

**Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**

**Кафедра публічного управління і адміністрування
Кафедра менеджменту і адміністрування**

**Дев'ять
НАРИСІВ
З
УПРАВЛІННЯ
ЗМІНАМИ**

Івано-Франківськ, 2018.

Рецензенти:

Д-р екон. наук, професор Полянська А. С.

Д-р наук з держ. управління, професор Молодцов О. В.

Д-р техн. наук, професор Заміховський Л.М.

Рекомендовано до друку:

Вченою Радою Івано-Франківського національного університету нафти і газу
(Протокол № ..., 00.00.2018)

9 нарисів з управління змінами : навчальний посібник / Л. С. Вербовська, Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко, Й. Ясінська // За загальною редакцією проф. В. П. Петренка. – Івано-Франківськ: Вид-во ІФНТУНГ «Факел», 2018. – 150 с.

«Дев'ять нарисів» – навчальний посібник, авторами якого, нарівні із загально відомими принципами, моделями, рекомендаціями і прикладами управління змінами в організаціях, продемонстрована специфіка їх практичного використання з отриманням оригінальних результатів і висновків, що дозволило удосконалити уже відомі теоретичні рішення і практичні підходи. Ряд запропонованих авторами новацій пройшли добру перевірку практикою з демонстрацією позитивних результатів, в зв'язку з чим можуть стати корисними не тільки студентам, здобувачам магістерських ступенів за галуззю знань 28 «Публічне управління» (спеціальність 281 «Публічне управління і адміністрування»), та 073 «Менеджмент» а й практикуючим управлінцям – менеджерам підприємств, працівникам органів публічного управління і місцевого самоврядування.

©Вербовська Л. С., 2018

©Дзвінчук Д. І., 2018

©Петренко В. П., 2018

©Ясінська Й., 2018

ПЕРЕДМОВА

Все тече, все змінюється ...

В змінах ми знаходимо своє призначення

Геракліт Ефеський

Одним із авторів цього навчального посібника в рамках набагато раніше підготовленого і виданого (1996 р.) poradnika «Тактика особистої роботи менеджера»¹ був написаний прикінцевий розділ «Як управляти перемінами?». Розділ закінчувався наведенням відомого вислову англійського парламентарія-ліберала В. Гладсона на адресу парламентаріїв-консерваторів «Ви не можете боротися проти майбутнього. Час працює на нас», яким він підкреслив неможливість уникнення змін, які диктуються часом з наступним авторським коментарем «Час працює на переми. Саме це дає надії на реалізацію так необхідних Україні реформ на загальнодержавному рівні, які складатимуться з позитивних і вчасних перемін, грамотно, професійно і з розумінням виконуваних сьогоднішніми і майбутніми українськими менеджерами».

Однак, уже пройшло більше як 20 років, а проблема «грамотного і професійного» управління змінами у всіх сферах життєдіяльності українського суспільства з отриманням «позитивних і вчасних» результатів залишається далекою від свого вирішення як на загальнодержавному рівні, так і на рівні її регіонів, галузей національного господарства, установ, підприємств і організацій, а ті зміни, які відбуваються, більшою мірою спрямовані на збереження існуючих традиційних структур, конструкцій і схем, чим на радикальний реінжиніринг останніх.

Для прикладу, проф. В. Симоненко у 2010 році в журналі «Економіка України» пише статтю «Реформа публічної адміністрації в Україні: фальстарт тривалістю в 15 років»², назва якої говорить сама за себе, а вірити їй слід хоча-б тому, що про цю проблему пише Заслужений економіст України, член-кореспондент НАН України, в минулому віце-прем'єр, Голова рахункової палати України, лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки 2003 року за цикл робіт з проблем регіональної та соціально-економічної політики.

І хоча у монографії³ 2014 року видання її автори наголошують, що «... процес трансформації політичних інститутів в Україні у бік демократизації успішно розвивається, ...» ними ж одночасно констатується факт того, що «... цей процес є ще дуже далеким від завершення і незавершеність цього процесу гальмує

¹ Петренко В. П. Тактика особистої роботи менеджера (персональний менеджмент) / В. П. Петренко, М. О. Данилюк, А. В. Попадюк, М. О. Табахарнюк. – Івано-Франківськ, РАЕР, 1996. – 187 с. (с. 169)

² Симоненко В. К. Реформа публічної адміністрації в Україні: фальстарт тривалістю в 15 років / В. К. Симоненко // Економіка України. – 2010. - №0. – С. 00-00.

³ Удосконалення державно-управлінських відносин в умовах трансформації українського суспільства : монографія / [Е. А. Афонін, Я. В. Бережний, О. Л. Валевський та ін.] ; за заг. ред. В. А. Ребкала, В. А. Шахова. – К. : НАДУ, 2014. – 268 с.

розвиток демократії, негативно позначається на можливостях формування громадянського суспільства».

Причинами «фальстарту», триваючої «незавершеності», «гальмування» і т. п. є відсутність у більшості сьогоденних «реформаторів» усвідомленої необхідності, бажання, необхідних знань і досвіду у такій важливій сфері професійних знань, як управління змінами в період радикальних соціальних, політичних, технологічних та інш. трансформацій суспільства.

Те, що 20 років тому було ще незрозумілим і неусвідомленим тогочасним корпусом вітчизняних управлінців, сьогодні більшістю з них уже розуміється і усвідомлюється, а прогалини у вітчизняному науковому і методичному забезпеченні процесів управління змінами, які існували протягом 90-х років минулого століття, уже ліквідовані ініціативними дослідженнями, захищеними дисертаціями, опублікованими науковими статтями і монографіями, навчальними посібниками.

У 2007 році автор цього тексту прийняв участь і отримав сертифікат тренера одного з перших проведених в Україні тренінгів з управління змінами, спеціально, для якого за фінансової підтримки Міжнародної громадської організації «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ» був підготовлений навчальний посібник «Управління змінами»⁴, у 2010 році дисципліна «Управління змінами» була введена в навчальний процес на кафедрі «Менеджменту та адміністрування» ІФНТУНГ як позапрограмна і тільки у 2012 році вона з'явилась у переліку обов'язкових дисциплін МОН для спеціальності менеджмент.

Протягом першого десятиліття 2000-х років в Україні з друку вийшла значна кількість підручників, навчальних посібників і методичних розробок, написані монографічні дослідження, захищені дисертації, опубліковано десятки статей і сотні тез доповідей на конференціях різного рангу (Див., для прикладу, Додаток А).

Проте, запропонований увазі читачів посібник відрізняється від багатьох уже існуючих підручників і навчальних посібників наявністю оригінальних точок зору його авторів та їх підходами до трактування або способів реалізації багатьох, на перший погляд, традиційних рішень, моделей, схем і рекомендацій, і, що саме головне, досвідом реальної апробації останніх в умовах практичного управління в різних сферах активності українського соціуму. Адже нариси підготовлені колективом науковців в складі:

Дзвінчук Дмитро Іванови – доктор філософських наук, професор, директор Інституту гуманітарної підготовки і державного управління ІФНТУНГ;

Вербовська Леся Степанівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і адміністрування ІФНТУНГ;

Петренко Віктор Павлович – доктор економічних наук, професор кафедри публічного управління і адміністрування ІФНТУНГ;

⁴ Петрова І. Л. Управління змінами / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький. (за фінансової підтримки Міжнародна громадська організація «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ»). Посібник для слухача. – Київ, 2007 – 111 с.

Ясіньска Йоанна – доктор економічних наук, професор, декан факультету Вищої Школи Мазовецької (М. Варшава, ПНР).

Всі співавтори є одночасно як практикуючими викладачами вищих навчальних закладів, керівниками підрозділів, так і активними учасниками (розробниками рекомендацій, програм, програм і планів, консультантами і керівниками) процесів управління змінами в організаціях і підприємствах, в установах системи публічного управління і адміністрування, місцевого самоврядування.

Якщо ж врахувати, що і в науковому середовищі, і в колах видатних практикуючих управлінців сьогодні точиться дискусія щодо змін в самому змісті понять «управління» і «менеджмент», про наближення часу «смерті менеджменту» і доцільності генерування, використання і розвитку нових управлінських парадигм, то частина з цих інновацій уже присутня в даному навчальному посібнику і розглядається авторами як відповідний ексклюзив, який буде корисним для засвоєння не тільки (і не стільки) студентам відповідних спеціальностей, скільки практикуючим управлінцям в сфері менеджменту, адміністрування, публічного управління в самих різних частках українського суспільства

Тим більше, що авторами привнесено в текст посібника багато результатів своїх власних досліджень, спостережень, оцінок, висновків і рекомендацій з реалій вітчизняної практики управління і менеджменту, якими удосконалюються і розвиваються загальноприйняті підходи, а також пропонують нетрадиційні, цілком нові оригінальні рішення.

В зв'язку з цим, посібник буде корисним читачам тими новинками, які пройшли практичну апробацію в практиці управління підприємствами, установами і організаціями різних форм власності і сфер діяльності за безпосередньою участі самих авторів, згідно запропонованих ними ідей, пропозицій, моделей і схем.

Д-р екон. наук, проф.

В. Петренко

ЗМІСТ

- 1. Зміни в організаціях**
- 2. Розвиток організацій**
- 3. Лідерство в управлінні змінами**
- 4. Моделі управління змінами**
- 5. Методи управління змінами**
- 6. Стили управління змінами**
- 7. Технології та інструменти управління змінами**
- 8. Люди і зміни**
- 9. Приклади управління змінами**

Додатки:

А. Рекомендована література

Б. Контрольний тест

НАРИС 1.

ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Організація як соціально-економічна система.

Зміни в організаціях.

Управління змінами в організаціях.

«Єдина стала річ – зміни» –

Пітер Дракер (Peter Drucker) –

класик північноамериканської школи менеджменту

Організація як соціально-економічна система, яка повинна адаптуватися до змін в оточенні. Будь-яка група людей, які об'єднані бажанням спільно працювати над досягненням спільно встановленої або кимось заданої мети з використанням усіх наявних або наданих кимось в розпорядження ресурсів, сьогодні всім відома під визначенням ОРГАНІЗАЦІЯ. Під цим визначенням можна розуміти як урядову структуру, так і орган місцевого самоврядування, як громадське об'єднання, так і релігійну громаду, як політичну партію, так і спортивний клуб, як університет, так і поліклініку чи лікарню, як військову частину, так і виробниче підприємство чи торгівельний заклад тощо.

Цей термін походить від грецького слова (*орґанон* – інструмент), означає цільове об'єднання ресурсів (людей в першу чергу) для досягнення певної мети і вживається для означення соціальної групи, яка розподіляє виконання завдань між учасниками для досягнення певної колективної мети. Поява та існування організованих груп обумовлена тим, що люди добре усвідомлюють - працюючи разом, вони можуть досягти набагато кращих результатів ніж поодиночі.

Отже,

організація – це утворення, в якому інтегруються інтереси власників, керівництва, персоналу і споживачів в єдиний процес з метою реалізації інтересів кожної із названих груп через їх дії

Кожна організація комусь належить: державі, комуні, громаді, приватній особі, групі або групам приватних осіб, або різним комбінаціям названих засновників-власників.

За способом утворення їх поділяють на формальні організації — групи осіб, діяльність яких визначена законодавчо і які мають статус юридичної особи, і неформальні – групи любителів певних видів діяльності: спорту, туризму, мистецтва, історії тощо.

За кількістю цілей існують прості (одна ціль) і складні організації (комплекс взаємопов'язаних цілей). За функціями організації розділяють на управляючі, виробничі, забезпечувальні, обслуговуючі, за величиною і кількістю працівників

їх ділять на великі (тисячі), середні (сотні) та малі (десятки) організації.

Офіційно зареєстровані організації отримують статус юридичної особи (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок у банку, вид діяльності, форма власності тощо). Будь-які інші організації є неюридичними особами.

Таким чином, в найбільш узагальненому вигляді можна прийти до висновку, що в основі будь-якої організації знаходяться люди (власники, керівники, працівники, споживачі) і процес (Рис. 1.1).

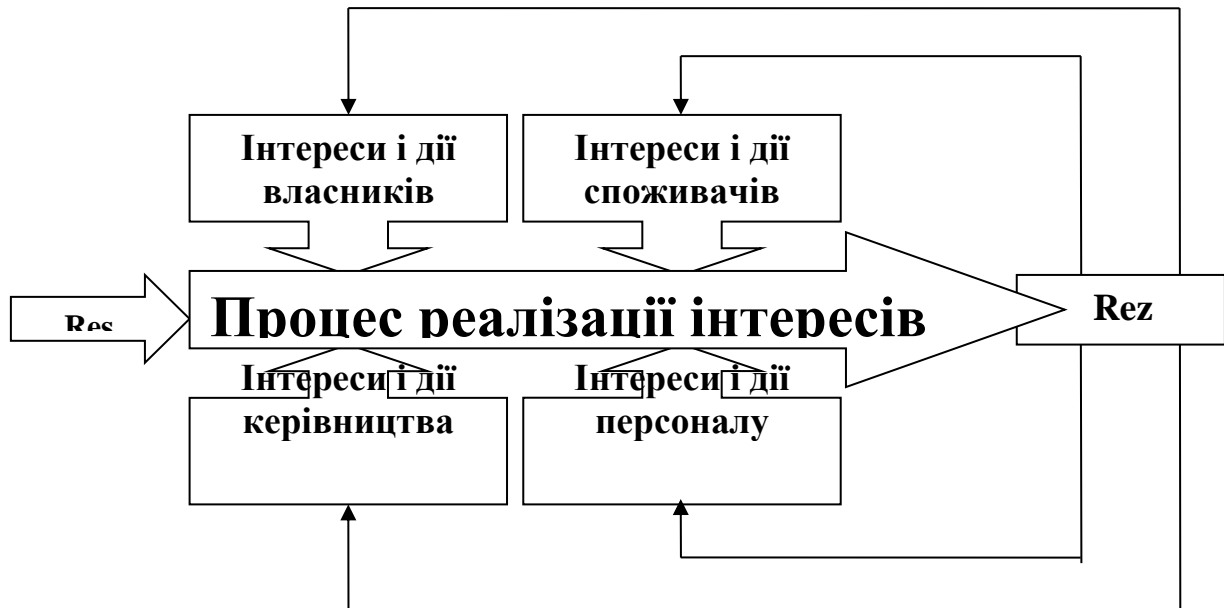


Рис. 1.1 Графічна інтерпретація поняття організація як процесу трансформації ресурсів Res в результати Rez реалізації інтересів: власників, керівництва, персоналу і споживачів

Будь-яка організація в процесі свого існування і функціонування трансформує спеціально сконцентровані в ній людські (ЛР), фінансові (ФінР), фізичні (ФізР) і природні (ПР) ресурси Res в певні результати Rez, відповідні частки яких розподіляються між всіма учасниками процесу – власниками організації, її керівниками, персоналом і споживачами її продукції, товарів, послуг і т. п.

Практично будь-яку організацію можна інтерпретувати в термінах її приналежності до категорії соціально-економічних систем (СЕС), де:

соціальна підсистема – впорядкована сукупність людей, що включає окремих індивідів та соціальні спільноти об'єднані різноманітними і специфічними зв'язками та взаємовідносинами;

економічна підсистема – сфера функціонування продуктивних сил і економічних відносин, взаємодія яких характеризує сукупність організаційних форм та видів господарської діяльності впорядкованої сукупності людей.

Для усвідомлення причин виникнення необхідності змін в будь-якій організації представимо її у вигляді спрощеної структурної схеми СЕС, яка знаходиться в конкурентному ринковому оточенні аналогічних СЕС. При цьому зі сторони зовнішніх СЕС та багатьох інших складових цього оточення на організацію впливає цілий перелік можливих змін в оточенні, якими змінюються умови функціонування.

На рисунку 1.2 представлена інтерпретація елементарної (мікроекономічної) соціально-економічної системи (СЕС) в контексті кібернетичного опису функціонування типової управлінської пари «суб'єкт – об'єкт».

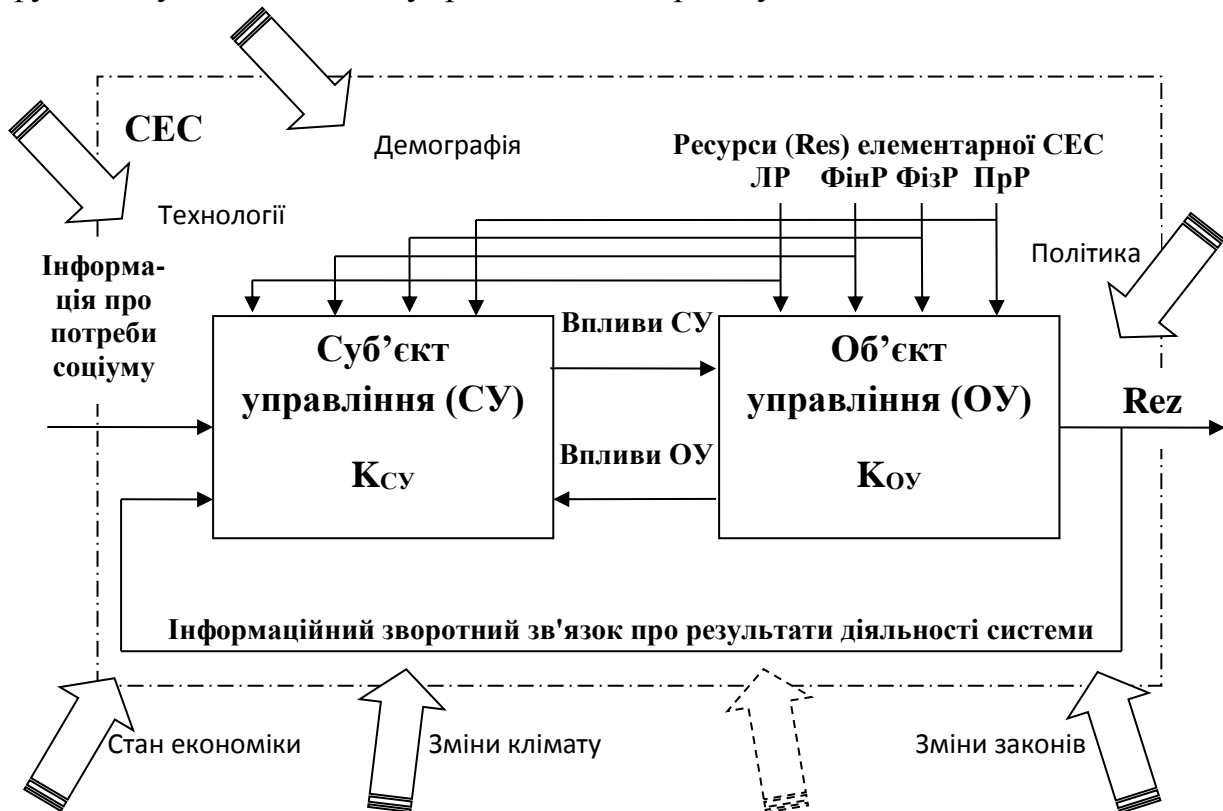


Рис. 1.2 Інтерпретація організації як елементарної ланки соціально-економічної системи у вигляді типової управлінської пари «СУ – ОУ»

Схемі, представленій на Рис. 1.2, відповідає класичний опис залежності між виходом Rez і входом Res, який в нашому випадку можна представити наступним виразом

$$Rez = Res \cdot K_S / 1 - \alpha \cdot K_S, \quad (1)$$

де Res – використані в процесі діяльності СЕС ресурси; Rez – генеровані в результаті СЕС результати; $K_S = Rez/Res$ – загальний коефіцієнт трансформації системи, який визначається виразом ($K_{СУ} \cdot K_{ОУ} \neq 0$); $K_{СУ}$, $K_{ОУ}$ – коефіцієнти трансформації відповідних складових системи; $\alpha = 1/K_S$ – коефіцієнт зворотного зв'язку.

При цьому, коли $K_S > 0$ – система демонструє позитивні результати і генерує необхідні результати для свого відновлення і подальшого розвитку, при $K_S = 0$ –

система знаходиться в стагнації і не розвивається, $K_S < 0$ – система деградує і може припинити своє існування.

