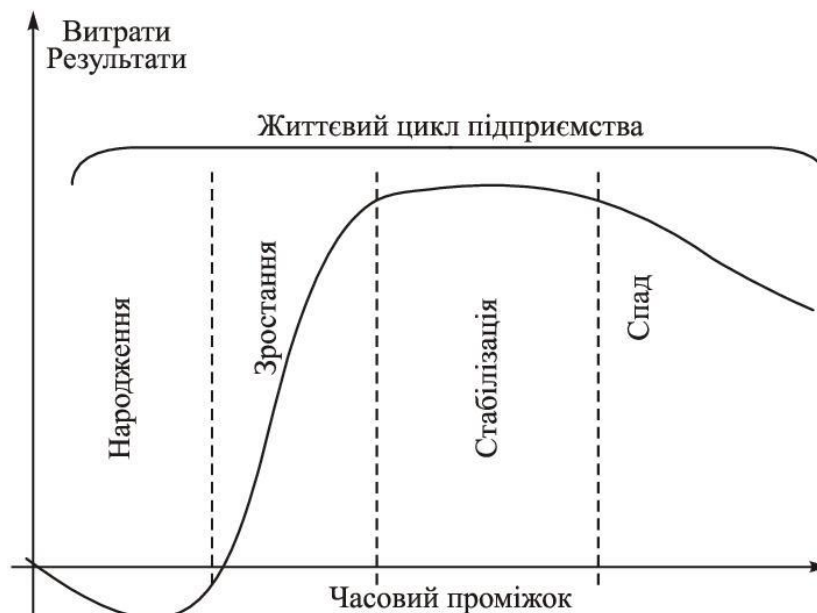


Рисунок 4.1 - Життєвий цикл підприємства як варіант його розвитку [2]

Для недопущення переходу підприємства із фази стабілізації у фазу спаду необхідно здійснити якісні зміни, які були б спроможні дати новий імпульс для його дальшого розвитку.

З урахуванням цієї обставини модель розвитку підприємства, як варіант життєвого циклу діяльності підприємства, за Леоном Данко, можна представити таким чином (рис. 4.2).

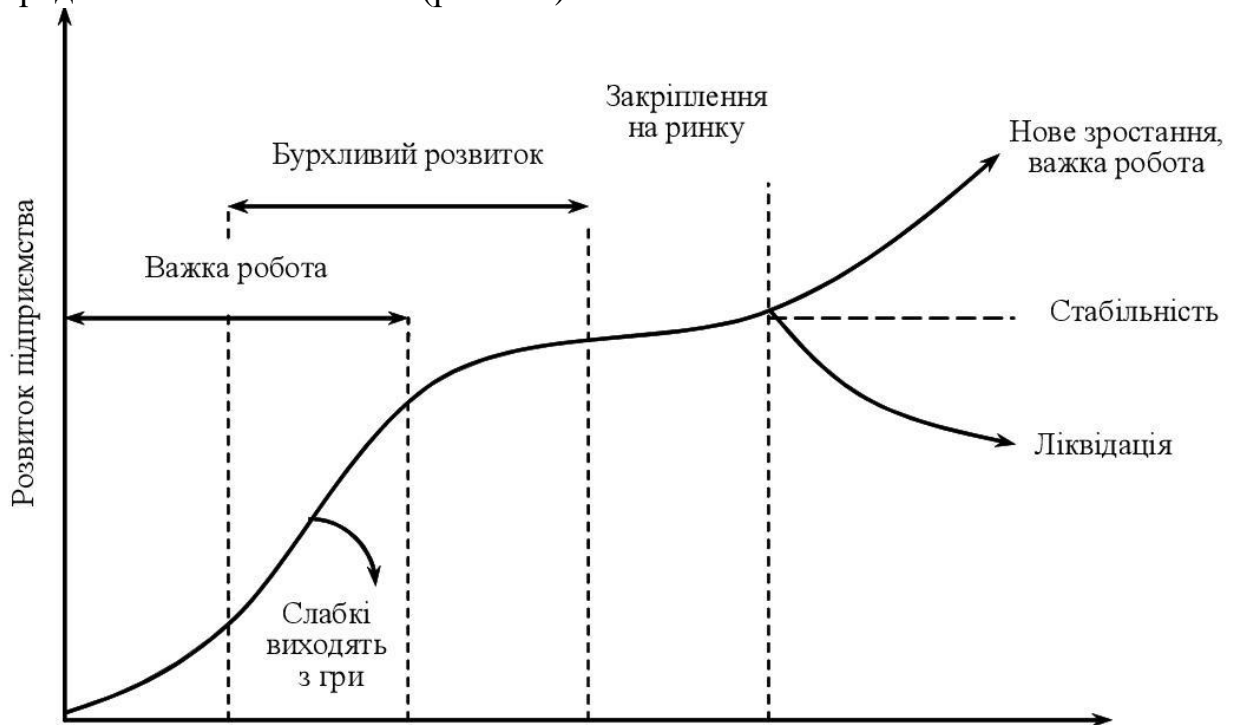


Рисунок 4.2 - Модель розвитку підприємства (за Леоном Данко) [2]

Стагнація у вузькому розумінні означає стан тривалої депресії економіки; в широкому розумінні - це хронічний депресивний характер економіки [9].

4.3 Обґрунтування необхідних перетворень за моделлю організаційного розвитку Л. Грейнера

Л.Грейнер запропонував оригінальну модель, що описує розвиток організацій через послідовність кризових точок. Він виділяє 5 стадій організаційного розвитку, відокремлених один від одного моментами організаційних криз. Шлях організації з однієї стадії свого розвитку в наступну лежить через подолання відповідної кризи даного перехідного періоду (рис. 4.3.).

Л.Грейнер називає наступні стадії і кризи організаційного розвитку:

1. Стадія розвитку, заснованого на творчості. Це стадія від моменту зародження організації до її першої організаційної кризи – кризи лідерства. Організація з'являється в результаті підприємницьких зусиль менеджерів і розвивається завдяки, як правило, винятково реалізації творчого потенціалу її засновників. Основна увага в цей період зосереджується на розробці продукту і його маркетингу. Організаційна структура підприємства при цьому

найчастіше залишається неформалізованою. Проте у міру зростання організації її засновникам все більше вимагається контролювати і направляти її розвиток в специфічних напрямках, що вимагає нових спеціалізованих знань, якими вони поки не володіють. Це стає причиною першої кризи, головне питання якого полягає в тому, куди слід вести організацію і хто здатний це зробити.

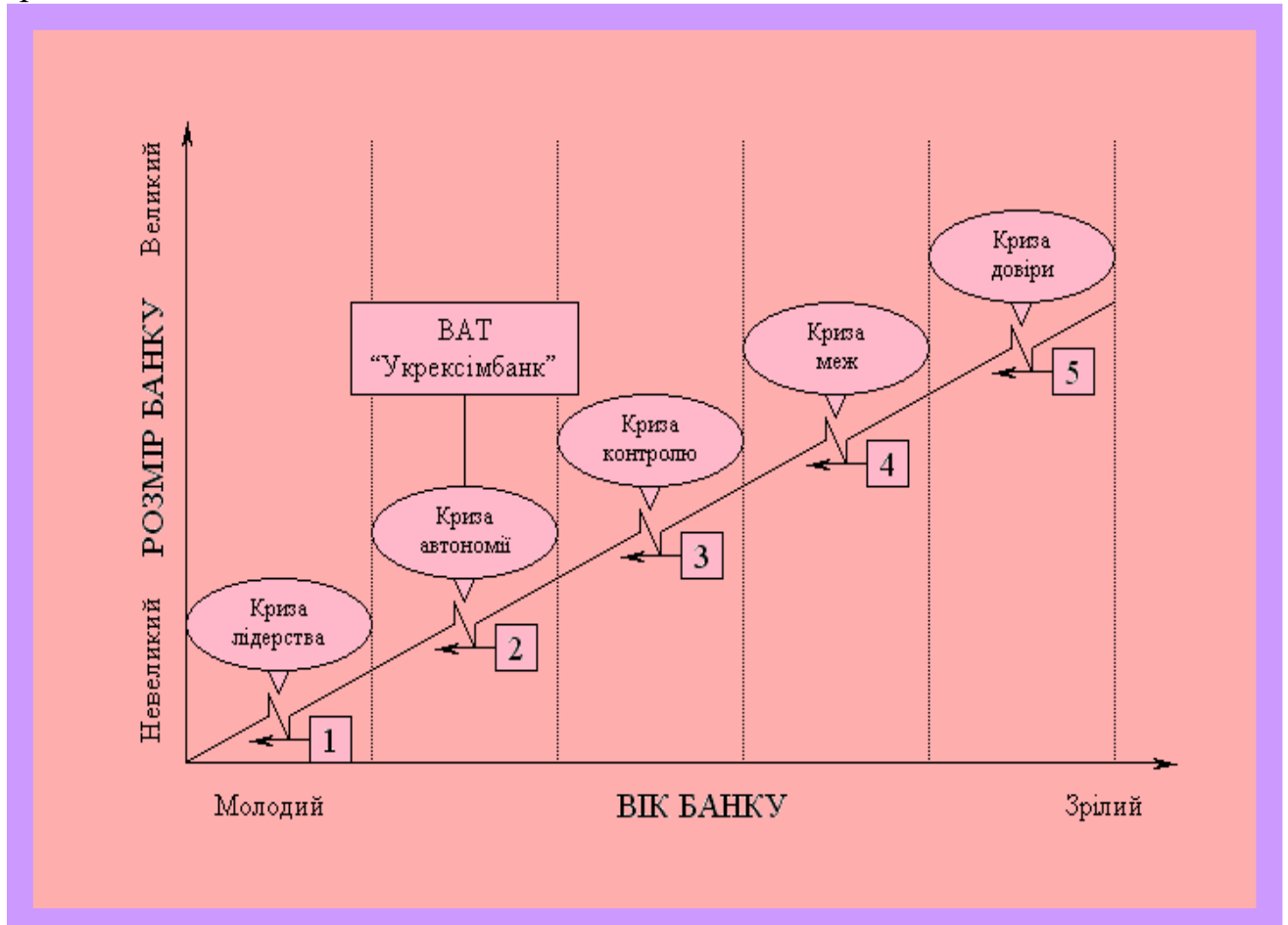


Рисунок 4.3 - Модель організаційного розвитку Л.Грейнера (на прикладі банку) [2, с. 63]

2. Стадія розвитку, заснованого на керівництві. Коли перша криза - криза лідерства успішно подолана, настає період організаційного зростання, основою якого в першу чергу є робота, що чітко спланована, і професійний менеджмент. Проте, через якийсь час настає момент, коли бюрократична структура управління і концентрація більшості процесів ухвалення рішень на її верхніх рівнях починають обмежувати творчість керівників середньої ланки. Сама система управління в організації стає джерелом суперечності, суть якого в різному розумінні необхідної і достатньої свободи різних рівнів управління. Це – криза автономії.

3. Стадія розвитку, заснованого на делегуванні. Успішне подолання кризи автономії пов'язане із структурною перебудовою і децентралізацією функцій, а також подальшим делегуванням повноважень ухвалення певних рішень з верхніх рівнів на нижчі. Це до певного ступеня збільшує потенціал

розвитку організації, але врешті-решт стає причиною нової кризи – кризи контролю, коли вищі менеджери починають усвідомлювати, що втрачають контроль над організацією в цілому.

4. Стадія розвитку, заснована на координації. Успішне подолання кризи контролю пов'язане із змінами в системі координації функціонування підрозділів, що становлять організацію. У цей період в структурі організації виділяються стратегічні підрозділи, що мають достатньо високий ступінь оперативної самостійності, але, разом з тим, жорстко контрольованих з центру з погляду використання стратегічних ресурсів організації: фінансових, технологій, трудових і т.п. Це дає новий імпульс до розвитку, але поступово приводить до виникнення своєрідних меж між штаб-квартирою і функціональними підрозділами організації, які врешті-решт стають причиною кризи меж.

5. Стадія розвитку, заснована на співпраці. Для подолання кризи меж потрібно висока майстерність психологів, здатних вирішувати міжособові конфлікти. Об'єднання команди в організації на цьому етапі може відбутися завдяки спільності інтересів і цінностей, а не витонченості формальної структури. Структурна перебудова на даному етапі даремна і безглузда. Створення в організації команди однодумців дає їй новий імпульс до розвитку.

Дана стадія не є останньою. Л.Грейнер вважає, що ця стадія може завершитися кризою психологічної утомленості або довіри, коли всі втомлюються від роботи як єдина команда. Після розв'язання цієї кризи може наступити 6-та стадія організаційного розвитку, заснована на дуальній структурі: «звичній» структурі для забезпечення виконання щоденних рутинних операцій і структурі «рефлексії» для стимулювання розвитку нових перспективних видів діяльності і особистого духовного збагачення.

Теорія організаційного розвитку, висунута Л.Грейнером, підводить до думки, що всі зміни в організації практично запрограмовані і їх можна та потрібно передбачати [2].

4.4 Зміни в управлінні організацією в ході її життєвого циклу згідно моделі І. Адісеса

У своєму розвитку організація, як вже згадувалося, проходить певні етапи. Кожна стадія пов'язана з рішенням різних задач і подоланням суперечностей. Відповідно, різні періоди життєвого циклу організації характеризуватимуться певними конфліктами. Які ж конфлікти чекають організації на різних етапах її розвитку, з чим вони можуть бути зв'язані.

Модель Адісеса народилася на підставі уподібнення підприємства живому організму (рис. 4.4.) [2; 26]. Вона показує, що до розквіту доживають далеко не всі підприємства, за розквітом неминує слідує бюрократизація бізнесу, а потім смерть.

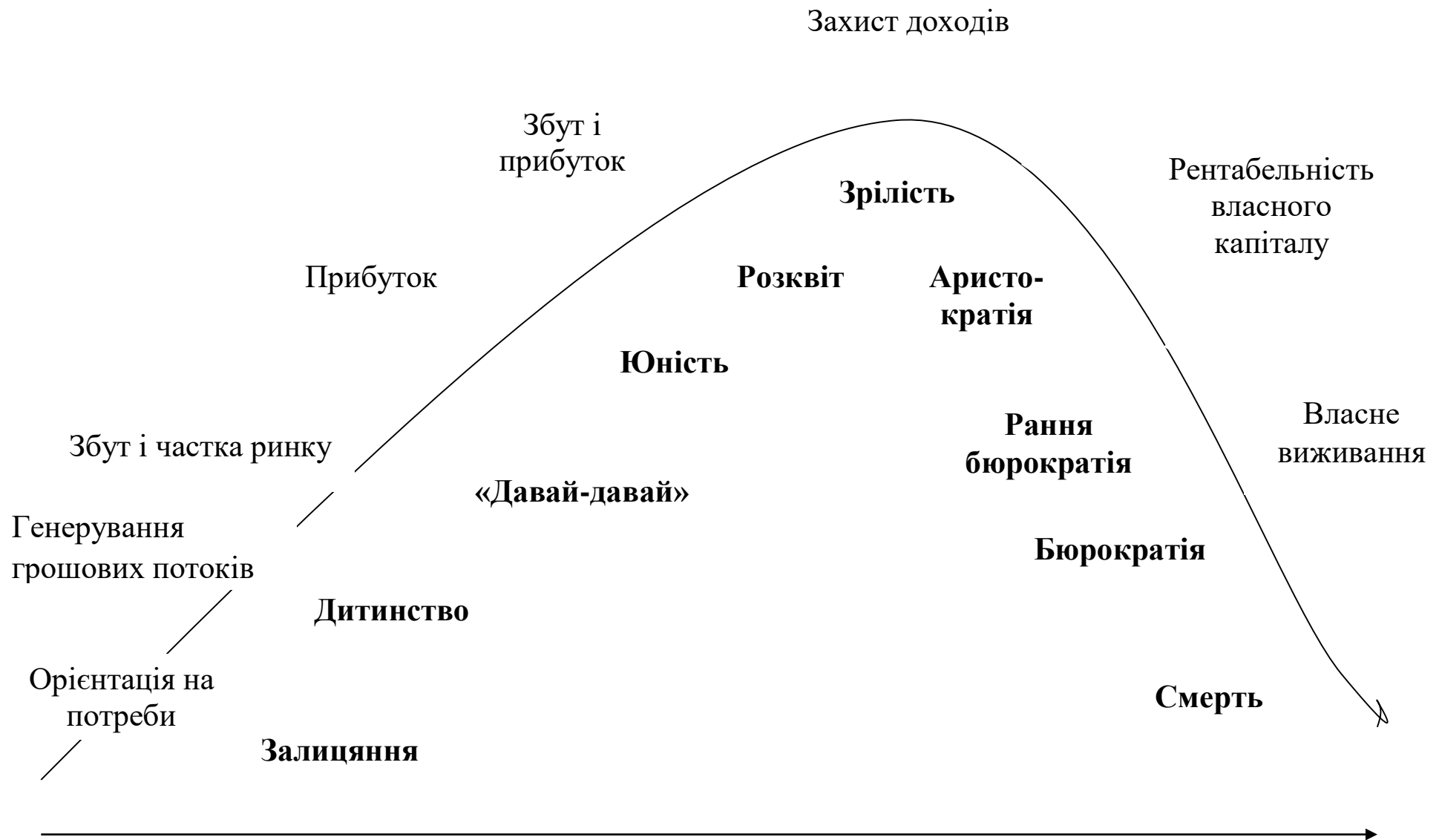


Рисунок 4.4 - Пріоритетні цілі підприємства за моделлю життєвого циклу І. Адізеса [2]

Він виділяє 10 основних стадій: залицяння, дитинство, стадія швидкого зростання, юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація і смерть [21].

Кожна стадія характеризується певними ознаками і вимагає рішення певних задач, реалізації певних дій, інакше, організація може загинути.

Виникаючі на певних стадіях конфлікти закономірні, успішне їх подолання дозволяє перейти до наступного ступеня розвитку підприємства.

Етап 1. Залицяння (courtship).

Цей етап (за аналогією прелюдії до шлюбу) передусе виникнення організації, яка ще не з'явилася на світ і існує лише як ідея. Засновник компанії збирає навколо себе людей, які поступово вникають в його ідею, приймають її і погоджуються гласно (або негласно) ризикнути і спробувати втілити її в життя. На даному етапі мета мотивації засновника повинна полягати в задоволенні потреб ринку, у створенні цінності. Успіх даного етапу залежить від ефективного вирішення питань, що виходять за рамки обговорення можливостей отримання прибутків. Засновник повинен бути в змозі відповісти на питання: чому ми це робимо, хто збирається це робити, що конкретно ми збираємося робити, як ми збираємося це робити, коли ми повинні це зробити. Компанія народжується тоді, коли підписані реєстраційні документи і засновник компанії приймає на себе ризик у різних формах (звільняється з попереднього місця роботи, підписує договір про оренду приміщення тощо). Після прийняття засновником компанії істотного ризику його організація переходить на наступний етап розвитку - дитинство.

Етап 2. Дитинство (infancy).

Після прийняття засновником на себе ризиків необхідно переходити від ідей до отримання реальних результатів - продажу. При цьому компанія орієнтована на вдосконалення продукту, технологій, розв'язання проблем виробництва та ефективності. На даному етапі компанія практично не має розробленої політики, системи, процедур або бюджету. Організація відрізняється високим ступенем централізації, міцними міжособистісними відносинами. На цьому етапі потрібно періодичне вливання в компанію грошових коштів - необхідний оборотний капітал. В період дитинства компанія і її засновник отримують дуже мало реальних вигод. Єдине, що забезпечує цілісність багатьох молодих компаній, - це любов і відданість засновників компанії тому, що їхні компанії можуть і повинні бути. На етапі дитинства критичними факторами виживання організації є виснажлива робота засновника компанії, його небажання ділитися повноваженнями і акцент на короткострокових результатах. Здорове дитинство забезпечується завдяки балансу росту і наявності грошових коштів. Коли потоки грошових коштів і активність основної діяльності стабілізуються, організація переходить на наступний етап свого життєвого циклу, який називається "давай-давай".

Етап 3. Дитинство "давай-давай" (go-go).

На етапі залицяння формувалася ідея, на етапі дитинства її відданий засновник змусив ідею працювати. На даному етапі ідея працює, компанія має стійке надходження грошових коштів, а її збут зростає. Компанія не просто

виживає, вона процвітає. Це стадія, коли забуваються труднощі і створюється враження про безхмарності подальшого шляху. З'являється схильність до невиправданої диверсифікації і втручання в нові сфери бізнесу.

Утворюється формальна організаційна структура, немає поки чітких посадових обов'язків, розвинене поєднання і перетин функцій. Засновник намагається делегувати повноваження, але побоюється втратити контроль над справою і співробітниками. Для того щоб уникнути "пастки засновника" і перейти в стадію "юність", організація повинна перейти до професійного менеджменту.

Етап 4. Друге народження і дорослішання: юність (adolescence).

Це кризовий період, аналог перехідного віку у людей, що компанія як би наново народжується. Якщо перехід від етапу залицяння до дитинства подібний до фізичного народження, то даний етап - емоційного. Компанія схожа на підлітка, який намагається встановити незалежність від сім'ї.

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

Етапи 5-6. Розквіт (prime) - занепад.

Розквіт - це оптимальні умови життєвого циклу організації, досягнення балансу між самоконтролем і гнучкістю. Даний етап складається з двох фаз: наступ розквіту (ранній розквіт) (early prime) і захід (пізній розквіт) (late prime).

Організації у фазі раннього розквіту мають наступні характеристики: поділювані всіма бачення і цінності; інституалізований (узаконений) процес управління; контрольована і розвивається креативність; фокус на споживачах є реальним, але не ексклюзивним, вони не збираються робити все, що вимагатимуть від них клієнти; свідомо вибрані фокус і пріоритети; функціональні системи і організаційні структури; передбачуване; зростання збуту і прибутку; організаційна плодючість; усередині - і міжорганізаційних інтеграція і пов'язаність.

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

Етап 7. Старіючі організації - аристократизм (aristocracy).

Характеристиками цієї стадії є: зниження очікування зростання; зниження інтересу до завоювання нових ринків, освоєння нових технологій і розширення меж; фокусування уваги на минулих досягненнях, а не на баченні майбутнього; підозріле ставлення до змін; винагорода тих, хто робить те, що

їм велять робити; більший інтерес до підтримання міжособистісних відносин, ніж до прийняття ризику; витрачання коштів на системи контролю, премії та бонуси, облаштування приміщень; занепокоєння про те, як робити, а не про те, що робити і чому; прихильність традиціям, дотримання формальностей одязі і в обігу; використання в якості девізу гасла "не жени хвилю"; впровадження лише незначних внутрішніх інновацій; купівля інших компаній задля отримання нових продуктів, ринків і духу підприємництва. Компанії на цьому етапі являють собою багаті і привабливі об'єкти для поглинання.

Етап 8. "Салем-сіті" (salem city) – рання бюрократія.

Організація на цій стадії має наступні характерні ознаки: люди фокусуються на тому, хто є причиною проблем, а не на тому, що робити з цими проблемами, проблеми персоніфікуються, починається "полювання на відьом"; замість того, щоб вирішувати організаційні проблеми, люди втягуються в міжособистісні конфлікти, звинувачують і дискредитують один одного; організацію охоплює загальна параноя; в підкилимну боротьбу включаються всі, і ні в кого не залишається часу на задоволення потреб зовнішніх клієнтів.

Етап 9. Бюрократизм: штучно підтримувана життя.

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

Етап 10. Смерть.

Організаційна смерть визначається як брак ресурсів для винагороди працівників організації за роботу. Організація мертва, коли ніхто не хоче добре працювати - зникла мотивація. Смерть трапляється, коли не залишається людей, готових взяти па себе відповідальність. А якщо немає політичних або державних сил, які змогли б підтримати слабку компанію, смерть може відбутися перед етапом бюрократизації [2, с. 65-67; 26-30].