Відома умова стабільності і збереження стану СЕС ($Re_z \geq Re_s$) у вигляді виразу

$$0 < \alpha < 1/K_S, \quad (2)$$

очевидне факт того, що всі необхідні для адаптації системи до нових умов функціонування зміни слід здійснювати в коефіцієнтах трансформації K_{Cy} і K_{Oy} – внутрішніх характеристиках організаційного утворення, яким притаманна властивість змінюватись в часі, починаючи з моменту утворення групи людей – ОРГАНІЗАЦІЇ.

Момент об'єднання людей в той чи інший вид організованої робочої групи можна вважати початком існування організації – її своєрідним «днем народження». В зв'язку з цим, в теорії управління стало широко використовуватись поняття «життєвий цикл організації», під яким розуміють проходження нею певних етапів, а саме: народження; становлення і зростання; ефективна і результативна діяльність; спад і деградація; відродження або ліквідація.

Деталізації життєвого циклу організації на прикладі бізнес-утворення приведена в Табл. 1.

Таблиця 1.

Етапи життєвого циклу бізнес-організації

Назва етапів	Особливості функціонування бізнес-організації на етапі
«Народження»	Реєстрація і започаткування діяльності; проникнення на ринок; забезпечення виживання за збиткової діяльності; забезпечення у достатніх обсягах капітальних вкладень для започаткування діяльності організації.
«Дитинство»	Закріплення на ринку та його окремих сегментах; досягнення і забезпечення беззбиткової діяльності.
«Юність»	Суттєве розширення цільових сегментів ринку; забезпечення високих темпів зростання прибутку; інвестування розвитку на засадах самофінансування і пошук нових можливостей.
«Рання зрілість»	Подальше розширення сегментів ринку; орієнтація на регіональну диверсифікацію; забезпечення стабільного росту прибутків на оптимальному рівні; утвердження на ринках; формування іміджу.
«Завершальна зрілість»	Використання набутого авторитету; збалансоване зростання; орієнтація на диверсифікацію діяльності з метою підтримання конкурентоспроможності; забезпечення підтримання рівня прибутковості на оптимальному рівні.
«Старіння»	Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва; згорання діяльності; зниження прибутковості, втрата фінансової стійкості; втрата ринків;

	прояви кризових ситуацій; внутрішні конфлікти.
«Відродження»	Реінжиніринг; пошук та суттєве оновлення форм, видів і напрямів діяльності; забезпечення умов для зростання прибутковості; залучення значних обсягів інвестицій.

Цілком очевидно, що навіть у назвах і у змісті етапів життєвого циклу, приведених в таблиці 1, демонструється незаперечний факт того, що у будь-якому організаційному утворенні відбуваються процеси змін його стану незалежно від бажання чи небажання, вміння чи невміння його керівників і персоналу ефективно функціонувати в умовах постійних змін, сприяти чи противитись здійсненню останніх, із знанням справи управляти ними з отриманням позитивних результатів чи відпускати їх на самоплив з непередбачуваними для організації наслідками.

Зміни в організаціях – основні поняття і визначення, види і класифікація. Зміна (англ. – change) – це перетворення чогось в щось інше. Зміна – дослівно означає зміну форми, природи, стану, характеристики, думки, змісту, позиції, напрямку, цілі і т. п. чогось, що було йому притаманним, в результаті чого це щось стало відрізнятись від початкового стану.

Отже, зміни в організації характеризуються перетвореннями останньої, наслідки яких можуть впливати як позитивно, так і негативно на її функціонування та досягнення/недосягнення встановлених нею чи для неї цілей.

Необхідність керованих змін в організаціях обумовлена потребами їх адаптації до нових умов функціонування, викликаних змінами, що уже відбулись як у їх зовнішньому оточенні, так і у внутрішньому середовищі.

Причиною і джерелом всіх змін виступають люди та результати їх діяльності. Якщо на організацію впливають результати діяльності інших організацій і людей в її оточенні (зміни в технологіях, стані економіки, в політиці, законодавстві, демографії, кліматі тощо, Рис. 1), то їх відносять до групи зовнішніх джерел, а в протилежному випадку – до внутрішніх (стан керівництва, персоналу, послуг чи продукції, етап життєвого циклу тощо).

Зміни в організаціях класифікують за самими різноманітними ознаками. Так, для прикладу, зміни поділяють на:

- **емерджентні зміни** (англ. – emergence – виникнення, поява нового) – природні зміни, які не можна зупинити в зв'язку з тим, що вони відбуваються без будь-якого зовнішнього втручання);

- **проектовані зміни** (заплановані і необхідні для належного функціонування організації зміни);

- **трансформаційні зміни** (фундаментальні та радикальні зміни, пов'язані в першу чергу із зміною ментальності і поведінки персоналу).

За динамікою впровадження необхідних організації змін їх можна розділити на:

- реактивні, коли керівництво вимушене реагувати на зміни, які уже відбулись і в оточенні, і у самій організації та привели до виникнення проблем і погіршення результатів діяльності;

- активні, коли керівництво реагує на зміни відразу після появи перших ознак негативного впливу на результати діяльності організації змін в її оточенні і/або у внутрішніх характеристиках;
- проактивні, коли керівництво організації за результатами аналізу оточення і внутрішнього середовища ідентифікує можливі причини і ймовірність виникнення проблем, передбачає можливі наслідки і запобігає їх виникненню ще до появи негативного впливу на показники діяльності.

За об'єктами змін останні класифікуються наступним чином:

- зміни у меті й завданнях діяльності організації;
- зміни у застосовуваних організацією технічних засобів і технологій;
- зміни в структурі і зв'язках між складовими, в управлінських і виробничих функціях, в процесах і процедурах діяльності;
- зміни в організаційній культурі (цінності, традиції, неформальні зв'язки, мотиви, стилі керівництва і поведінки підлеглих);
- зміни в людських ресурсах організації – кадрове наповнення СУ (керівництво) і ОУ (персонал), їх професійній компетентності, відносинах, результативності і ефективності роботи;
- зміни в ефективності роботи організації (фінансові, економічні і соціальні показники, виконання місії, цілей і завдань, пошук і використання нових можливостей);
- зміни в престижі і репутації організації в її діловому оточенні та у суспільстві.

За масштабами щодо організації зміни поділяють на такі, що:

- відбуваються в організації в цілому;
- проводяться на рівні підрозділів;
- торкаються груп співробітників (команд) або окремих особистостей.

За ступенем інтенсивності здійснення розрізняють зміни:

- еволюційні (інкрементальні реформи);
- революційні (ломка, руйнування старої системи);
- комбіновані (диференційовані за підрозділами і процесами).

За методами реалізації зміни здійснюють:

- примусово (за умов гострого дефіциту часу, наявності значного опору персоналу і т. п.);
- адаптивні (за наявності запасу часу, бажання забезпечити безконфліктність процесу, мінімізувати опір тощо).

На широко розповсюджену думку, більшість організацій будь-якого призначення, виду діяльності, форми власності у всіх можливих сферах людської активності повинні адаптуватися до змін в оточенні шляхом керованої і помірної реорганізації один раз на рік, докорінної – кожні чотири або п'ять років, а радикальної – у випадку загрози самому їх існуванню. Проте, процес адаптації вимагає кваліфікованого управління змінами.

Необхідність і доцільність управління змінами в організаціях. Отже, якщо організацією в процесі діяльності не будуть враховуватись зміни в її

оточенні і у внутрішньому середовищі, то результати функціонування можуть погіршуватись аж до неприйнятних. Тому, управління змінами є необхідною складовою загального процесу управління діяльністю будь-якого організаційного утворення. Це саме та складова процесу управління, що робить можливим для організації усвідомлено модифікувати будь-яку частину її структури та її кадрового і технологічного наповнення (для прикладу або СУ, або ОУ, або природу зв'язків між ними, або все разом, Рис. 1), щоб таким чином продовжити результативне і ефективне функціонування у мінливому оточенні через дотримання умови $K_S = Rez/Res > 0$.

Узагальнюючи безліч існуючих визначень терміну «управління змінами», можна прийти до висновку, що це:

- **процес** усвідомленого і неперервного коригування напрямків діяльності організації в результаті постійного пошуку нових можливостей повного задоволення швидкозмінних потреб, запитів і вимог споживачів її послуг і/або товарів, шляхом модифікації процесів, технологій і поведінки персоналу;

- **вид професійної діяльності** з формування впливів СУ на ОУ з врахуванням змін у зовнішньому оточенні і у внутрішньому середовищі організації з метою належної оцінки сутності некерованих змін, обґрунтованого вибору і керованого впровадження таких змін, які збережуть або покращать результативність і ефективність її діяльності, стабільність і конкурентоспроможність;

- **наука** з вивчення принципів, закономірностей, залежностей і специфіки трансформаційних перетворень організації на засадах теорій систем, системного аналізу, управління, організації, економіки, менеджменту, соціології, психології та ін. з метою теоретичного обґрунтування практичних рекомендацій з адаптації її процесів, функцій, структури і кадрового наповнення до змінних умов існування.

В процесі управління змінами слід виділяти три підпроцеси:

- ідентифікація проблем, які виникають і з якими зустрічається організація у своїй діяльності;

- генерування, аналіз альтернатив і обґрунтований вибір ідей, планів і рішень щодо вирішення проблем;

- реалізації прийнятих управлінських рішень щодо запланованих і необхідних організації змін.

Комплексна реалізація трьох наведених вище підпроцесів керівництвом організації (СУ) і є управлінням рухом системи СУ-ОУ від проблемного стану до стану вирішеної проблеми у повній відповідності з майже класичним визначенням поняття управління А. Файолам, який свого часу зазначив, що «...управляти – значить вести підприємство (читай організацію, автори) до його мети, використовуючи максимум можливостей із наявних ресурсів», тобто – успішного виконання запроектованих змін і досягнення запланованих результатів.

Для успішного управління процесами змін в організаціях функціонерам підсистеми управління (СУ) необхідно оволодіти рядом надзвичайно необхідних управлінських вмінь і навиків, до яких слід віднести:

1. Політичні. Організації, будучи частиною ієрархії соціальних систем в державі, можуть і повинні давати свою власну оцінку державній політиці в сфері своєї діяльності, володіти, сприймати, не підтримувати або в узаконеному порядку опротестовувати процеси ініційованих нею змін, що від імені організації не може робити будь-хто інший.

2. Аналітичні. Аналіз технологічних процесів і операції функціонування системи СУ-ОУ, фінансово-економічний та організаційно-юридичний аналіз є особливо важливими групами управлінських вмінь та навиків, володіння якими є необхідними для ініціаторів (агентів) запровадження змін та їх керівників.

3. Системні. Система СУ-ОУ (Рис. 1) є структурно-функціональною сукупністю елементарних складових і зв'язків, належна взаємодія яких трансформує її ресурси Res у конкретний результат Rez, в зв'язку з чим володіння керівниками азами загальної теорії систем (ЗТС) і аналізу систем (АС) є необхідним і доцільним.

4. Ділові. Розуміння засад функціонування організації (виробничої, наукової, політичної, громадської, бізнесової і т. д.), знання ринку споживачів і клієнтів та необхідних їм продуктів чи послуг приносить розуміння необхідних дій з техніко-технологічного, фінансово-економічного і організаційно-юридичного забезпечення важливих для організації змін.

5. Вплив на персонал. Базовим фактором будь-якої організації є її людські ресурси. Люди є різними за національністю, приналежністю до релігійних конфесій, політичних переконань, рівнем освіти і здібностями, життєвими цінностями та ставленням до життя і роботи. В зв'язку з цим, Тому, для керівників вміння впливати на людей через налагодження належних комунікацій з персоналом для усвідомлення і кращого розуміння ним доцільності різноманіття особистостей в організації та ролей, яку вони можуть і повинні відігравати в процесі змін є критично важливим.

Таким чином, належне управління процесами змін в організації з використанням вищенаведених рекомендацій можна вважати тільки стартовим, мінімально необхідним керівнику запасом знань і досвіду, які будуть і повинні ним постійно розширюватись та поповнюватись в процесі життєвого циклу власної діяльності в ній.

Слід наголосити на тому, що рух системи СУ-ОУ від одних зміни до інших є процесом неперервним в зв'язку з тим, що наслідки будь-яких змін можуть і, як правило, стають причинами наступних змін. Тому множину ланцюжків подій «причина → зміна → наслідок → причина* → зміна* → наслідок* →...», які можуть, будуть і повинні відбуватись в організації щодо самих різних об'єктів, можна вважати базовим елементом спіралеподібного розвитку системи тільки за умови належної реалізації процесів і процедур управління змінами в організації.

Завдання для розвитку

1. З використанням мережі Інтернет знайдіть і проаналізуйте висловлювання щодо змін видатних мислителів древності.
2. З використанням рекомендованої літератури (Додаток А) знайдіть і спробуйте узагальнити не менше 10-ти варіантів визначення поняття «управління змінами» вітчизняними авторами.
3. Запропонуйте кілька додаткових ознак класифікації видів змін в організаціях окрім тих, які приведені в тексті даного навчального посібника.
4. Знайдіть в рекомендованій літературі та здійсніть порівняльний аналіз не менше 5-ти визначень терміну «управління змінами» вітчизняними науковцями.
5. Знайдіть в рекомендованій англomовній літературі не менше 5 варіантів визначення терміну «управління змінами» (change management), перекладіть і здійсніть порівняльний аналіз.
6. В рекомендованих публікаціях вітчизняних авторів знайдіть, порівняйте і виявіть недоліки схем, пропонованих для управління змінами.
7. Запропонуйте свій варіант графічного зображення життєвого циклу організації з демонстрацією моментів, коли стає можливим, доцільним або необхідним впроваджувати певні зміни.
8. Складіть порівняльну таблицю спільних рис і особливостей впровадження змін в наступних організаціях: приватне виробниче підприємство, підприємство державної форми власності, комерційна компанія, орган державного управління, громадська організація, орган місцевого самоврядування.
9. Спробуйте сформулювати функції суб'єкта управління діяльністю організації в процесі одночасного управління як поточною діяльністю, так і процесами необхідних їй змін.
10. Спробуйте сформулювати функції об'єкта управління в процесі виконання поточних завдань з діяльності підприємства та одночасних змін в цій діяльності.

НАРИС 2.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

Концепція організаційного розвитку.

Моделі.

Управління розвитком організації.

«Розумна людина завжди повинна пам'ятати про те, що, будучи нащадком минулого, вона, одночасно, є батьком майбутнього» – Герберт Спенсер, англійський філософ і соціолог.

Концепція організаційного розвитку. Наприкінці попереднього розділу нами було наголошено на тому, що рух системи СУ-ОУ від одного стану до іншого через зміни є неперервним процесом, а множина ланцюжків подій «причина → зміна → наслідок → причина* → зміна* → наслідок* →...» є базовим елементом спіралеподібного розвитку соціально-економічних систем, який отримав назву «організаційний розвиток» (від англ. – organization development).

Саме поняття «організаційний розвиток» є результатом масштабування поняття «зміна», як окремішньої події, в множину змін, які супроводжують процес діяльності будь-якої організації і вплив яких на генеровані результати обумовлюють або розквіт або занепад останньої в залежності від рівня професійності управління цим процесом.

Термін «організаційний розвиток» наприкінці 50-х років ХХ ст. ввели до наукового і практичного обігу американські теоретики менеджменту Р. Блейк (Robert R. Blake), Х. Шепард (Herbert A. Shepard) і Дж. Моутон (Jane S. Mouton), які перенесли результати групового тренінгу з вирішення організаційних проблем з використанням в організаціях т. зв. «груп розвитку» в процесі і процедури загального управління організаціями.

У. Френч (Wendell L. French) і С. Белл (Cecil Bell) трактують це поняття як «довготривалу роботу з удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення організації шляхом більш ефективного спільного регулювання її культурних постулатів за особливої уваги до культури всередині формальних робочих груп – з допомогою агента змін, або каталізатора, – використовуючи теорію і технологію прикладної науки про поведінку, включаючи дослідження діями».

Ф. Лютенс (Fred Lyutens) розглядає організаційний розвиток як комплекс практичних заходів, спрямованих на поліпшення взаємодії між членами робочої команди й робочими групами в організації, удосконалювання процесів прийняття рішень, планові зміни організаційної культури підприємства, розв'язання організаційних проблем.

Д. Поррас (Porras J. I.) і П. Робертсон (Robertson P. J.) вважають, що організаційний розвиток є набором науково обґрунтованих теорій, цінностей,

стратегій і технік, спрямованих на проведення планованих змін в роботі організації з метою досягнення індивідуального розвитку її членів, поліпшення організаційної поведінки, перебудову членами організації робочої поведінки.

На думку Д. Гелрігела (Don Hellriegel), Д. В. Слокума (John W. Slocum), Р. В. Вудмена (Richard W. Woodman) і Н. С. Бреннінг (N. Sue Brunning) ключовою ідеєю організаційного розвитку є створення організації, яка здатна легко пристосовуватись до нових зовнішніх умов, зберігати свою ефективність шляхом генерування і впровадження необхідних для цього змін та щоразу знаходити способи і рішення, яким чином це зробити.

Узагальнюючи, слід усвідомити, що під організаційним розвитком необхідно розуміти процес управління концентрацією зусиль людських ресурсів організації на вивченні, аналізі, ідентифікації та оцінці існуючих проблем і можливостей їх виникнення в майбутньому з єдиною метою – удосконалення організації такими шляхами й способами, які підвищують не тільки загальний рівень організованості, результативності і ефективності її функціонування, але й удосконалюють здатність самостійно планувати свою діяльність та розв'язувати проблеми, що неминуче виникають протягом її життєвого циклу.

Все це може відбуватися тільки внаслідок системної і планомірної зміни організації шляхом змін в культурі, ментальності, традиціях, звичаях персоналу – соціальних взаємин. Тобто, основною ідеєю організаційного розвитку є усвідомлення факту, що розвиток організації стає можливим тільки через розвиток її персоналу, а розвиток особистості є тією проблемою, від належного вирішення якої в організації залежить конкурентоздатність останньої.

Для процесів організаційного розвитку є характерними певні особливості в порівнянні з іншими видами і формами роботи з людськими ресурсами управлінського персоналу (керівники і менеджери – СУ) та всіма категоріями виробничого (ОУ), які полягають в інтерпретації організації як цілісної системи взаємодіючих складових елементів (Рис. 1) та в застосуванні системного підходу не тільки до структурно-функціональних і техніко-технологічних, а й до міжособистісних взаємин.

Тому, наука і практика розвитку організацій сьогодні ґрунтується на наступних основних принципах:

- загальна участь всіх людських ресурсів організації у визначенні причин і джерел виникнення проблем, завдань, які потрібно вирішити для зміни стану справ на краще як для організації, так і для їх власного становища;
- спільне використання потенціалу, зусиль і ресурсів організації для запровадження змін, спрямованих на підвищення її ефективності, що вимагає порозуміння і «єдиномислія» (за Т. Г. Шевченком) персоналу всіх її структурних складових;
- однакова увага як до вирішення поточних, так і перспективних проблем розвитку організації, що спрямовує всіх членів персоналу на вирішення як уже існуючих проблем, так і готує їх до вирішення майбутніх;
- концентрація уваги на спільній участі всього колективу організації у процесах збору інформації, її аналізі, ідентифікації проблем, генерування

альтернативних пропозицій щодо їх вирішення, відбору і успішної реалізації кращих;

- набуття, збереження і використання в подальшому всіма членами організації досвіду, компетентності і ефективності поведінки в процесах змін і розвитку.

Таким чином, інтерпретація організаційного розвитку у вигляді концепції неперервного удосконалювання організації – процесу реалізації послідовності етапів, які в основному залишаються незмінними, а саме: - усвідомлення потреб в змінах; – введення в організацію агента зміни; – створення системи робочих взаємин агента змін; – збір інформації; – діагностика; – вироблення планів дій, стратегій і технологій їх реалізації; – моніторинг, коригування й стабілізація програм дій; – завершення програми організаційного розвитку.

Описану вище послідовність можна детермінувати як **керований організаційний розвиток** на основі довгострокових програм з вдосконалення процесів організаційного відновлення і прийняття рішень з допомогою більш ефективного управління людськими ресурсами шляхом змін в організаційній культурі з використанням теорій і методів прикладних наук про поведінку людських ресурсів, включаючи дослідження дією.

Моделі організаційного розвитку. Слід відразу відзначити, що моделлю організаційного розвитку можна вважати і приведену нами в Н.1 Табл. 1 «Етапи життєвого циклу бізнес-організації», якою демонструється поступове, а не стрибкоподібне проходження новоствореним організаційним утворенням певних стадій або етапів свого становлення. Адже в табличному вигляді нами представлена відома концепція життєвих циклів – одна з найбільш часто використовуваних в практиці, яка здатна надати системне уявлення про організаційні проблеми і відносини, прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, а також можливість підготуватися до них належним чином.

Одна із класичних моделей організаційного розвитку, запропонована в 70-х роках професором Гарвардської школи бізнесу Л. Грейнером (Larry E. Greiner), описує етапи життєвого шляху організації і включає п'ять основних характеристик: вік, розмір, етапи еволюції, етапи революції, темпи зростання (Рис. 2.1). При цьому, Л. Гейнер виділяє п'ять етапів еволюційних (→) і революційних (Λ/Λ) трансформацій на життєвому шляху організації, називаючи їх «стадіями зростання», кожна з яких є одночасно наслідком попередньої та причиною подальшої.

Для кожного еволюційного періоду є характерним домінуючий стиль управління, що сприяє і підтримує зростання, а для кожного революційного періоду – домінуюча проблема управління, яку необхідно вирішити до того, щоб зростання продовжувалось.

Суть кожної із стадій Л. Гейнера полягає в наступному.

Стадія 1. Розвиток через творчість. Керівництво (СУ) забезпечує високий рівень творчості, намагаючись втілити ідею в життя. Однак, поступове зростання організації приводить до втрати прямого контролю над діяльністю підлеглих

(ОУ). Наступає так звана криза лідерства, ліквідація якої вимагає підвищення професійності управління, делегування повноважень тощо.

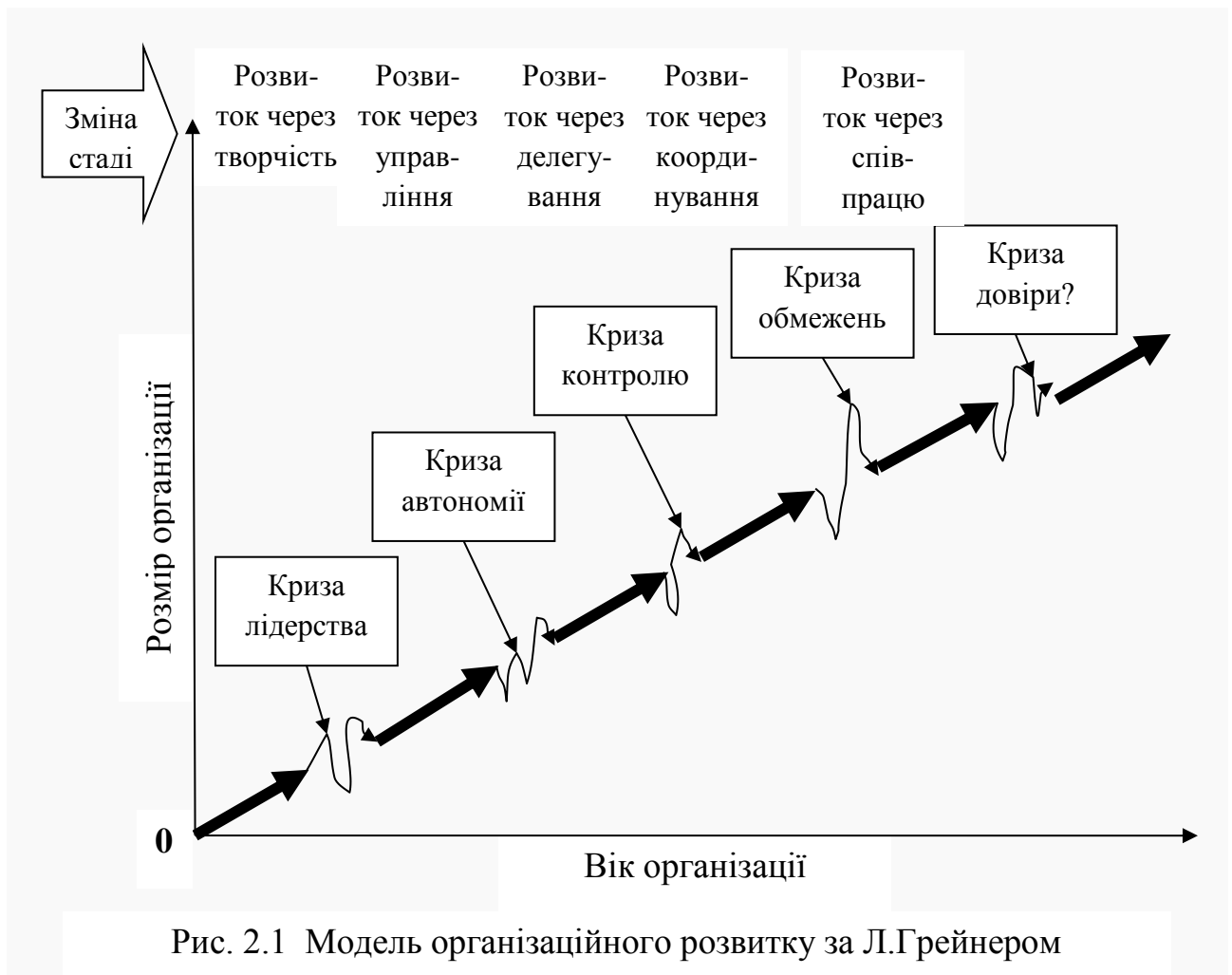


Рис. 2.1 Модель організаційного розвитку за Л.Грейнером

Стадія 2. Розвиток через управління. Професійні управлінці і менеджери удосконалюють структуру організації (СУ-ОУ), прописують систему формальних комунікацій, функцій і зон відповідальності, контролю, заохочень і покарань. Організація росте, диверсифікується і розширюється. При цьому, жорстка функціональна структура починає проявляти недоліки, коли на нижніх рівнях ієрархії (ОУ) не вистачає інформації і свободи дій для швидкої реакції на зміни в оточенні. Наступає криза автономії, яка вирішується тільки децентралізацією і делегуванням повноважень.

Стадія 3. Розвиток через делегування. В організації значною владою наділяють керівників окремих підрозділів (ОУ), розробляють нові, унікальні системи мотивації праці. Управлінцям середньої ланки делегують достатньо влади і повноважень творчої, результативної і ефективної праці, а керівництво організації зосереджується на проблемах загального стратегічного розвитку. При цьому, однак, втрачається контроль над тим, що на місцях часто витрачають більше часу і ресурсів на досягнення цілей підрозділів, навіть коли це суперечить загальним цілям організації. Формується криза контролю, яку слід вирішувати розвитком координаційних функцій.

Стадія 4. Розвиток через координування. Функція координування полягає в тому, що подрібнені підрозділи об'єднуються в групи, а єдиний координаційний центр (СУ) розробляє систему планів, контролю їх виконання, та забезпечення ресурсами, хоча право ухвалювати основні виробничі рішення залишається за керівниками на місцях (ОУ). При цьому, організація поступово приходиться до дуже складної системи планування та розподілу ресурсів і переобтяженої системи контролю, що сповільнює її реакції на зміни зовнішнього оточення і викликає падіння рівня ефективності. Формується криза бюрократичної тяганини в системі управління (СУ), в організаційній структурі і в культурі взаємовідносин (ОУ).

Стадія 5. Розвиток через співпрацю. Усвідомлення забюрократизованості мотивує систему управління (СУ) створювати в підрозділах команди однодумців-консультантів, які не керують підрозділами, а допомагають керівникам професійними порадами, критикою і новими ідеями. Організація скорочується в чисельності і знижує планку постійного контролю. Теоретично на цьому етапі може бути введена матрична структура.

Л. Грейнер не зупиняється на 5-й стадії і не стверджує, що наступної революції не вбуде. У своїй статті він писав, що чергова революція, скоріше за все, буде пов'язана з «психологією» співробітників, які «згоратимуть» на роботі з причин інтенсифікації вимог щодо їх постійної інноваційності, командної роботи.

Розвиваючи ідеї Л. Грейнера, Іцхак Адізес (Ichak Adizes) – сучасний учений-практик, який досліджував проблеми управління організаціями на різних стадіях їх життєвого циклу, розробив власну, оригінальну концепцію, яка базується на значному практичному досвіді і є дуже популярною. Він припустив, що динаміка організаційного розвитку, подібно до функціонування більшості фізичних, біологічних і соціальних систем, носить циклічний характер і включає послідовність з десяти наступних етапів (Рис. 2.2).

1. Народження. Засновник організації збирає людей, які вникають в ідею, сприймають її і погоджуються втілювати її в життя.

2. Дитинство. Організація ще не володіє чіткою структурою (СУ-ОУ), однак поступово уточнюється розподіл повноважень і відповідальності, починається процес переходу від ідеї до її практичної реалізації діями. Головна увага СУ концентрується на результатах і задоволенні ОУ потреб кінцевих споживачів.

3. Давай-давай. Організація функціонує продуктивно, долає перешкоди. Персонал усвідомлює, що ідея працює і є економічно ефективною. Уявлення людей про майбутнє організації змінюється, бачення розширюється, з'являється впевненість в майбутньому. Проте, в організації ще немає чіткої структури, порядку субординації, прописаних функціональних обов'язків.

4. Юність. Організація сильно змінюється. Засновник усвідомлює потреби змін в структурі і делегуванні повноважень. З'являються професійні управлінці, змінюється структура, система управління, функції, приходять нові працівники, виникає конфлікт двох культур: «ветеранів» і «новаків», «старого кістяка» і «нових фахівців».

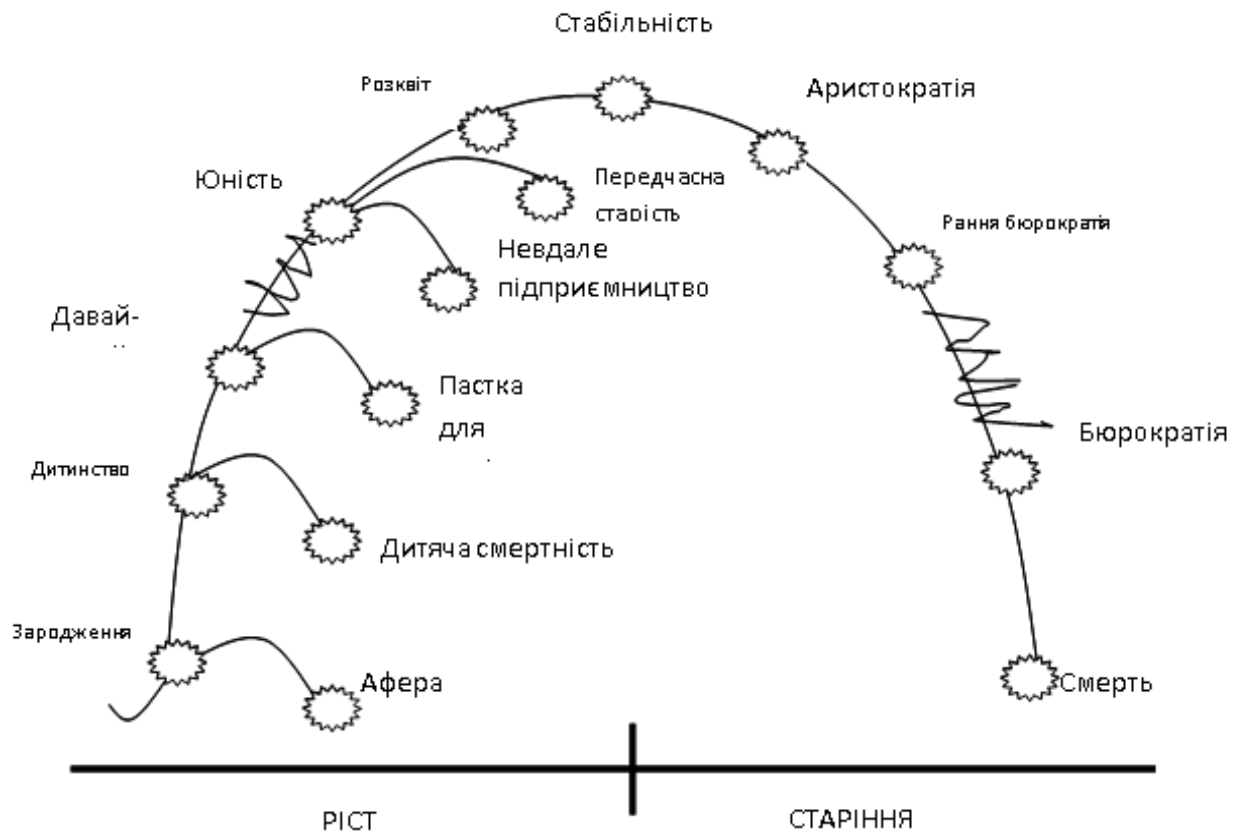


Рис. 2.2 Модель організаційного розвитку за І. Адізелсом

5. Розквіт. Організація має чітку структуру, прописані функції, системи заохочення і покарання, успішно задовольняє потреби клієнтів, досягає поставлені цілі, може розширяться шляхом створення дочірніх підрозділів.

6. Стабільність. Перша стадія старіння, коли організація втрачає політику постійного розвитку, захоплення нових ринків і розширення, не прагне змін, приділяє більше уваги взаємостосункам в колективі, ніж ризикам, генерованих в оточенні.

7. Аристократія. Організація володіє значними ресурсами, які спрямовує на зміцнення існуючої системи контролю, облаштування власної діяльності, формування псевдотрадицій – негласних формальних правил, стилю одягу, поведінки і т.п., які не мають раціонального обґрунтування, не генерує сама, а прагне «купити» інноваційність, нові продукти та ідеї, шляхом поглинання інших організацій, що перебувають на більш ранніх етапах розвитку.

8. Рання бюрократія. Організація занурюється в складні та інколи нерозв'язні структурні конфлікти, які вирішує шляхом звільнення людей, не змінюючи структуру. Внутрішня тяганина починає відволікати організацію від задоволення потреб кінцевого споживача.

9. Пізня бюрократія. Організація концентрується на внутрішніх проблемах, намагаючись дотримати всі існуючі процеси, процедури і розпорядження в надії, що це допоможе в їх вирішенні. В організації панує спрямованість на досягнення результату структурами, які заплутують внутрішню організацію, не схильні до

підвищення ефективності, до змін, зберігається громіздка і складна система контролю діяльності, яка вимагає від персоналу дотримання правил і процедур, але не ефективної праці.

10. Смерть. Смерть організації відбувається відразу після того, як клієнти масово перестають користуватися її послугами. Якщо організація є монополістом, підтримується державою або є державною, то її смерть буде тільки відстрочена але неминучою.

Слід зауважити, що модель І. Адізеса користується широкою популярністю і дає відчутні результати в зв'язку з тим, що дозволяє прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, дає можливість підготуватися до них належним чином, детально описує, що відбувається усередині організації, дозволяє виявляти закономірні, природні явища і відхилення та патології, допомагає керівництву зосередитися на вирішенні реальних проблем, а не витратити зусилля на подолання «тимчасових труднощів» і ліквідацію їх наслідків, або покладаючи на організацію непосильні завдання, не відповідні її віку та рівню розвитку.

Проте, хоча модель І. Адізеса і є, на нашу думку, більш детальною та наглядною, її недоліком слід вважати той факт, що в ній після етапів ранньої та пізньої бюрократизації передбачено обов'язкову смерть організації. Тому, з точки зору перспективного розвитку організації, модель Л. Грейнера є більш показовою, оскільки акцентує увагу на тій обставині, що переходи від одного етапу до іншого передбачають можливість і обов'язкову необхідність подолання тієї чи іншої кризи, спричиненої закономірностями розвитку і зростання, в зв'язку з чим смерть не є неминучим фіналом.

Слід вказати, що моделі розвитку організацій за різними варіантами інтерпретації їх життєвого циклу є дуже популярними як серед зарубіжних, так і в середовищі вітчизняних дослідників, якими запропоноване незлічене число їх різноманітних варіантів для самих різних випадків практичного використання в залежності від специфіки діяльності організацій в різних сферах і галузях національного господарства.

Це, для прикладу, багато публікацій про результати всебічних теоретичних і прикладних досліджень концепції життєвого циклу організацій українськими науковцями Ареф'євою А. В., Домбровським В. С., Доненко Т. В., Міночкіною О. М., Корягіною С. В., Марченко В. М., Мілінчук О. В., Наливайченко С. П., Поплавською Ж. В., Примуш Ю. С., Ромашовою Я. В., Шагуровою Ю. С., Шембель Ю. С., Чайковською В. П., Хоменко О. І. та багатьма іншими, серед яких тема життєвого циклу організацій цікавить як докторів, так і кандидатів наук, аспірантів, магістрів – здобувачів відповідних наукових ступенів.

Авторами різних варіантів моделей життєвого циклу організацій є також і російські вчені Б. З. Мільнер, Є. Ємельянов і С. Поварніцина, Ю. Д. Мироненко і А. К. Тереханов.

Слід зауважити, що аналіз джерел спеціальної літератури свідчить про те, що й польські дослідники Я. Госьцінські (Janusz W. Gościński), Й. Махачка (J. Machaczka), Й. Пенц (J. Penc), Е. Урбановська-Сойкін (E. Urbanowska-Sojkin), К. Познанська (K. Poznańska), Е. Мончинська (E. Maćzyńska), Й. Васільчук

(J.Wasilczuk) та багато інших започаткували власні дослідження цієї тематики значно раніше від своїх українських і російських колег.

Таким чином, численні дослідження науковців різних країн переконливо демонструють, що організації протягом їх життєвого циклу **впевнено розвиваються** тоді, коли володіють всебічно і ретельно обґрунтованою стратегією та ефективно використовують ресурси; **перебудовуються** тоді, коли їх діяльність перестає відповідати вимогам досягнення обраних цілей; **гинуть**, тоді, коли виявляються нездатними виконувати необхідні для цього завдання.

В теорії життєвого циклу організацій найцікавішим, на нашу думку, є той факт, що всі без виключення типи організації з необхідністю проходять через продемонстровані вище етапи розвитку. При цьому жодна з них не може оминати конфліктів, криз, потрясінь і провалів в періоди переходу від одного етапу до іншого, хоча б здавалось, що всі вони теоретично є так добре досліджені і описані, що до них повинні бути готові і керівництво і персонал. Однак, причиною всіх криз, пов'язаних з переходом від етапів зростання до розквіту і стабільності, виявляються їх лідери, які, як правило, не хочуть усвідомлювати, що організація змінилась, стала більшою і складнішою, що персонал в ній став досвідченішим і що управляти ним і нею уже необхідно інакше. Тому, на широко розповсюджену думку, саме лідери організацій поводять себе як батьки, які не хочуть зрозуміти, що «народжена» ними «дитина» вже стала дорослою і її уже слід сприймати як партнера.

Ще гірша ситуація складається тоді, коли починається перехід від етапу стабільності до спадання («старіння»), що найчастіше зв'язано з відсутністю як у керівників, так і у більшості персоналу волі та вміння здійснити радикальні зміни. Однак, оскільки створені ще при народженні і звичні для всіх структури, функції, процеси і процедури з часом застарівають, їх можна і слід викоренити і замінити на нові не поступово, а виключно революційним шляхом, який, знову ж таки, вимагає розуміння керівництвом організації того факту, що започатковувати зміни на кожному етапі розвитку організації слід саме тоді, коли в ній ще не спостерігають негативні явища, вона працює успішно і ця ситуація є найкращим моментом для започаткування та реалізації обґрунтованих і запланованих в спокійній ситуації радикальних змін і трансформацій.