Питання для самоконтролю:

1. Які стадії життєвого циклу організації Вам відомі? Чим відрізняються категорії «зміна» та «стадія життєвого циклу»?
2. Назвіть основні концепції життєвого циклу.
3. Наведіть основні відмінні риси розвитку та стагнації.

4. Чим відрізняється еволюційний та революційний розвиток? Наведіть приклади.
5. Скільки стадій організаційного розвитку виділяє Л. Грейнер у своїй моделі?
6. Охарактеризуйте ключові моделі життєвого циклу організації згідно підходу І. Адізеса.
7. Які підприємства схильні до використання модель Адізеса? Чому?
8. Чи можна уникнути певних етапів життєвого циклу моделі Адізеса? Відповідь поясніть на прикладі.

Тести:

1. Сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування, це

- A. життєвий цикл
- B. лаг змін
- C. цикл управління стратегічними
- D. цикл змін

2. Незворотні, цілеспрямовані та закономірні зміни господарської системи, послідовність переходу її з одного стану в якісно інший на основі удосконалення техніки, технології та організації праці, впровадження новачій в управлінні, це

- A. життєвий цикл
- B. функціонування підприємства
- C. розвиток підприємства
- D. стагнація

3. Модель життєвого циклу І. Адізеса народилася на підставі уподібнення підприємства

- A. живому організму
- B. машині
- C. психіатричній лікарні
- D. будинку

4. Розвиток означає не просто зміни, а зміни

- A. прогресивні
- B. дегресивна

- C. середовища
- D. прибутку

5. Для недопущення переходу підприємства із фази стабілізації у фазу спаду необхідно здійснити

- A. прогресивні зміни
- B. кількісні зміни
- C. якісні зміни
- D. монетарні зміни

6. Стагнація у вузькому розумінні означає

- A. хронічний депресивний характер економіки
- B. стан тривалої депресії економіки
- C. стан розвитку економіки
- D. відсутність змін

7. Підприємство використовує звичайні технології і методи виробництва, реалізує вироблену продукцію на звичних ринках, використовує випробуване організаційне і ресурсне забезпечення за усіма наявними параметрами виробничої системи, підтримує партнерські взаємовідносини, що вже склалися, в умовах

- A. функціонування
- B. розвитку
- C. стагнації
- D. деградації

8. Незворотні, цілеспрямовані та закономірні зміни господарської системи, послідовність переходу її з одного стану в якісно інший на основі удосконалення техніки, технології та організації праці, впровадження новачій в управлінні, це

- A. функціонування
- B. розвиток
- C. стагнація
- D. деградація

9. Розвиток може бути

- A. трьох видів
- B. чотирьох видів
- C. двох видів
- D. одного виду

10. Розвиток може бути

- A. еволюційним
- B. революційним
- C. стагнованим

D. еволюційним та революційним

Терміни і визначення

Життєвий цикл – сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування.

Функціонування підприємства здійснюється в умовах виконання ним стандартних (усталених) операцій, що необхідні для подальшого існування його як юридичної особи.

Розвиток підприємства - це незворотні, цілеспрямовані та закономірні зміни господарської системи, послідовність переходу її з одного стану в якісно інший на основі удосконалення техніки, технології та організації праці, впровадження новацій в управлінні.

Стагнація у вузькому розумінні означає стан тривалої депресії економіки; *у широкому розумінні* - це хронічний депресивний характер економіки.

РОЗДІЛ 5

ЗОВНІШНІ ДРАЙВЕРИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ТА ЇХ ОЦІНКА

Основні питання

- 5.1. Стратегічний аналіз як основа ідентифікації драйверів змін підприємства.
- 5.2. Підприємство як відкрита система та як платформа змін.
- 5.3. Зовнішнє середовище та його структура в системі управління стратегічними змінами.
- 5.4. Методика оцінювання зовнішніх драйверів змін.

5.1 Стратегічний аналіз як основа ідентифікації зовнішніх драйверів змін підприємства

Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на інструменти стратегічних змін підприємства.

Стратегічний аналіз є початковим етапом розробки програми стратегічних змін в діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство, і дає можливість виявити:

- 1) стратегічні можливості підприємства;
- 2) найкращу стратегію реалізації змін.



Рисунок 5.1 - Механізм реалізації стратегічного аналізу в процесі змін

Дослідження проводяться у двох основних напрямках:

- вивчається ситуація і умови конкуренції в галузі, де функціонує підприємство;

- вивчається ситуація всередині самого підприємства.

Діюче підприємство здійснює свою господарську діяльність у певному середовищі. Його внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили. Воно містить у собі той потенціал змін, який дає можливість підприємству існувати та виживати у відповідному інтервалі часу. Внутрішнє середовище може бути також джерелом різних проблем і навіть загибелі підприємства у тому випадку, якщо воно не забезпечує його необхідного функціонування.

Зовнішнє середовище постачає підприємству необхідні матеріальні, трудові, фінансові та інші ресурси, споживає його готову продукцію, роботи та послуги. Підприємство постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем і забезпечує тим самим можливість свого виживання.

Стратегічний аналіз підприємства — це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ (драйверів), які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довго строковій перспективі.

Сутність стратегічного аналізу полягає у тому, що він використовується заради вибору конкретної стратегії провадження змін з багатьох альтернатив і формування всієї системи стратегічних змін. При здійсненні стратегічного аналізу визначається вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на критерії конкретних програм стратегічних змін.

При формуванні сукупності критеріїв слід обмежуватися невеликою кількістю основних критеріїв, щоб стратегічний аналіз не був громіздким і перевага стратегії була очевидною. Таким чином, стратегічний аналіз допомагає обрати напрям розвитку підприємства.

Зробити стратегічний вибір за даними стратегічного аналізу означає пов'язати бізнес-рішення з конкурентоспроможними діями, виходячи при цьому з даних щодо всього підприємства. В цій єдності дій та підходів і полягає поточна стратегія підприємства.

Результати діагностики середовища організації служать основою вибору її майбутньої орієнтації. Проміжною стадією цього процесу є формування кількох стратегічних альтернатив для досягнення бажаних цілей. З цих альтернатив організація вибирає стратегію свого розвитку.

Засобом перетворення результатів аналізу середовища в стратегію розвитку організації вважають стратегічний аналіз, до інструментів якого належать формальний підхід і самостійний творчий аналіз. Розрізняють формальні моделі дослідження певного виду діяльності та портфельного аналізу організації загалом. Використання конкретного виду моделі для розроблення стратегічних альтернатив залежить від рівня управління (корпоративний чи бізнес-рівень). На підставі результатів аналізу формують висновок про стратегічну привабливість господарського портфеля та можливі варіанти його зміни. У подальшому ці стратегічні альтернативи доопрацьовують, доводять до рівня адекватності сформованим цілям організації та вибирають стратегію її розвитку [31].

Організація вибирає ефективну стратегію розвитку конкретного виду діяльності з сукупності стратегічних альтернатив. Стратегічні альтернативи —

це набір різних варіантів стратегій та варіантів змін, які дають змогу організації досягти цілей, в межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Стратегічний аналіз є своєрідним фільтром, за допомогою якого визначають найкращу стратегію та варіант стратегічних змін з набору сформованих стратегічних альтернатив. Він застосовує як формальні моделі та кількісні методи, так і творчий аналіз, який враховує специфіку організації, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів. Водночас їх застосування створює умови для прийняття управлінських рішень [31, 32].

5.2 Підприємство як відкрита система та як платформа змін

Кожна система функціонує у певному середовищі. Не існує абсолютно ізольованих систем. Організація є відкритою системою, вбудованою у зовнішній світ [33]. На вході вона отримує ресурси із зовнішнього середовища, на виході віддає йому створений продукт. Модель існування організації як відкритої системи зображено на рис. 5.2.



Рисунок 5.2 - Модель підприємства як відкритої системи [33, с. 162]

Навколишнє середовище є джерелом факторів, зовнішніх щодо розглядуваної системи.

Зовнішні дії на систему називаються вхідними величинами (параметрами), або вхідними діями, а елементи системи, до яких вони застосовані, – входами системи. Дії системи на зовнішнє середовище характеризуються значеннями її вихідних величин (параметрів).

При дослідженні діяльності підприємства необхідно враховувати основні принципи системного підходу [33]:

1. Сума властивостей елементів, що входять у систему, не дорівнює властивостям самої системи.

2. Підприємство є відкритою системою, тобто системою, що обмінюється з навколишнім середовищем енергією і інформацією. Відкрита система постійно пристосовується до умов, що змінюються, а це забезпечує їй економічну стійкість.

3. У зв'язку зі складністю взаємозв'язків між економічними елементами у середині виробничої системи її функціонування має досліджуватися на основі спрощених економічних моделей і схем.

Підприємство, як платформа стратегічних змін, контактує із зовнішнім середовищем, генерує альтернативні варіанти змін, та реалізує найбільш перспективні зміни через взаємодію суб'єктів та об'єктів змін (рис. 5.3).

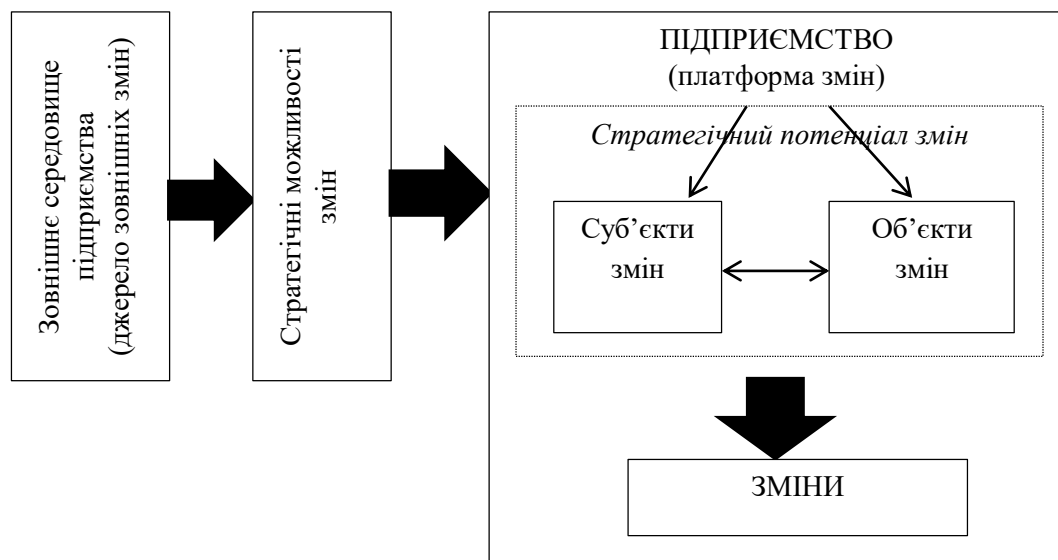


Рисунок 5.3 - Функціонування підприємства як платформи стратегічних змін в умовах активного впливу зовнішнього середовища [1, с. 65]

Відповідно до даних рис. 5.3, підприємство із зовнішнього середовища, через взаємодію із контактними аудиторіями, визначає для себе перелік стратегічних можливостей щодо змін. Перевіривши існуючі альтернативні варіанти змін на відповідність стратегічному потенціалу змін, система менеджменту підприємства, через взаємодію суб'єктів та об'єктів змін розробляє управлінські рішення з реалізації змін. Саме зазначений формат управління стратегічними змінами дозволить:

- системі стратегічного менеджменту підприємства максимально врахувати всі тенденції зовнішнього середовища та наслідки їх впливу;
- сформувані альтернативні варіанти реалізації змін та виконати їх ранжування за важливістю для системи менеджменту підприємства;
- реалізувати лише ті зміни, які будуть доступними для існуючого потенціалу змін;
- забезпечити максимальну взаємодію суб'єктів та об'єктів змін та отримання синергійного ефекту для підприємства в ході реалізації змін.

Отже, аналіз зовнішнього середовища є обов'язковою умовою та складовим елементом системи управління змінами на підприємстві .

5.3 Зовнішнє середовище та його структура в системі управління стратегічними змінами

В системі управління стратегічними змінами використовують концепцію дворівневого середовища діяльності. Згідно даної концепції, середовище діяльності підприємства може бути представлене зовнішньою (некерованою) та внутрішньою (керованими) складовими, які продукують зовнішні та внутрішні драйвери змін (рис. 5.4).

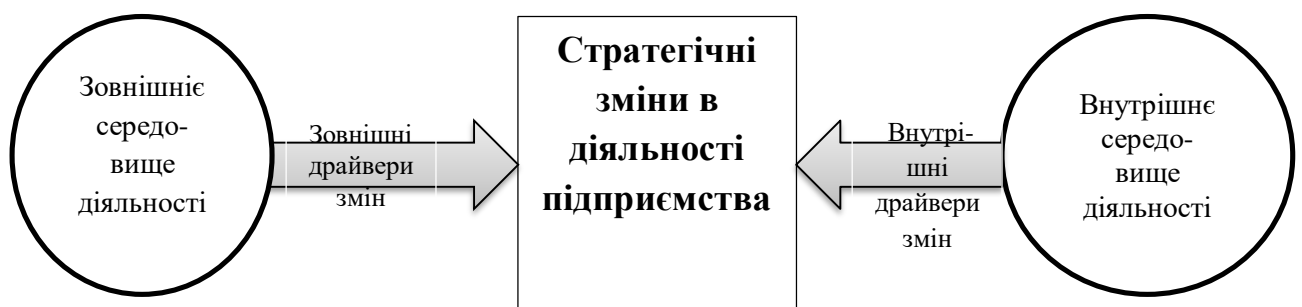


Рисунок 5.4 - Зовнішні та внутрішні драйвери змін в умовах функціонування підприємства як відкритої системи [1, с. 68]

Термін «драйвер» (англ. driver, мн. ч. драйвери) переважно застосовується у контексті технічних наук та інформаційних систем і за своєю початковою етимологією означає «чотирикутний парус» або «той, що рухає», або «водій» [362]. У іноземних наукових виданнях застосовується поняття «Change Drivers» у контексті дії зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Драйвери змін – це чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які здійснюють вплив на діяльність соціально-економічних систем різного рівня та виступають джерелом для реалізації стратегічних можливостей змін та стратегічного потенціалу змін.

Зовнішнє середовище – це середовище некерованого (відносно системи менеджменту суб'єктів господарювання) впливу, яке виступає джерелом

можливостей та загроз для існування та розвитку соціально-економічних систем різного рівня, базою провадження змін.

Основними характеристиками зовнішнього середовища є взаємозв'язок і взаємообумовленість його факторів, складність, рухливість і невизначеність[11].

При розгляді впливу на організацію зовнішнього оточення важливо розуміти, що характеристики середовища відрізняються, але в той же час вони пов'язані з його факторами.

Взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища—це рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на інші.

Жоден з факторів зовнішнього середовища підприємства не можна розглядати ізольовано. При цьому взаємозалежність між окремими силами в зовнішньому оточенні бізнесу постійно зростає. Наприкінці 1980-х років з'явилося поняття гіпертурбулентності середовища (hyperturbulence), що вказує на зростаючу швидкість змін і посилює взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища [35].

Для такого зовнішнього середовища характерні непередбачувані, несподівані зміни, які важко прорахувати. При цьому постійно змінюються напрям і інтенсивність потоків інформації та інших ресурсів, отже, зовнішнє середовище стає непередбачуваним та невизначеним. Наприклад, гіпертурбулентне зовнішнє середовище формується в ході конкурентної боротьби, коли сторони постійно змінюють правила гри та чисельність гравців, або під час криз, коли відбувається загальна боротьба за виживання на ринку.

Складність зовнішнього середовища визначає число факторів, на які підприємство зобов'язане реагувати, а також рівень варіативності кожного фактора. Різні підприємства здійснюють свою діяльність у різних зовнішніх умовах. Так, на одне підприємство впливає весь набір факторів зовнішнього середовища, а на інше —лише певна їхня частина.

За показниками різноманітності(варіативності) факторів у більш складних умовах буде знаходитися підприємство, що використовує чисельні та різні технології, що переживають більш швидкий розвиток. Тому для невеликого підприємства, що діє на місцевому ринку, яке випускає обмежену кількість продукції, зовнішнє середовище буде набагато менш складне, ніж для підприємства, яке має філіали в багатьох регіонах країни(світу) і виробляє широкий асортимент різної продукції. Тобто, середовище підприємств, що діють на міжнародному рівні, відрізняється підвищеною складністю. Це зумовлено унікальною сукупністю факторів, що характеризують кожну країну.

Ідентифікація зовнішніх драйверів змін відбувається із використанням трьохрівневої системи оцінювання (рис. 5.5).



Рисунок 5.5. - Ідентифікація зовнішніх драйверів стратегічних змін підприємства

Зазначена система ідентифікації зовнішніх драйверів змін забезпечує врахування:

- складності середовища діяльності підприємства із дотриманням ідентичності прояву кожного рівня;
- галузевих особливостей діяльності підприємства та унікальних характеристик кожної галузі;
- особливостей та прийомів менеджменту кожного підприємства.

Макроекономічні драйвери змін включають аналіз таких груп чинників: природні чинники; демографічні чинники; науково-технічні чинники; економічні чинники; екологічні чинники; політичні чинники; міжнародні чинники.

Природні чинники. Для природного середовища характерними є дефіцит певних видів сировини, дорожчання енергоносіїв і посилення втручання держави у процес раціонального використання і відтворення природних ресурсів.

Демографічні чинники. Для демографічного середовища України характерні: збільшення смертності, зниження народжуваності, старіння населення, зростання числа службовців. Сучасний рівень народжуваності – один з найнижчих серед нових незалежних держав в Європі. Зниження народжуваності зменшує потребу в товарах на демографічних ринках (дитячих, підліткових, молодіжних. Це змушує підприємства пристосовувати свою діяльність для задоволення потреб людей середнього, передпенсійного і пенсійного віку. Зміна структури населення за віковими групами призвела до скорочення трудового потенціалу, оскільки у працездатному віці у багатьох регіонах України опинилася менша частина населення. Це вимагає від

підприємств розробки стратегії економії живої праці шляхом техніко-технологічного переозброєння, підвищення рівня механізації і автоматизації виробничих процесів.

Науково-технічні чинники. Науково-технічний прогрес відіграє визначальну роль у розвитку та інтенсифікації промислового виробництва. Він охоплює фундаментальні і теоретичні дослідження, прикладні дослідження, конструкторсько-технологічні розробки, створення зразків нової техніки, її освоєння і промислове виробництво, а також впровадження нової техніки у господарство. Відбувається оновлення матеріально-технічної бази промислових підприємств, росте продуктивність праці, підвищується ефективність виробництва.

Економічні чинники. До основних чинників цього середовища належать зростання і спад промислового виробництва, рівень і темпи інфляції, коливання курсу гривні щодо валют інших держав, система оподаткування і кредитування, попит і пропозиція на ринку, платоспроможність контрагентів, рівень і динаміка цін, безробіття тощо.

Екологічні чинники. Для цього середовища характерні зростання забруднення навколишнього середовища і посилення втручання у процес раціонального використання і відтворення природних ресурсів, посилення державного контролю над якістю і безпекою товарів. Сьогодні дві третини території України охоплено гострою екологічною кризою. Щорічно втрати від неефективного природокористування становлять від 15 до 20% національного доходу. Це вказує на необхідність встановлення гармонійних взаємостосунків підприємств і природи. Потрібно максимально враховувати природні умови і ресурси, інші компоненти при проектуванні й функціонуванні підприємств, домагатися забезпечення економічної рівноваги у виробничій і соціальній діяльності та відтворенні природного середовища.

Політичні чинники. На виробничій і соціальній діяльності підприємства позначаються події, що відбуваються у політичному середовищі: законодавче регулювання підприємницькою діяльністю, підвищення вимог з боку державних установ, що стежать за дотриманням законів. Раптові зміни у політичній ситуації у країні можуть призвести до зміни умов господарювання, до підвищення ресурсних витрат, втрати прибутку.

Міжнародні чинники. До них можна віднести інтернаціоналізацію світової економіки, зміну вартості твердих валют на світовому ринку, зростання економічної потужності окремих держав, становлення міжнародної фінансової системи, відкриття нових крупних ринків тощо. Вони впливають більшою мірою на підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

В ході дослідження та ідентифікації галузевих чинників виділяють наступні: товар (характеристика товару, який реалізується в галузі чи на конкретному ринку підприємства, його характеристики, сегментування підприємств-учасників ринку за його типами та якістю, рівень регулювання параметрів продукції з боку державних органів, життєвий цикл товару та інструменти його продовження); конкуренція (тип конкуренції в галузі,

сегментування галузі та ринку, кількість конкурентів, основи конкурентних переваг та заходи з їх забезпечення); постачальники; покупці (кількість, характеристика, їх сила).

Ідентифікація локальних драйверів змін відбувається за обмеженим колом чинників, притаманних лише конкретному підприємству, ринку, чи типу конкуренції. Як правило їх кількість не становить більше 2-3 одиниць. Не існує виду бізнесу, який позбавлений дії локальних драйверів стратегічних змін [36, с. 160-165].

5.4 Методика оцінювання зовнішніх драйверів змін

Оцінювання зовнішніх драйверів стратегічних змін на підприємстві відбувається як самостійний аналітичний процес менеджменту змін, в основу якого покладено:

- системний підхід;
- динамічність чинників, які формують драйвери змін;
- дуальність впливу кожного чинника та його двоєдиний прояв: як позитивного драйверу змін та як негативного драйверу;
- взаємообумовленість впливу драйверів змін.

Оцінювання зовнішніх драйверів змін включає реалізацію наступних аналітичних етапів:

Етап 1. Загальна характеристика підприємства-платформи змін.

На даному етапі надається інформація

- вид і характер діяльності підприємства, його форма власності, напрями діяльності, місія підприємства, цілі і загально конкурентна стратегія;
- характеристика продукції (послуг) підприємства та динаміки її випуску/реалізації (реалізації) в розрізі основних номенклатурних та асортиментних позицій (типовий приклад у табл. 5.1).

Таблиця 5.1 - Динаміка випуску та реалізації основних видів продукції підприємства ТОВ «Восток-Руда» за 2018-2020 рр. (умовний приклад)

Вид продукції і	Роки			Відх. 2019/2018 рр.		Відх. 2020/2019 рр.		Відх. 2020/2018 рр.	
	2018	2019	2020	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
Продукт 1									
Продукт 2									
Разом									

- основні стандарти якості та інші вимогам яким відповідає продукція підприємства (стандарти ISO, ДСТУ та інші);

- здійснений динамічний аналіз основних техніко-економічних показників діяльності даного підприємства (за той же період, за який

аналізувалася діяльність підприємства). Орієнтовний перелік показників та методика їх розрахунку наведені у табл. 5.2.

Таблиця 5.2 -Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Восток-Руда» за 2018-2020 рр. (умовний приклад)

Вид продукції	Роки			Відх. 2019/2018 рр		Відх. 2020/2019 рр..		Відх. 2020/2018 рр.	
	2018	2019	2020	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %	абс., +-	відн., %
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.									
Вартість активів, тис. грн.									
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.									
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн									
Чисельність персоналу, чол.									
Середньомісячна заробітна плата, грн									
Чистий прибуток, тис. грн									
Рентабельність, %									

Джерелами для аналізу повинні стати аналітичні данні про роботу підприємства та фінансова звітність – форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати»;

- повинні бути узагальнені наявні проблеми в діяльності даного підприємства;

- викласти перспективи розвитку підприємства у прив'язці до стратегічних напрямків його діяльності.

Етап 2. Загальне оцінювання зовнішніх драйверів змін

За результатами аналізу зовнішнього середовища діяльності досліджуваного підприємства як платформи змін, відбувається ідентифікація макроекономічних, галузевих та локальних драйверів стратегічних змін.

В межах даного етапу відбуваються наступні управлінські дії:

1. Складається перелік чинників зовнішнього середовища, які формують зовнішні драйвери змін на рівнях середовища їх виникнення (макроекономічних, галузевих та локальних драйверів стратегічних змін).

Перелік складових окремих чинників зовнішнього середовища пропонується оформити у вигляді таблиці (табл. 5.3).