Очевидність цього теоретичного висновку і рекомендації важко усвідомлюється та сприймається більшістю сьогодні практикуючих керівників, в зв'язку з чим процеси організаційного розвитку супроводжуються конфліктами і кризами, а професійна готовність керівників до постійних змін і володіння ними мистецтвом лідерства в цих складних часах і процесах стають чи не вирішальним фактором у започаткуванні і успішному завершенні (на жаль, тимчасовому) останніх.

Завдання для розвитку

1. З використанням мережі Інтернет знайдіть і складіть дайджест не менше 10 закордонних авторів варіантів моделей життєвого циклу організації.
2. З використанням рекомендованої літератури (Додаток А) знайдіть і спробуйте узагальнити не менше 10-ти варіантів визначення поняття «управління змінами» вітчизняними авторами.
3. Запропонуйте кілька додаткових ознак класифікації видів змін в організаціях окрім тих, які приведені в тексті даного навчального посібника.
4. Дайте відповідь на запитання та обґрунтуйте її: чому, на Вашу думку, в моделі організаційних змін Л. Грейнера відсутні етапи занепаду і ліквідації організації ?
5. Дайте відповідь на запитання та обґрунтуйте її: чому, на Вашу думку, в моделі І. Адієса виділено в окремі етапи періоди «ранньої» і «пізньої» бюрократії ?
6. Дайте відповідь на запитання : чи не можна скомбінувати моделі Л. Грейнера та І. Адієса, а якщо можна, то запропонуйте варіант її графічного зображення.
7. Що, на Вашу думку, в реальному житті означає вираз «смерть організації» ? Приведіть приклади.
8. Чому, на Вашу думку, у керівників організацій в більшості випадків відсутнє бажання змінюватись самим і змінювати свої організації?
9. В зв'язку з чим, на Вашу думку, керівникам організацій з тривалим досвідом успішного функціонування в минулому слід звертатись до думки і досвіду людей з поза меж організації.
10. Чому, на Вашу думку, більшість діючих сьогодні керівників різноманітних організаційних утворень в Україні не володіють мистецтвом впливу на людей?

НАРИС 3.

ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

Управління, керівництво і лідерство в процесах змін.

Моделі лідерства.

Відбір і розвиток лідерів

«Ніколи не можна думати, що ти кращий у своїй справі. Зарозумілість не якість, а перешкода на шляху до успіху» – Алекс Фергюсон (Sir Alexander Chapman Ferguson) – самий титулований тренер в історії британського футболу

Управління, керівництво і лідерство в процесах змін. Всі функції управління процесами, що протікають в організації, здійснюються суб'єктом управління (СУ, Рис. 1.1) – складовою системи, яка включає керівництво (орган управління) організацією та ієрархічну піраміду менеджменту в її структурних складових.

Вище (Н.2) нами було звернуто увагу на той факт, що в більшості випадків зміни в організаціях не відбуваються вчасно з вини поведінки їх керівників (засновників, власників), неадекватної вимогам змінених в оточенні обставин і ситуації.

Недаремно автором монографії «Зміни в організаціях: належне управління, кризові ситуації і умови досягнення успіху»⁵ цілий розділ було присвячено аналізу ролі і формулюванню рекомендацій з поведінки керівних кадрів в управлінні змінами. Адже саме на цих людях лежить обов'язок забезпечення успішної діяльності організації в ситуаціях, коли від керівництва, за П. Ф. Дракером, «... очікується в першу чергу те, що воно приведе до виконання того, що є необхідним. А це означає, що від нього очікують результатів». Отже, керівники, що працюють у мінливому оточенні, яке вимагає від організації змін, повинні володіти вміннями запроваджувати зміни, генерувати нові рішення, заохочувати і залучити до цих процесів інших людей, контролювати і коригувати процеси змін.

Як підкреслювали М. Хаммер (Michael Hammer) і Дж. Чампі (James Champy) – автори однієї із відомих технологій реалізації змін – «З переконань та ентузіазму лідера організація має черпати для себе духовну енергію, необхідну для мандрівки в невідоме».

Таким чином, в тріаді нерозлучних понять «керівництво» – процес впливу на підлеглих, який є способом примусити їх працювати над досягненням єдиної мети, «управління» - розумовий і фізичний процес, який розробляє і забезпечує виконання підлеглими його офіційних доручень і вирішення отриманих завдань

⁵ Joanna Jasińska. Zmiany w organizacjach: sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe I warunki osiagnania sukcesu. – Warszawa: Wydawnictwo FREL, 2015. – 546 s.

та «лідерство» – здатність індивіда впливати на інших людей для досягнення запланованих цілей, в умовах змін роль лідерства відіграє незаперечно важливу умову їх успішної реалізації.

Адже, якщо право керувати і управляти впливає з організаційної структури, то право лідерства визначається особистими характеристиками і якостями індивідів: креативність, цілі і цінності, бачення перспектив, вмотивованість і зацікавленість змінами в організації.

Тому проблема оволодіння і володіння мистецтвом лідерства в умовах змін є надважливою професійною складовою для будь-якого керівника, а феномен успішного керівництва проявляється при наявності у останнього всіх трьох складових, коли він концентрує в собі здібності лідера, ефективного керівника і професійного управлінця.

Історія розвитку теоретичних основ і моделей практичного лідерства в загальному потоці наук про менеджмент свідчить, що із змінами епох і людей підлягають змінам і відомі моделі лідерства. Досліджені у статті «Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства»⁶ тренди змін в розвитку науки про лідерство продемонстрували, що, починаючи від точкової моделі абсолютної концентрації влади типу «Держава – це Я», їх розвиток був продовжений появою лінійних континуумів лідерства Курта Левіна (Lewin, K.), Ренсіса Лайкерта (Likert, R.), Танненбаума-Шмідта (A. Tannenbaum & W.H. Schmidt), площинними моделями Р. Блейка і Дж. Моутон (Blake, R. & Mouton, J.), П. Херсі і К. Бланшара (Hersey, P. & Blanchard, K.H.), Ф. Е. Фідлера (Fiedler, F. E.), Дж. Адайра (Adair, J. E.), П. Костенбаума (Koestenbaum, P.), площинно-просторовою Дж. Реддінга (Redding, W. J.), просторовими В. Петренка, К. Перехуди (K. Perechuda), О. Кузьмина і Н. Гладунського.

В кінці ХХ і на початку ХХІ століття характерним трендом в дослідженні проблем лідерства стали аналіз, пошук і пропозиція можливостей удосконалення та практичного використання моделей лідерства, орієнтованих на задоволення потреб і викликів постіндустріальної, інформаційної або інтелектуальної економіки, нових цінностей і вимог епохи і суспільства економіки знань.

Економіка знань і парадигма «інтелектуалізованому суспільству – інтелектуалізоване управління» вимагають розширеного трактування другої складової у вигляді «інтелектуалізоване керівництво, управління і лідерство». В цьому контексті слід вказати, що уже у 1965 році в статті «Виклики для інтелектуального лідерства в менеджменті» Гарольд Кунц (Koontz, Harold) стверджував, що «Менеджмент це мистецтво, яке вимагає швидкого, різностороннього та соціально орієнтованого інтелекту», а найбільш проблемним викликом розвитку інтелектуального лідерства на той час він вважав відсутність відповідних «управлінських винаходів».

⁶ Дзвінчук Д. І. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства / Д. І. Дзвінчук, М. О. Лютий, В. П. Петренко // Зб. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії». – 2016. – Вип. 64. – С. 44-60.

Відсутність таких винаходів в сфері інтелектуального лідерства і сьогодні залишається актуальною проблемою, не дивлячись на те, що кількість досліджень і публікацій їх результатів за цим напрямком протягом останнього часу різко зросла.

Моделі лідерства. Більшість відомих моделей лідерства створені всіма названими вище авторами на основі припущень щодо того, яким повинен бути лідер. При цьому, їх авторами пропонуються такі орієнтири або критерії поведінки, які повинні трактуватись іншими людьми (об'єктами лідерських впливів) в якості прикладу для наслідування, залишаючи самому лідеру можливість обрання того чи іншого стилю чи технології управління, манери власної поведінки чи інструментів впливу на інших людей.

Прикладом такої моделі може служити модель д-ра П. Костенбаума (Peter Koestenbaum) «Діамант лідерства» («Diamand of Leadership»), який стверджує, що лідеру повинні бути притаманними такі 4 характеристики, як бачення (Vision - V), рішучість (Courage - C), реалістичність (Reality - R) і етичність (Ethics - E).

Розширене роз'яснення і трактування змісту цих характеристик, а також індивідуальні тестові оцінки за кожною з них і рекомендації щодо можливих шляхів їх розвитку та удосконалення має змогу отримати кожен читач в результаті особистого звернення на сайт д-ра П. Костенбаума для проходження спеціального тесту в режимі on-line за електронною адресою <http://www.pib.net/model.htm>.

Проте, на нашу думку, дана модель не повною мірою відображає вимоги до лідерів у зв'язку з відсутністю таких важливих характеристик особистості, як відношення до потреб інших людей (орієнтованість на інтереси соціуму) та турботу про особистий добробут (орієнтованість на власні інтереси).

В зв'язку з цим, модель «Діамант лідерства» була модифікована шляхом доповнення ще двома характеристиками (егоїзм Eg – від лат. Ego – Я) та (альтруїзм Al – від лат. Alter – інший), якими визначається орієнтованість лідера на першочергове задоволення особистих інтересів чи потреби своїх підлеглих, що трансформувало площинну модель П. Костенбаума у просторову, яка насправді прийняла вигляд ограненого діаманту (Рис.3.1)⁷.

Така трансформація моделі значно розширює її інформаційний потенціал, в зв'язку з чим остання стає найбільш інформативною моделлю серед відомих площинних і просторових зразків як така, що дає можливість отримати інформацію про характеристики певної особи відразу за шістьма її складовими V, R, E, C, Eg і Al, додаючи до характеристик особи інформацію про гармонічність/дисгармонічність її життєвих і моральних цінностей та інтересів, які можуть сприяти формуванню її лідерських компетенцій в процесі навчання і розвитку лідерських якостей та їх використання в процесах практичної діяльності.

7 Дзвінчук Д. І. Про модифікацію моделі «Діамант лідерства» і доцільність її використання у фаховій підготовці державних службовців / Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко // «Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку». Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Маріуполь, 3–4 жовтня 2017 р. – Маріуполь ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2017. – с. 29-31.

При цьому слід усвідомити, що наявність у особи егоїстичних інтересів не є однозначно негативною характеристикою. Адже, ще древньогрецький філософ Епіктет стверджував, що «Все робити для себе одного зовсім не означає протидіяти спільному благу», а римлянин Луцій Анней Сенека уточнив «Якщо хочеш жити для себе, живи для інших». Одночасно будь-які прояви альтруїзму несуть і певне егоїстичне навантаження, оскільки при наданні допомоги іншим людина одночасно задовольняє і бажання свого Я (Ego). Отже, реальній людині – лідеру повинні бути притаманними обидві характеристики у відповідних межах, які батько теорії стресу Г. Сельє (Hans Hugo Bruno Selye) охарактеризував поняттям «альтруїстичний егоїзм», як «... найбільш дієвий і приємний спосіб сполучати інтереси меншості з інтересами всіх ...».

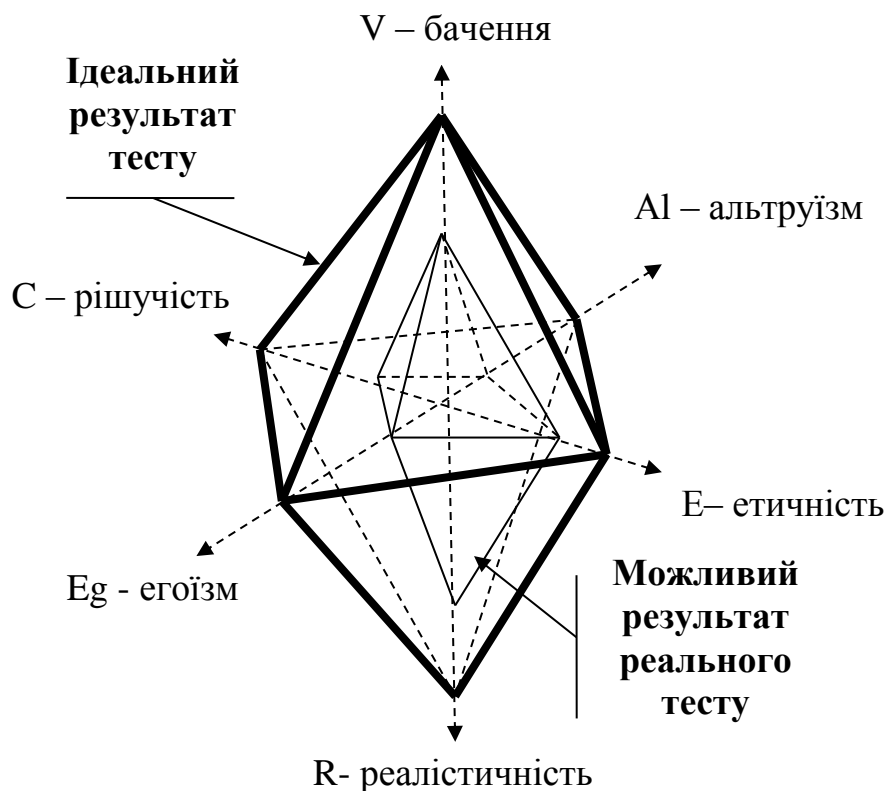


Рис. 3.1 Модифікований просторовий варіант моделі «Діамант лідерства»

З графічного зображення моделі (Рис. 3.1) стає очевидним, що найвищі значення показників V, R, E, C, Eg і Al визначають простір максимального потенціалу впливів лідера на його послідовників. Реальна ж особистість буде відрізнятися від запропонованого ідеалу на певні значення $-\Delta_V$, $-\Delta_R$, $-\Delta_E$, $-\Delta_C$, $-\Delta_{Eg}$, $-\Delta_{Al}$, які несуть цінну інформацію про реальні характеристики діючого чи потенціального лідера, а також про необхідність і можливі напрямки їх корекції через навчання і розвиток.

Повертаючись до особливостях лідерства в епоху економіки знань, необхідно наголосити на тому, що термін «інтелектуальне лідерство» з позицій науки про управління і менеджмент слід трактувати як здатність особистості звертатись до

інтелекту своїх послідовників і впливати на них з використанням для цього власного інтелектуального потенціалу, інтелектуальних зусиль, продуктів і впливів з метою спрямування їх ресурсів і зусиль в необхідному спільній справі напрямку.

Однак, авторами (як зарубіжними, так і вітчизняними) сучасних моделей лідерства пропонуються тільки такі орієнтири або критерії поведінки, які повинні трактуватись іншими людьми (об'єктами лідерських впливів) як приклад для наслідування, залишаючи самому лідеру можливість обрання того чи іншого стилю чи технології управління, манери власної поведінки чи інструментів впливу на інших людей. При цьому, рекомендації щодо залучення лідером до взаємодії інших людей (об'єктів впливу лідера) до останнього часу були відсутні, а особистий приклад не завжди є гарантією успішного наслідування, не для всіх виступає достатньо впливовим інтегруючим або мотивуючим чинником, не для всіх є стимулом до активного використання і проявів своїх недовикористаних або не витребуваних інтелектуальних ресурсів тощо.

Очевидною є доцільність створення і використання такої моделі, яка б одночасно враховувала не тільки інтелектуальний потенціал лідера, а і всіх його послідовників, а також рекомендувала б манеру, стиль чи технологію їх взаємодії в процесі спільної діяльності, які дозволяли б отримувати кращі результати цієї взаємодії більш ефективним шляхом і т. п.

Цьому завданню в найбільшій мірі відповідає 3S-технологія, в основі якої лежить комплексне використання трьох феноменів інтелектуальної взаємодії людей, а саме: синтелектики, синархії і синергії⁸, де:

синтелектика – модель інтелектуальної взаємодії індивідів та їх груп, якими внаслідок цього через механізм напрацювання колективних знань утворюється суспільний інтелект;

синархія – в прототипічному розумінні цього слова [від грец. *συναρχία* (*syn*) разом, (*archie*) влада], а в сучасному трактуванні – модель збалансованого розвитку, яка передбачає гармонійне поєднання зусиль на основі концепту залучення до участі в процесах управління всіх зацікавлених в досягненні спільного результату;

синергія – [від грец. *συνεργία* (*syn*) разом; (*ergos*) дія] – ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів (в нашому випадку інтелектів індивідів та їх груп) результат їх дії суттєво переважає результати від кожної окремої складової у вигляді простої їх суми .

При цьому слід зауважити, що на цілком слушну думку проф. Ю Канигіна (м. Київ) «синергетика ... представляє собою, по суті, прояв закону синархії у феноменальному світі» – світі, в якому ми живемо, світі щільної матерії, світі, який ми сприймаємо нашими органами чуття. Очевидно, що і синархія є проявом

⁸ Петренко В. П. До удосконалення технологій стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіональних суспільних систем України / В. П. Петренко, В. І. Варцаба // «Управління соціально-економічним розвитком держави, регіону, підприємства». Матер. 2-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 01.11.-01.12. 2014 р. м. Полтава. – Ч.1. - - Полтава: видавець ФОП Мирон І.А., 2014. – С. 3 – 5.

і наслідком синтелектики, яка виступає необхідною умовою і технологічним підґрунтям виникнення у колективного інтелекту потреби і мотивів участі в співуправлінні.

Отже, трансформація множини індивідуальних і групових інтелектів за ланцюжком синархія – синтелектика – синергія, будучи інноваційною технологією управління груповою діяльністю, вимагає як від лідера, так і від інших учасників організації спільних дій в мисленні і генеруванні ідей, в прийнятті і виконанні рішень, в прагненні і досягненні синергетичних ефектів.

Проте, для успішного використання в управлінні змінами в організаціях 3S-технології лідеру слід не тільки усвідомити суть названих вище феноменів, а й оволодіти мистецтвом їх використання в режимі впливу на інших людей – інтелектуального або синтелекто-синархо-синергічного лідерства.

Модель інтелектуального лідерства на основі синтелекто-синархо-синергічного комплексу орієнтирів і прийомів інтелектуальної взаємодії групи людей (СУ – ОУ або лідер – послідовники) представлена у вигляді трикритеріальної просторової моделі (Рис. 3.2).

За відповідними осями координат цієї моделі нами розташовані не традиційні поведінкові орієнтири або бажані характеристики самого лідера (СУ), а цілі, технології та прийоми його інтелектуальної взаємодії з членами підпорядкованої групи (ОУ).

Представлений цією моделлю стиль лідерства дозволяє не тільки керівнику, а й іншим носіям інтелекту в організації чи її підрозділі, групі прикласти свої інтелектуальні зусилля і внесок у генерування, розповсюдження і використання нових ідей, пропозицій, рішень, планів, програм, стратегій і т. п. в спільну справу запровадження в організації необхідних змін.

Модель описує не стиль лідерства і не поведінку лідера, як приклад для наслідування, а комплекс ціннісних критеріїв і одночасно технологічних прийомів лідера з організації системної інтелектуальної взаємодії всіх індивідів в організації (СУ – ОУ), внаслідок якої відбувається інтеграція, мотивація і стимуляція колективного інтелекту до пошуку і досягнення умов «чуда» синергічності з отриманням відповідного синергетичного результату.

Керівник – лідер організації, діючи згідно рекомендацій моделі інтелектуального 3S-лідерства і дотримуючись балансу між її критеріями та інструментами, створить саме ті умови, коли встановлені ним для всього персоналу орієнтири і прийоми спільного мислення та спільного управління сформулюють в колективі атмосферу «управлінської», а ще точніше – «лідерської синергії», в результаті якої всі члени групи стають «співлідерами», а не виконавцями, що дозволяє кожному внести свій потужний інтелектуальний внесок в загальні зусилля з досягнення синергетичного результату.