Таблиця 5.3 - Перелік груп факторів зовнішнього середовища, які визначають макроекономічні драйвери змін (умовний приклад)

Група факторів	Фактори
Економічні фактори	темпи інфляції та дефляції рівень зайнятості населення поточний платіжний баланс стабільність курсу ринкової одиниці ставка за кредитами тарифи на транспортні послуги за енергоресурси валютні ставки
Політичні фактори	митна політика антимонопольна політика розподіл повноважень центральних та регіональних органів влади жорстокість державного регулювання економіки, пільги і вільні економічні зони інвестиційна політика політика приватизації
Міжнародні фактори	можливості та обмеження, що обумовлені діяльністю міжнародних та регіональних організацій можливості та обмеження, що обумовлені економічним станом держав СНД зміни валютного курсу і політичних рішень держав, які можна вирішувати у ролі інвестиційних об'єктів або ринків зарубіжні стратегії захисту або поширення компаній чи галузей

Для кожного рівня драйверів змін формується окрема таблиця.

2. Оцінювання впливу зовнішніх драйверів змін (макроекономічних, галузевих та локальних драйверів стратегічних змін)

Результатом сканування зовнішнього середовища повинна стати оцінка впливу кожного окремого фактору та поділ драйверів змін на позитивно та негативно налаштовані драйвери. Найбільш часто таку оцінку здійснюють у вигляді табл .5.4.

Таблиця 5.4 - Оцінка спрямованості впливу факторів зовнішнього середовища, які визначають макроекономічні драйвери змін (умовний приклад)

Група факторів	Фактор	Позитивно налаштований драйвер змін	Негативно налаштований драйвер змін
Економічні фактори	Інфляція	Зменшення числа учасників ринку за рахунок усунення «слабких» учасників	Зростання цін на ресурси
			Зниження порогу рентабельності
			Зниження ліквідності бізнесу

Також для оцінки факторів зовнішнього середовища та моніторингу сигналів складається матриця яка враховує кількісні оцінки впливу окремих факторів (див. табл. 5.5).

Таблиця 5.5 - Оцінка сили впливу факторів зовнішнього середовища, які визначають макроекономічні драйвери змін (умовний приклад)

Фактор	Питома вага	Сила впливу	Рейтингова оцінка	Спрямованість впливу	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6
	$\sum = 1$	від 1 до 5	$4 = 2*3$	± 1	$6 = 4*5$

Для кожного рівня драйверів змін формується окрема таблиця!!!!

Етап 2. Загальна оцінка впливу зовнішніх драйверів змін на діяльність підприємства

Визначення найбільш впливових драйверів змін за рівнями їх прояву
Для оцінки позитивно налаштованих драйверів змін часто застосовується метод позиціонування за допомогою спеціальної матриці (рис. 5.6).

Вплив Ймовірність	сильний вплив	помірний вплив	малий вплив
Висока ймовірність	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВМ»
Середня ймовірність	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «СМ»
Низька ймовірність	Поле «НС»	Поле «НП»	Поле «НМ»

Рисунок 5.6 - Матриця оцінки позитивно налаштованих драйверів стратегічних змін

Дана матриця будується у такий спосіб:

- зверху відкладається ступінь впливу зовнішніх драйверів на діяльність організації;

- збоку відкладається ймовірність того, чи організація зможе використати позитивно налаштований драйвер змін.

Позитивно налаштовані драйвери змін, що потрапили до полей «ВС», «СС», «ВП» обов'язково повинні бути використані. Позитивно налаштовані драйвери змін «НМ», «СМ» та «НС» на увагу не заслуговують.

Схожа матриця складається і для оцінки негативно налаштованих зовнішніх драйверів змін (рис. 5.7). Зверху відкладаються можливі для підприємства наслідки у випадку реалізації негативно налаштованих

зовнішніх драйверів змін, а збоку ймовірність того, що негативно налаштовані зовнішні драйвери змін будуть реалізовані.

Наслідки Ймовірність	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока ймовірність	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВВ»	Поле «ВЛ»
Середня ймовірність	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СВ»	Поле «СЛ»
Низька ймовірність	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НВ»	Поле «НЛ»

Рисунок 5.7 - Матриця негативно налаштованих зовнішніх драйверів стратегічних змін

Для кожного рівня драйверів змін формується окрема таблиця!!!!

Результатом реалізації даного етапу оцінювання зовнішніх драйверів змін повинне стати узагальнення:

- рівня впливу на діяльність підприємства зовнішніх драйверів змін;
- складання переліку зовнішніх драйверів стратегічних змін, які визначають стратегічні можливості розвитку підприємства.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте основні цілі здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємства.
2. Що таке зовнішнє середовище діяльності підприємства? Які фактори його формують?
3. Особливості впливу на підприємство як платформу змін зовнішнього середовища.
4. Чим драйвери змін відрізняються від зовнішнього середовища?
5. Які Вам відомі матричні методи аналізу для ідентифікації зовнішніх драйверів на підприємстві?

Тести:

1. Спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на інструменти стратегічних змін підприємства

- A. стратегічне управління
- B. стратегічне планування
- C. стратегічне прогнозування
- D. стратегічний аналіз

2. Процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ (драйверів), які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко, так і довгостроковій перспективі

- A. стратегічне управління
- B. стратегічне планування
- C. стратегічне прогнозування
- D. стратегічний аналіз

3. Набір різних варіантів стратегій та варіантів змін, які дають змогу організації досягти цілей, в межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів

- A. стратегічні альтернативи
- B. стратегічне планування
- C. стратегічне прогнозування
- D. стратегічний аналіз

4. Згідно концепції управління стратегічними змінами, підприємство із зовнішнього середовища, через взаємодію із контактними аудиторіями, визначає для себе перелік

- A. стратегічних ресурсів для змін
- B. стратегічних можливостей щодо змін
- C. стратегічних альтернатив
- D. стратегій

5. В системі управління стратегічними змінами використовують концепцію

- A. лінійного середовища діяльності
- B. дворівневого середовища діяльності
- C. тривірневого середовища діяльності
- D. диверсифікованого середовища діяльності

6. Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які здійснюють вплив на діяльність соціально-економічних систем різного рівня та виступають джерелом для реалізації стратегічних можливостей змін та стратегічного потенціалу змін

- A. драйвери змін
- B. альтернативи змін
- C. результати змін
- D. вірна відповідь відсутня

7. Середовище некерованого (відносно системи менеджменту суб'єктів господарювання) впливу, яке виступає джерелом можливостей та загроз для існування та розвитку соціально-економічних систем різного рівня, базою провадження стратегічних змін

- A. внутрішнє середовище
- B. конкурентне середовище
- C. галузь діяльності
- D. зовнішнє середовище

8. Макроекономічні драйвери змін включають аналіз таких груп чинників

A. природні чинники; демографічні чинники; науково-технічні чинники; економічні чинники; екологічні чинники; політичні чинники; міжнародні чинники

B. товар (характеристика товару, який реалізується в галузі чи на конкретному ринку підприємства, його характеристики, сегментування підприємств-учасників ринку за його типами та якістю, рівень регулювання параметрів продукції з боку державних органів, життєвий цикл товару та інструменти його продовження); конкуренція (тип конкуренції в галузі, сегментування галузі та ринку, кількість конкурентів, основи конкурентних переваг та заходи з їх забезпечення); постачальники; покупці (кількість, характеристика, їх сила)

C. чинників, притаманних лише конкретному підприємству, ринку, чи типу конкуренції

D. персоналу, фінансів, технологій, інновацій, системи управління підприємства

9. Галузеві (регіональні) драйвери змін включають аналіз таких груп чинників

A. природні чинники; демографічні чинники; науково-технічні чинники; економічні чинники; екологічні чинники; політичні чинники; міжнародні чинники

B. товар (характеристика товару, який реалізується в галузі чи на конкретному ринку підприємства, його характеристики, сегментування підприємств-учасників ринку за його типами та якістю, рівень регулювання параметрів продукції з боку державних органів, життєвий цикл товару та інструменти його продовження); конкуренція (тип конкуренції в галузі, сегментування галузі та ринку, кількість конкурентів, основи конкурентних переваг та заходи з їх забезпечення); постачальники; покупці (кількість, характеристика, їх сила)

C. чинників, притаманних лише конкретному підприємству, ринку, чи типу конкуренції

D. персоналу, фінансів, технологій, інновацій, системи управління підприємства

10. Засобом перетворення результатів аналізу середовища в стратегію розвитку організації вважають

- A. контент-аналіз
- B. аналіз прибутку
- C. стратегічний аналіз
- D. тактичний аналіз

Терміни і визначення

Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на інструменти стратегічних змін підприємства.

Стратегічні альтернативи — це набір різних варіантів стратегій та варіантів змін, які дають змогу організації досягти цілей, в межах вибраного напрямку й обмежень на використання ресурсів.

Драйвери змін – це чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, які здійснюють вплив на діяльність соціально-економічних систем різного рівня та виступають джерелом для реалізації стратегічних можливостей змін та стратегічного потенціалу змін.

РОЗДІЛ 6

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА УЧАСНИКИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Основні питання

- 6.1. Необхідність стратегічних змін в ході реалізації стратегії підприємства.
- 6.2. Характеристика стадій стратегічних змін в процесі реалізації стратегії.
- 6.3 Типи підприємств в процесі реалізації стратегічних змін.
- 6.4. Команда управління стратегічними змінами та її формування.

6.1 Необхідність стратегічних змін в ході реалізації стратегії підприємства

Стратегічні зміни – це основний конструктивний зміст будь-якої стратегії. Вони є головними носіями нової якості в ході розвитку підприємства чи в ході припинення процесів стагнації.

Стратегічні зміни – не самоціль, у реальній бізнес-практиці існує безліч прикладів довгого і цілком вдалого функціонування різних видів бізнесу відповідно до однієї і тієї ж стратегії. Подібні ситуації характеризуються двома моментами:

- 1) стабільність бізнесу означає вибір ефективної стратегії;
- 2) хоча такі ситуації являють собою об'єкт стратегічного управління, але вони не є предметом стратегічного розвитку, зумовленого змінами зовнішнього середовища підприємства, тобто, зовнішніми драйверами змін.

Один з відомих гуру менеджменту Ендрю Петтигрю вказав на три аспекти стратегічних змін, які залишаються актуальними і сьогодні і є відомими як трикутник стратегічних змін Петтигрю (рис. 6.1):

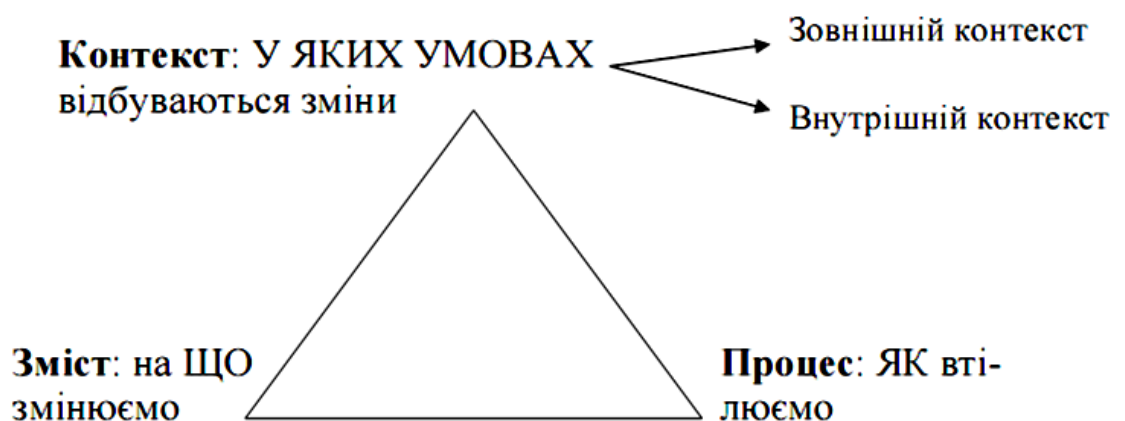


Рисунок 6.1 – Трикутник стратегічних змін Е.Петтигрю [38]

1. Зміст (content) – полягає у розробленому плані стратегічних змін, це те, „ЩО” і „НА ЩО” ми будемо змінювати. Це найбільш проста частина трикутника, оскільки розробка плану змін зустрічається з найменшою

невизначеністю реакції зовнішнього середовища, оскільки план сам собою нічого не змінює.

2. Контекст (context) – в оригінальній версії ця вершина трикутника позначена словом „ЧОМУ” – чому відбуваються зміни, яка причина викликала їх необхідність. Існує два джерела причин: зовнішнє (нездатність підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що змінюються, при збереженні старої стратегії) та внутрішнє (нездатність виробляти додану вартість та розвиватися). У сучасній версії під контекстом розуміють УМОВИ, при яких проводяться зміни.

3. Процес (process) – відповідає на питання ЯК: як втілити у реальність все, що було задумано (Зміст) у наявних умовах (Контекст). Як зробити це найбільш безболісно, з найменшим опором, як ввести зміни порівняно швидко і при відносно невеликих витратах [15].

6.2 Характеристика стадій стратегічних змін в процесі реалізації стратегії

Враховуючи багатоаспектність стратегічних змін і різні підходи до управління ними складно сформулювати одну універсальну модель, яка б чітко і детально описувала етапи процесу змін для будь-якого підприємства. Залежно від глибини і цілей планованих перетворень, а також поточної ситуації на підприємстві порядок здійснення тих або інших дій з управління змінами може бути різним. Лише взявши до уваги специфіку діяльності підприємства, оцінивши всі можливості і проблемні зони, можна встановити порядок та етапність планування й впровадження змін.

Але на підставі концептуальних моделей управління змінами, які в тій чи іншій мірі розкривають послідовність здійснення змін і досвіду роботи вітчизняних підприємств можна виділити ті основні стадії і етапи, з якими більшість підприємств все-таки стикаються (табл.6.1).

Таблиця 6.1 - Послідовні стадії та етапи процесу управління стратегічними змінами [2, с. 45]

№	Найменування стадій і етапів
1	2
1	СТАДІЯ 1. ПІДГОТОВКА
1.1	Визнання необхідності змін керівництвом підприємства
1.2	Проведення комплексної діагностики проблем підприємства із залученням власних і сторонніх фахівців.
1.3	Ухвалення остаточного рішення про необхідність впровадження змін на підприємстві і визначення рівня необхідних змін
1.4	Створення команди управління змінами
1.5	Визначення цілей майбутніх змін і розробка альтернативних варіантів їх здійснення

Продовження табл. 6.1

1	2
1.6	Вибір оптимального варіанту (програми) змін і ухвалення остаточного рішення відносно його проектування
1.7	Інформування працівників про намічені перетворення
2	СТАДІЯ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ
2.1	Розробка детального проекту (плану) стратегічних змін
2.2	Підготовка до впровадження: ознайомлення колективу з розробленим проектом змін, обґрунтування і пошук ресурсів для реалізації даного проекту; розробка графіків впровадження проекту і навчання працівників
2.3	Початок впровадження в діяльність підприємства проекту змін: «пілотування змін», виявлення основних проблем і труднощів, пов'язаних з практичним здійсненням перетворень
2.4	Повномасштабне впровадження запланованих змін з врахуванням усунення проблем, виявлених на етапі «пілотування змін»
3	СТАДІЯ 3. ОЦІНКА І ЗАКРІПЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
3.1	Оцінка результатів впроваджених змін з точки зору економічної ефективності і соціальних наслідків
3.2	Закріплення попередніх досягнень шляхом подальшого пристосування до змін зовнішнього середовища і уточнення бачення, місії і стратегічних орієнтирів підприємства.

Як бачимо, процес управління змінами можна розділити на три принципові стадії (фази), які у свою чергу можна розподілити на окремі етапи.

Дотримання всіх наведених нижче етапів не є обов'язковим для всіх підприємств. Залежно від терміновості перетворень, попереднього досвіду управління ними керівництво може об'єднувати деякі етапи або міняти їх черговість.

У практиці зустрічаються випадки, коли команда змін спершу розробляє один проект змін (без розгляду альтернативних варіантів і вибору найбільш відповідного) і приступає до його реалізації.

Таким чином, приймаючи даний методичний «кістяк» за основу, слід пам'ятати, що зміни можуть бути різними за своїм характером, обсягом і функціональним змістом. Отже, деяким етапам може приділятися більша увага, деяким – менша. Проте, процес управління змінами не має бути хаотичним і основні його стадії не можуть бути упущеними. Лише зміни, здійснювані в логічній і впорядкованій послідовності, є прогресивними [2, с. 44-45].

6.3 Типи підприємств в процесі реалізації стратегічних змін

Формування команди змін та учасників змін залежить від типу підприємства щодо ставлення до змін та формування їх учасників. В. Верхоглазенко визначив типологію підприємств по відношенню до реалізації стратегічних змін. Він виділяє 7 типів підприємств:

– підприємство – ідейний противник змін. Це тип підприємства, керівництво якого відмовляється впроваджувати будь-які зміни з принципових міркувань (підприємство "консерватор-смертник"). Учасників змін на таких підприємствах офіційно не існує;

– підприємство – прихильник змін на словах. Керівництво "на словах" ярий прихильник всіляких змін. Однак, впровадженню змін завжди щось заважає. Тому впровадження відхиляється аж до втрати своєї актуальності. Тоді з'являються нові ідеї інновацій, які чекає та ж участь (підприємство "демагог-смертник"). Учасники змін на таких підприємствах є, але їх діяльність носить декларативний характер;

– підприємство, на якому впроваджуються поверхневі і випадкові зміни. Цей тип підприємств виникає при захопленні керівництва різними новинками. Інноваційне свербіння, яке притаманне цьому типу керівників, активізує впровадження не тих змін, які дійсно необхідні, а тих, які на даний момент вигідні керівництву (підприємство "інноватор-смертник"). Невеликий позитивний ефект від впроваджень можливий при випадковому співпаданні "характеру проблем" із "предметом натхнення і захоплення" керівника;

– підприємство, на якому впроваджують зміни, які реагують на поверхневі проблеми. Такий тип компанії здатен лише частково покращити ситуацію шляхом впровадження змін, направлених на вирішення проблем. Недоліком є спонтанність та неорганізованість аналітики, не здатної "докопатись" до глибинних проблем, не зачіпаючи їх "джерел". Тривалість реалізації цього підходу в управлінні приводить до глибинних небезпечних протиріч;

– підприємства, на яких впроваджуються зміни, які реагують на глибинні проблеми. Важливою особливістю такого типу є здатність своєчасно визначати виникаючі проблеми, проводити глибоку аналітику причин цих проблем, розробляти та реалізовувати рішення по внесенню змін, які нейтралізують проблеми;

– підприємство на якому впроваджуються зміни відповідно до розробленої стратегії розвитку. Відмінністю даного типу підприємств від попереднього варіанту виступає здатність впроваджувати відповідні стратегії розвитку змін, передбачаючи можливі проблеми до їх виникнення;

– саморозвиваючі підприємства. На таких підприємствах здійснюються планомірні переходи на новий рівень розвитку, із зростанням рівня повноти реалізації своєї місії і завчасним виявленням зовнішніх та внутрішніх негативних тенденцій [39, 40]

6.4. Команда управління стратегічними змінами та її формування

Говорячи про кадрове забезпечення управління змінами слід відразу зупинитися на тому, хто ініціює ці зміни. Це може бути менеджер самої компанії, який самостійно розпочинає діяльність з поліпшення і змін, і може бути запрошений зовнішній консультант, що пропонує свою концепцію розвитку. Стратегічні зміни це особливий об'єкт менеджменту, оскільки вони

зачіпають робочі та особисті інтереси кожного члена організації, і отже неможливі без наявності команди однодумців, перетворюючих їх у життя.

Таким чином можна визначити, що в кадровому забезпеченні змін можна виділити три основні групи

- лідер змін;
- агент змін (зовнішній консультант);
- команда змін.

Тільки успішна взаємодія цих груп може дати очікуваний управлінський ефект синергії (рис. 6.2).

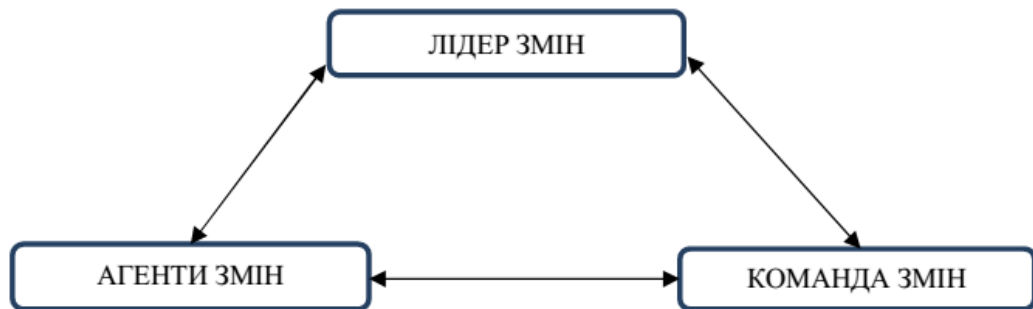


Рисунок 6.2. - Модель взаємозв'язку лідера, команди і агентів змін [41]

Характеристика кадрового забезпечення реалізації стратегічних змін наведена у табл. 6.1.

Таблиця 6.1 – Характеристика складових кадрового забезпечення змін [41]

Характеристика	Лідер змін	Команда змін	Агент змін
Види	Лідери-аналітики, лідери-практики, лідери, що володіють баченням картини майбутнього ідеального стану організації	Команди, спрямовані на вирішення нечітко визначених, складних проблем, творчі або дослідницькі, спрямовані на дослідження можливостей середовища та пошук альтернатив	Керівники всіх рівнів управління, ключові фахівці компанії, внутрішні тренери
Технологія роботи	Цикл Демпінга-Шухарта	Реалізація вимог завдань керівництва щодо змін	Модель життєвого циклу організації І. Адізеса
Задачі	Інтеграція суспільства, об'єднання мас, вироблення політичного курсу, соціальний арбітраж, комунікація влади і народу, ініціювання оновлень, легітимація ладу	Підтримку життєдіяльності команди, розвиток нового виду продукту або послуг, оптимальне виконання поставлених завдань з впровадження змін	Трансляція головних стратегічних завдань і цінностей компанії, інформування співробітників про зміни, що відбуваються, роз'яснення їх причин та особливостей, залучення персоналу в зміни і в реалізацію поставлених завдань, передача необхідних знань, навчання відповідним навичкам

Функції менеджменту	Постановка цілей, контроль, планування, регулювання	Координування, організація	Мотивація, постановка цілей
Навички	Вербальна комунікація, вміння керувати часом і стресом, виявлення, визначення та вирішення проблем, самоаналіз, делегування повноважень, створення команди, управління конфліктами, постановка цілей, формування бачення майбутнього організації, стимулювання і мотивація інших осіб	Ступінь ефективності кожного з членів команди у виконанні прикріплених за ним функцій і соціальних ролей, ступінь ефективності команди як сукупності індивідів, удосконалення організаційної та командної систематизації досягнень та комунікацій	Навички міжособистісного спілкування, навички вирішення проблем, навички роботи в групах, політичні навички
Якість	Схема Іцхака Адізеса: ідеальний менеджер і лідер повинен виконувати чотири функції: бути виробником, адміністратором, підприємцем і інтегратором	Високий ступінь довіри між членами команди, чітка самоідентифікація індивідів з командою, спільне бачення місії команди і цілей, професійна компетентність, висока мотивація членів команди, взаємозалежність і взаємодоповнюваність членів в команді	Продовжують стабільно працювати в стресових ситуаціях, вміють спілкуватися з людьми, наділені даром переконання, креативні, здатні самостійно мислити і приймати рішення, спокійно ставляться до ризику, швидко думають і приймають рішення і т.д.

Лідер чи менеджер стратегічних змін відіграє ключову роль у проведених змінах, так як є їх ініціатором. При цьому доцільно говорити про лідера змін, коли він їх ініціює і направляє, і про менеджера, коли він їх ініціює, а потім діє з допомогою агента змін.