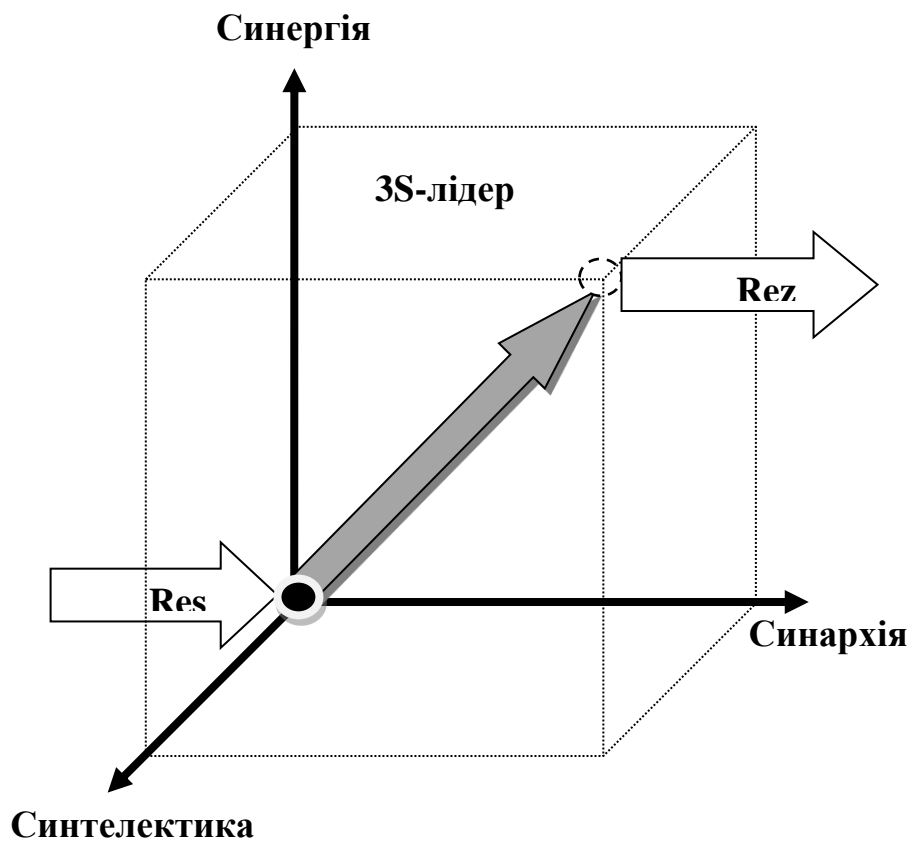


Рис. 3.2 Просторова модель інтелектуального 3S-лідерства на основі комплексу використання лідером феноменів синтелектики, синархії і синергії

Таким чином, запропонована модель інтелектуального лідерства є інструментом, який одночасно рекомендує найбільш узагальнені орієнтири групової діяльності в умовах інтелектуалізованих суспільства, економіки, праці і т. д., а також практичний інструментарій лідерства у вигляді необхідних знань, цінностей, навичок, вмінь і ноу-хау інтелектуального лідера.

Універсальність запропонованої моделі інтелектуального лідерства полягає в тому, що прояви явищ, синархії, синтелектики і синергії є можливими в будь-яких організованих людських спільнотах незалежно від їх цілей, сфер діяльності, форм організації і власності, масштабів і розташування і т. п.

Незаперечною умовою належного і успішного використання управлінської 3S-технології виступає рівень усвідомлення діючими і майбутніми лідерами доцільності і ефективності використання в сучасних умовах запропонованої вище моделі інтелектуального лідерства, яка є незаперечно необхідним елементом мистецтва якісного, результативного і ефективного управління соціально-економічними системами будь-якого призначення, масштабу і сфери життєдіяльності суспільства і відповідає всім тим принципам, які покладені в науку і практику розвитку організацій (Див. Н. 2).

Модель 3S-лідерства є інноваційним інструментом впливу на інших людей і дуже близькою до «психологічно інтегрованої моделі лідерства» Дж. Скулера (James Scouller), яку її автор охарактеризував як «відносно новий погляд на

лідерство», що об'єднує внутрішній психологічний ресурс лідера та аналогічні ресурси його послідовників.

Близькою за суттю до моделі 3S-лідера є також модель 3E-лідера М. Вілкокса (Mark Wilcox) і Й. Ріддерстрале (Jonas Ridderstråle), за критеріями Передбачення (Envisioning), Залучення (Engaging) і Виконання (Executing).

Отже, розвиток теорії і практики сучасного лідерства слід очікувати в напрямку посилення використання психолого-поведінкових наук і поведінкової економіки

Відбір і навчання лідерів. «Сучасні організації все більше і більше відчувають нестачу в талановитих і добре підготовлених керівниках на всіх рівнях управління». Це цитата із Вступу до книги В. С. Байхема (William C. Byham), О. Б. Сміт (Audrey B. Smith) і М. Дж. Пізі (Matthew J. Paese) «Grow Your Own Leaders. How to Identify, Develop, and Retain Leadership Talent» – «Виховай свого лідера. Як знаходити, розвивати і утримувати в організації талановитих лідерів».

В Україні проблема «знаходити, розвивати і утримувати» без сумніву також існує і, на жаль, вирішується дуже недосконало. Приклади пошуку і призначення керівників, яких вибирали за оцінкою рис і характеристик особи, за результатами проходження нею професійних і психологічних тестів на відповідність критеріям сучасного лідерства, співбесід, освіти, досвіду, попередніх успіхів і т. п. зустрічаються дуже рідко. Практика призначення керівників організацій і їх підрозділів керівниками або органами управління вищих рівнів на власний розсуд є дуже поширеною, оскільки залишилась в спадок від системи радянського лідерства, яка базувалась на відборі виключно лояльних владі людей, а не природних лідерів. В результаті її використання на керівних посадах в організаціях на посадах керівників уже в пострадянській Україні з'являються люди, нездатні до ефективного і результативного керівництва навіть в періоди стабільності, не говорячи про кризи, конфлікти і необхідні країні трансформаційні зміни.

Тому розробка і використання будь-яких інструментів для попереднього виявлення та оцінки схильності особи до лідерської поведінки щодо інших людей в організації є важливою і корисною справою. Адже, навчитися виконувати функції керівника і управлінця можна, але стати успішним лідером без необхідних для цього особистих рис і характеристик неможливо. Проте, на жаль, у вітчизняній практиці управління організаціями ще відсутні усталені підходи і традиції до виявлення в масі персоналу справжніх лідерів з метою їх подальшого призначення на посади, розвитку і управління кар'єрним зростанням.

Тому, для формування таких підходів і традицій у виявленні лідерів слід дотримуватись алгоритму «знаходити – розвивати – утримувати».

«Знаходити». Схильність кожної конкретної особи в організації (групі) до лідерства або відсутність необхідних характеристик в комплексі з її прагненням або небажанням бути лідером утворюють матрицю розподілу персоналу в координатах «схильність – прагнення» за поведінковими зразками і ролями, які

вони потенційно можуть відігравати в процесах впровадження змін⁹ (Рис. 3.3). Цілком очевидним є факт, що серед персоналу організації знаходяться особи з самим різноманітними рисами характеру, здібностями, можливостями і бажанням/небажанням результативно і ефективно виконувати функції лідера, а не начальника, обов'язки провідника, а не зверхника. Як віднайти таких людей в колективі?



Рис. 3.3 Матриця розподілу членів організації (групи) за характеристиками схильності і прагненням бути лідером (інтерпретація авторів)

Інформація про позиціонування членів персоналу організації (групи) в цій матриці може бути отримана з використанням різноманітних тестових інструментів і є дуже важливою в першу чергу для виявлення реального лідера в результаті порівняння оцінок, отриманих в результаті використання спеціальних тестів, які приводяться в спеціальній літературі з менеджменту, управління персоналом, організаційної поведінки, психології управління і т. п.

Згаданий вище тест д-ра П. Костенбаума, що оцінює такі характеристики лідера, як бачення перспектив, рішучість, реалістичність і етичність особи від 0 до 5, є прикладом такого інструменту, а Інтернет переповнений прикладами тестів, якими схильність людини до лідерства оцінюється в межах «виражена слабо», «виражена середньо», «виражена сильно» і, нарешті, «схильна до диктату».

«Розвивати». Всі види тестів на схильність до лідерства та отримані з їх допомогою результати можуть бути успішно використані для програм з навчання персоналу організацій та розвитку у людей лідерських вмій і навиків. В

⁹ Лютий О. Диференціація людських ресурсів соціально-економічних систем за критеріями матриці лідерства / О. Лютий, Р. Панасюк, В. Петренко // Ukraine – EU. Modern technology, business and law : collection of international scientific papers : in 2 parts. Part 2. Актуальні проблеми юридичної науки та практики. Менеджмент та публічне адміністрування. Інновації в освіті. Охорона навколишнього середовища. Інновації та технології. – Chernihiv : CNUT, 2018. – с. 000-000.

результаті реалізації таких програм буде зростати інтелектуальний капітал і потенціал людських ресурсів організації, їх готовність до як особистих, так і організаційних змін.

В практиці світових шкіл менеджменту існує багато позитивних прикладів і узагальненого досвіду створення і реалізації таких програм.

На даний час в Україні в багатьох сферах управління життєдіяльністю держави, її галузевих і регіональних складових, державних і приватних корпорацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, політичних і неурядових громадських організацій і т. п. розробляються і здійснюються програми підготовки і розвитку як діючих, так і майбутніх лідерів структурних складових загальнодержавної системи національного господарства.

В якості прикладів можна привести такі програми останніх років, як «Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України 2016-2019», Програма USAID «Лідерство в економічному врядуванні», Програми Ради Європи «Лідерство в місцевому самоврядуванні», «Академія лідерства для місцевого самоврядування», «Підвищення знань та навичок у сфері лідерства та місцевого розвитку», Програма «Сучасне лідерство: новий підхід до державного управління» Національного агентства України з питань державної служби, програми Об'єднання української молоді «Молоді Лідери України», метою яких є формування нового покоління лідерів України, які приносять користь собі та країні, програми AIESEC – міжнародної платформи для молоді, що дозволяє розкрити і розвинути лідерський потенціал та десятки інших, які сьогодні продовжують реалізовуватись в Україні.

Отже, сьогодні в українському суспільстві поступово формується розуміння того, що лідерство це в першу чергу, відповідальність та служіння, а справжнє лідерство і справжні лідери тільки народжуються і починають проникати в сфери державного управління і місцевого самоврядування, в громадянське середовище і його неурядові організації, в молодіжні організації, в сфери науки, освіти та культури,

Чудовий вислів Махатми Ганді: «Якщо прагнеш змін – стань такими змінами» вимагає першочергових змін від лідерів, які в майбутньому стануть ініціаторами реальних і радикальних трансформацій та реформ у всіх складових українського суспільства та доведуть їх до логічного, результативного і ефективного завершення.

«Утримувати». Про цю необхідну складову роботи з лідерами в організаціях, що змінюються, слід говорити з позиції власника (держави, територіальної громади, приватної особи чи їх групи, політичної чи громадської організації тощо). Якщо власник, або представники його інтересів зацікавлені в успішній діяльності і розвитку організації, то ними повинні прикладатися всі зусилля для утримання і ефективного використання в організації цінного ресурсу – лідера і в першу чергу слід потурбуватися про таке кар'єрне зростання останнього, щоб у нього не було ніяких причин для виникнення навіть намірів, а не бажання покинути свою позицію в організації, в її підрозділі, в робочій групі і т. п.

Завдання для розвитку

1. Опрацюйте статтю В. П. Петренка «Дослідження генезису описів стилів лідерства і управління як теоретичної основи аналізу і синтезу нових підходів до управління персоналом» (Науковий журнал «Вісник Тернопільської Академії Народного Господарства». Випуск 7/4. – 2002. - с. 27-30).
2. Дайте відповідь на запитання: які критерії поведінки лідерів найбільш часто використовуються авторами лінійних, площинних і просторових моделей лідерства ?
3. Дайте відповідь на запитання: чим відрізняється модель інтелектуального 3S-лідерства від традиційних просторових моделей інших авторів?
4. Сформулюйте і обґрунтуйте свою відповідь на запитання: чи може запрошена ззовні і призначена вищим органом управління ієрархії, до якої належить організація, людина стати її ефективним і результативним лідером ?
5. В континуумі «егоїзм – альтруїзм» обґрунтовано сформулюйте і назвіть кілька проміжних станів особистості.
6. Дайте відповідь на запитання: чим особа, схильна до лідерства (Рис. 3.3) відрізняється від особи, яка тільки прагне стати лідером ?
7. З використанням мережі Інтернет пройдіть тест «Діамант лідерства» д-ра П. Костенбаума режимі on-line за електронною адресою <http://www.pib.net./model.htm>.
8. Пройдіть тест «Лідерство», щоб оцінити свою здатність бути лідером. Дайте відповіді на 50 питань і розрахуйте свою схильність до лідерства за електронною адресою: http://ininv.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=717:test-liderstvo&catid=41&Itemid=967
9. Проведіть аналіз вітчизняного Інтернет-простору на предмет виявлення нових програм і проектів з навчання та розвитку лідерів в різних сферах соціальної, політичної, громадської і науково-освітньої активності.
10. Проведіть порівняльний аналіз моделі 3-S-лідерства з моделлю 3-E за публікацією №22 (Додаток А).

НАРИС 4.

МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН

Управління змінами. Моделі організаційних змін.

«Управляти змінами не можна. Але їх можна випереджати» –
Пітер Дракер (Peter Drucker) –
класик північноамериканської школи менеджменту

Управління змінами. Термін «управління змінами» відноситься до задач управління процесом змін і охоплює, на нашу думку, наступні три виміри:

- управління запровадженням змін запланованих і контрольованих, що знаходяться в організаційному середовищі, контролюються організацією, проводяться у систематичний спосіб і націлені на впровадження нових методів і систем в діючу організацію у більш ефективний спосіб;

- управління змінами як реакція на нововведення, над якими організація не має контролю, які є результатом, для прикладу, законодавчих, соціальних і політичних перетворень, зміни напрямку і фаз економічного процесу і т. п.;

- управління змінами як професійна складова керівника змін, що базується на моделях, методах і технологіях, інструментах, навичках та інших формах знань, які є необхідними для практичного управління змінами.

Феномен успішного лідерства в процесах управління змінами в організаціях з'являється в результаті наявності і поєднання керівником трьох чинників – вроджених задатків, освоєних знань і набутого досвіду.

Задатки – характеристики особистості, які слабо піддаються корекції або не піддаються взагалі – прагнення і схильність до лідерства, рішучість, темперамент, особливість відчуття тощо) і такі, які можуть удосконалюватись – рівень і структура інтелекту, задовільна пам'ять, концентрація уваги, бачення, адаптабельність та ін.).

Удосконалення відбувається під впливом неперервного оволодіння новими знаннями і професійного досвіду, який набувається особистістю в процесі її життєдіяльності та освоєння управлінських вмінь та навиків.

Знання моделей, інструментів і технологій впливу лідера на людей в процесах змін є основою отримання ним в майбутньому нового досвіду.

Графоаналітичні моделі організаційних змін. Знання відомих моделей управління змінами в організаціях і поведінкою людей в процесах цих змін є необхідними керівникам всіх рівнів для прийняття обґрунтованих і зважених рішень щодо формування належних впливів на персонал організації, який є виконавцем плану змін, передбачених цим планом завдань і досягнення встановлених ним цілей.

Серед найбільш відомих моделей, які використовуються як інструмент управління поведінкою людей в процесі змін можна виділити, для прикладу,

рівняння зміни К. Кернола (С. Carnall), який вважає, що зміна настає тільки тоді, коли люди визнають, що позитивні результати від їх реалізації перевищать вартість їх впровадження, а умови цього впровадження описуються рівнянням:

$$EC = A \cdot B \cdot C, \quad (4.1)$$

де EC – енергія змін, A – рівень незадоволеності існуючим станом, B – чітко окреслений бажаний стан, C – практичні дії з досягнення бажаного стану.

Майже аналогічно за змістом є формула змін Д. Глетчера, видозмінена і представлена низкою інших авторів у наступному вигляді

$$C = D \cdot V \cdot F > R, \quad (4.2)$$

де C - успіх будь-яких змін; D — незадоволеність людей поточною ситуацією; V — запропоноване людям бачення майбутнього; F — виконані конкретні кроки з реалізації цього бачення з одночасною демонстрацією хоча-б часткового успіху, яка демонструє, що добуток чинників D, V і F повинен бути більшим, ніж очікуваний опір змінам R. В такому разі заплановані зміни є можливими і будуть успішно реалізовані. У випадку ж формування дефіциту у будь-якій складовій D, V чи F існує ризик виникнення такого опору R, який не дасть реалізувати зміни. Таким чином, для успіху змін важливо: переконати людей в їх необхідності, роз'яснити як пропоновані зміни покращать ситуацію, пояснити цілі і продемонструвати перші позитивні результати.

Формула змін Бекхарда та Харріса має наступний вигляд

$$Z = [A \times B \times D] > X, \quad (4.3)$$

де Z – зміни; A - рівень невдоволення існуючим станом; B - бажання впровадити запропоновані зміни або досягти кінцевого стану; D - практичність змін (мінімальний ризик і руйнівні наслідки); X – «вартість» змін. При цьому, чинники A, B і D повинні переважувати передбачувані витрати на внесення змін. Якщо якийсь із чинників в дужках рівний нулю - значення зміни прагне до нуля.

Однак, наведені вище формули, описуючи умови, за яких зміни можуть відбутись, і надаючи рекомендації щодо впливу на людей шляхом переконань, роз'яснень і демонстрації успіхів, не дають можливості оцінити стан і готовність до змін людських ресурсів окремих територіальних громад майбутньої ОТГ, а також вплив цих факторів на процес об'єднання.

З цього погляду більш інформативною виглядає модель змін, запропонована професором Стенфордського університету (США) Б. Дж. Фоггом (Fogg, B. J.), формула якої має наступний вигляд:

$$B = M \cdot A \cdot T, \quad (4.4)$$

де B – (Behavior) поведінка людей; M – (Motive) мотивація людей (низька – висока); A – (Ability) здатність (або нездатність) щось змінювати; T – (trigger) –

спонукальна умова, вплив, обставини, причини чи випадкові події, які підштовхують людину до радикальної зміни своєї позиції, відношення, поведінки щодо предмету змін тощо.

Графічна інтерпретація моделі Б. Дж. Фогга у вигляді площинної моделі з осями координат М і А (Рис. 4.1) здобула популярність у процесах управління змінами в першу чергу завдяки тому, що демонструє можливі напрямки і засоби впливу на людей з метою отримання бажаних змін у їх поведінці.

Однак, для прийняття якісних управлінських рішень щодо процесів і процедур реалізації змін в організаціях даній моделі не вистачає інформації про стан усвідомленості персоналу в необхідності, обґрунтованості і вірності прийнятих рішень щодо змін та, як наслідок, підтримки останніх чи протидії і спротиву їх реалізації.

Тому, з власного досвіду практичної роботи з людськими ресурсами багатьох організацій самих різних сфер життєдіяльності українського суспільства ми вважаємо за доцільне додатково запропонувати для використання в процесах прийняття рішень щодо впливу на людські ресурси новостворюваної ОТГ ще одну дуже важливу характеристику, яка в процесах і процедурах реалізації запланованих організаційних змін відіграє чи не більш важливішу роль, ніж стан мотивації та здатність людей реалізовувати запропоновані зміни.