Лідер змін звичайно є більш сильною особистістю, ніж звичайний лідер, так як він не просто веде за собою колектив, а, виходячи з назви, веде колектив до нового бажаного стану, змінюючи при цьому основні цінності, орієнтири, норми поведінки в організації.

Лідеру змін повинні бути притаманні впевненість в собі, сильна воля, знання психології людей і групової динаміки, організаторські здібності, компетентність, досвід роботи, гострий і гнучкий розум.

Основними завданнями лідера змін є:

- формування команди змін;
- подолання індивідуального і групового опору;
- служіння особистим прикладом бажаних змін;
- готовими демонструвати нові моделі поведінки;
- навчання та отримання нових навичок;
- формулювання нових постулатів організаційної культури.

Команда змін - це група людей, яка має високу кваліфікацію в певній галузі і максимально відданих загальній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу.

Можна виділити такі етапи формування команди змін:

- 1) Визначення призначення команди - вектора змін, що проводяться.
- 2) Формування цілей команди.
- 3) Постановка завдань команди.

- 4) Визначення ролей в команді (табл. 6.2).
5) Вироблення групових норм.

Таблиця 6.2. - Ролі учасників команди змін [41]

Назва ролі	Зміст ролі
Керівник	Здатний без упередження вислуховувати, розглядати й оцінювати переваги всіх пропозицій
«Робоча бджілка»	Багато працює, недоліком є негнучкість, несприйнятливості до неперевіраних ідей
Мотиватор	Береться за справу з великою імпульсивністю, готовністю боротися з бездіяльністю, самозаспокоєння
Генератор ідей	Багато винахідливості та інтелекту, але недооцінює практичні деталі
Постачальник	Втрачає інтерес до роботи, коли проходить її первісна привабливість
Розсудливий аналітик	Хороші аналітичні здібності, але без натхнення і здатності мотивувати інших
Натхненник	Здатний створювати і підтримувати командний дух, але може бути нерішучим у вирішальні моменти
Контролер	Прагне домагатися досконалості в усьому, але турбується з приводу дрібниць

Агенти змін - це співробітники організацій різного рівня і спеціалізації, які стають провідниками місії, цінностей, стратегій, цілей і принципів роботи компанії.

Основними завданнями агентів змін стають:

- трансляція головних стратегічних завдань і цінностей компанії;
- інформування співробітників про зміни, що відбуваються, роз'яснення їх причин та особливостей;
- залучення персоналу в зміни і в реалізацію поставлених завдань;
- передача необхідних знань;
- навчання відповідним навичкам.

У ролі агентів змін найчастіше виступають зовнішні консультанти - внутрішні і зовнішні тренери, коучери, але це можуть бути і співробітники підприємства, керівники всіх рівнів управління, ключові фахівці компанії, співробітники служби HR і корпоративного університету. Внутрішніх агентів можна поділити на два типи:

- фахівці, вони генерують чудові ідеї, але не можуть їх трансформувати в комерційну область;
- підприємці, вони розробляють зміни, які вимагають індивідуальної і групової участі [41, с. 5056]

Питання для самоконтролю:

1. Що таке трикутник стратегічних змін? Хто його автор? Охарактеризуйте методи планування діяльності операційної системи.
2. Які вам відомі типи підприємств в ході реалізації змін? Дайте характеристику двом типам на Ваш вибір.
3. Назвіть основних учасників команди змін. Хто з них на Вашу думку є найбільш важливим для успіху змін.

4. Хто такі агенти змін? Яка їх роль в процесі стратегічних змін?
5. Охарактеризуйте функції лідера чи менеджера стратегічних змін.

Тести:

1. Трикутник стратегічних змін Е.Петтигрю включає
 - A. зміст, контекст, процес
 - B. зміст, стейкхолдерів, контекст
 - C. зміст, процес, цілі
 - D. зміст, контекст, цілі

2. Виділяють _ стадії та етапи процесу управління стратегічними змінами
 - A. дві
 - B. чотири
 - C. три
 - D. двадцять дві

3. Науковець В. Верхоглазенко визначив типологію підприємств по відношенню до реалізації стратегічних змін. Він виділяє ____ типів підприємств
 - A. п'ять
 - B. шість
 - C. сім
 - D. дев'ять

4. Тип підприємства, керівництво якого відмовляється впроваджувати будь-які зміни з принципових міркувань (підприємство "консерватор-смертник") називається
 - A. підприємство – ідейний противник змін
 - B. підприємство – прихильник змін на словах
 - C. підприємство, на якому впроваджуються поверхневі і випадкові зміни.
 - D. підприємство, на якому впроваджують зміни, які реагують на поверхневі проблеми

5. Цей тип підприємств виникає при захопленні керівництва різними новинками. Інноваційне свербіння, яке притаманне цьому типу керівників, активізує впровадження не тих змін, які дійсно необхідні, а тих, які на даний момент вигідні керівництву (підприємство "інноватор-смертник")
 - A. підприємство – ідейний противник змін

- В. підприємство – прихильник змін на словах
- С. підприємство, на якому впроваджуються поверхневі і випадкові зміни.
- Д. підприємство, на якому впроваджують зміни, які реагують на поверхневі проблеми

6. Такий тип компанії здатен лише частково покращити ситуацію шляхом впровадження змін, направлених на вирішення проблем. Недоліком є спонтанність та неорганізованість аналітики, не здатної "докопатись" до глибинних проблем, не зачіпаючи їх "джерел"

- А. підприємство – ідейний противник змін
- В. підприємство – прихильник змін на словах
- С. підприємство, на якому впроваджуються поверхневі і випадкові зміни.
- Д. підприємство, на якому впроваджують зміни, які реагують на поверхневі проблеми

7. В кадровому забезпеченні стратегічних змін можна виділити три основні групи учасників

- А. лідер змін; агент змін; команда змін
- В. лідер змін; агент змін; зовнішній консультант
- С. лідер змін; учасник змін; команда змін
- Д. лідер змін; стейкхолдер; команда змін

8. Основними завданнями лідера змін є

- А. формування команди змін;
- В. подолання індивідуального і групового опору
- С. служіння особистим прикладом бажаних змін
- Д. всі відповіді вірні

9. Група людей, яка має високу кваліфікацію в певній галузі і максимально відданих загальній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу

- А. лідер змін
- В. агенти змін
- С. стейкхолдери
- Д. команда змін

10. Співробітники організацій різного рівня і спеціалізації, які стають провідниками місії, цінностей, стратегій, цілей і принципів роботи компанії

- А. лідер змін
- В. агенти змін
- С. стейкхолдери
- Д. команда змін

Терміни і визначення

Лідер змін звичайно є більш сильною особистістю, ніж звичайний лідер, так як він не просто веде за собою колектив, а, виходячи з назви, веде колектив до нового бажаного стану, змінюючи при цьому основні цінності, орієнтири, норми поведінки в організації.

Команда змін - це група людей, яка має високу кваліфікацію в певній галузі і максимально відданих загальній меті діяльності своєї організації, для досягнення якої вони діють спільно, взаємно погоджуючи свою роботу.

Агенти змін - це співробітники організацій різного рівня і спеціалізації, які стають провідниками місії, цінностей, стратегій, цілей і принципів роботи компанії.

РОЗДІЛ 7

СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЗМІН

Основні питання

- 7.1. Сутність стратегічного потенціалу змін підприємства.
- 7.2. Локальні складові стратегічного потенціалу змін підприємства.
- 7.3. Методика визначення рівня стратегічного потенціалу змін підприємства.
- 7.4. Напрямки забезпечення ефективного управління стратегічним потенціалом змін на підприємстві.

7.1 Сутність стратегічного потенціалу змін підприємства

Існують різні тлумачення суті потенціалу, так, згідно зі словниками, “потенціал” означає:

- «потужність, сила» [42, с.644];
- «сукупність наявних засобів, можливостей для діяльності» [43, с.484];
- сукупність наявних коштів, можливостей у будь-якій сфері [3, с.308];
- обсяг, який може бути отриманий за умови повного використання ресурсів;
- «сукупність економічних можливостей держави, які можуть бути використані для потреб суспільства (виробництва, оборони)» [44, с. 244];
- «наявні в економічного суб’єкта ресурси, їх оптимальна структура та вміння раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети» [45, с. 13];
- «сукупність організованих у певних соціально-економічних формах ресурсів, що можуть за певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинників середовища бути спрямовані на реалізацію діяльності підприємства, метою якої є задоволення нових потреб суспільства» [46].

Наведені підходи засвідчують певну розбіжність і значне різноманіття в підходах до розкриття сутності поняття “потенціал” (обсяг, засоби, кошти, ресурси, можливості), що частково можливо пояснити сферою застосування цієї категорії.

Потенціал поділяють на чотири категорії:

- базовий потенціал (забезпечує “можливість досягнення комерційних цілей, створення економічних цінностей і одержання при цьому прибутків”);
- прихований потенціал (активи, що можуть трансформуватися в базові кошти);
- збитковий потенціал (“споживання ресурсів без якого-небудь прибутку”);
- пересічний потенціал (“наявність активів, що забезпечують ефективне використання інших потенціалів”) [46].

Стратегічний потенціал – це сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у перспективі.

Стратегічний потенціал змін – це комплексна категорія, яка визначається сформованим стратегічним потенціалом підприємства, є сукупністю стратегічних ресурсів, компетенцій та можливостей, які акумулюються та використовуються (або можуть використовуватися) в процесі реалізації змін на підприємстві для досягнення стратегічних цілей в динамічних умовах зовнішнього середовища. Його властивості:

- складність – наявність певної кількості локальних складових елементів (є сукупністю потенціалів нижчого рівня), складний характер взаємодії між ними, стохастичний характер дії чинників на складові;
- агрегований характер – передбачає об'єднання декількох елементів (складових потенціалу) у єдине ціле;
- латентність – є «прихованими» здатностями і можливостями, прояв яких стає можливим за певних умов реалізації програми змін;
- флексибільність – здатність змінюватися відповідно до умов чи цілей провадження змін;
- обмеженість – в основі стратегічного потенціалу змін є сукупність стратегічних ресурсів, однією з рис яких є вичерпність та обмеженість;
- синергійність – сукупний стратегічний потенціал змін є вищим за потенціал змін окремих його складових, що досягається за рахунок реалізації ключових компетенцій.

Об'єктивна необхідність формування та вимірювання стратегічного потенціалу змін на підприємстві:

- вплив зовнішніх чинників (зовнішніх драйверів) змін на підприємство та необхідність приведення у відповідність до їх стану внутрішніх можливостей стратегії, стратегічних ресурсів та стратегічних можливостей підприємства;
- зміна стадії життєвого циклу підприємства та стадії реалізації стратегії;
- дотримання тенденцій розвитку (припинення стагнації).

При дослідженні стратегічного потенціалу змін доцільно ідентифікувати наступні підходи:

- ресурсний – стратегічний потенціал змін – це сукупність ресурсів організації які можуть бути задіяні в процесі реалізації стратегічних змін;
- резервний – стратегічний потенціал змін – це сукупність резервів підвищення ефективності діяльності підприємства та його розвитку в процесі реалізації змін;
- груповий – стратегічний потенціал змін – це сукупність груп локальних потенціалів змін;
- підхід можливостей – стратегічний потенціал змін – це сукупність можливостей підприємства, акумульованих для досягнення цілей стратегічних змін;

- соціально-стратегічний – стратегічний потенціал змін – це сукупність компетенцій персоналу підприємства, спрямованих на досягнення цілей стратегічних змін [1; 48].

7.2 Локальні складові стратегічного потенціалу змін підприємства

При формуванні стратегічного потенціалу змін підприємства необхідно виходити з того, що його структура являє собою визначену взаємозалежну сукупність його локальних потенціалів, тобто потенціалів кожного виду ресурсів, які забезпечують максимально ефективну реалізацію довгострокових цілей і стратегічних напрямів змін. Зокрема, можна виділити такі види локальних потенціалів, поєднання яких формують структуру стратегічного потенціалу змін підприємства:

- трудовий (кадровий) локальний стратегічний потенціал змін – це сукупність характеристик та можливостей ресурсу «праця», задіяних у процесі господарської діяльності підприємства та придатних до використання системою менеджменту в процесі змін;

- локальний стратегічний потенціал змін основних засобів (фондовий аналог потенціалу змін) – це наявні та скриті можливості основних засобів, які задіяні у виробничо-господарській діяльності підприємства та/або придатні до застосування в рамках реалізації змін;

- оборотний локальний стратегічний потенціал змін – це частина стратегічного потенціалу змін підприємства, яка має форму оборотного капіталу та може бути використана системою менеджменту змін для досягнення поставлених цілей змін;

- локальний стратегічний потенціал змін нематеріальних активів підприємства – це частина стратегічного потенціалу змін підприємства, яка має форму прав на використання наявних чи нових продуктів інтелектуальної праці та може бути застосована системою менеджменту змін для досягнення їх цілей;

- фінансово-інвестиційний локальний потенціал змін – це обсяг власних, прирівняних до них, а також залучених, запозичених фінансових ресурсів, які можуть бути використані системою менеджменту змін для фінансування досягнення їх цілей.

Перелічені локальні складові стратегічного потенціалу змін:

- дозволяють максимально врахувати наявні стратегічні ресурси, можливості та реалізацію компетенцій системи менеджменту;

- забезпечують врахування потреб змін поточної діяльності та потреб розвитку (припинення стагнації) підприємства;

- враховують базові потреби змін (поточна стратегія) та потреби змін, відділені у часі (довгострокова стратегія).

Науковці Мікловда В.П., Кубіній Н.Ю., Кубіній В.В. щодо визначення сутності загального потенціалу та його змісту, наголошують про «панування

у дослідженні категорії «потенціал» двох концепцій (предметної та дійової)» [49, с. 7].

Згідно предметної концепції, у склад стратегічного потенціалу змін варто включити складові, які забезпечують запаси джерел, ресурсів які виступають базисом для досягнення цілей стратегічних змін. Такими складовими є локальний стратегічний потенціал змін основних засобів та оборотний локальний стратегічний потенціал змін.

Згідно дійової концепції, у склад стратегічного потенціалу змін варто включити складові, які забезпечують альтернативні напрямки використання ресурсів для досягнення цілей змін. Саме вони є носіями такої властивості як синергія; від них залежить рівень ключових компетенцій та використання стратегічних можливостей. Такими складовими є трудовий (кадровий) локальний стратегічний потенціал змін, локальний стратегічний потенціал змін нематеріальних активів підприємства та фінансово-інвестиційний локальний потенціал змін.

Структура стратегічного потенціалу змін, як базису формування внутрішніх драйверів змін підприємства наведена на рис. 7.1.

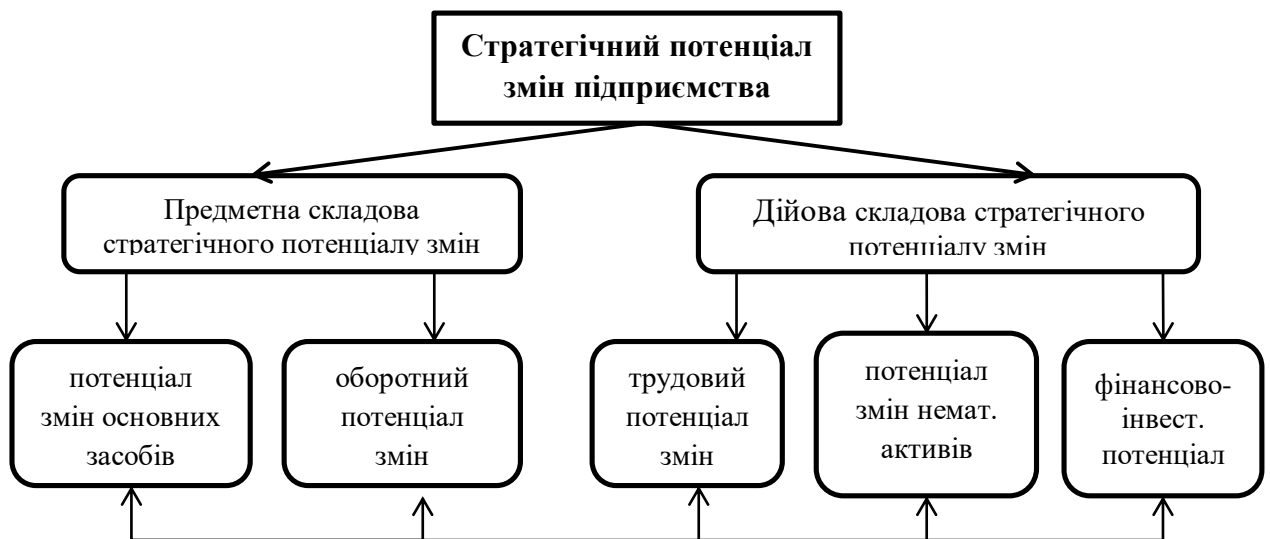


Рисунок. 7.1 - Структура стратегічного потенціалу змін, як базису формування внутрішніх драйверів змін підприємства [47]

7.3 Методика визначення рівня стратегічного потенціалу змін підприємства

Оцінювання стратегічного потенціалу змін підприємства вимагає формування інформаційної бази дослідження (приймається у динаміці за 3 роки мінімально):

1. Середньооблікової чисельності персоналу, продуктивності праці персоналу та показника фондоозброєності);
2. Середньорічної вартості основних засобів;
3. Нормативного коефіцієнту ефективності капіталовкладень;

4. Вартості оборотних активів задіяних у процесі основної діяльності, (для виробничих підприємств - скорегованої на частку витрат матеріальних ресурсів у загальному розмірі витрат операційної діяльності);

5. Вартості нематеріальних активів, потенційно задіяних у процесах стратегічних змін;

6. Розміру грошового потоку підприємства, скорегованого на нормативний коефіцієнт ефективності (якщо не прийнято нічого іншого, приймається на рівні 0,15);

7. Вартості реалізованої продукції (наданих послуг) у фактичних цінах.

Узагальнення методики розрахунку рівня стратегічного потенціалу змін наведено у таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 - Узагальнення методики розрахунку рівня стратегічного потенціалу змін підприємства

Показник	Ум. познач./методика розрахунку	Період			
Фондовий аналог трудового потенціалу	A				
Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу	$Ч$				
Коефіцієнт реалізації трудового потенціалу змін	$K_{тп} = (100 - OЗ^*)/100$				
Трудовий потенціал змін (ТПЗ)	$ТПЗ = A * Ч * K_{тп}$				
Середньорічна вартість основних засобів	$Воз$				
Нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень	$Ен$				
Потенціал змін основних засобів (ПзОЗ)	$ПзОЗ = Воз * Ен$				
Оборотний потенціал змін (ОПз)	$ОПз$				
Середньорічна вартість нематеріальних активів	$В_{на}$				
Коефіцієнт реалізації нематеріальних активів ($K_{на}$)	$K_{на}$				
Потенціал змін нематеріальних активів (ПзНА)	$ПзНА = В_{на} * K_{на}$				
Грошовий потік	$ГП$				
Нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень ($Ен$)	$Ен$				
Фінансово-інвестиційний потенціал змін (ФІПз)	$ФІПз = ГП * Ен$				
Внутрішній стратегічний потенціал змін	$ВСПз = ТПз + ПзОЗ + ПзНА + ФІпз$				
Вартість реалізованої продукції	$ВТП$				
Коефіцієнт реалізації внутрішньогостратегічного потенціалу змін підприємства ($К_{ВПз}$)	$K_{ВПз} = \frac{ВТП}{ВСПз}$				

*ОЗ – рівень опору змінам персоналу;

Оцінювання стратегічного потенціалу змін підприємства відбувається з урахуванням наступних умов:

- забезпечення динамічності оцінки, що передбачає застосування періоду аналізу, який включає 3-5 років;
- забезпечення реалізації структурного фактору оцінки: оцінка має передбачати дослідження частки кожного локального потенціалу змін у загальному стратегічному потенціалі змін;
- забезпечення аналізу структури стратегічного потенціалу змін з точки поділу його на предметну та дійову складові [1, с. 304].

7.4 Напрямки забезпечення ефективного управління стратегічним потенціалом змін на підприємстві

Досягнення цілей управління стратегічними змінами вимагає від підприємства, в першу чергу, забезпечення ефективного управління стратегічним потенціалом змін. Під ефективним управлінням стратегічним потенціалом змін на підприємстві пропонується розуміти цілеспрямовану діяльність системи менеджменту змін та стратегічного менеджменту підприємства взагалі, спрямовану на забезпечення достатності даного потенціалу, його ліквідності та відповідності цілям стратегічних змін.

Для досягнення цілей ефективного управління стратегічним потенціалом змін обирається один з чотирьох шляхів його використання [12]:

- Орієнтація на існуючий стратегічний потенціал на освоєних ринках. При цьому основну увагу підприємство концентрує на своїх сильних сторонах. Очевидно, що подібна орієнтація може призвести до послаблення конкурентних позицій, особливо на динамічних ринках.

- Створення нового стратегічного потенціалу на вже освоєних ринках. Це головний напрям розвитку підприємства у разі, коли оброблені ринки володіють достатнім потенціалом зростання або коли у підприємства немає засобів для експансії на інших ринках. З формуванням нового потенціалу підприємство прагне поліпшити або зберегти свої конкурентні позиції.

- Освоєння нових ринків за допомогою існуючого стратегічного потенціалу. Підприємство на базі своїх ресурсів і компетенцій шукає нові можливості або ринки, де вони мають можливість прибутково використовуватися. Головною проблемою при такій орієнтації в багатьох випадках є відсутність ринкових "ноу-хау", що ускладнює профілізація товарів та послуг у споживачів і формування ефективної збутової мережі.

- Створення нового стратегічного потенціалу для освоєння нових ринків. Це найважчий шлях, оскільки підприємство не знайоме із специфікою нового ринку, крім того вимушене розвивати компетенції, які повинні забезпечити йому довгострокові переваги перед конкурентами. Через великі ризики подібна ситуація виправдана лише в тих випадках, коли ринок обіцяє дуже високий прибуток. Це, як правило, типово для ринків, що зароджуються та на яких новий постачальник товарів і послуг не відчуває звичайний тиск з боку

існуючих на цих ринках конкурентів. Подібна орієнтація не виправдана, коли ринок не володіє високим потенціалом зростання, що може призвести до великих ризиків, а наявні ресурси підприємства не гарантують експансії.

Питання для самоконтролю:

Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте функціональне призначення стратегічного потенціалу змін підприємства. Навіщо здійснюється його вимірювання?
2. Які Вам відомі локальні складові стратегічного потенціалу змін підприємства? Охарактеризуйте дві на вибір.
3. Які показники необхідно дослідити для визначення інвестиційного потенціалу стратегічних змін?
4. Дайте характеристику кадрового потенціалу змін підприємства.
5. Що треба робити для якісної розробки плану нарощування стратегічного потенціалу змін на підприємстві?