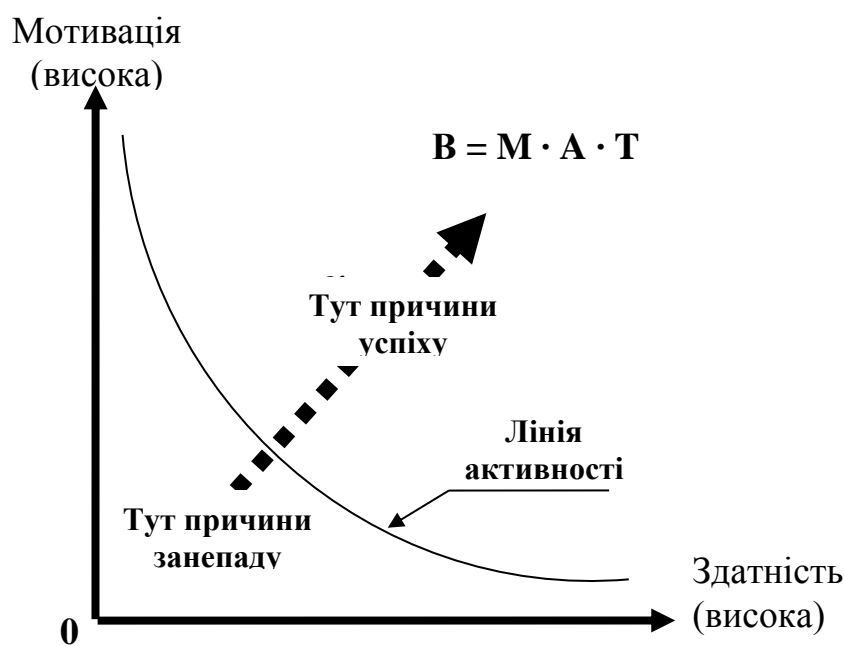


Рис. 4.1 Модель управління змінами Б. Дж. Фогга

На нашу думку, це має бути характеристика, яка відображає рівень інтегрованості/деінтегрованості персоналу організації відносно бачення, мети та цілей спільного існування, життєдіяльності і функціонування організації з ефективним і результативним виконанням нею завдань із досягнення запланованих цілей запроваджуваних змін.

Таким чином, за умови модифікації відомої площинної моделі Б. Дж. Фогга шляхом її доповнення третьою координатою, яка відобразить стан рівня

інтегрованості (низька – висока) персоналу організації навколо ідеї необхідності, мети, цілей і завдань потрібних змін, була запропонована удосконалена просторова модель управління поведінкою людей в процесах змін¹⁰ (Рис. 4.2).

Запропонованій графічній моделі відповідає наступний аналітичний вираз:

$$Ц_{ОТГ} = A \cdot M \cdot I \cdot T, \quad (4.5)$$

де $Ц_{ОТГ}$ – цілі створення і діяльності ОТГ, A – здатність людських ресурсів всіх складових ОТГ до здійснення необхідних змін, M – мотивація населення до здійснення змін, I – рівень інтегрованості людських ресурсів територіальних громад щодо цілей створення і діяльності ОТГ, T – спонукальні умови, джерелом яких повинні виступати ініціатори і лідери процесу об'єднання.

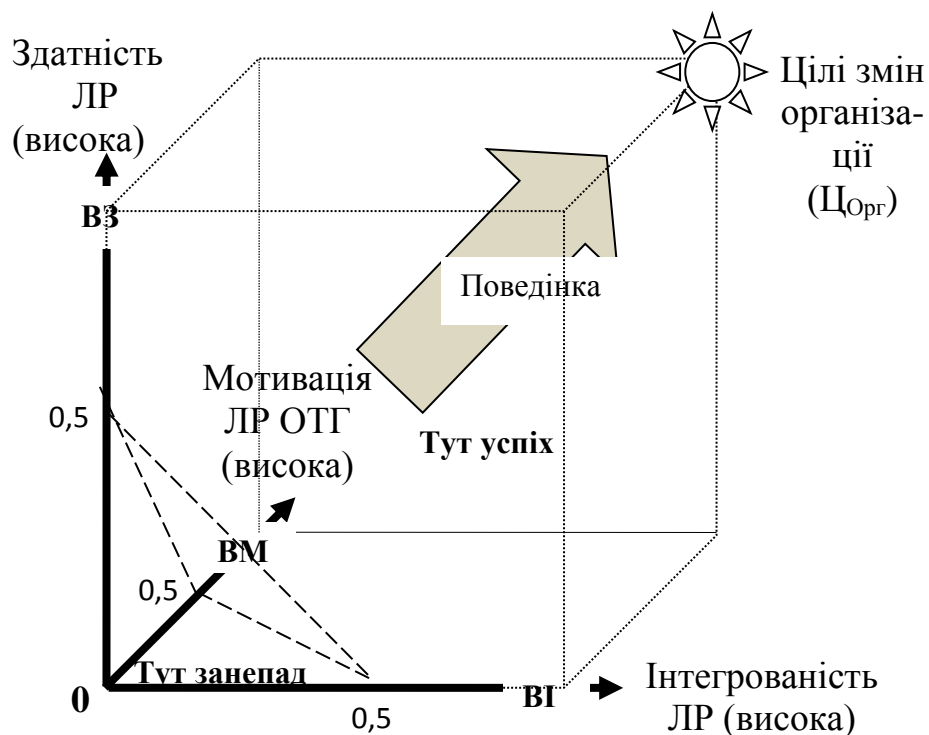


Рис. 4.2 Просторова модифікація моделі управління змінам Б. Дж. Фогга, удосконалена Р. Панасюком і В. Петренком

Таким чином, активна діяльність ініціаторів, керівників і прихильників процесу змін в організації з донесення до персоналу необхідної, достовірної і переконливої інформації щодо їх цілей, переваг і очікуваних результатів покликана сприяти досягненню високої інтегрованості (ВІ), високої здатності (ВЗ) і високої мотивації (ВМ) всіх людських ресурсів (ЛР) до змін.

¹⁰ Панасюк Р. В. Про модифікацію моделі Б. Дж. Фогга для управління процесами створення в регіонах України об'єднаних територіальних громад / Р. В. Панасюк, В. П. Петренко // «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем». Матеріали VI-ї Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Івано-Франківськ, 11-13 жовтня, 2017 року). – Івано-Франківськ, 2017. – С. 113-116.

Якщо вказані у виразі (4.1) характеристики людських ресурсів організації будуть мати значення $(I, Z, M) > 0$ але знаходитимуться в зоні з координатами $A < 0,5$; $M < 0,5$ і $I < 0,5$ (відокремленої від цілей змін площиною, утвореною трьома точками $(0,5VI - 0,5VZ - 0,5VM)$), то поведінка людських ресурсів об'єкта трансформації потребує радикальних змін і відповідних впливів зі сторони лідера змін. Умовою виходу в зону необхідних для досягнення цілей (Π_{Org}) значень A, M та I є пошук лідером та ініціаторами змін таких спонукань поведінки персоналу, які б сприяли досягненню і перевищенню значень $A > 0,5$; $M > 0,5$ і $I > 0,5$, тобто виходу за зону пасивності і «занепаду», яка знаходиться під площиною, побудованою на цих точках

Для отримання необхідної інформації про стан інтегрованості, вмотивованості і здатності персоналу всіх підрозділів організації можуть бути використані будь-які інструменти і технології збору та аналізу соціальної думки (тести, анкетування, фокус-групи, опитування, громадські слухання, і т. п.).

Головною перевагою запропонованої моделі управління поведінкою людських ресурсів організації є, на наше переконання, можливість отримання і використання для роз'яснення останнім цілей і перспектив цих дій, якісних і кількісних аналітичних оцінок та проведення обрахунків не тільки для обґрунтування доцільності пропонованих змін, а й планування необхідних дій з усвідомленого управління лідером мотивацією, інтеграцією і гармонізацією цілей та інтересів організації з оптимізацією використання її спільного інтелектуального ресурсного потенціалу за принципами лауреата Нобелівської премії 2016 з економіки Е. Остром, а також вироблення, прийняття і реалізації необхідних управлінських рішень щодо реалізації, моніторингу і оцінки самих процесів змін та обумовлених ними результатів.

В результаті використання лідером рекомендацій цієї моделі кожен член (C_i) персоналу організації, який до інтегруючого впливу лідера мав хаотично орієнтоване відношення до економічних, технологічних і соціальних цілей змін (підтримував, протидіяв або був індіферентним) (Рис. 4.3.а) переорієнтовується і долучається до процесу змін, в зв'язку з чим організація трансформується в колектив однодумців щодо цілей змін – лідера, співлідерів і послідовників (Рис. 4.3.б).

Вербальні моделі впровадження перетворень. Автори приведених нижче алгоритмів впровадження змін в організаціях формулюють останні у формі вербального опису порядку виконання управлінських функцій від початку до завершення процесу.

Триступенева модель змін К. Левіна. Класична модель змін була запропонована соціальним психологом Куртом Левіном (Curt Lewin) ще у 1947 році, але й сьогодні залишається найбільш розповсюдженим «рецептом» їх впровадження, який К. Левін розділив на три послідовні кроки:

1. Розморожування (усвідомлення необхідності змін і чинників, що сприяють і перешкоджають їм).
2. Здійснення змін (процес проектування змін, їх впровадження і опанування новою ситуацією та умовами функціонування).

3. Заморожування (підтримка, підкріплення нововведень на основі позитивних результатів.

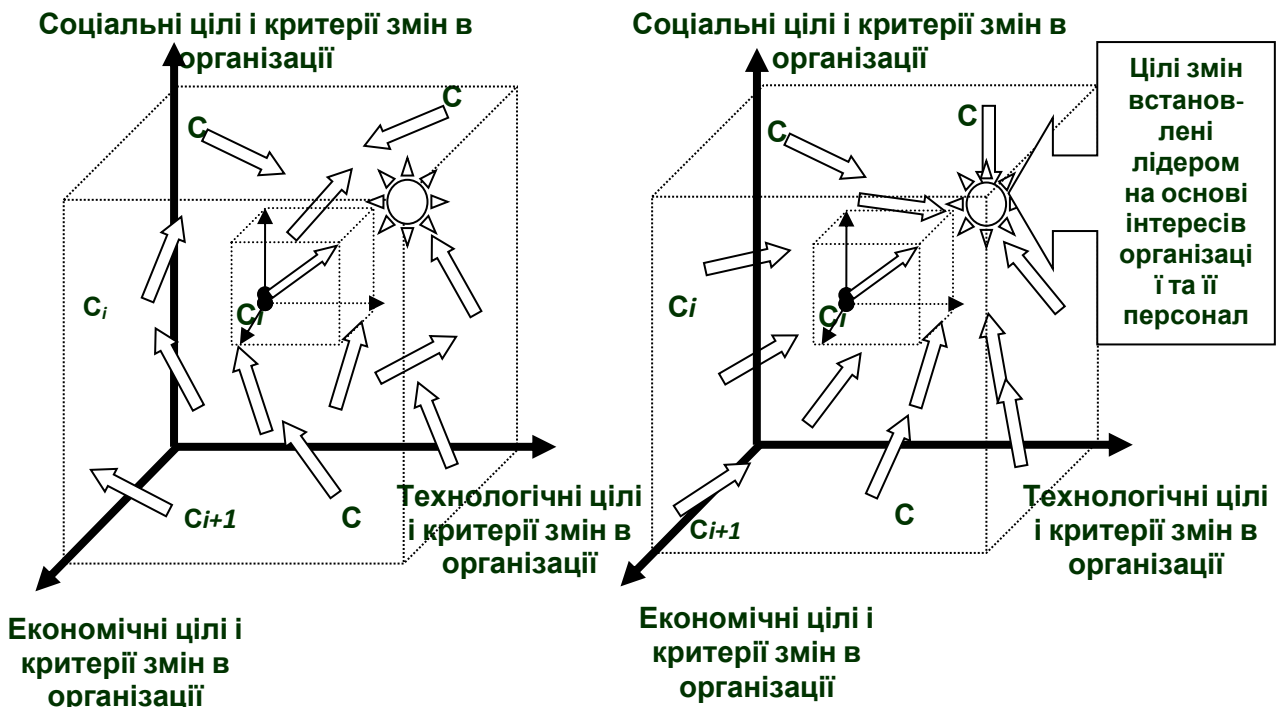


Рис. 4.3 Організація, персонал якої: не є вмотивований лідером на необхідні зміни, в зв'язку з чим працівники дезорієнтовані (а); проінформований, визнає і підтримує зміни ініційовані лідером, в зв'язку з чим працівники орієнтовані саме на них (б)

Модель Ларрі Грейнера. Модель Л. Грейнера (Larry Greiner) успішного управління впровадження організаційних змін включає 6 етапів.

Етап 1. Тиск і спонукання. Орган управління організації на цьому етапі відчуває спонукання до дій.

Етап 2. Посередництво на вищому рівні керівництва та переорієнтація уваги. Керівництво організації усвідомлює необхідність змін, причини їх виникнення, переорієнтовується на внутрішні проблеми і переходить до їх діагностики.

Етап 3. Діагностика проблемної області та усвідомлення. Керівництво збирає відповідну інформацію, визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають змін.

Етап 4. Обґрунтування нового рішення і зобов'язання щодо його виконання. Формуються нові, унікальні рішення і зобов'язання щодо здійснення курсу і змісту змін.

Етап 5. Експеримент з новим рішенням і виявлення. Проведення пробні впровадження змін з метою виявлення прихованих труднощів, визначення їх дієвості, внесення необхідних коректив.

Етап 6. Підкріплення на основі позитивних результатів і згоди. Мотивація сприйняття змін персоналом, щоб кожна людина отримала стимули і мотиви для активної участі в їх успішному впровадженні.

Модель Б. Хайнінгса. включає п'ять стадій:

1. Діагностика. Завдання діагностичної стадії полягає у визначенні потреб в змінах та проблеми шляхом збору і аналізу інформації про внутрішнє середовище і зовнішнє оточення.

2. Ідентифікація опору. Завдання стадії полягає у визначенні можливих джерел і причин опору змінам.

3. Розподіл відповідальності. Стадія передбачає розподіл завдань, зобов'язань і відповідальності за впровадження змін.

4. Організація виконання. Стадія виконання відомої функції управління процесом реалізації запланованих змін через скоординовані і забезпечені ресурсами дії.

5. Контроль результатів. Стадія фіксації, оцінки і контролю рівня досягнення результатів впливу впроваджених змін на стан організації.

Модель Джона Коттера. Дж. Коттер рекомендував управляти процесом змін, дотримуючи послідовності з восьми етапів:

1. Визнання необхідності змін на основі аналізу ринку, можливостей, сильних та слабких сторін організації.

2. Створення команди.

3. Обґрунтування і прийняття рішень про необхідні зміни і бачення перспектив з участю активних працівників.

4. Розповсюдження інформації про зміни, нове бачення і їх необхідність серед персоналу.

5. Створення умов для реалізації змін в структурі, функціях, участі і творчості працівників.

6. Реалізація змін і досягнення перших результатів.

7. Фіксація досягнень як наслідку організаційних перетворень.

8. Інституціоналізація нових підходів.

Узагальнюючи наведені вище послідовності спільних дій системи СУ–ОУ з реалізації запланованих змін, можна прийти до висновку, що класична схема К. Левіна «розморожування – здійснення змін – заморожування» послужила відправною точкою для більшості наступних авторів, якими тільки деталізувались і удосконалювались підходи та окремі дії управлінців і виконавців процесів реалізації змін. До таких моделей і концептуальних підходів належать рекомендовані у 1985 р. «Фази запланованих змін» Р. Баллока і Д. Баттен, або т. зв. «Формули змін» 1987 р. Р. Бекхарда і Т. Харріса, «Модель контекстних змін» 1987 р. Е. Петтігрю, «Модель планованих змін» 1993 р. Т. Каммінгса і К. Уорлі, «Модель узгодження» 1997 р. Д. Надлера і М. Тушмана, «Модель перетворення бізнесу» 2000 р. Ф. Гуїяра і Дж. Келлі, «Модель циклу змін» 2001 р. Е. Кемерона і М. Грін тощо.

Аналогічні варіанти теоретичних обґрунтувань різноманітних послідовностей стадій, етапів, алгоритмів, циклів, фаз, процедур і т. п. реалізації змін в організаціях були запропоновані та апробовані на практиці і багатьма вітчизняними дослідниками С. Р. Стеців (2011 р.), Д. В. Найпак (2011 р.), О. Р.

Савченко (2012 р.), Т. В. Грінько і Т. З. Гвініашвілі (2013 р.), Шлапак Н. С. (2013 р.), О. П. Пащенко (2014), Ю А. Г. Балдинюк (2017 р.) та багатьох інших.

Однак, більшість відомих підходів і рекомендацій щодо порядку реалізації змін в організаціях можна звести до обов'язкових 4-х складових, які приведені на рисунку 4.4 – послідовність основного алгоритму управління реалізацією змін.

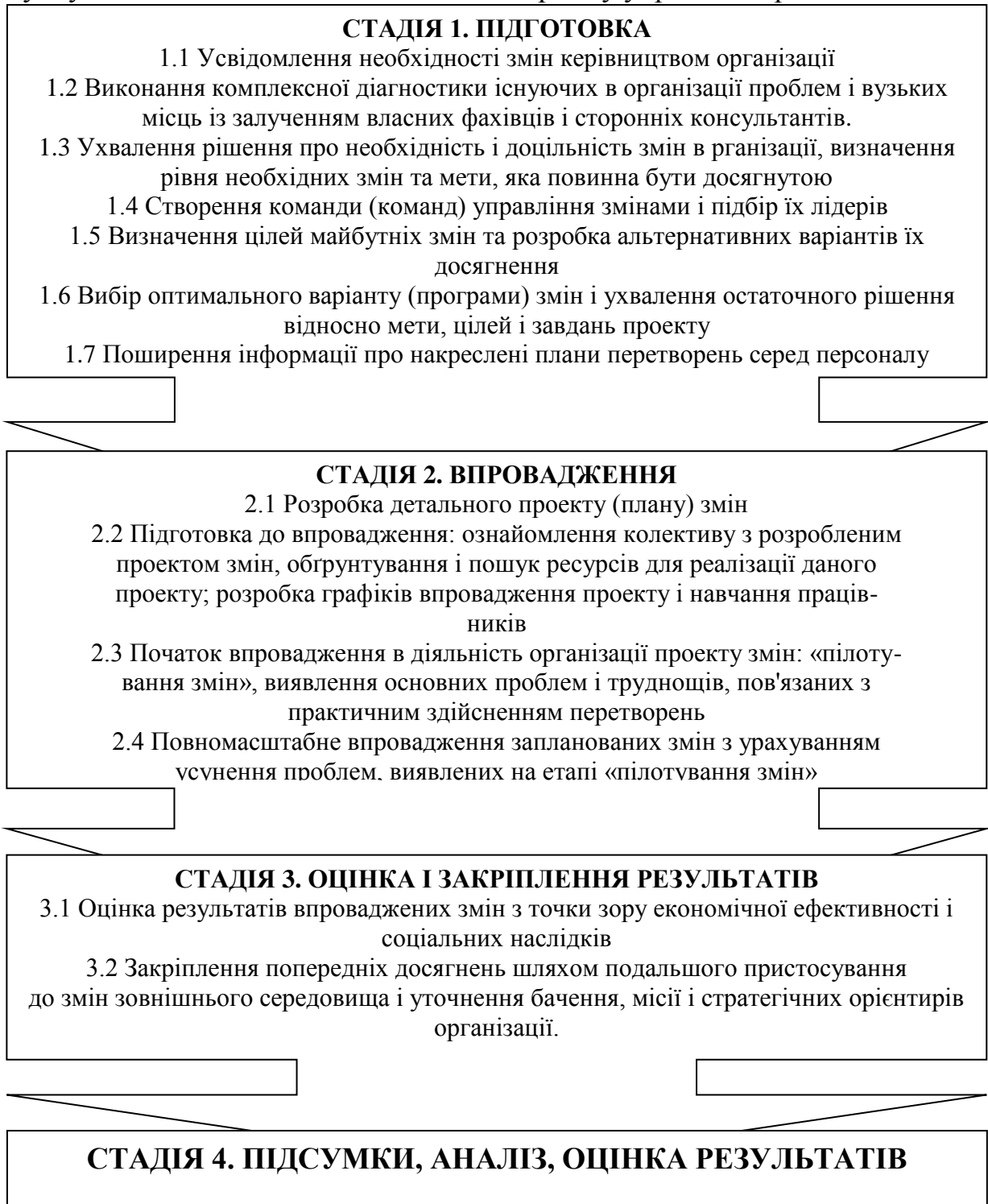


Рис. 4.4 Узагальнена послідовність стадій та етапів процесу управління змінами

При цьому, керівництву слід пам'ятати, що зміни є різними за своїм характером, масштабами і функціональним наповненням. В зв'язку з цим, деякі етапи можуть вимагати більшої уваги, а деякі – меншої. Але основні стадії процесу управління змінами не можуть пропущеними або взагалі бути хаотичним чи спонтанними.

Тому, виключно ті зміни, які здійснюються в обґрунтованій на засадах синархії і сінтелектики, запланованій, логічно обумовленій і впорядкованій послідовності, можуть принести організації користь за рахунок виникнення в процесах змін певної множини синергетичних ефектів.

Завдання для розвитку

1. Проведіть порівняльний аналіз формул 4.1 – 4.5 і сформулюйте обґрунтовану думку про їх переваги і недоліки.
2. Чим, на Вашу думку, формула 4.5 модифікованої моделі Б. Д. Фогга є зручнішою чи інформативнішою від базової?
3. Чому момент встановлення мети, цілей і завдань змін в організації є настільки важливим для їх досягнення?
4. Основою яких моделей наступників стала триступенева модель Курта Левіна ?
5. На які типові групи за поведінкою щодо змін Ви б запропонували ділити персонал підприємства?
6. У чому полягають сутність та практична значущість моделі Л. Грейнера?
7. Які стадії виділяються у моделі управління організаційними змінами Б. Хайнінгса?
8. Скільки і яких етапів процесу управління змінами в організації запропонував Д. Коттер?
9. Які елементи входять до складу циклу процесу організаційних змін?
10. Охарактеризуйте основні етапи процесу управління змінами, запропонованих авторами цього посібника.

НАРИС 5.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Традиційні методи
Нетрадиційні методи

**Будь-які зміни несуть із собою нові можливості.
Тому реакцією організації на зміни повинно бути
не вичікування, а підвищення активності –**

Дж. Уелч (John Francis «Jack» Welch) –
колишній генеральний директор General Electric

Під методами управління змінами слід розуміти адміністративні, соціально-психологічні, економічні, технологічні способи взаємовпливів і взаємодії суб'єктів (СУ) і об'єктів (ОУ) управління в системі організації в процесах і процедурах реалізації змін (Рис. 1).

До традиційних методів управління змінами більшість авторів вітчизняних навчальних посібників, ґрунтуючись на зарубіжних публікаціях, відносять наступні:

- методи, орієнтовані на людей і культуру;
- методи, орієнтовані на завдання і технології;
- методи, орієнтовані на структуру і стратегію.

Методи, орієнтовані на людей і культуру. Методи цієї групи орієнтуються на ефективне використання здібностей, характеристик та культури (життєві цінності, очікування, схильності, поведінка) людських ресурсів системи і, як правило, спрямовані на активне залучення до процесів здійснення змін значної більшості членів організації. Ці методи удосконалюють індивідуальні та групові процеси ідентифікації проблемних ситуацій, пошук шляхів вирішення проблем, спільного прийняття рішень, комунікацій, відношення робочої поведінки і т. ін. До них належать такі.

Організаційна діагностика. Цей метод включає наступні дії:

- збір інформації (зазвичай через опитувальники) від всіх членів організації або робочих груп;
- опрацювання, узагальнення та інтерпретація зібраних даних в зрозумілому форматі;
- надання отриманої інформації тим, від кого вони були отримані;
- використання працівниками отриманої інформації для планування власних і спільних дій з вирішення виявлених проблем.

Мета методу – покращання відносин між працівниками, членами робочих груп і підрозділами шляхом обговорення і вирішення спільних для всіх проблем. Як правило, метод використовується в якості діагностичного інструменту виявлення проблем в комбінації з іншими методами.

Будівництво команди. Метод полягає в тому, що члени робочої групи або підрозділу (ще не команди) діагностують методи і результати спільної роботи та планують проведення змін, спрямованих на підвищення ефективності групової роботи. При цьому, цілями цієї діяльності є:

- встановлення спільних для групи (підрозділу) пріоритетів і цілей;
- аналіз виконання групою (підрозділом) доручених завдань;
- дослідження процесів виконання завдань групою (підрозділом);
- вивчення відносин між членами групи (підрозділу) в процесі роботи;
- удосконалення відносин між членами групи (підрозділу).

Цілком очевидно, що будь-яка організація складається із структурних підрозділів і робочих груп, ефективність спільної роботи яких не завжди відповідає потенціалу їх кадрового наповнення. Тому, цей метод є важливою частиною розвитку організації через підвищення інтегрованості і керованості ефективністю груп.

Консультування. Метод полягає у використанні консультантів для допомоги як управлінцям (СУ), так і виконавцям (ОУ) в усвідомленні і прийнятті дій за процесами, які протікають у внутрішньому середовищі організації. Ці процеси охоплюють, головним чином, зразки поведінки, формальної та неформальної взаємодії в процесі виконання роботи з досягнення запланованих завдань.

Такі консультації знімають нерозуміння і напруженість в роботі і у відносинах і вимагають використання досвідчених консультантів (як правило сторонніх). Сфери консультування, як правило, охоплюють проблеми: комунікацій, лідерства, вирішення проблем і прийняття рішень, норм і рольової поведінки, групової динаміки, управління конфліктами – процесів, від якості протікання яких безпосередньо залежить кінцевий результат діяльності організації.

Якість життя. Метод спрямований на покращання умов праці, рівень яких впливає на результати роботи: техніка безпеки, здоров'я, зовнішня безпека, участь у прийнятті рішень, можливість творчості, розвитку таланту, значущість роботи, захист від посягань на роботі, задоволення соціальних потреб тощо – основних складових теорії мотивації Фр. Герцберга.

Метод «високі зобов'язання – високі результати». Метод виник як результат радикальних змін в управлінні організаціями, які ставили за мету зміну культури організації з посиленням елементів інтегрованості в роботі. Він поєднує в собі технічні аспекти і групову роботу у намаганні створити у працівників відчуття господаря процесу – виконання роботи на такому рівні, на якому її не зможе виконати ніхто інший. Метод передбачає використання наступних дій:

- делегування повноважень та відповідальності за прийняття рішень і дії на своєму рівні (за умови своєчасного надання необхідних ресурсів);
- організація групової роботи в рамках бізнес-процесів, спрямованих на задоволення потреб споживача;
- надання робітникам влади через підвищення їх відповідальності за виконувану роботу;

– інтеграція людей і технологій на основі впливу людей на технології, а не навпаки;

– усвідомлення робітниками сенсу та змісту цілей організації на рівні участі у формуванні бачення її майбутнього.

При цьому, індивідууми, робочі групи, підрозділи і їх лідери повинні пам'ятати, що передові технології, високопродуктивна робота, ефективна організаційна структура і процеси, якісне планування та ін. залишаються недостатніми для отримання високих результатів, якщо вони самі не візьмуть на себе зобов'язання, щоб все вищеперераховане стало невід'ємною частиною їх повсякденної роботи.

Методи, орієнтовані на завдання і технології. Ці методи фокусуються на проведенні змін, в яких основна увага надається технологічним процесам, що використовуються для виконання організацією її завдань. До методів цієї групи відносять:

- проектування роботи;
- соціотехнічна система;
- гуртки якості;
- реінжиніринг бізнес-процесів;
- загальне управління якістю.

Проектування роботи. Підхід до змін шляхом проектування роботи є методом свідомо запланованої реструктуризації процесу – тобто того, як, чим, коли і де має виконуватись конкретна робота з метою посилення інтегрованості, мотивації і продуктивності персоналу з метою загального покращання виконання завдань.

Соціотехнічні системи. Даний варіант проектування роботи є одночасно методом проведення змін, орієнтованим на задачі і технології. При цьому, метод концентрується однаковою мірою як на технологічних, так і соціальних аспектах організації, оптимізуючи відносини між цими складовими з метою збільшення результативності і ефективності організації. Метод, як правило, полягає в радикальному перепроєктуванні процесів з врахуванням інтересів як технології, так і працівників. Сучасні приклади використання цього методу відбуваються, як правило, в комплексі з іншими методами проведення змін.

Гуртки якості. Це робочі групи добровольців з якоїсь однієї (вочевидь проблемної) області діяльності, які регулярно збираються для ідентифікації та вирішення проблем, які стосуються характеристик якості виконання завдань і їх кількісних результатів. Метод народився в Японії, швидко розповсюдився в країнах світу. В процесі діяльності члени гуртків отримують підготовку з розв'язку проблем, контролю якості, організації групової роботи. Результатами роботи гуртків є спільно генеровані пропозиції з питань покращення якості та продуктивності праці для їх можливого впровадження. Мотивація учасників гуртків відбувається з акцентом на творчий успіх і визнання, а не на грошову винагороду.

Реінжиніринг бізнес-процесів. Метод є процесом радикального перепроєктування діяльності організації, спрямований її удосконалення,

мінімізацію витрат, підвищення результативності, ефективності і якості. Реінжиніринг передбачає наступні типові зміни:

- функціональні підрозділи організації трансформуються в процесні;
- вузька спеціалізація працівників міняється на широку;
- працівників наділяють повноваженням замість жорстко контрольованої рольової поведінки;
- виконання роботи оцінюється за генерованими результатами, а не за старанністю виконання дій;
- лідери груп і підрозділів трансформуються в тренерів, наставників, менторів;
- вертикальна структура трансформується в горизонтальні.

Такі радикальні зміни в організації супроводжуються, як правило, виникненням драматичних колізій, конфліктів, стресів, криз і т. п., що вимагає від керівництва відповідних лідерських вмінь і навиків роботи в революційних ситуаціях, а не еволюційних умовах.

Загальне управління якістю. Метод спрямований на передбачення потреб і очікувань споживачів щодо якості продукту, забезпечення якої організацією означає, що всі види процесів діяльності виконуються так, щоб вимоги клієнтів, включаючи економію часу та співвідношення ціна-вартість, були забезпечені.

Ключовими компонентами методу є:

- плани з неперервного покращення всіх операцій у всіх процесах;
- система точного вимірювання цих покращень;
- стратегічний план, орієнтований на якість кращих світових досягнень;
- партнерські стосунки з постачальниками і споживачами з повним зворотним зв'язком для удосконалення якості операцій і процесів;
- глибоке розуміння потреб і очікувань споживачів з негайною їх трансформацією в продукти і послуги;
- довготривалі взаємостосунки із споживачами, які виходять за межі продажу продукту, а забезпечують після-продажним обслуговуванням з підтримання якості;
- концентрація уваги на запобіганні помилкам, а не на їх виправленні і ліквідації наслідків;
- зобов'язання з покращення якості всім персоналом організації, незалежно від приналежності до СУ чи ОУ.

Методи, орієнтовані на структуру і стратегію. Програми змін всієї організації нерідко пов'язані із змінами в її структурі, стратегії і в культурі. Якщо зміни в структурі передбачають перестановки в посадах і ролях лідерів, функціях і зв'язках між робочими групами і структурними підрозділами, то зміни стратегії передбачають можливість чи необхідність змін всього набору дій з переглядом пріоритетів, цілей і завдань. Тому, зміни стратегічного характеру вимагають виконання наступних дій:

- оцінювання можливості і сили впливу зовнішнього оточення на організаційну поведінку;

- оцінювання можливостей реакції організації на вимоги зовнішнього оточення;
- формулювання місії і бачення організації;
- розробка реального сценарію поведінки організації з задоволення можливих у майбутніх періодах вимог зовнішнього оточення;
- розробка ідеального сценарію поведінки організації з задоволення можливих у майбутніх періодах вимог зовнішнього оточення;
- порівняння характеристик поточної реальної ситуації з майбутньою ідеальною і підготовка плану дій із скорочення можливих відхилень між ними.

До нетрадиційних методів управління змінами нами запропоновано віднести **метод інтелектуалізації управління** організацій, які потребують змін¹¹, а також **метод ментального реінжинірингу**¹² їх персоналу.

Інтелектуалізація управління. В цьому контексті вважаємо за необхідне звернути увагу на той факт, що, не дивлячись на розподіл традиційних методів управління змінами за орієнтацією на людей і культуру, на завдання і технології та на структуру і стратегії, за своєю суттю всі без виключення методи залишаються орієнтованими головним чином на людей і культуру. Адже тільки від рівня інтелекту і відповідної поведінки множини людських ресурсів системи СУ-ОУ будуть визначатися результати методів, орієнтованих не на людей, а на інші об'єкти (завдання, технології, структуру і стратегії). Якщо уважно переглянути зміст всіх приведених вище методів і їх варіантів, то в кожному з них присутня людина з її інтелектом, інтелектуальним капіталом, мотивацією, поведінкою, цінностями, очікуваннями і т.п.

Тому, концепція інтелектуалізації діяльності установ, підприємств і організацій, розробка і впровадження якої і була обумовлена необхідністю змін в їх функціонуванні, акцентувала на першочерговій та активній участі управлінського корпусу згаданих організаційних утворень, на який процеси інтелектуалізації повинні поширюватися першочергово, сприяючи їх проникненню в інші сфери, які супроводжують діяльність СЕС.

Тобто, пріоритетна важливість управлінської діяльності в процесах інтелектуалізації полягає в тому, що зміни повинні починатися із підсистеми управління, змінюючи тим самим умови, за яких саме вплив керуючої системи (СУ) на керовану (ОУ) забезпечить інтелектуально-орієнтовані зміни у всіх інших сферах діяльності підприємства з отриманням конкретних результатів, в т. ч. і в технологіях, і в структурах, і т. д.

¹¹ Petrenko V. Opracowanie struktury koncepcyjnej intelektualizacji systemu menedżmentu przedsiębiorstw w kontekście efektywności zarządzania zmianami / V. Petrenko, S. Kiś, G. Kiś // Zeszyty Naukowe SW ĄLMAMER (WARSZAWA). – 2016. - #1(77). – S. 185-193.

¹² Андібур А. П. Ментальний реінжиніринг як обов'язкова складова процесу управління змінами в соціально-економічних і галузевих системах / А. П. Андібур, М. М. Мельницький, В. П. Петренко, Й. Ясінська // «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем». Матеріали VI-ї Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Івано-Франківськ, 11-13 жовтня, 2017 року). – Івано-Франківськ, 2017. – С. 28-30.

Авторами монографії ¹³ було запропоновано розуміти зміст терміну інтелектуалізація щодо особистості керівника/функціонера системи менеджменту організації в наступному вигляді:

інтелектуалізація особистості функціонера системи менеджменту це процес збільшення питомої ваги розумових функцій в структурі його інтелектуальних зусиль на основі науково-технічного прогресу, неперервного підвищення кваліфікаційного та культурно-освітнього рівня.

Тоді, визначення поняття «інтелектуалізація системи менеджменту організації» сформулюється як:

процес оволодіння керівництвом і функціонерами системи інтелектоорієнтованими і комп'ютеризованими технологіями управління персоналом та виробництвом до рівня впевненого їх використання для генерування якісних інтелектуальних продуктів – управлінських рішень, якісна реалізація яких забезпечують високу конкурентоспроможність і ринковий успіх підприємства.

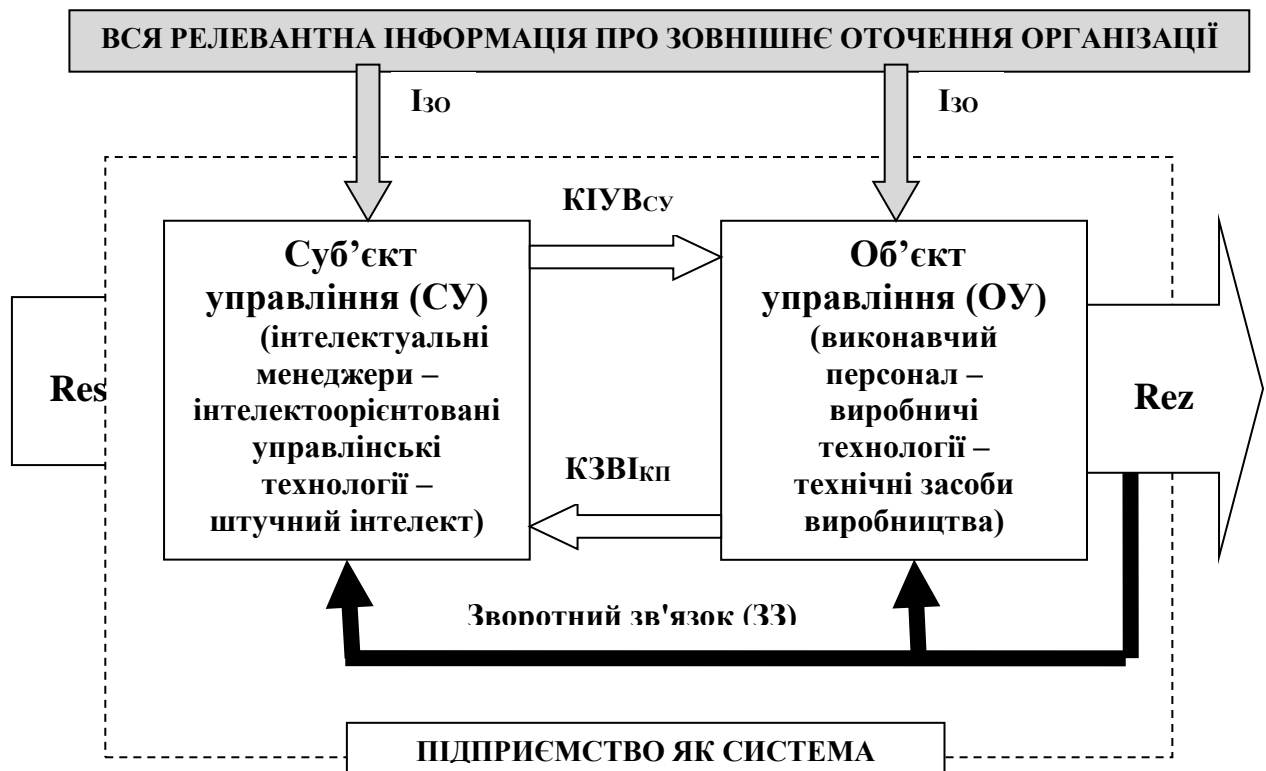
Отже, оскільки метою процесу інтелектуалізації систем менеджменту організацій є поступові зміни останньої під впливами інтелектуалізованої системи управління, особливий інтерес викликає залежність між рівнем інтелектуалізації управлінської і традиційної праці та наслідками у вигляді успішних змін, які дозволяють організації досягнути ринкового, економічного і соціального успіху.

Незаперечна очевидність існування залежності між рівнем інтелекту керівників (СУ) та результатами діяльності керованих ними об'єктів (ОУ) описана багатьма відомими моделями типу «інтелект керівника → успіх компанії», серед яких такі моделі Е. Гізелі, Фідлера-Лейстера, Фідлера-МакГвайра-Річардсона, а також вітчизняних авторів М. Д. Виноградського, О. М. Шканова, О. Г. Білоруса, Є. Г. Панченка, Л. Е. Орбан-Лембрик. Однак, всіма названими авторами успіх або ефективність організації інтерпретувались виключно як результат особистого інтелектуального потенціалу керівника, а вплив інтелектуальних можливостей інших членів організації до уваги не приймався.

Тому, метод управління змінами в організації на засадах інтелектуалізації полягає у зміні традиційної керуючої підсистеми (СУ) на комплекс «інтелектуальні менеджери – інтелектоорієнтовані управлінські технології – інформаційно-комп'ютерні засоби управління», яким реалізуються всі функції управління щодо складових керованої підсистеми (ОУ) «виконавчий персонал – виробничі технології – технічні засоби виробництва» з метою досягнення

¹³ Петренко В. П., Кісь С. Я., Швидкий Е. А. Управління діяльністю підприємств нафтогазового комплексу на засадах інтелектуалізації та інтелектокористування : Монографія / За заг. ред. проф. В. П. Петренка. – Львів: ЛА „Піраміда”, 2013. – 276 с.