Тести:

1. Потенціал поділяють на категорії

- A. базовий потенціал, прихований потенціал , збитковий потенціал, пересічний потенціал
- B. базовий потенціал, змінний потенціал , збитковий потенціал, пересічний потенціал
- C. базовий потенціал, прихований потенціал , явний потенціал, пересічний потенціал
- D. базовий потенціал, прихований потенціал , збитковий потенціал, прибутковий потенціал

2. Потенціал підприємства, який забезпечує можливість досягнення комерційних цілей, створення економічних цінностей і одержання при цьому прибутків називається

- A. базовий потенціал
- B. прихований потенціал
- C. збитковий потенціал
- D. пересічний потенціал

3. Активи, що можуть трансформуватися в базові кошти, це

- A. базовий потенціал
- B. прихований потенціал

- C. збитковий потенціал
- D. пересічний потенціал

4. Сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у перспективі

- A. потенціал
- B. стратегічний потенціал
- C. фактори виробництва
- D. організаційні здібності

5. Стратегічний потенціал змін має властивість

- A. складність
- B. латентність
- C. флексибільність
- D. всі відповіді вірні

6. Стратегічний потенціал змін має властивість

- A. простота
- B. відкритість
- C. статичність
- D. агрегований характер

7. При дослідженні стратегічного потенціалу змін доцільно ідентифікувати наступні підходи

- A. ресурсний
- B. резервний
- C. підхід можливостей
- D. всі відповіді вірні

8. Підхід, згідно якого стратегічний потенціал змін – це сукупність ресурсів організації які можуть бути задіяні в процесі реалізації стратегічних змін називається

- A. ресурсний
- B. резервний
- C. підхід можливостей
- D. соціально-стратегічний

9. Підхід, згідно якого стратегічний потенціал змін – це сукупність компетенцій персоналу підприємства, спрямованих на досягнення цілей стратегічних змін називається

- A. ресурсний
- B. резервний
- C. підхід можливостей
- D. соціально-стратегічний

10. Наявні та скриті можливості основних засобів, які задіяні у виробничо-господарській діяльності підприємства та/або придатні до застосування в рамках реалізації змін

A. локальний стратегічний потенціал змін нематеріальних активів підприємства

B. трудовий (кадровий) локальний стратегічний потенціал змін

C. фондовий аналог потенціалу стратегічних змін

D. оборотний локальний стратегічний потенціал змін

Терміни і визначення

Стратегічний потенціал змін – це комплексна категорія, яка визначається сформованим стратегічним потенціалом підприємства, є сукупністю стратегічних ресурсів, компетенцій та можливостей, які акумулюються та використовуються (або можуть використовуватися) в процесі реалізації змін на підприємстві для досягнення стратегічних цілей в динамічних умовах зовнішнього середовища.

Ресурсний стратегічний потенціал змін – це сукупність ресурсів організації які можуть бути задіяні в процесі реалізації стратегічних змін.

Груповий стратегічний потенціал змін – це сукупність груп локальних потенціалів змін.

Підхід можливостей – стратегічний потенціал змін – це сукупність можливостей підприємства, акумульованих для досягнення цілей стратегічних змін.

Соціально-стратегічний потенціал змін – це сукупність компетенцій персоналу підприємства, спрямованих на досягнення цілей стратегічних змін.

Трудовий (кадровий) локальний стратегічний потенціал змін – це сукупність характеристик та можливостей ресурсу «праця», задіяних у процесі господарської діяльності підприємства та придатних до використання системою менеджменту в процесі змін;

Локальний стратегічний потенціал змін основних засобів – це наявні та скриті можливості основних засобів, які задіяні у виробничо-господарській діяльності підприємства та/або придатні до застосування в рамках реалізації змін.

Оборотний локальний стратегічний потенціал змін – це частина стратегічного потенціалу змін підприємства, яка має форму оборотного капіталу та може бути використана системою менеджменту змін для досягнення поставлених цілей змін.

Локальний стратегічний потенціал змін нематеріальних активів підприємства – це частина стратегічного потенціалу змін підприємства, яка має форму прав на використання наявних чи нових продуктів інтелектуальної праці та може бути застосована системою менеджменту змін для досягнення їх цілей.

Фінансово-інвестиційний локальний потенціал змін – це обсяг власних, прирівняних до них, а також залучених, запозичених фінансових ресурсів, які можуть бути використані системою менеджменту змін для фінансування досягнення їх цілей.

РОЗДІЛ 8

ОПІР ЗМІНАМ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РЕАЛІЗАЦІЮ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Основні питання

- 8.1. Поняття, значення та природа опору змінам.
- 8.2. Основні причини опору змінам.
- 8.3. Підходи до оцінки опору змінам.
- 8.4. Напрямки подолання опору змінам на підприємстві.

8.1 Поняття, значення та природа опору змінам

В умовах структуривання середовища діяльності підприємства внутрішнє та зовнішнє середовище є абсолютно рівноправними та однаково визначають успіх та ефективність реалізації змін та управління змінами. Одним із найбільш динамічних та складних факторів внутрішнього середовища підприємства є люди. В процесі стратегічних змін саме люди, людський фактор, виконують центральну роль у даному процесі, являючись одночасно і об'єктом і предметом змін, і їх носіями. Окрім конструктивного внеску в процеси змін, саме люди можуть утворювати таке унікальне явище як опір змінам.

Опір змінам породжується саме наявністю людського фактору виробництва (ресурсу «праця», фактору внутрішнього середовища «персонал»), який виступає у триєдиній ролі (рис. 8.1):



Рисунок 8.1 - Триєдина роль людського фактору у опорі змінам

- носієм опору змін, що обумовлено аспектами:

1) властивістю людських ресурсів, як уречевленої фізичної та розумової діяльності людей, підкореної динамізму;

2) саме завдяки людським ресурсам та їх здатності до акумулювання, накопичення та реалізації унікальних навичок існують ключові компетенції персоналу та всього підприємства;

3) існування корпоративної культури визначене не стільки самою організацією у бідь-якому її організаційно-господарському втіленні, скільки існуванням персоналу в ній.

- причиною змін та опору, що обумовлене аспектами:

1) люди є ініціаторами змін у останньому їх уособленні, а значить одні з них породжують зміни, які у інших викликають опір;

2) практична реалізація змін відбувається людськими ресурсами;

3) комунікаційні процеси, які супроводжують зміни самі по собі можуть викликати опір змінам, а можуть – бути його причиною;

4) контактні аудиторії є третіми особами в процесі змін, походження яких обумовлене зовнішнім середовищем, вони представлені теж людськими ресурсами та породжують опір як в процесі двосторонніх контактів, так і в процесі зворотнього зв'язку.

- споживачами опору змінам, що обумовлюється такими аспектами:

1) керуюча система по відношенню до керованої (різні ієрархічні рівні менеджменту);

2) зовнішні стейкхолдери по відношенню до внутрішніх.

Найбільш узагальнено, опір змінам – це здатність персоналу організації протистояти нововведенням та виражається у свідомих діях, направлених на збереження існуючого стану. Опір може мати різні види прояву, силу та інтенсивність. Наявність опору змінам на підприємстві веде до сповільнення впровадження змін, втрат робочого часу, матеріальних, фінансових та психологічних втрат.

Проте, однозначно негативним дане явище визнавати не можна, оскільки воно вказує на наявність проблем у програмі стратегічних змін, які, внаслідок дії різних чинників, команда змін може й не помітити.

Узагальнивши всі існуючі класифікаційні підходи до видових проявів опору змінам нами пропонується виокремлювати наступні ознаки класифікації опору змінам.

1. За рівнем виникнення:

- індивідуальний опір стратегічним змінам – опір змінам окремого працівника;

- груповий (колективний) опір змінам – опір окремої групи працівників, колективу людей;

- системний опір стратегічним змінам – опір всієї організації;

- ринковий опір стратегічним змінам – опір учасників ринку чи певної стратегічної групи.

2. За формами прояву:

- відкритий – відомий всім суб'єктам змін та системі менеджменту, опір що не приховується, а декларується носіями. Діагностується універсальними методами;

- прихований – опір змінам, який не демонструється системі менеджменту, але за певними ознаками може бути ідентифікованим командою змін та лідером змін на ранніх етапах – зниження ефективності виконання завдань, відсутність ініціативи, ігнорування стратегічних можливостей тощо. Діагностика на ранніх стадіях можлива тільки спеціальними методами. З часом або затухає, або переходить у відкритий опір.

3. За інтенсивністю прояву:

- активний опір змінам – має демонстративний прояв, декларується з елементами пропаганди, носить форму вчинків, спрямованих на затримку чи протидію змінам, їх дискредитацію.

- пасивний опір змінам – активно не демонструється (хоч може декларуватися у вигляді констатації), пов'язаний із відсутністю ініціативи та підтримки ключових компетенцій.

4. За силою впливу на зміни:

- незначний опір – відсутнє кардинальне корегування змін, але впливає на час провадження (виникнення лагу змін);

- відчутний опір – припускає корегування змін та тривалий лаг змін;

- сильний опір – може мати наслідком відміну змін та повернення до початкового стану об'єкту змін.

5. За наслідками опору для системи управління змінами:

- «легкі удари» - незначні корективи механізму впровадження змін;

- критичний стан – значні корективи механізму впровадження змін які потребують додаткових витрат ресурсів;

- важкий стан - масштабні корективи механізму впровадження змін які потребують значних витрат ресурсів та збільшення інвестицій;

- руйнування – перебудова всієї системи управління змінами, анулювання змін.

6. За сферою виникнення

- психологічний - виникає внаслідок страху перед невідомістю, небажання змінювати щось у своїй трудовій діяльності;

- логічний - заснований на раціональних доказах недоцільності змін.

7. За тривалістю існування:

- ситуаційний – реакція опору в конкретній ситуації як наслідок «ситуація змін-реакція неприйняття», корегування ситуації чи ставлення до неї його анулює;

- тривалий (хронічний) – носії змін за будь-яких умов та переконань не бажають працювати в умовах змін;

- циклічний – реакція опору виникає декілька разів при зміні параметра впровадження, при цьому опір повторюється доти, доки не буде виконано зміну та досягнуто її мету [1, с. 156-157].

8.2 Основні причини опору змінам

Перш ніж визначити перелік причин опору змінам, доцільно сформуванати теоретичний базис їх розуміння. Під причинами опору змінам варто розуміти фактори, спонукаючі мотиви, які «запускають» у носіїв змін механізм опору та виникають як результат суб'єктивно-об'єктивної оцінки змін. Механізм виникнення опору змінам на підприємстві проілюстровано на рис.8 2, де видно, що причини опору змінам можна ідентифікувати на стадії здійснення суб'єктивно-об'єктивної оцінки носієм сутності змін та їх впливу на його діяльність.

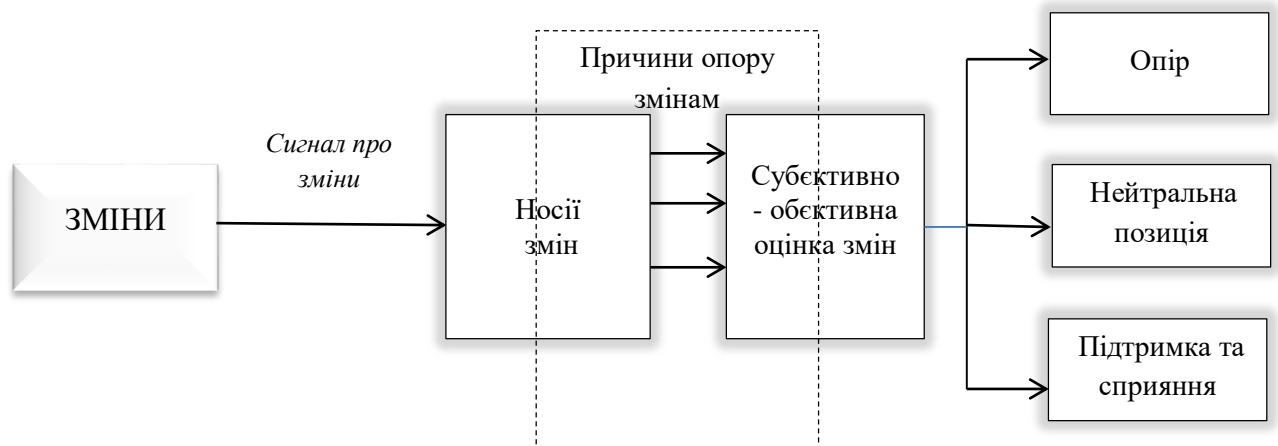


Рисунок 8. 2 - Механізм виникнення опору змінам на підприємстві

Класифікація причин опору змінам передбачає виокремлення наступних ознак:

1. За складом носіїв змін:

- індивідуальні причини опору змінам – виникають на психічному, психологічному рівні, спираються на суб'єктивну оцінку змін, хоч об'єктивна оцінка змін їм теж не є чужою. Прикладами таких причин опору можуть слугувати: природний прояв різних психологічних установок щодо раціональності; вік; скептицизм; досвід роботи за усталеними механізмами та схемами, які руйнує впровадження змін; страхи щодо зміни соціального оточення; страх втрати роботи; інертність; консерватизм; егоїзм; втрата влади; сформовані ключові компетенції та негативний досвід впровадження змін.

- колективні (групові) причини опору змінам – виникають у 2-х та більше людей, спираються на суб'єктивно-об'єктивну оцінку ситуації змін які стосуються формальних зв'язків у групі, а також цінностей, поглядів та зазіхань які є причинами існування групи. Прикладами таких причин опору можуть слугувати: групові норми; влада та авторитет лідера групи; невдалий досвід змін; комунікаційні помилки; страх втрати неформальних зв'язків в групі; компетентнісні переконання; гендерна та вікова структура групи; конфлікти всередині групи; аутсайдерські дії, спрямовані проти змін; втрата

матеріальних вигід; підбурювання одного з членів групи; відсутність перспектив для групи.

- системні причини опору змінам – виникають у сукупності носіїв опору змінам які представлені всім колективом підприємства та об'єднані єдиною місією, стратегічними, тактичними та операційними цілями. Прикладами таких причин опору можуть слугувати: брак інформації; низька ефективність комунікацій всередині організації; організаційна культура; застаріла організаційна структура та негнучкість організаційного дизайну; слабе лідерство, низький авторитет влади; значна кількість змін які реалізуються одночасно; неефективна мотивація змін; загроза втрати прибутків; відсутність ключових компетенцій; обмеження в часі; конфлікти всередині системи.

- ринкові – виникають внаслідок залежності підприємства як відкритої системи від зовнішнього середовища та є наслідками неефективних комунікацій із зовнішніми агентами змін. Прикладами таких причин опору можуть слугувати: рокировка конкурентних сил в галузі внаслідок змін даного підприємства; цінові війни; змови конкурентів; неефективний менеджмент підприємства.

2. За підходом до дослідження [210, с. 248-249; 226, с. 300]:

- психологічні причини опору включають сукупність психологічних реакцій людей на стрес і майбутні зміни; стратегії індивідуального опору.

- поведінкові причини опору включають наявний динамізм опору; попередній досвід та усталена модель поведінки в умовах опору змінам; традиції та норми поведінки які панують в межах діючої організаційної культури.

- управлінські причини опору включають властивість системи «гальмувати» зміни, відповідь на стратегічні перетворення та зміни організаційного дизайну; ефективність діагностики, планування та управління опором персоналу змінам в організації; авторитет лідера та типи лідерства в організації.

3. За формою прояву:

- декларовані (відкриті) причини опору змінам опір (відомі керівництву та всім оточуючим);

- приховані (латентні) причини опору (про їх існування не довідуються, але коли вони викриваються, їх наслідки є масштабними).

4. За функціональними арعалами виникнення на підприємстві:

- техніко-технологічні причини опору змінам – обумовлені існуючими на підприємстві формам з'єднання людських і технічних ресурсів, станом виробничих засобів, пануючими технологіями виготовлення продукції та технологіями здійснення операцій;

- операційні причини опору змінам – обумовлені функціонуванням підприємства як операційної системи, пов'язані із небажанням зміни усталених операцій на підприємстві, із браком ресурсів (в т.ч. і часу);

- фінансово-економічні причини опору – пов'язані із необхідністю перерозподілу фінансових ресурсів, зменшенням доходів та рівня

фінансування окремих проектів та програм, зниженням вигід внутрішніх стейкхолдерів від фінансової участі у підприємстві;

- соціально-культурологічні причини опору – пов'язані із існуванням підприємства як соціальної системи та включають: страх втрати соціальних зв'язків і комунікацій; звичку до існуючого способу діяльності; зміна професійних обов'язків робітників; негативний досвід впровадження змін; пануючу організаційну культуру;

- управлінські причини опору – страх втрати влади певними владними структурами в організації; тип лідерства; ефективність мотивації змін; відсутність чіткої стратегії змін; брак інформації про зміни та технології їх впровадження.

Графічно класифікацію опору змінам наведено на рис. 8. 3.

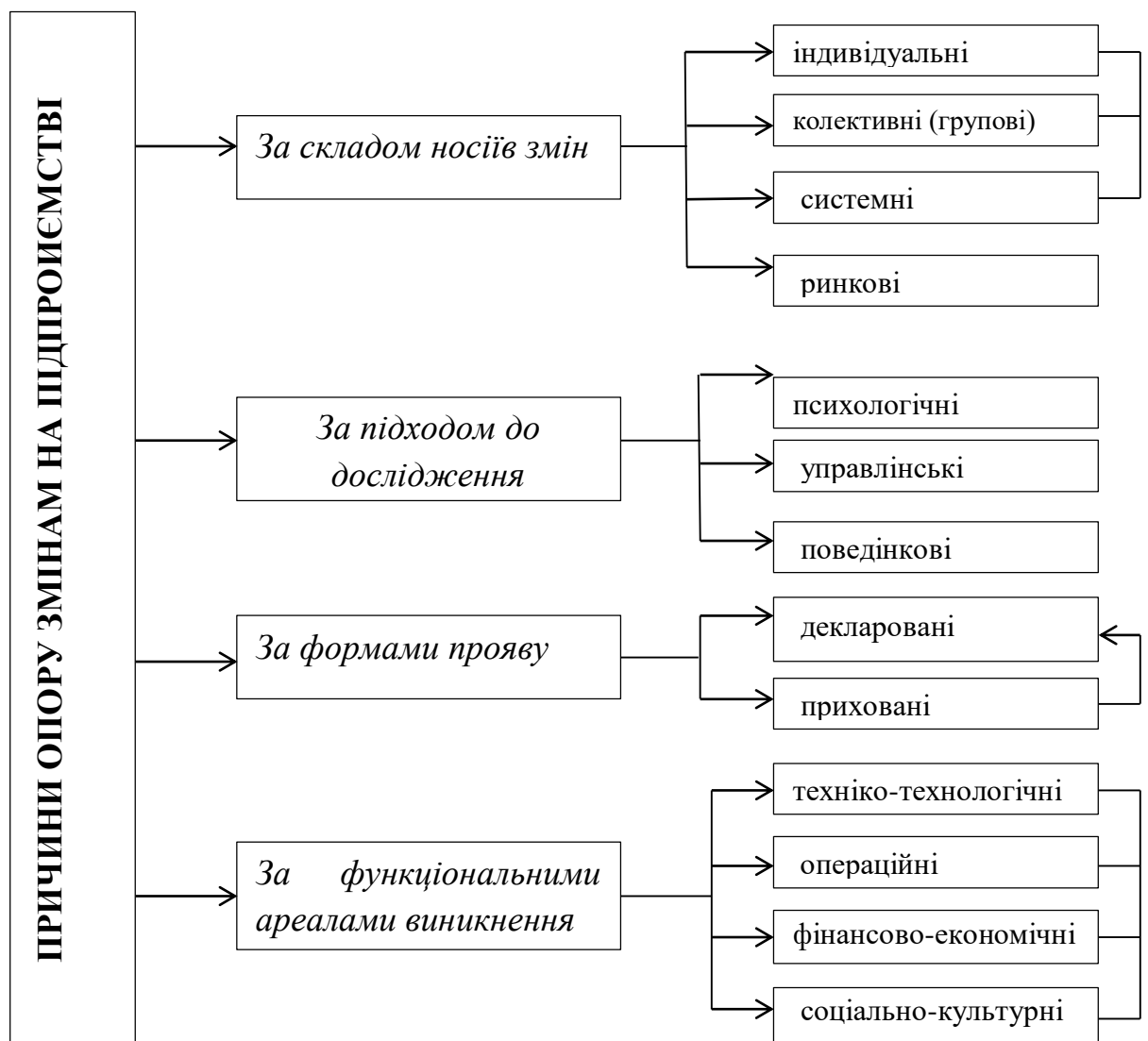


Рисунок 8.3 - Класифікація причин опору змінам на підприємстві

На рис. 8. 3. прослідковується взаємообумовленість індивідуальних, колективних та системних причин опору, а також здійснено припущення про

те, що приховані (латентні) причини опору переходять у декларовані, відкриті причини опору [1, с. 158-160].

8.3 Підходи до оцінки опору змінам

В ході реалізації стратегічних змін питання вимірювання опору змінам є надзвичайно важливими з деяких причин:

- опір змінам є видовим проявом відношення людського фактору до сутності, організації та процесу стратегічних змін;
- опір змінам є ознакою небайдужості колективу до змін, сигнальним інструментом якості менеджменту змін на підприємстві;
- опір змінам може актуалізувати доцільність корекції програми змін.

Оцінка опору змінам є складовою процесу стратегічних змін та функціоналом системи менеджменту змін

Метою оцінки опору є визначення можливого несприйняття змін з боку людського фактору, задіяного у їх реалізації чи у прямому або опосередкованому споживанні результатів їх дії.

Цілями оцінки опору можуть вступати:

- встановлення причин опору на різних рівнях та у різних стейкхолдерів змін;
- ідентифікація носіїв опору;
- типізація опору;
- можливі наслідки від спотворення або корегування цілей досягнення змін діями чи бездіяльністю суб'єктів змін і т.д.

Оцінка опору змінам має виконуватися із дотриманням загальних та специфічних принципів (рис. 8.4).

До загальних принципів відносять:

1. Принцип наукового підходу – передбачає застосування науково-обґрунтованих параметрів для оцінки опору та його вимірювання.
2. Принцип об'єктивності - використання достовірної інформаційної бази та повної системи показників для оцінки опору змінам у кожному конкретному випадку та на кожному рівні його виникнення;
3. Принцип прозорості – оцінка опору повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми її реалізації та доведення результатів оцінки до виконавців.
4. Принцип адекватності – оцінка опору має максимально враховувати умови діяльності підприємства та умови соціального функціонування робітників.
5. Принцип підконтрольності – оцінка опору повинна містити чіткі критерії щодо її реалізації.

До специфічних методів оцінки опору змінам відносять:

1. Принцип наскрізного аналізу опору – в оцінці опору не може бути категорій персоналу чи функціональних напрямків діяльності у яких опір

змінам не має бути вимірним – опір має вимірюватися у всіх стратегічних векторах діяльності (зовнішніх та внутрішніх) із забезпеченням їх рівноправності при оцінюванні.

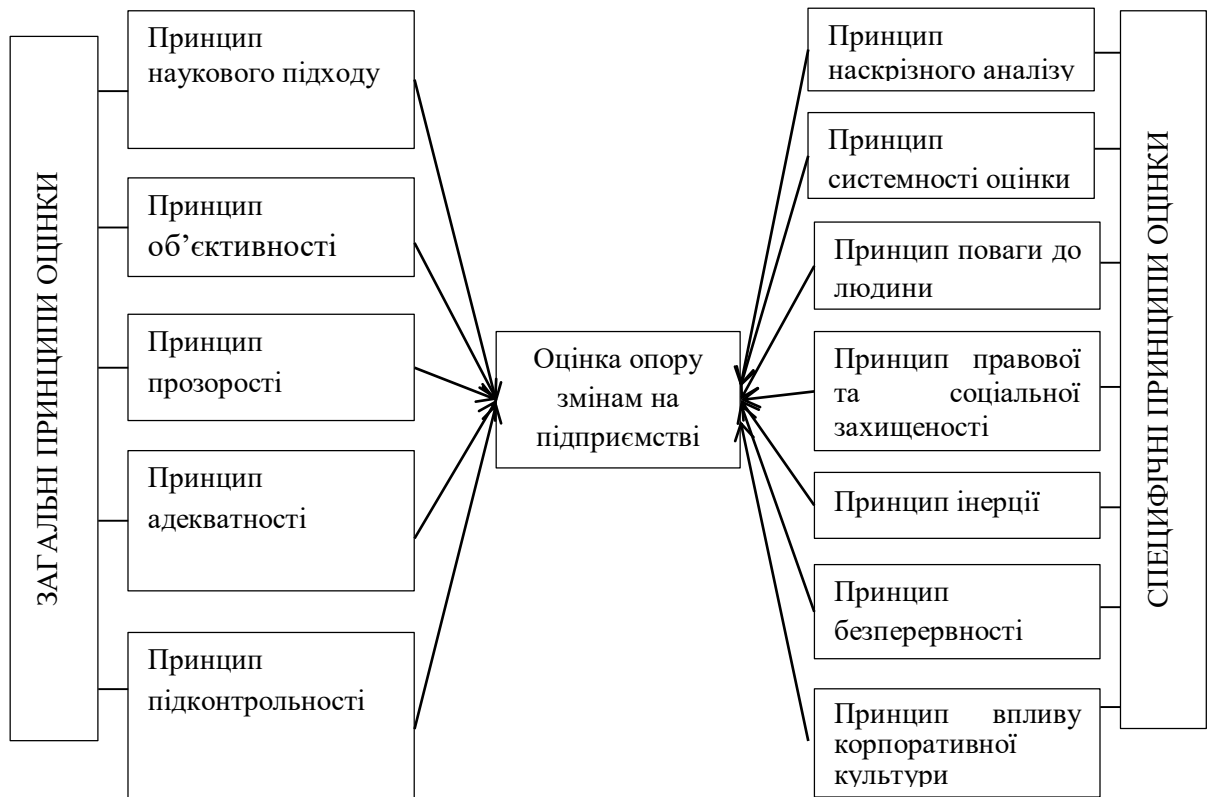


Рисунок 8.4 - Принципи оцінки опору змінам на підприємстві

2. Принцип системності оцінки опору персоналу базується на його сприйнятті як цілісної, взаємозалежної динамічної системи, яка охоплює всі категорії працівників та спрямована на формування стійкого відношення до змін та базових форм поведінки щодо реалізації змін.

3. Принцип поваги до людини визначає спосіб мислення керівництва та команди змін, при якому потреби та інтереси співробітників є першочерговими серед пріоритетів організації.

4. Принцип правової та соціальної захищеності полягає у чіткому дотриманні законів, правових актів, норм адміністративного, цивільного, трудового та господарського права в ході оцінки опору та визначення напрямків його подолання.

5. Принцип інерції (або запізнювання) - полягає в тому, що опір змінам починається через деякий час після початку впливів змін та їх прояву у зовнішньому чи внутрішньому середовищі і продовжується якийсь час після їх закінчення.

6. Принцип безперервності полягає в тому, що процес опору є безупинним, змінюються лише причини опору та коло осіб, які його проявляють (є його носіями), а тому оцінка опору повинна бути теж безперервною.

7. Принцип впливу корпоративної культури – опір змінам залежить від корпоративної культури та його прояв обумовлюється її рівнем розвитку та типом.

Для ідентифікації рівня опору змінам пропонується використовувати методику, яка базується на основі дослідження ступеня його прояву на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та системному. Така оцінка дозволить врахувати як психологічні причини опору змінам, так і поведінкові та управлінські. В межах кожного рівня опору передбачається оцінка чотирьох ключових характеристик його виникнення та їх прояву.

В межах кожної характеристики встановлено ряд часткових станів, які оцінюються респондентами за 10-бальною шкалою, а загальне значення характеристики визначається як середнє арифметичне із значень часткових станів. Оцінка визначається за шкалою, яка будується за принципом: 0 – повна відсутність; 1-2 – незначна наявність; 3-4 – часткова наявність; 5 – наявність на середньому рівні; 6-7 – стан є вираженим; 8-9- прояв в більшості випадків; 10 – є наявним в повній мірі.

Індивідуальний рівень опору оцінюється у контексті виявлення психологічних та суб'єктивних причин виникнення опору. Щодо даного рівня опору оцінюються такі причини (чинники) (табл. 8.1): особиста безпека та стабільність (приймається як характеристика осіб, задіяних у змінах та причетних до рівня їх успішності); обсяг робіт та їх приріст, пов'язаний із впровадженням змін; компетентності робітника щодо завдань провадження змін та необхідність їх підвищення; попередній досвід робітника щодо участі у змінах.

Таблиця 8.1 - Опис часткових характеристик (станів) індивідуального опору змінам на підприємстві

№ з/п	Назва часткової характеристики (стану) опору	Джерело набуття інформації
1.	Міра зміни особистої безпеки та стабільності осіб, задіяних у змінах та причетних до рівня їх успішності	Анкетування персоналу
2.	Приріст обсягів робіт та повноважень, пов'язаний із впровадженням змін	Анкетування персоналу, контент-аналіз документації, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації HR- менеджерів
3.	Рівень браку компетентності робітника щодо завдань провадження змін	Анкетування персоналу, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації HR- менеджерів та лінійного менеджменту підрозділів
4.	Попередній досвід робітника щодо участі у змінах	Анкетування персоналу

Груповий рівень опору оцінюється з позиції можливості акумулювання формальними та неформальними групами робітників опору, породженого суб'єктивною схильністю членів колективу до впливу чужої думки (конформізму - від лат. *conformis* – подібний, схожий). Щодо даного рівня опору оцінюються такі причини (чинники) (таблиця 8.2): ефективність комунікацій групи у процесі реалізації змін; позиції лідера групи (формального та неформального) щодо змін та їх провадження; наслідки змін для групи; конфлікти та аутсайдерські впливи, пов'язані із реалізацією змін.

Таблиця 8.2 - Опис часткових характеристик (станів) групового опору змінам на підприємстві

№ з/п	Назва часткової характеристики (стану) опору	Джерело набуття інформації
1.	Міра ефективності комунікацій групи у процесі реалізації змін	Анкетування персоналу, контент-аналіз документації
2.	Міра прийнятності позиції лідера групи щодо змін та їх провадження	Анкетування персоналу
3.	Наявність негативних наслідків змін для групи	Анкетування персоналу, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації HR- менеджерів та керівників функціональних підрозділів
4.	Конфлікти та аутсайдерські впливи, пов'язані із реалізацією змін	Анкетування персоналу

Системний рівень опору змінам оцінюється з позицій можливостей його виникнення в результаті дії чинників загальноорганізаційного характеру, серед яких (табл. 8.3): організаційна структура та її динаміка в процесі змін; позиції влади та лідера змін; кількість одночасних змін та час на їх впровадження; мотивація до змін.

Таблиця 8.3 - Опис часткових характеристик (станів) системного опору змінам на підприємстві

№ з/п	Назва часткової характеристики (стану) опору	Джерело набуття інформації
1.	міра відповідності організаційної структури процесам змін	Контент-аналіз документації, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації керівників функціональних підрозділів
2.	міра прийнятності колективом позиції влади та лідера змін	Анкетування персоналу, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації голови профспілкової організації
3.	міра достатності часу на впровадження змін	Анкетування персоналу
4.	оцінка мотивації (матеріальної та нематеріальної) до впровадження змін	Анкетування персоналу, контент-аналіз документації, експертне оцінювання шляхом узагальнення інформації HR- менеджерів

Узагальнення рівня опору до змін здійснено у табл. 8.4.

Таблиця 8.4 - Характеристики оцінок опору змінам

Характеристика	Оцінка						
	0	1-2	3-4	5	6-7	8-9	10
1. Характеристика індивідуального опору змінам (ІО)							
2. Характеристика групового опору змінам (ГО)							
3. Характеристика системного опору змінам (СО)							

На підставі даних табл. 8.4 загальний рівень опору змінам (OZ_i) для i -го підприємства визначається як середньозважена від часткових характеристик (станів) опору різних рівнів:

$$OZ_i = \frac{1}{n} \times (IO_i + GO_i + CO_i) \quad (8.1)$$

де n – кількість часткових характеристик.

Для цілей управління змінами пропонується до застосування наступна шкала оцінки опору змінам (OZ_i):

$0 < OZ_i \leq 2,99$ – опір змінам є низьким, зміни варто впроваджувати;

$3,0 < OZ_i \leq 4,99$ – опір змінам є прийнятним;

$5 < OZ_i \leq 7,99$ – опір змінам виражений;

$8 < OZ_i \leq 10$ – опір змінам значний, програму змін варто переглянути [1].

8.4 Напрямки подолання опору змінам на підприємстві

Для напрацювання ефективних напрямків подолання опору змінам важливо розуміти механізм їх виникнення еволюцією ставлення до стратегічних змін на підприємстві. «Часто можна виділити наступні шість стадій опору змінам:

- Пасивність. Люди інформовані про нові плани, але реакція на них стримана і невизначена.

- Заперечення. Персонал налаштований скептично, вважає запропонований план змін необґрунтованим. Це часто виражається в таких коментарях: "Що за безглузда ідея? Хто її вигадав? Це точно не буде у нас працювати".

- Злість. Якщо плани продовжують реалізовувати, люди зляться і йдуть у тінь.

- Переговори, торгівля. Співробітники намагаються прийти до компромісу (за допомогою переговорів), погоджуючись на мінімальні зміни і частково приймаючи програму змін.

- Криза. План продовжує реалізовуватися за повною програмою, робота над ним завершується, людям доводиться погоджуватися на перемир'я. Результат - пасивна поведінка тих, хто не прийняв зміни, а іноді - депресія.

- Сприйняття. Зміни вже стали елементами робочого процесу. Тепер ви часто чуєте: "Так, це працює! Треба було ще раніше починати".

Ці стадії потрібно вчасно помічати, щоб приймати адекватні заходи.» [12, с. 114-115]

«Під час стадій пасивності і кризи менеджери повинні прагнути до розуміння і бути готові вислуховувати негативні думки співробітників. На стадіях заперечення, злості і переговорів керівництву слід зайняти більш жорстку позицію. Потрібно швидко помічати зміни в настрої співробітників і якнайшвидше рухатися до стадії прийняття. Ось чому тих, хто повністю приймає зміни, потрібно залучати до реалізації програми якомога раніше» [50].

«Загальними правилами для адаптації працівників до стратегічних змін є:

- отримання актуальної, вірогідної інформації;
- здобуття нових знань;
- залучення працівників до вирішування нових завдань, що дасть їм можливість отримати нові навички;
- мотивація;
- підтримка здорової психологічної атмосфери в колективі» 51].

Методи подолання опору стратегічним змінам на підприємствах можна звести до наступних:

- надання адекватної інформації про впроваджені зміни;
- залучення працівників до внесення коректив у план змін;
- мотивація, стимулювання і підтримка;
- підвищення кваліфікації, навчання;
- переговори [52].

Питання для самоконтролю:

1. Чому необхідно забезпечити оцінку, вимір та ідентифікацію опору стратегічним змінам на підприємстві?

2. Охарактеризуйте позитивні та негативні сторони прояву опору стратегічним змінам.

3. Назвіть основні причини опору стратегічним змінам. Що є спонукальними мотивами для виникнення кожного виду опору змінам?

4. Які методи найбільш поширені в ході оцінки опору змінам? Чому?
5. Назвіть основні причини опору змінам на індивідуальному рівні. Які вони мають особливості?
6. Методи подолання опору змінам є універсальними? Надайте розгорнуту відповідь на дане питання.
7. Хто на підприємствах здійснює оцінку опору стратегічним змінам?
8. Чи можливе виникнення опору змінам серед учасників команди стратегічних змін?
9. Хто на підприємстві займається розробкою та впровадженням методів подолання опору змінам? Це закріплено у документації, нормах та нормативах?
10. Охарактеризуйте стадії подолання опору змінам на підприємствах. Чи можна якусь із них ігнорувати? Відповідь поясніть.

Тести:

- 1. Триєдина роль людського фактору у опорі змінам обумовлюється тим, що людина одночасно у процесі стратегічних змін є**
 - A. носієм, агентом змін та їх споживачем
 - B. стейкхолдером, агентом змін та їх споживачем
 - C. носієм, причиною змін та їх споживачем
 - D. причиною, агентом змін та їх споживачем

- 2. Здатність персоналу організації протистояти нововведенням та виражається у свідомих діях, направлених на збереження існуючого стану, це**
 - A. причина змін
 - B. байдужість змінам
 - C. латентність ставлення до змін
 - D. опір змінам

- 3. Опір змінам з боку окремої групи працівників, колективу людей**
 - A. індивідуальний опір змінам
 - B. ринковий опір
 - C. системний опір змінам
 - D. груповий опір змінам

- 4. Відомий всім суб'єктам змін та системі менеджменту, опір, що не приховується, а декларується носіями носить назву**
 - A. системний опір змінам
 - B. груповий опір змінам
 - C. відкритий опір змінам

D. латентний опір змінам

5. Опір змінам, який не демонструється системі менеджменту, але за певними ознаками може бути ідентифікованим командою змін та лідером змін на ранніх етапах – зниження ефективності виконання завдань, відсутність ініціативи, ігнорування стратегічних можливостей тощо, носить назву

- A. прихований опір змінам
- B. груповий опір змінам
- C. відкритий опір змінам
- D. латентний опір змінам

6. Опір змінам, який має демонстративний прояв, декларується з елементами пропаганди, носить форму вчинків, спрямованих на затримку чи протидію змінам, їх дискредитацію, носить назву

- A. активний опір змінам
- B. пасивний опір змінам
- C. відкритий опір змінам
- D. латентний опір змінам

7. Опір змінам, який виникає внаслідок страху перед невідомістю, небажання змінювати щось у своїй трудовій діяльності, носить назву

- A. психологічний
- B. логічний
- C. відчутний опір
- D. незначний опір

8. Фактори, спонукаючі мотиви, які «запускають» у носіїв змін механізм опору та виникають як результат суб'єктивно- об'єктивної оцінки змін, це

- A. наслідки опору змінам
- B. контекст опору
- C. підтекст опору змінам
- D. причини опору змінам

9. Виникають у сукупності носіїв опору змінам які представлені всім колективом підприємства та об'єднані єдиною місією, стратегічними, тактичними та операційними цілями, це

- A. індивідуальні причини опору змінам
- B. колективні (групові) причини опору змінам
- C. системні причини опору змінам
- D. ринкові причини опору змінам

10. Виникають внаслідок залежності підприємства як відкритої системи від зовнішнього середовища та є наслідками неефективних комунікацій із зовнішніми агентами змін, це

- A. індивідуальні причини опору змінам
- B. колективні (групові) причини опору змінам
- C. системні причини опору змінам
- D. ринкові причини опору змінам

Терміни і визначення

Опір змінам – це здатність персоналу організації протистояти нововведенням та виражається у свідомих діях, направлених на збереження існуючого стану.

Індивідуальний опір змінам – опір змінам окремого працівника.

Груповий (колективний) опір змінам – опір окремої групи працівників, колективу людей.

Системний опір змінам – опір всієї організації.

Ринковий опір змінам – опір учасників ринку чи певної стратегічної групи.

Під *причинами опору змінам* варто розуміти фактори, спонукаючі мотиви, які «запускають» у носіїв змін механізм опору та виникають як результат суб'єктивно-об'єктивної оцінки змін.

Індивідуальні причини опору змінам – виникають на психічному, психологічному рівні, спираються на суб'єктивну оцінку змін, хоч об'єктивна оцінка змін їм теж не є чужою.

Колективні (групові) причини опору змінам – виникають у 2-х та більше людей, спираються на суб'єктивно-об'єктивну оцінку ситуації змін які стосуються формальних зв'язків у групі, а також цінностей, поглядів та зазіхань які є причинами існування групи.

Системні причини опору змінам – виникають у сукупності носіїв опору змінам які представлені всім колективом підприємства та об'єднані єдиною місією, стратегічними, тактичними та операційними цілями.

РОЗДІЛ 9

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

Основні питання

9.1 Сутність корпоративної культури підприємства, її значення для системи управління стратегічними змінами.

9.2 Складові корпоративної культури та її функції в системі управління стратегічними змінами.

9.3 Корпоративна культура підприємства та виникнення опору стратегічним змінам.

9.4 Формування корпоративної культури щодо сприяння стратегічним змінам.

9.1 Сутність корпоративної культури підприємства, її значення для системи управління стратегічними змінами

«Роботу в сучасній організації доцільно розглядати як групову, а не як індивідуальну. Корпоративна культура породжує у людей почуття впевненості, гордості за свою компанію, відкриває для менеджера можливість керувати, орієнтуючись на прийняті норми та цінності, пришвидшує прийняття рішень на місцях, пропонує чіткі стандарти якості, критерії самооцінки, полегшує розуміння того, що відбувається в колективі, протидіє плинності кадрів, а це підвищує стабільність функціонування. В організаціях із сформованою організаційною культурою вона стає її атрибутом, вагомою частиною, має значний вплив на співробітників, трансформуючи їх поведінку у відповідності з нормами і цінностями організації» [53, с. 141-142].

Як складова управління підприємством та складова управління стратегічними змінами корпоративна культура є елементом, який забезпечує, з одного боку – ставлення суб'єктів стратегічних змін до процесів їх становлення, а з іншого – визначає інструменти реалізації стратегічних змін та інструменти подолання опору змінам на підприємстві.

Перш ніж перейти до тлумачення даного терміну слід визначити відмінності організаційної культури та корпоративної культури.

«Якщо класична теорія менеджменту під терміном організація розуміє насамперед ділову організацію (корпорацію), то стосовно до сфери бізнесу організаційна культура одержала й свою другу, досить розповсюджену назву – «Корпоративна культура».

Ключовим поняттям для визначення організаційної (корпоративної) культури є людське середовище. Культура є продуктом взаємодії:

- підприємства як формальної організації, яка має в якості цільової функції максимізацію доходів;
- окремих індивідуумів, учасників підприємства, які володіють цілим спектром індивідуальних інтересів та потреб;

- колективу в цілому та окремих соціальних груп, які сформувалися у межах підприємства;

- зовнішнього середовища підприємства, яка надає свої вимоги до способів її життєдіяльності» [54, с. 99-102].

«Корпоративна культура - це сукупність цінностей, принципів, норм, правил діяльності корпорації, які розділяються більшістю співробітників, передаються "з покоління в покоління" і роблять певний вплив на характер реалізації цілей підприємства» [55].

«Корпоративна культура регламентує поведінку працівників і дає можливість прогнозувати її зміну у критичних ситуаціях. Вона пронизує і пояснює всі складові управління підприємством: стратегію, цілі, ринкові ніші, рівень продуктивності праці, якості товарів, ставлення до споживачів, конкурентів.

Значення корпоративної культури у системі управління підприємством та в системі управління стратегічними змінами визначають:

- загальнолюдські цінності, поєднання інтересів персоналу (якість трудового життя, співробітництво, новаторство, довіра) з корпоративними інтересами (забезпечення ефективності, підвищення конкурентоспроможності, завоювання частки ринку);

- реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет задоволення потреб споживача, зменшення собівартості, якість роботи) і вимоги до персоналу (компетентність, відданість підприємству, постійний розвиток, причетність до загальної справи підприємства)» [56, с. 59-61].

Актуалізація корпоративної культури у системі управління змінами пов'язана із наступними немаловажними аспектами, які визначають розуміння корпоративної культури у фокусі змін:

1) успіх провадження змін на підприємстві залежить не стільки від дії зовнішніх чинників змін та ресурсної складової внутрішнього потенціалу змін підприємства, а, насамперед, від людського фактору змін, який просочується у всі складові та рині системи управління змінами, створюючи їх базисний каркас;

2) в процесі змін організація розглядається як відкрита система, основу якої складають цінності людей (персонал та споживачі кінцевої продукції);

3) концепція безупинного розвитку чи усунення процесів стагнації вимагають від системи менеджменту підприємства акцентів на соціальних чинниках організаційного дизайну підприємства, які визначають успіх змін та досягнення їх цілей;

4) ринкова орієнтація підприємств та впровадження стратегічних змін вимагають від підприємства застосування стратегічних інструментів управління всіма тактичними та функціональними складовими;

5) в ході впровадження змін акценти системи менеджменту змін зміщуються із матеріальних чинників на нематеріальні, а саме підприємство сприймається як соціально-культурна система, від якої залежить сприйняття змін та їх організаційно-економічний супровід;

б) вплив опору на успіх провадження змін в організації залежить від його прийнятності в тій чи іншій корпоративній культурі;

7) генерація, розробка та реалізація змін залежать від рівня саморозвитку суб'єктів змін, формування і поширення ключових компетенцій, самоменеджменту та використання нормативно-ціннісного, системного та ситуаційного підходів в управлінні змінами.

9.2 Складові корпоративної культури в системі управління стратегічними змінами

Для системи управління стратегічними змінами важливим є дослідження компонентів корпоративної культури, які визначають як її вплив на сприяння стратегічним змінам, так і її напрямки подолання опору змінам через цілеспрямовану дію на дані компоненти. «В корпоративній культурі виділяють наступні основні компоненти:

1. Базисні передумови поведінки, яких дотримуються члени організації в своїй поведінці та діях, що досить часто пов'язано з баченням навколишнього середовища людини (групи, організації, суспільства тощо) та регулюючих її змінних (природа, час, робота, характер відношень).

2. Ціннісні орієнтації - які орієнтують членів організації та визначають форму поведінки, що можливо вважати гідною, або непринятною. Все це залежить від домінуючих цінностей організації, та дозволяє зрозуміти як людина має діяти в певній ситуації.

3. Символіка завдяки якій передаються ціннісні орієнтації конкретної організації членам цієї ж організації. Вона існує у вигляді різноманітних історій, легенд та міфів, що впливають на людей.

Від успішного втілення цих компонентів загалом і залежить успіх діяльності організації, що в свою чергу, наголошує на здатності організації сформувати свою власну корпоративну культуру, своєрідний моральний клімат в колективі, що також формується корпоративною етикою» [21, с. 287-288].

«Підприємство має культуру тоді, коли воно має історію, досить тривалу для формування колективних базових уявлень. Будучи сформованими і сприйнятими, вони стають визначальними особливостями підприємства.

Ті підприємства, які характеризуються високою плинністю кадрів або малозмістовною історією, можуть не виробити колективні уявлення і не сформують корпоративну культуру. Тому культуру будь-якої організації, зазвичай, розглядають на трьох рівнях; рівні артефактів, рівні цінностей і рівні базових уявлень (рис. 9.1)» [57, с. 285].

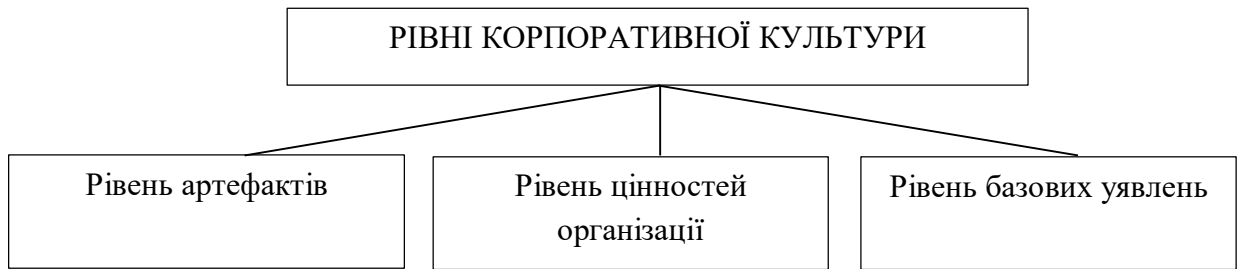


Рисунок 9.1 - Рівні корпоративної культури

«Рівні культури охоплюють різного роду колективні цінності, норми і правила поведінки, що використовуються носіями цієї культури для представлення як самим собі, так і іншим.

Першим є рівень артефактів, що включає всі ті феномени, які можна побачити, почути і відчуті при входженні в нову культуру. Артефакти включають такі елементи, як мову, технологію та продукти діяльності, стиль (в одязі), манери спілкування, емоційну атмосферу, міфи та історію, ритуали, церемонії тощо. До них також відносять видимі поведінку персоналу і відповідні організаційні процеси. Цей рівень можна побачити, але досить важко пояснити.

Другим рівнем є проголошені цінності - відображення чийось оригінальних ідей щодо того, чим є те, що є, і як воно відрізняється від того, що повинно бути. Збереження вірності колись проголошеним цінностям приводить до їх трансформації в переконання, норми і правила поведінки. Набір цінностей, які знайшли реальне втілення в ідеології чи організаційній філософії, може слугувати орієнтиром чи моделлю поведінки в складних чи непевних ситуаціях.

Третім рівнем є базові уявлення, які є настільки очевидними, що варіювання поведінки зводиться до мінімуму й їх зміна відбувається важко. Інтегровану систему базових уявлень іноді називають "картою світу" або ментальною картою. Якщо люди поділяють однакові базові уявлення, вони відчувають комфорт, якщо різні - дискомфорт.

Ядром корпоративної культури є цінності. Соціальні, моральні і культурні цінності створюють в єдності корпоративну культуру суспільства загалом й окремих організацій зокрема. На їх основі виробляються норми і форми поведінки людини. Саме вони формують модель поведінки і спілкування в організації, внутрішньо-організаційні норми і соціальні ролі» [58]. .

«Під нормами розуміємо узагальнені правила, що керують поведінкою працівників і приводять їх до досягнення цілей організації. Ролі визначають внесок кожного у спільну діяльність, залежно від позиції (формальної або неформальної), яку займає в організації, а також взаємні очікування і взаємний контроль працівників» [57, с. 289]

«Культуру організації характеризують наступні атрибути:

- поділені цінності, тобто що люди цінують у своєму житті, в організації: своє положення, титули, просування по службі, саму роботу;
 - віра в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість і т.п.;
 - комунікаційна система і мова спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної комунікації, аббревіатури, жестикуляції й т.п.;
 - усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності часу у працівників, дотримання тимчасового розпорядку й заохочення за це;
 - взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом й владою, досвідом й знаннями, релігією й громадянством, а також шляхи й методи вирішення виникаючих конфліктів;
 - процес розвитку працівника і навчання: процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується в організації;
 - трудова етика й методи стимулювання: ставлення до роботи й відповідальність за доручену справу; поділ праці й виконання посадових обов'язків; оформлення і чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи просування по службі;
 - зовнішній вигляд, одяг, що і як їдять працівники, подання себе на роботі, діловий стиль» [58].
- Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства, в т.ч., і цілей стратегічних змін.

9.3 Корпоративна культура підприємства та виникнення опору стратегічним змінам

Зв'язок ключових складових управління стратегічними змінами (підходів до управління змінами, об'єктів та суб'єктів змін, стратегічного потенціалу змін, стратегічних інструментів змін та опору змінам) із корпоративною культурою підприємства проявляється у наступних утіленнях останньої:

- характеристики соціальної системи – існування корпоративної культури можливе тільки в рамках соціальної системи, оскільки носієм культури є людський фактор;
- складовій внутрішнього середовища, а значить корпоративна культура може вважатися внутрішнім фактором змін;
- продуцента синергійного ефекту змін та їх релевантності цілям, які визначені керівництвом підприємства. Для корпоративної культури підприємства у фокусі управління змінами сприяння змінам має викликати позитивний ефект, тобто синергію змін. Опір змінам сприймається як дисергія;
- чинника використання людського фактору виробництва (впливає на продуктивність праці, плинність кадрів, рівень абсентеїзму);

- чинника опору змінам – корпоративна культура виступає у двоєдиній ролі: одночасно визначає причини опору змінам на індивідуальному, груповому та системному рівнях та напрямки його усунення;

- стратегічного ресурсу – корпоративна культура у сучасному менеджменті сприймається як стратегічний інструмент, спрямований на встановлення ефективних комунікацій між рівнями менеджменту та досягненням за рахунок цього стратегічних цілей організації.

Під корпоративною культурою в фокусі управління змінами пропонується розуміти систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дієвих принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися на підприємстві під впливом місії, філософії існування та життєвого циклу організації та визначають досягнення цілей управління змінами.

Типологія прояву опору змінам на підприємстві тісно пов'язана із рівнями корпоративної культури (артефакти, цінності, базові уявлення), оскільки визначає природу виникнення такого опору та його демонстраційність на підприємстві (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 - Зв'язок типології прояву опору змінам та рівнів корпоративної культури

Рівень корпоративної культури	Тип прояву опору змінам								
	заперечення	індиферентність	уникнення	демонстрація некомпетентності	абсентеїзм	раціоналізація	обурення	скептицизм	нестерпіння
Перший рівень – видимий, базисний, отримав назву «артефакти культури»	+			+	+	+	+		
Другий рівень – невидимий характеризує цінності		+	+					+	+
Третій рівень – невидимий, глибинний, базові уявлення	+						+		+

Дані табл. 9.1 демонструють складний характер виникнення типів опору, який має коріння переважно на другому (ціннісному) та третьому (рівні базових уявлень) рівнях корпоративної культури. Прояв опору на рівні артефактів є крайньою мірою прояву опору змінам.

Генерація опору залежно від підходів до формування корпоративної культури наведена на рис. 9.2.

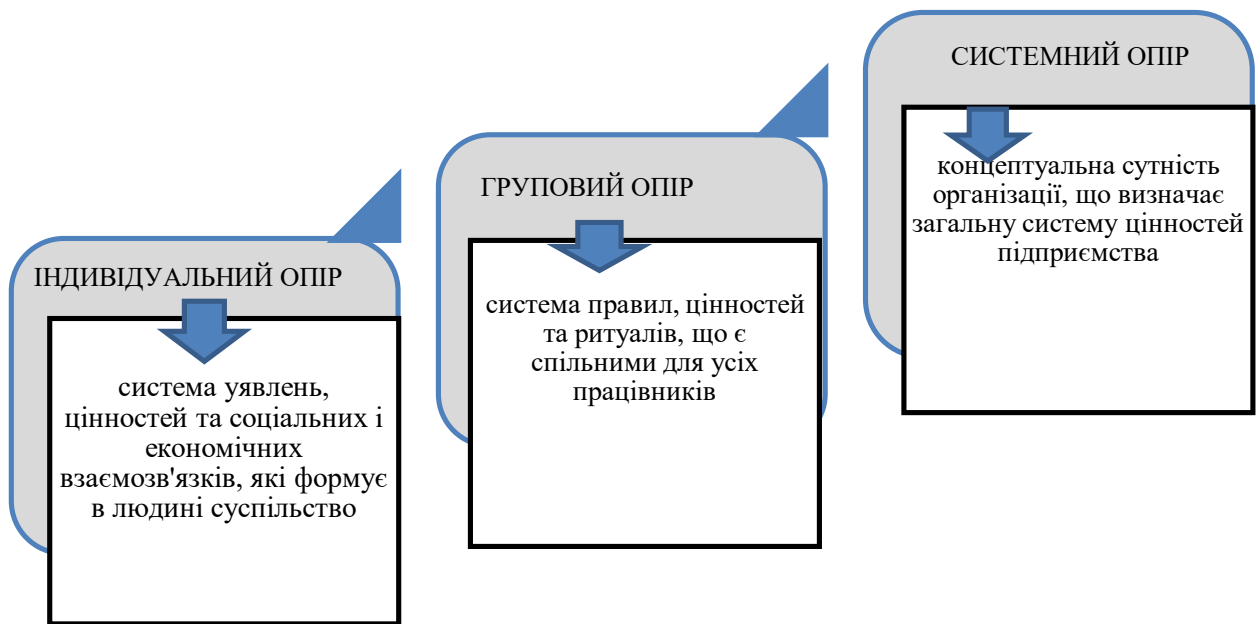


Рисунок 9.2 - Генерація опору змінам рівнями корпоративної культури підприємства

Наведені на рис. 9.2 рівні опору та рівні корпоративної культури доводять взаємообумовленість даних процесів та ступеневий характер виникнення опору. Проте, індивідуальний, груповий та системний опір, як наслідки породження різних рівнів корпоративної культури не є взаємовиключними та не переходять один в одного у загальній кремації опору змінам.

9.4 Формування корпоративної культури щодо сприяння стратегічним змінам

Для встановлення рівня опору змінам та його залежності від корпоративної культури підприємства доцільно ідентифікувати тип корпоративної культури в залежності від її ставлення до змін. Дослідження типів корпоративної культури виявило їх різноманіття, яке з одного боку, відображає багатогранність даної управлінської категорії, а з іншого – дозволяє констатувати унікальність корпоративної культури кожного окремого підприємства. По відношенню до управління змінами пропонується розрізнити два види корпоративної культури: фідучіарну та нефідучіарну, які визначені за ознакою ставлення персоналу до змін:

за фідучіарного типу корпоративної культури персонал має довіру до керівництва підприємства, яке, в свою чергу, доручає команді змін їх провадження. Опір змінам є мінімальним, виникає, як правило на індивідуальному рівні та швидко анулюється шляхом впровадження заходів інформаційного та мотиваційного характеру.

за нефідучіарного типу корпоративної культури довіра до керівництва підприємства (чи команди змін) щодо змін мінімальна/відсутня, опір змінам значний, носить груповий чи системний (загальний) характер.

В умовах фідучіарної культури підприємства, ролі людського фактора в управлінні змінами можуть бути описані лінійними процесами (рис. 9.3), в умовах нефідучіарної культури - перемінними потоками управління змінами, які опосередковуються опором всіх учасників процесу змін (рис. 9.4).

Слід зазначити, що наведена типізація фідучіарної та нефідучіарної корпоративної культури є ситуацією т.зв. полюсних варіацій корпоративної культури змін, які у чистому вигляді не зустрічаються, або зустрічаються виключно у критичні чи пікові моменти діяльності підприємства.

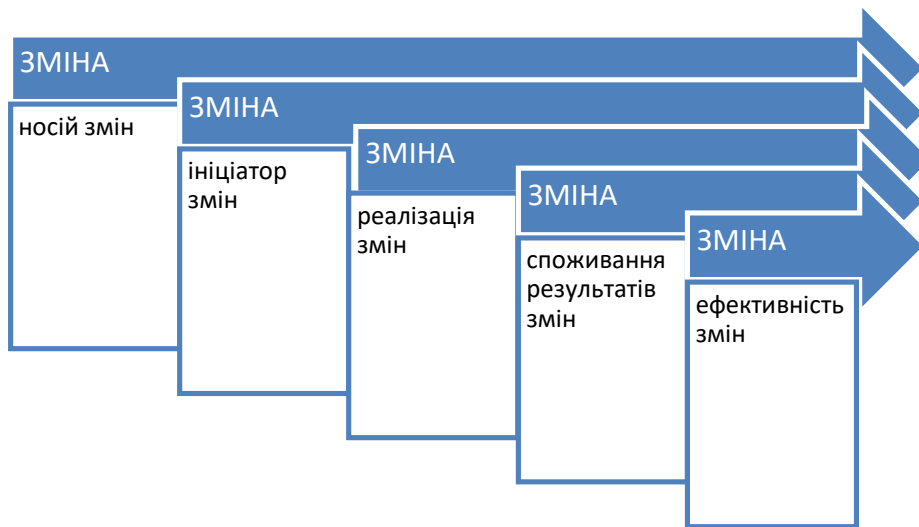


Рисунок 9.3 - Лінійний потік управління змінами в умовах підприємства з фідучіарною корпоративною культурою

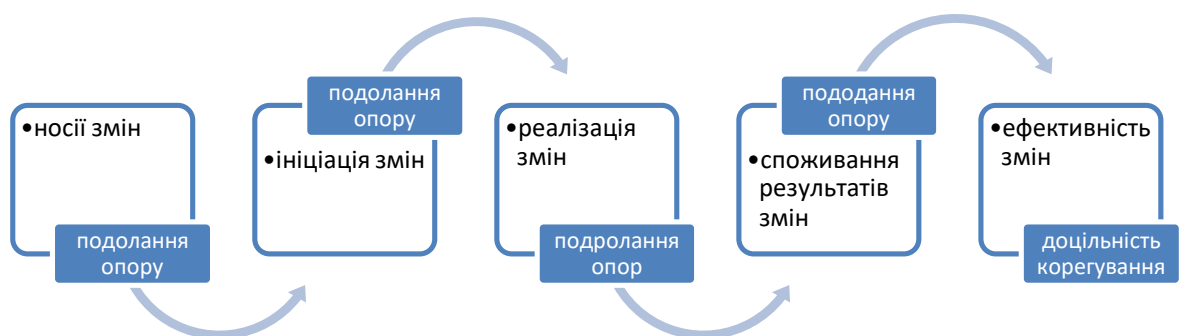


Рисунок 9.4 - Перемінний потік управління змінами в умовах підприємства з нефідучіарною корпоративною культурою

Характеристика фідучіарної та нефідучіарної по відношенню до змін корпоративної культури із застосуванням інтегрального холістичного підходу наведена у табл. 9.2.

Таблиця 9.2 - Характеристика фідучіарної та нефідучіарної по відношенню до змін корпоративної культури підприємства

Характеристика типу культури	Фідучіарний тип корпоративної культури	Нефідучіарний тип корпоративної культури
Ініціалізація змін	генерація колективом підприємства чи керівником (лідером) до якого існує високий рівень довіри	нав'язані зміни які впроваджуються директивно
Тип керівника команди змін	демократичний, лояльний	автократичний, авторитарний
Рівень опору змінам	мінімальний	максимальний
Тип прояву змінам	відкритий з самого початку	прихований на початку змін, відкритий в кінці циклу змін
Рівень прояву у рінях корпоративної культури	атрибутивний	цінності, базові уявлення
Лаг змін	незначний	значний, тривалий
Пануючі зв'язки у корпоративній культурі	формальні – на атрибутивному рівні, неформальні на рівні цінностей та базових уявлень	неформальні на атрибутивному, формальні на рівні цінностей та базових уявлень
Комунікації	ефективні	неефективні
Пануючий тип працівників	новатори; працівники, які дуже швидко сприймають нововведення; працівники зі швидким сприйняттям	працівники, які повільно сприймають нововведення; працівники із загальмованим сприйняттям
Типи прояву опору	раціоналізація, заперечення	індиферентність, уникнення, демонстрація некомпетентності, абсентеїзм, обурення, скептицизм, нетерпіння

Для формування фідучіарного типу корпоративної культури «в процесі управління стратегічними змінами необхідно вирішувати такі завдання:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу в спільну діяльність по розробці та реалізації стратегічних змін на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників щодо проектів змін;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;
- делегування відповідальності в процесі стратегічних змін;
- зміцнення корпоративної родини (вітання персоналу із сімейними святами, подіями і т.д.)» [60, с. 114-115].

Питання для самоконтролю:

1. Що таке корпоративна культура? Чим відрізняється організаційна культура підприємства та корпоративна культура?

2. Які рівні корпоративної культури існують? Чим обумовлене їх виникнення?
3. Назвіть основні атрибути корпоративної культури. Як вони пов'язані із стратегічними змінами?
4. Дайте визначення фідуціарної корпоративної культури підприємства. Які її особливості?
5. Що треба робити для формування фідуціарної культури підприємства? Ці дії мають бути одноразовими?

Тести:

- 1. Ключовим поняттям для визначення корпоративної культури є**
 - A. людське середовище
 - B. зовнішнє середовище
 - C. виробнича структура
 - D. операційне середовище

- 2. Функціонування корпоративної культури практично не пов'язано з**
 - A. офіційними, встановленими у наказовому порядку правилами організаційного життя
 - B. персоналом підприємства
 - C. специфікою діяльності підприємства
 - D. всім переліченим

- 3. Метою корпоративної культури є**
 - A. посилення зав'язків між управлінською ланкою підприємства та операційним персоналом
 - B. вшанування лідера підприємства
 - C. досягнення максимальної ефективності функціонування підприємства
 - D. формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства

- 4. Роботу персоналу в сучасній організації доцільно розглядати як**
 - A. групову
 - B. індивідуальну
 - C. проектну
 - D. все наведене вірно

- 5. В корпоративній культурі виділяють наступні основні компоненти**

- A. базисні передумови поведінки, ціннісні орієнтації, матеріальні орієнтири, символіка
- B. базисні передумови поведінки, ціннісні орієнтації, символіка
- C. базисні передумови поведінки, матеріальні орієнтири, символіка
- D. базисні передумови поведінки, ціннісні орієнтації, матеріальні орієнтири, символіка, історія, легенди тощо

6. Першим рівнем корпоративної культури є

- A. рівень базових уявлень
- B. рівень цінностей організації
- C. рівень базових уявлень
- D. рівень непроголошених цінностей

7. Ядром корпоративної культури організації є

- A. базові уявлення
- B. цінності
- C. ментальна карта
- D. фінанси

8. В умовах фідучіарної корпоративної культури підприємства, ролі людського фактора в управлінні змінами можуть бути описані

- A. лінійними процесами
- B. перемінними потоками
- C. лінійно-перемінними потоками
- D. переривчастими потоками

10. В умовах нефідучіарного типу корпоративної культури підприємства, ролі людського фактора в управлінні змінами можуть бути описані

- A. лінійними процесами
- B. перемінними потоками
- C. лінійно-перемінними потоками
- D. переривчастими потоками

10. «Артефакти культури» формують

- A. перший рівень корпоративної культури – видимий, базисний
- B. другий рівень корпоративної культури – невидимий, який характеризує цінності персоналу
- C. третій рівень корпоративної культури – невидимий, глибинний, базові уявлення
- D. четвертий рівень корпоративної культури – внутрішні настанови особистості які формують ставлення до всесвіту взагалі

Терміни і визначення

Корпоративна культура - це сукупність цінностей, принципів, норм, правил діяльності корпорації, які розділяються більшістю співробітників, передаються "з покоління в покоління" і роблять певний вплив на характер реалізації цілей підприємства.

Рівні культури охоплюють різного роду колективні цінності, норми і правила поведінки, що використовуються носіями цієї культури для представлення як самим собі, так і іншим.

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства, в т.ч., і цілей стратегічних змін.

Під корпоративною культурою в фокусі управління стратегічними змінами пропонується розуміти систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дієвих принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися на підприємстві під впливом місії, філософії існування та життєвого циклу організації та визначають досягнення цілей управління стратегічними змінами.

За фідучіарного типу корпоративної культури персонал має довіру до керівництва підприємства, яке, в свою чергу, доручає команді змін їх провадження; опір змінам є мінімальним, виникає, як правило на індивідуальному рівні та швидко анулюється шляхом впровадження заходів інформаційного та мотиваційного характеру.

За нефідучіарного типу корпоративної культури довіра до керівництва підприємства (чи команди змін) щодо змін мінімальна/відсутня, опір змінам значний, носить груповий чи системний (загальний) характер.

РОЗДІЛ 10

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

Основні питання

- 10.1. Реалізація управління стратегічними змінами на сучасних підприємствах.
- 10.2. Стратегія змін як складова управління підприємством.
- 10.3. Типи стратегій змін.

10.1 Реалізація управління стратегічними змінами на сучасних підприємствах

Управління стратегічними змінами сучасного підприємства є безперервним, циклічним та динамічним процесом, який пов'язаний із багатокomпонентністю стратегічних змін та «запуском» ланцюгової реакції на стратегічні зміни. Саме тому реалізація стратегічних змін виступає тим елементом процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення цілей змін та, за потреби, їх коригування та координацію спільних зусиль команди стратегічних змін. Реалізація управління стратегічними змінами на підприємстві включає три етапи:

I етап – цілевизначення - на основі оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх драйверів стратегічних змін на чинну (базову, діючу) стратегію підприємства;

II етап – планування програми стратегічних змін та визначення її параметрів на основі оцінки потенціалу стратегічних змін та можливостей стратегічних змін;

III етап – реалізація стратегічних змін з урахування чинного опору змінам на підприємстві та діючої корпоративної культури стосовно змін.

В умовах, коли стратегія підприємства визначається як складна система, для реалізації цілей якої потрібно акумулювати зусилля ряду функціональних підрозділів, які по суті, є підсистемами ресурсного стратегічного забезпечення, процес реалізації стратегічних змін набуває формату декомпозиції (розукрупнення) стратегічних змін на ряд завдань змін складових стратегічного набору функціональних стратегій підприємства.

У контексті реалізації стратегічних змін, *стратегічний набір підприємства* є сукупністю функціональних стратегій, які відображають загальний зміст декомпозиції стратегічних змін підприємства та особливості його діяльності через комплекс чітко окреслених заходів із досягнення поставлених цілей стратегічних змін підприємства в умовах зовнішнього середовища функціонування.

Ключові управлінські запитання, які розв'язуються в процесі управління стратегічними змінами :

"*навіщо змінювати?*", тобто, які цілі будуть досягнуті та як їх будуть контролювати;

"*що змінювати?*", тобто, що буде виступати об'єктом стратегічних змін;

"*хто буде змінювати?*", тобто, яким буде розподіл ролей суб'єктів стратегічних змін в процесі змін та як буде розподіленою відповідальність та повноваження між ними;

"*як змінювати?*", тобто, які етапи програми будуть реалізовані у якій послідовності, хто буде за них відповідати;

"*як контролювати?*", тобто, яким чином буде реалізовано контроль за програмою стратегічних змін, які контрольні точки будуть встановлені у даному процесі.

Практична реалізація програми стратегічних змін на підприємстві вимагає розробки **плану стратегічних змін підприємства**, який являє собою послідовність реалізації стратегічних змін на підприємстві з метою досягнення цілей програми стратегічних змін. План стратегічних змін підприємства виступає підставою для складення планів стратегічних змін функціональних підрозділів підприємства.

10.2 Стратегія змін як складова управління підприємством

Реалізація управління стратегічними змінами на підприємстві вимагає її організаційно-інституційного забезпечення та обґрунтування не тільки стратегічними ресурсами (які у даному випадку виступають переважно як підсистема уречевленого забезпечення), але й організаційного (неуречевленого) забезпечення з боку стратегічного менеджменту та менеджменту змін.

Під **стратегією змін підприємства** розуміють узагальнюючу модель дій, яка в умовах впливу зовнішніх та внутрішніх драйверів змін забезпечує досягнення цілей стратегії підприємства через розробку та реалізацію стратегічних змін.

Модель формування стратегії змін підприємства узагальнена на рис. 1, де наведено її зв'язок із ієрархічною сукупністю стратегій підприємства та програмою стратегічних змін через єдність стратегічного менеджменту та менеджменту стратегічних змін.

Для розуміння стратегії змін та її організаційного забезпечення доцільно визначитися із метою, її об'єктами та суб'єктами, а також із підходами до організації її за різного типу лідерства та типу менеджменту підприємства.

Метою стратегії змін є реалізація системи управління стратегічними змінами, яка дозволить досягнути цілей стратегічних змін за допомогою реалізації наявних стратегічних ресурсів та визначених драйверів змін [1, с. 212-218].

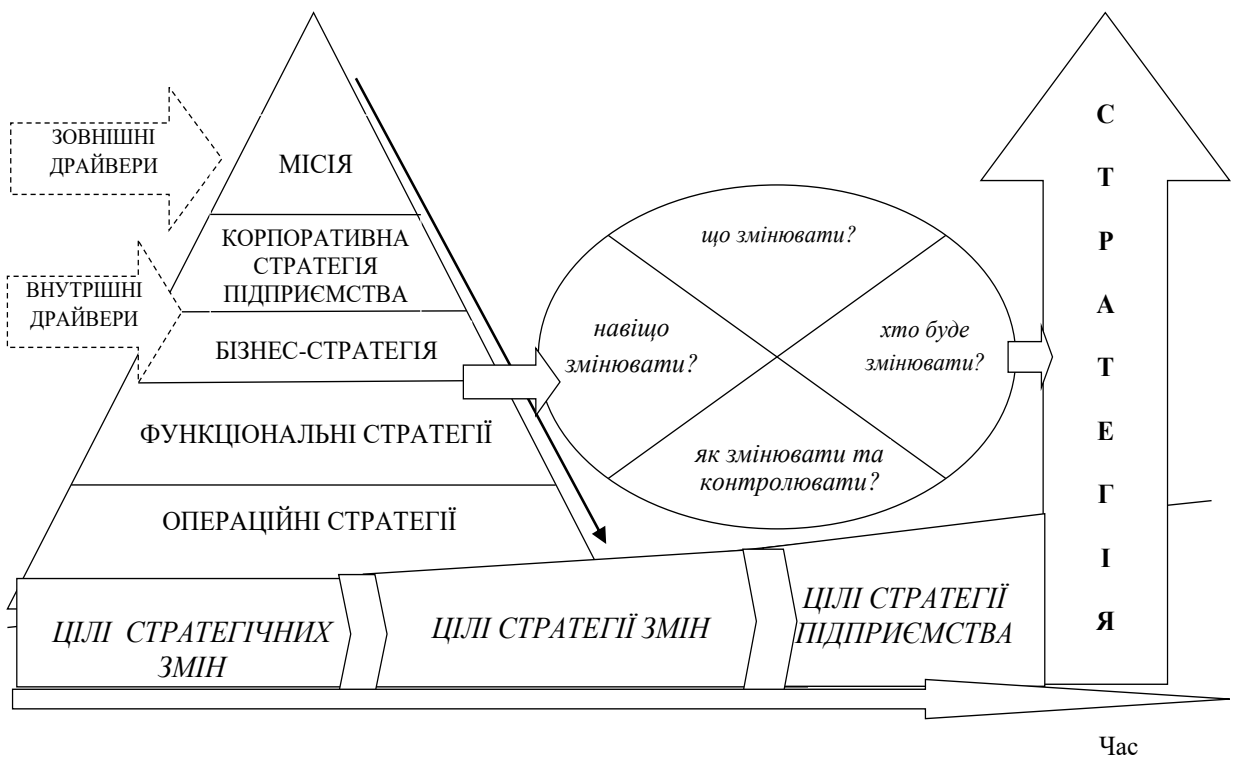


Рисунок 10.1 - Модель формування стратегії змін підприємства та її зв'язок із стратегічним набором [1, с. 221]

Об'єктами стратегії змін є:

- стратегічне середовище функціонування підприємства для джерело драйверів змін та слабких сигналів щодо їх зміни;
- акумульовані можливості стратегічних змін;
- сформований потенціал стратегічних змін підприємства;
- соціально-культурні особливості реалізації змін;
- сформований ієрархічний континуум стратегій підприємства та їх декомпозиція;
- стратегічні зв'язки між сформованими стратегічними можливостями змін, стратегічним потенціалом змін та континуумом стратегій підприємства які виникають в процесі реалізації менеджменту стратегічних змін.

Характеризуючи стратегію змін підприємства слід зазначити наступні її особливості:

- дана стратегія входить до системи забезпечуючих стратегій на підприємстві, реалізація якої прямо чи опосередковано стосується всіх ієрархічних рівнів управління. Її призначення – забезпечення нормального перебігу процесів досягнення цілей стратегічних змін, а через них – стратегічних цілей підприємства;
- стратегія змін є ситуативною унікальною стратегією, повторення та імітація якої неможливі через унікальність кожного випадку стратегічних змін та механізмів їх реалізації. Така властивість дозволяє констатувати, що

стратегія змін є базою для формування ключових компетенцій підприємства у галузі стратегічних змін;

- стратегія змін є інструментом забезпечення гнучкості загальної стратегії та стратегічного менеджменту, оскільки саме через її реалізацію відбувається максимально ефективно досягнення стратегічних цілей.

Підходи до створення стратегії змін залежно від взаємодії команди стратегічних змін, менеджменту стратегічних змін та рівнів стратегічного управління наведені у табл. 10.1.

Таблиця 10.1. - Підходи до створення стратегії змін залежно від взаємодії команди стратегічних змін, менеджменту стратегічних змін та рівнів стратегічного управління

Підхід (спосіб) створення стратегії	Ролі учасників створення стратегії	Характер стратегії змін	Візуалізація підходу (способу)
Директивний	Лідер команди змін – «генерал», всі інші члени команди та суб'єкти стратегічних змін – «рядові»	Стратегія – результат наданої до виконання директиви лідера змін	
Символічний	Лідер команди змін – «тренер», всі інші члени команди та суб'єкти стратегічних змін – «гравці»	Стратегія – напрямок дії, згенерований лідером команди змін та втілений командою	
Інтерактивний	Лідер команди змін – «координатор», всі інші члени команди та суб'єкти стратегічних змін – «автономні учасники», які взаємодіють між собою	Стратегія – результат взаємодії учасників команди змін та стейкхолдерів	
Ситуативний	Лідер команди змін – «спостерігач», всі інші члени команди та суб'єкти стратегічних змін – «новатори», які на підставі власного досвіду та компетенцій генерують рішення	Стратегія – результат узагальнення спонтанної (емерджентної) взаємодії учасників, обумовленої змінами драйверів	

Директивний підхід (спосіб) створення стратегії змін передбачає наявність сильної позиції лідера стратегічних змін (часто він одночасно є і керівником підприємства), яка є результатом формальних владних повноважень. Як правило, у випадку використання такого підходу припустимими є два існування опору: прихований недеklarований (нефідучіарний тип корпоративної культури), або лояльне ставлення до змін в результаті наявності фідучіарної по відношенню до стратегічних змін корпоративної культури. При директивному способі розробки стратегії змін позиція лідера змін є «істиною першої інстанції», вона не обговорюється, а приймається до виконання. Недоліком такого підходу є наявність високого ризику помилки керівника команди змін в результаті дії суб'єктивних чинників.

Символічний підхід (спосіб) створення стратегії змін передбачає, що позиція лідера стратегічних змін є сильною, але її джерелом є не влада як у першому випадку, а авторитет та значний досвід управлінської діяльності у сфері стратегічних змін. Лідер команди змін генерує за такого підходу концепцію стратегії, а учасники команди змін, носії змін та інші суб'єкти стратегії забезпечують її реалізацію. При такому типі підходу існування опору має конструктивну природу, опір, за його наявності, є декларованим та його мета – покращення командної роботи, а значить – ефективна реалізація стратегічних змін на підприємстві. Недоліком даного підходу є відсутність у керівника команди стратегічних змін "повної картини" ситуації змін, що може привести до втрати антисипативності управління через відсутність ефективних рішень на оперативному рівні.

Інтерактивний підхід (спосіб) передбачає, що позиція лідера команди стратегічних змін є дорадчою, таке формування стратегії змін є результатом децентралізованого управління стратегічним процесом на підприємстві, коли параметри стратегічних змін задаються "знизу вгору", де відбувається їх ухвалення, координація та інтегрування у загальну програму стратегічних змін. За такого підходу опір стратегічним змінам відсутній, або існує на індивідуальному рівні та не є декларованим. Як правило, такий підхід до створення стратегії використовується за панування фідуціарної корпоративної культури тривалий час та в умовах ефективно створеної команди змін, яка застосовує компетенції щодо стратегічних змін, набуті у попередніх періодах функціонування підприємства. За такого підходу також цілком припустимим є використання зовнішніх агентів стратегічних змін у якості команди змін. Дієвим таке залучення зовнішніх агентів змін є тільки у випадку ефективної системи їх мотивації та лише на разові, спеціалізовані випадки стратегічних змін.

Ситуативний підхід (спосіб) створення стратегії змін передбачає відсутність планових та формальних процедур з генерації стратегії змін. Він ґрунтується на ситуативному інтуїтивному управлінні розробкою стратегії, в основу якого покладено концепцію емерджентної стратегії, розвиток якої відбувається спонтанно на основі інноваційних підходів до генерації стратегічних альтернатив і їх вибору. Роль лідера команди стратегічних змін у даному випадку полягає у виявленні "слабких сигналів" драйверів змін, їх сепарації та вибору стратегічних дій які будуть максимально адекватно враховувати ситуацію змін та їх наслідки для підприємства як платформи стратегічних змін. Виникнення опору стратегічним змінам за такого підходу можливе, але звуженість часових рамок та короткий лагу змін позбавляє його конструктивних та деструктивних властивостей. Можна зазначити, що у даному випадку фідуціарна корпоративна культура щодо стратегічних змін встановлюється вимушено. Узагальнюючи зміст підходів (способів) створення стратегії змін на підприємстві слід зазначити, що вони розташовані у порядку набуття ними антисипативних властивостей – від найменших (у випадку директивного підходу) до абсолютних (у випадку ситуативного підходу).

10.3. Типи стратегій змін

Характеризуючи стратегію змін на підприємстві слід відзначити наявність її декількох типів, а саме:

- **стратегія генератора стратегічних змін** – для підприємств, які ставлять у якості цілей стратегічних змін лідерство, зростання на ринку, досягнення конкурентоспроможності тощо за рахунок сформованого потенціалу стратегічних змін та формування параметрів унікальних можливостей стратегічних змін на ринку. Дана стратегія передбачає активний характер управлінських дій з боку команди стратегічних змін та лідера змін, розробка стратегії відбувається із використанням ситуативного або інтерактивного підходу (способу). Основа стратегії - зовнішні макроекономічні та галузеві (регіональні) драйвери стратегічних змін які в умовах антисипативності стратегічного управління перетворюються на інструменти досягнення цілей стратегічних змін. Результатом реалізації такої стратегії змін можуть стати унікальні ключові компетенції як у сфері управління, так і у функціональних сферах діяльності підприємства;

- **активна стратегія імітатора змін** – для підприємств, які ставлять у якості цілей стратегічних змін покращення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності за рахунок сформованого потенціалу стратегічних змін та реалізації унікальних стратегічних можливостей. База такої стратегії – активні управлінські дії, за основу яких приймається переважно предметна складова потенціалу стратегічних змін та використання розроблених іншими підприємствами нестандартних шляхів реалізації стратегічних змін.

Тобто, приймаються до використання перевірені в інших умовах та іншими підприємствам варіанти реалізації стратегічних змін. Основа стратегії - зовнішні макроекономічні та галузеві (регіональні) драйвери стратегічних змін. Розробка стратегії змін відбувається із застосуванням інтерактивного підходу (способу) організації роботи команди стратегічних змін та лідера змін;

- **пасивна стратегія імітатора змін** – для підприємств, які ставлять у якості цілей стратегічних змін підтримку досягнутих ринкових позицій (захисна стратегія або стратегія стабілізації) за рахунок сформованого потенціалу стратегічних змін та реалізації середнього рівня можливостей стратегічних змін. База такої стратегії – реактивні управлінські дії, за основу яких приймається переважно предметна складова потенціалу стратегічних змін та використання нестандартних шляхів реалізації стратегічних змін які вже були апробовані на даному ринку та мали успіх. Основа стратегії галузеві (регіональні) та локальні драйвери стратегічних змін. Розробка стратегії змін відбувається із застосуванням інтерактивного чи символічного підходу (способу) організації роботи команди стратегічних змін та лідера змін;

- **стратегія консерватора щодо реалізації стратегічних змін** – використовується підприємствами, які ставлять за цілі стратегічних змін підтримку ринкових позицій, або навіть "виживання" на ринку за рахунок реалізації сформованого потенціалу стратегічних змін та підтримку порогового (рідше - середнього) рівня можливостей стратегічних змін. Дана

стратегія передбачає реалізацію класичних рецептивних, розроблених та апробованих іншими підприємствами стандартних шляхів реалізації стратегічних змін. Джерело стратегічних змін – локальні зовнішні стратегічні зміни та внутрішні драйвери стратегічних змін. Розробка стратегії змін відбувається із застосуванням символічного чи директивного підходу (способу) організації роботи команди стратегічних змін та лідера змін. Така стратегія не обов'язково є стратегією аутсайдера, вона може застосовуватися підприємствами які мають стабільні ринкові позиції та не мають стратегічних намірів щодо їх зміни.

Питання для самоконтролю:

1. Назвіть основні етапи реалізації управління стратегічними змінами на підприємстві. Чи можна змінювати їх послідовність?
2. Охарактеризуйте ієрархічні рівні стратегій, які формують стратегічний набір підприємства. Які з них задіяні у першому етапі реалізації стратегічних змін? У чому їх організаційна цінність?
3. Хто є розробниками плану стратегічних змін на підприємстві? Чи залежить процес планування стратегічних змін від організаційного дизайну компанії?
4. Назвіть основні об'єкти стратегічних змін та перелік суб'єктів змін, які задіяні у їх реалізації.
5. Назвіть основні недоліки підходів до реалізації стратегії змін на підприємстві. Які існують інструменти їх подолання? Чи можливо забезпечити повне їх анулювання для кожного із існуючих підходів?
6. Розробка якої стратегії змін на вашу думку є найбільш затратною для підприємства? Надайте пояснення Вашої позиції.

Тести:

1. Сукупність функціональних стратегій, які відображають загальний зміст декомпозиції стратегічних змін підприємства та особливості його діяльності через комплекс чітко окреслених заходів із досягнення поставлених цілей стратегічних змін підприємства в умовах зовнішнього середовища функціонування

- A. стратегічна платформа
- B. стратегічні завдання
- C. стратегії змін
- D. стратегічний набір

2. Послідовність реалізації стратегічних змін на підприємстві з метою досягнення цілей програми стратегічних змін

- A. план стратегічних змін
- B. проект стратегічних змін
- C. статут стратегічних змін
- D. організаційний дизайн стратегічних змін

3. Даний підхід передбачає, що позиція лідера стратегічних змін є сильною, але її джерелом є не влада, а авторитет та значний досвід управлінської діяльності у сфері стратегічних змін

- A. директивний підхід (спосіб) створення стратегії змін
- B. інтерактивний підхід (спосіб) створення стратегії змін
- C. ситуативний підхід (спосіб) створення стратегії
- D. символічний підхід (спосіб) створення стратегії змін

4. Процес реалізації стратегічних змін на підприємстві набуває формату

- A. об'єднання декількох типів змін у єдине ціле
- B. об'єднання всієї сукупності стратегічних змін у єдине ціле
- C. декомпозиції (розукрупнення) стратегічних
- D. дезагрегації стратегічних змін

5. Стратегія змін на підприємстві

- A. є різновидом бізнес-стратегії
- B. є різновидом загальної стратегії
- C. є складовою операційних стратегій
- D. входить до системи забезпечуючих стратегій на підприємств

6. Відсутність планових та формальних процедур з генерації стратегії змін передбачає

- A. директивний підхід (спосіб) створення стратегії змін
- B. інтерактивний підхід (спосіб) створення стратегії змін
- C. ситуативний підхід (спосіб) створення стратегії
- D. символічний підхід (спосіб) створення стратегії змін

7. Лідер команди змін – «генерал», всі інші члени команди та суб'єкти стратегічних змін – «рядові», це

- A. директивний підхід (спосіб) створення стратегії змін
- B. інтерактивний підхід (спосіб) створення стратегії змін
- C. ситуативний підхід (спосіб) створення стратегії
- D. символічний підхід (спосіб) створення стратегії змін

8. Стратегія – результат взаємодії учасників команди змін та стейкхолдерів, це

- A. директивний підхід (спосіб) створення стратегії змін

- B. інтерактивний підхід (спосіб) створення стратегії змін
- C. ситуативний підхід (спосіб) створення стратегії
- D. символічний підхід (спосіб) створення стратегії змін

9. Розробка даної стратегії змін відбувається із застосуванням інтерактивного чи символічного підходу (способу) організації роботи команди стратегічних змін та лідера змін

- A. стратегія генератора стратегічних змін
- B. активна стратегія імітатора змін
- C. пасивна стратегія імітатора змін
- D. стратегія консерватора щодо реалізації стратегічних змін

10. База такої стратегії – активні управлінські дії, за основу яких приймається переважно предметна складова потенціалу стратегічних змін

- A. стратегія генератора стратегічних змін
- B. активна стратегія імітатора змін
- C. пасивна стратегія імітатора змін
- D. стратегія консерватора щодо реалізації стратегічних змін

Терміни і визначення

Стратегічний набір підприємства є сукупністю функціональних стратегій, які відображають загальний зміст декомпозиції стратегічних змін підприємства та особливості його діяльності через комплекс чітко окреслених заходів із досягнення поставлених цілей стратегічних змін підприємства в умовах зовнішнього середовища функціонування.

План стратегічних змін підприємства являє собою послідовність реалізації стратегічних змін на підприємстві з метою досягнення цілей програми стратегічних змін.

Стратегія змін підприємства - узагальнююча модель дій, яка в умовах впливу зовнішніх та внутрішніх драйверів змін забезпечує досягнення цілей стратегії підприємства через розробку та реалізацію стратегічних змін.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств. Монографія. Кривий Ріг : ФОП Чернявський Д.О., 2019. 398 с.
2. Садеков А. А., Гусєва О. Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: Елект.конспект лекцій для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання . Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. 129 с.
3. Дунда С.П. Стратегічний менеджмент: Конспект лекцій для студ. спец. 8.03060101, 7.03060101 «Менеджмент і адміністрування» денної та заочн. форм навч. К.: НУХТ, 2013. 72 с.
4. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством. URL: <https://learn.ztu.edu.ua> (дата звернення 11.09.2019).
5. Приймак Н.С. Сучасні аспекти змін у стратегічному середовищі діяльності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. №1(63). С. 137-142.
6. Приймак Н.С. Сучасні тенденції управління змінами в системі менеджменту підприємств. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 2 (67). С. 34-42.
7. Друкер П. Практика менеджмента. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2009. 400 с. URL: http://loveread.ec/read_book.php?id=75926&p=1 (дата звернення 22.10.2018).
8. Приймак Н.С. Change management в системі сучасного стратегічного менеджменту. *Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів*: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. Кривий Ріг: ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2019. С. 125-128.
9. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 714. С. 155-161.
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента Москва: Дело, 1997. – 704 с.
11. Глущенко А.Н. Концепция управления изменениями на металлургическом предприятии. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 378-385.
12. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. Київ: НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с
13. Приймак Н.С. Дихотомія управління змінами та його роль в діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2 (57). С. 99-106
14. Morgan G. Images of Organization. Beverly Hills CA.: Sage, 1986. 360 p.
15. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. пос. . Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с.
16. Larry E. Greiner, "Patterns of Organization Change", Harvard Business Review, May-June 1967, in Organizational Change and Development, ed. G. W. Dalton. P. R. Lawrence, and L. E. Greiner (Homewood, Ill: Irwin, 1970).

17. Коттер Дж. П. Впереди перемен/ Джон П. Коттер; [пер. с англ.]. – М.: ЗАО"Олимп–Бизнес", 2011. –256 с.
18. Коэн Д. С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании /пер. с англ. Москва: Олимп-Бизнес, 2007. 320 с.
19. Кругер Ф. Модель Айсберг управления изменениями. URL: <http://ibcm.biz/Nauchnye-stati/model-organizacii-ajsberg-upravlenija-izmenenijami-fkruger.html>.
20. Lewin K. Feild Theory in Social Science. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.
21. Burnes B. Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*. 2004. No. 41 (6). P. 977-1002. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x> (date of the application: 13.08.2018).
22. Greiner L.E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review* (Reprinted from 1972). 1997. №. 76 (3). P. 55-60. URL: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow> (date of the application: 13.08.2018).
23. Larry E. Greiner, Lawrence P.R. Patterns of Organization Change. *Harvard Business Review*. 1967. May-June. URL: <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change> (дата звернення: 12.10.2018).
24. Beer M., Nohria N. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*. 2000. May 01. URL: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumBeerNohria2000.htm> (date of the application: 16.08.2018).
25. Адизес И.К. Управляя изменениями [пер. с англ. В. Кузин]. Санкт-Петербург: Питер, 2010. 223 с.
26. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. М: Хорошая книга, 2006. 360 с.
27. Сучасні концепції менеджменту: навч. посібн. / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 536 с
28. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями – СПб.: Издательский дом С-Петербургского государственного университета, 2005. 432 с.
29. Кузьмин А.И., Кошелева Н.А. Теория изменений: общие рекомендации к применению (из опыта БДФ «Виктория»). М.: Изд-во «Проспект», 2014. 61 с.
30. Назарчук Т. В, Косіюк О. М.. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
31. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2010. 408 с.
32. Пуцентейло П. Р., Гуменюк О. О. Стратегічний аналіз як важливий елемент управління підприємством. 2016. № 3-4. С. 196-205.
33. Лисецький Ю. М. Дослідження підприємства за допомогою системного підходу. *Математичне моделювання в економіці*. 2014. Вип. 1. С. 159-166.

34. Приймак Н.С. Зміни в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 2 (69). С. 35-44.
35. Ковбатюк М.В., Беник Н.Г. Особливості функціонування суднобудівельно-судноремонтних підприємств водного транспорту окремих регіонів України. *Водний транспорт*. 2016. Вип. 1. С. 74-82.
36. Приймак Н.С. Середовище діяльності підприємства як джерело стратегічних змін. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 6 (18). С. 160-165.
37. Боумен К. Основы стратегического менеджмента [Текст] / К. Боумен ; пер. с англ. М. : ЮНИ-ТИ, Банки и биржи, 1997. 365 с.
38. Hendry Chr. The Practice of Strategic Human Resource Management / Chr. Hendry, A. Pettigrew // Personnel Review URL : <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb055547#>.
39. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215с
40. Управління організаційним розвитком підприємства: курс лекцій [Електронний ресурс] / укладачі: Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна. – Х. : ХДУХТ, 2019. URL: https://elib.hduht.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4522/1/2019.1_поз.140.pdf (дата звернення: 16.09.2018)
41. Дорошук Г.А., Савченко Г.О. Кадрове забезпечення управління змінами. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 3. С. 50-56. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2014/No3/50-56.pdf> (дата звернення: 16.09.2018)
42. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. Київ ; Ірпінь : ВТФ Перун, 2002. 1440 с
43. Словник іншомовних слів: тлумачення, словотворення та слововживання / С. П. Бибик, Г. М. Сюта ; [за ред. С. Я. Єрмоленко]. Харків : Фоліо, 2006. 623 с.
44. Большой коммерческий словарь / под ред. Т Ф. Рябовой. М. : Война и мир, 1996. 399 с
45. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 // Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. 952 с.
46. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Кирилов О.Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: моногр. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 272 с.
47. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: моногр. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с
48. Приймак Н.С. Діагностика стратегічного потенціалу змін на підприємстві та підходи до його формування. *Сталий розвиток економіки*. 2019. №3(44). С. 141-148

49. Стратегічний потенціал економічної системи: інноваційні та інституціональні механізми його активізації [Текст]: монографія /Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф., Кубіній Н.Ю., Мошак С.М., Шеверя М.Ю., Кубіній В.В. Ужгород, 2014. 420 стр.
50. Опір організаційним змінам в розвитку організації. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/123274/mod_resource/content/1/Лекція%206.%20ОПІР%20ОРГАНІЗАЦІЙНИМ%20ЗМІНАМ%20В%20РОЗВИТКУ%20ОРГАНІЗАЦІЇ.pdf (дата звернення: 22.10.2019).
51. Нікітченко Т.О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 11. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/issue-11-2016/19-vipusk-11-cherven-2016-r/2142-nikitchenko-t-o-upravlinnya-oporom-zminam-u-silskogospodarskikh-pidpriemstvakh> (дата звернення: 23.10.2019).
52. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
53. Асаул А. Н. Організація підприємницької діяльності: підручник. СПб.: АНО ІПЕВ, 2009. 336с.
54. Синицька О.І., Білецька О.О. Організаційна чи корпоративна культура: теоретичні підходи до тлумачення понять. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. № 5, т. 1. С. 99-102.
55. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: Навчальний посібник. Львів, 2011. 317 с.
56. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
57. Гриценко Н.В. Особливості формування корпоративної культури організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 284-290.
58. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера. Навчальний посібник. К.: Знання, 2005. 442 с.
59. Тарасова О.В., Марінова С.С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3. С. 28-32.
60. Приймак Н.С. Ідентифікації типу корпоративної культури підприємства щодо сприйняття змін. *Вісник ТНЕУ*. 2019. № 2(20). С. 113-122.

Навчальне видання

Приймак Наталія Сергіївна

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ
Навчальний посібник

Підписано до друку
Формат 60×84/8. Ум. др. арк. 6,15

Формат 60×84/8. Ум. др. арк. 2,42.

Донецький національний університет
економіки і торгівлі імені
Михайла Туган-Барановського
50042, Дніпропетровська обл.,
м. Кривий Ріг, вул. Курчатова, 13.
Свідоцтво суб'єкта видавничої
справи ДК № 4929 від 07.07.2015 р.