ринкового успіху, високої конкурентоспроможності і перспектив сталого розвитку (Рис. 5.1).




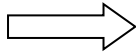
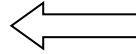

-  **Ізо** – інформація економічна, соціальна, політична, нормативна тощо.
-  **КІУВсу** – комплексна дія живого креативного інтелекту керівників, інтелектоорієнтованих технологій впливу на персонал, штучного інтелекту інформаційно–комп'ютерної системи (СУ) на ОУ
-  **КЗВІоу** – комплексна дія зворотних впливів інтегрального інтелекту персоналу керованої підсистеми (ОУ) на функціонерів СУ
-  **Контролінг результатів діяльності організації (ЗЗ)**

Рис. 5.1 Структура організації як системи СУ-ОУ і схема інформаційних потоків в процесі інтелектуалізованого управління змінами

Залежність між результатом діяльності організації як наслідку процесу управління представимо в наступному вигляді:

$$\text{Rez} = F(\text{КІУВсу}) = F [\text{Inf}_{\text{зо}}, \text{Inf}_{\text{вс}}, \text{Inf}_{\text{Rez}}, \text{Int}_{\text{к}}, \int \text{Int}_{\text{Mi}}, \text{Int}_{\text{ІКС}}, \int \text{Int}_{\text{Pi}}], \quad (5.1)$$

де Rez – результат діяльності організації, КІУВкп – комплекс інтелектуалізованих управлінських впливів СУ (інтелектуалізованої системи менеджменту), генерованих за рахунок використання інтелекту керівника $\text{Int}_{\text{к}}$, інтегрального інтелекту функціонерів системи менеджменту $\int \text{Int}_{\text{Mi}}$, штучного інтелекту

інформаційно-комп'ютерної системи Int_{IKC} та інтегрального інтелекту персоналу $\int Int_{Pi}$ на основі інформації про зовнішнє ринкове оточення Inf_{ZO} , інформації про внутрішнє середовище підприємства Inf_{BC} , інформації про результати діяльності підприємства Inf_{Rez} .

Умовою інтеграції і ефективного використання інтегрального інтелекту всього персоналу підприємства, включаючи складові Int_K , $\int Int_{Mi}$ та $\int Int_{Pi}$, є необхідні зміни в оволодінні керівником та функціонерами системи СУ-ОУ інтелектоорієнтованими технологіями управління персоналом і технологіями використання штучного інтелекту.

Враховуючи той факт, що носієм знань і досвіду фахового використання цих технологій є інтелект керівника і функціонерів системи менеджменту, логіко-математична формула повної відповідності СУ вимогам інтелектуалізованого управління змінами (ІУЗ) повинна мати наступний вигляд:

$$IY3 = Int_K \ \& \ \int Int_{Mi} \ \& \ Int_{IKC}, \quad (5.2)$$

де $IY3 = 1$ тільки в тому випадку, коли $Int_K = 1$, $\int Int_{Mi} = 1$, $Int_{IKC} = 1$, а якщо хоча-б одна із обов'язкових складових $= 0$, то $IY3 = 0$.

Геометрична модель процедури інтелектуалізації управління змінами представлена на рисунку 5.1.

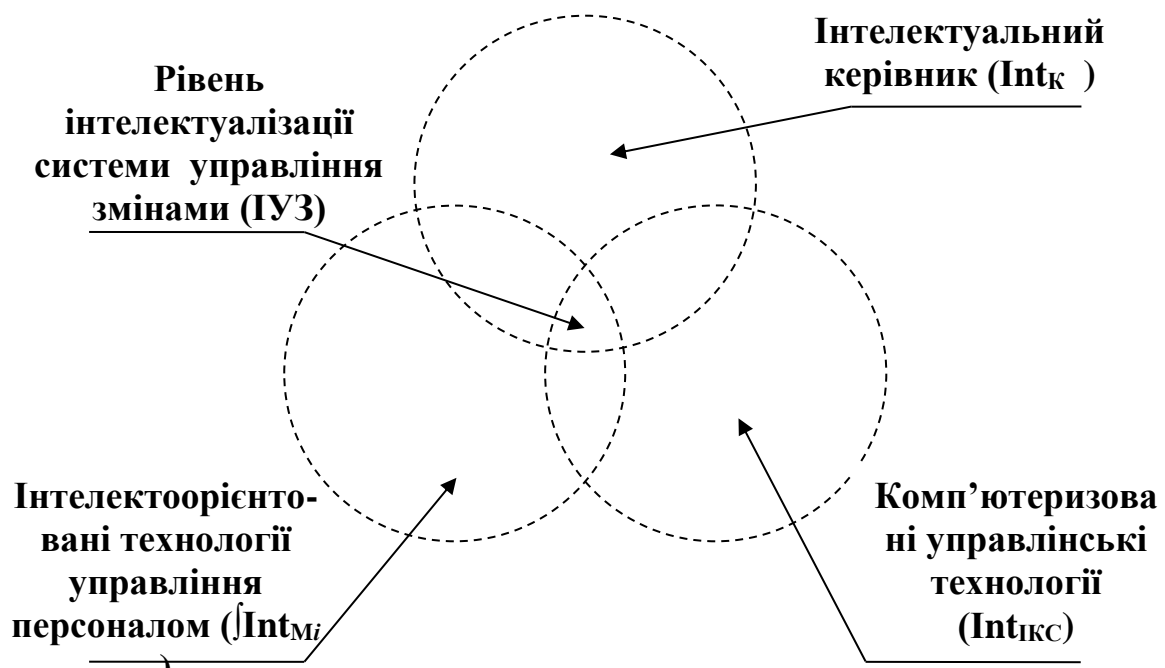


Рис. 5.2 Геометрична модель забезпечення умов інтелектуалізації управління змінами в організації

З моделі очевидно, що інтелектуалізація управління змінами будь-якої організації повинна привести до поступової концентрації і взаємного перекриття всіх трьох зон, які символізують обов'язкові для досягнення бажаних змін складові: інтелектуальний керівник ($Int_K = 1$), інтелектоорієнтовані технології

управління персоналом ($\text{Int}_{Mi} = 1$), сучасні комп'ютеризовані управлінські технології ($\text{Int}_{IKC} = 1$). Рівень їх взаємного перекриття характеризуватиме рівень інтелектуалізації управління змінами.

Отже, на слушну думку директора Міжнародного науково-навчального центру інформаційних технологій і систем НАН України та МОН України, чл.-кор. НАН України, професора В. І. Гриценка «Інтелектуалізація – це стимулюючий вплив інтелектуальним капіталом - знаннями - на економічний об'єкт, який безперервно залучає, виробляє, поширює компоненти інтелектуального капіталу, підтримуючи цим трансфер і дифузію різних видів капіталу, просування нових і спеціальних знань, товарів і послуг».

Проте, простого звернення до інтелекту всіх людських ресурсів організації, яка потребує змін, часом виявляється недостатньо. Адже, інтелект будь-якого працівника підсистеми ОУ потребує інформації, переконливих фактів, доказів, готовності не тільки до сприйняття нової інформації, яка відповідає новим умовам існування, але й підтримки та активної участі в реалізації необхідних організації змін, що, в свою чергу, повинно змінити трудовий, поведінковий менталітет персоналу організації, сформувані постійну готовність і активну участь у необхідних організації змінах. В зв'язку з цим і виникли ідеї щодо доцільності пріоритетного виконання необхідних змін в ментальності не тільки керівництва, а й персоналу організацій.

Ментальний реінжиніринг. Звернемо увагу читачів на появу в багатьох дослідженнях процесів життєустрою соціально-економічних систем припущень і рекомендацій щодо доцільності змін у психології, свідомості, ментальності і т. п. носіїв інтелекту – людських ресурсів тієї чи іншої системи.

Для прикладу, у 2008 році проф. Богиня Д. П. стверджувала про необхідність врахування в процесі розвитку людських ресурсів «особливостей і джерел національного трудового менталітету», у 2012 році Даріо С. Соммер (Dario Salas Sommer – John Baines) в книзі «Космічна валюта – найвище багатство» вказав на необхідність використання для активізації таланту і здібностей людини процедури «...ментального «реінжинірингу» [...] шляхом особистого розвитку», у 2013 році в статті Коваленко Т. В. «Особливості впровадження сучасних управлінських технологій» доведена необхідність «інтелектуалізації бізнес-процесів» з врахуванням «особливостей трудового менталітету працівників», а у 2016 році у вітчизняних електронних ЗМІ з'явилась рекомендація проф. П. Шеремета «Україні потрібен соціальний реінжиніринг».

В зв'язку з цим, стає цілком очевидною необхідність використання в процесах і процедурах бізнес-орієнтованого реінжинірингу разом із доцільними структурними, технологічними змінами т. зв. ментального реінжинірингу, орієнтованого на впровадження в практику управління таких змін, які б трансформували традиційні «суб'єкт-об'єктні» взаємовідносини між складовими системи СУ-ОУ на суб'єкт-суб'єктні. Що насправді вимагає змін в менталітеті персоналу організацій.

Тому поняття «ментальний реінжиніринг» в якості обов'язкової складової управління процесами змін в організаціях сформульовано в наступному вигляді:

ментальний реінжиніринг – забезпечення необхідних змін в менталітеті, свідомості і психології персоналу організації, адекватних радикальним змінам в її основних бізнес-процесах, які генеруються, обговорюються, оцінюються і впроваджуються за безпосередньої участі всього персоналу.

Адже, якщо нав'язувати радикальні зміни в основних бізнес-процесах зверху та всупереч переконанням того персоналу, який їх реалізує, радикальні зміни можуть не відбутися, а істотне поліпшення результатів функціонування не досягнуто.

Метод ментального реінжинірингу як управлінського, так і виконавчого персоналу організацій ще не є добре дослідженим і технологічно опрацьованим, але в контексті комплексного використання з методом інтелектуалізації управління несе в собі значний потенціал успіху у пошуках відповіді на виклики сучасної інтелектуальної економіки, так як дозволяє сконцентрувати на необхідних змінах весь інтелектуальний потенціал організації.

Тому, думка Коносуке Мацусіта (Konosuke Matsushita, 1894 – 1989) – автора таких книг-бестселерів з менеджменту, як «Принципи успіху», «Місія бізнесу» про те, що «... сучасний бізнес складний і важкий, <...>, тому стійке тривале існування компанії залежить від щоденної мобілізації кожної унції інтелекту» служить вагомим підтвердженням доцільності і необхідності використання методів інтелектуалізації управління змінами в організаціях.

Завдання для розвитку

11. Поясніть роль та місце процесу і процедур управлінського консультування в управлінні змінами в організаціях.
12. Поясніть різницю і спільність між поняттями «гурток якості» і «команда».
13. Знайдіть в мережі Інтернет не менше 5-ти англomовних і/або україномовних публікацій про модель Е. Гізелі і підготуйте порівняльний дайджест цілей їх використання.
14. Знайдіть в мережі Інтернет не менше 5-ти англomовних і/або україномовних публікацій про модель Фідлера-Лейстера і підготуйте порівняльний дайджест цілей їх використання.
15. Знайдіть в мережі Інтернет не менше 5-ти англomовних і/або україномовних публікацій про модель Фідлера-МакГвайра-Річардсона і підготуйте порівняльний дайджест цілей їх використання.
16. Запропонуйте своє пояснення різниці між існуючими трактуваннями понять «інтелектуальний керівник» і «керівник-інтелектуал».
17. Знайдіть у фаховій літературі визначення поняття «трудоий менталітет» і сформууйте короткий дайджест.

18. Спробуйте самостійно сформулювати перелік основних завдань для процесу інтелектуалізації управління організацією, орієнтованого на покращання управління змінами.
19. Спробуйте сформулювати основні проблеми, які, на Вашу думку, можуть виникнути в процесі ментального реінжинірингу персоналу організації.
20. З використанням мережі Інтернет знайдіть і складіть перелік україномовних і/або будь-яких іншомовних публікації з проблем соціального реінжинірингу.

НАРИС 6.

СТИЛІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

Стилі управління Влада

**«Чим більша відстань між тими хто віддає накази
і тими хто їх виконує, тим менше значення
має кров одних і сльози інших» –**

Дені Дідро (Denis Diderot) – французький просвітитель, філософ

Декан і викладач Києво-Могилянської Бізнес Школи (КМБШ) О. Саврук в інтерв'ю сайту open.kmbs.ua. висловив дуже слушну думку про те, що бізнес-освіта повинна не просто надати керівнику, лідеру організації певні знання щодо відомих стилів, інструментів і технологій управління, а допомогти створити свій стиль управління.

Щодо визначення поняття «стиль управління» або «стиль лідерства» керівника організації, то його традиційно зводять до того, що стиль це манера, або спосіб поведінки. Деталізуючи, можна вказати, що це – манера поведінки керівника при взаємодії з підлеглими, яка обумовлена його особистими якостями і рисами характеру, знаннями і досвідом, особовими якостями членів колективу, специфікою завдань і станом організації, обсягом посадових повноважень, і т. п.

В зарубіжній і вітчизняній літературі з основ управління, менеджменту і адміністрування широко представлені результати роботи таких відомих дослідників стилів поведінкових моделей лідерства, як К. Левін, Д. МакГрегор, Р. Лайкерт, Р. Блейк і Дж. Моутон та ін., а також ситуаційно-поведінкових стилів Ф. Фідлера, П. Херсі і К. Бланчарда, Т. Мітчела і Р. Хауса, В. Врума і Ф. Йеттона.

На даний час з тематикою стилів управління значною популярністю користуються поради уже названого нами раніше відомого експерта, директора Інституту Adizes® Academy of Management, який спеціалізується на управлінні змінами та має філії в США і в 14 інших країнах, д-ра Іцхака Адізеса.

Доктор І. Адізес протягом тридцяти років був штатним викладачем Школи менеджменту Андерсена при Каліфорнійському університеті в Лос-Анджелесі, працював у Стенфордському, Колумбійському, Тель-Авівському та у Єврейському університетах (Єрусалим). Популяризуючи знання про різноманітні стилі лідерства, про їх переваги і недоліки, про їх ефективність і неефективність, І Адізес в одній із своїх публікацій прийшов до висновку, що «Головна проблема українських і російських менеджерів – автократичний стиль управління».

В Україні ж до тематики сучасних стилів керівництва організаціями, рекомендацій щодо їх удосконалення, вибору та належного використання звертались відомі вчені, автори багатьох статей, підручників та навчальних посібників з менеджменту В. Гладунський, П. Гордієнко, Л. Дідковська, О.

Кузьмін, Н. Мала, О Мельник, Р. Пушкар, Н. Тарнавська, Федулова Л.І. та багато інших.

Слід, однак, вказати, що, незважаючи на поширеність знань про стилі керівництва у вітчизняному управлінському середовищі, проблеми з використанням результативних і ефективних стилів залишається далекими від позитивного вирішення.

У вітчизняному управлінському середовищі найбільш розповсюджена інтерпретація стилів управління у вигляді лінійного континууму «авторитарний – ліберальний» та його варіантів «авторитарний – демократичний – ліберальний», «експлуататорсько-авторитарний – доброзичливо-авторитарний – консультативно-демократичний – заснований на участі» і т. п., які, однак, не дають відповіді на вимоги специфічності стилів, найбільш доцільних для використання в процесах і процедурах управління змінами в організаціях.

Сучасний підхід до проблеми визначення і рекомендації таких стилів було здійснено в монографії «Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах»¹⁴ з детальним аналізом генезису відомих на той час моделей стилів управління в контексті пошуку можливостей синтезу нових. В результаті була запропонована оригінальна просторова модель стилів управління в координатах «Орієнтація керівника на завдання» (ОНЗ), «Орієнтація керівника на партнерів» (ОНП), орієнтація керівника на себе» (ОНС) та її графічно-цифрова інтерпретація, представлена на рисунку 6.1.

Результат інтеграції відомих на той час лінійних і площинних моделей різноманітних стилів управління автором була встановлена система залежності між елементами оцінки можливої поведінки керівника та її графічно-цифровою інтерпретацією стилів поведінки керівника у вигляді послідовності кодових комбінацій 000, 001, 010, 011, 100, 101, 110, 111 рівномірного двійкового ($m=2$) позиційного коду з числом розрядів ($n=3$), кількість комбінацій яких $P^m=n^m=2^3=8$ утворює позначення вершин куба та описує наступні 8 стилів:

1. **Стиль 000** – «керівник-лінивець». Стиль, який взагалі не можна називати управлінням, так як для нього є характерним намагання уникнути будь-яких ускладнень і дій, пов'язаних з необхідністю активної взаємодії з підлеглими для досягнення необхідних організації результатів;

2. **Стиль 001** – «керівник-егоїст». Стиль, для якого характерне ігнорування керівником як інтересів організації, так і інтересів підлеглих при одночасному прагненні позитивного вирішення виключно власних проблем;

3. **Стиль 010** – «керівник-альтруїст». Стиль, який демонструється керівником, коли він намагається максимально задовольнити потреби і запити підпорядкованих йому людей, не вирішує завдань організації і власних проблем;

¹⁴ Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах : наукова монографія / В. П. Петренко. – Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2006. – 352 с.

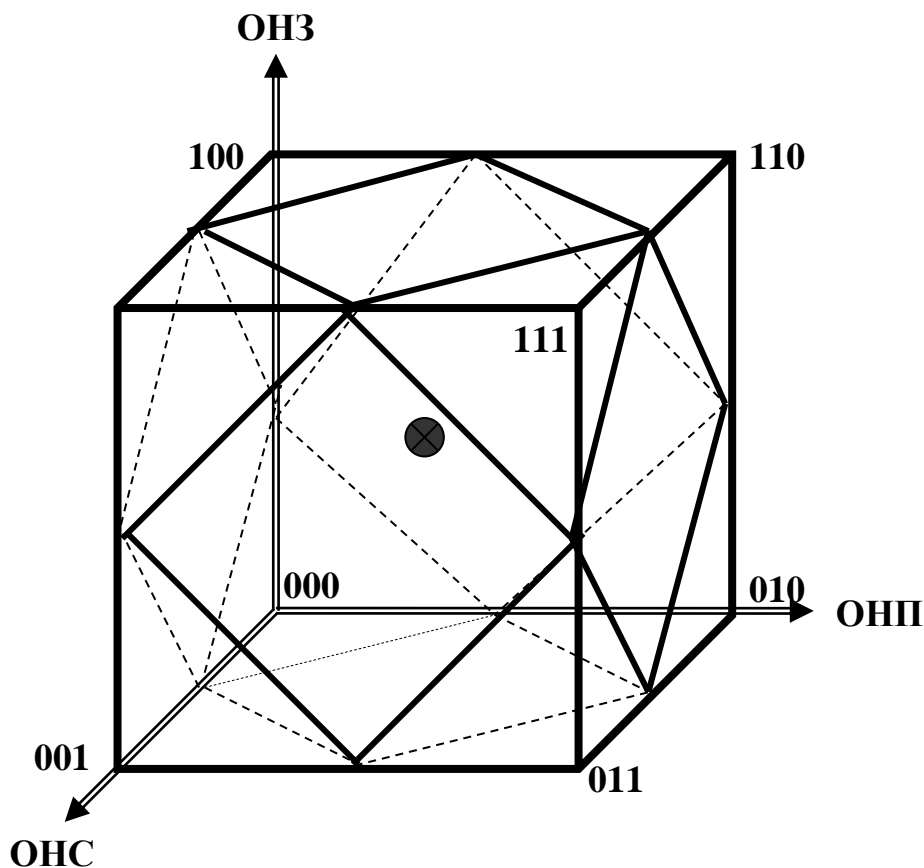


Рис. 6.1 Графічно-цифрова інтерпретація просторової моделі стилів управління в координатах «ОНЗ»-«ОНП»-«ОНС»

4. **Стиль 011 – «керівник-затійник».** Стиль, коли керівник демонструє поведінку, яка повністю ігнорує інтереси організації та робить все, щоб максимально задовольнити як власні інтереси і потреби, так і інтереси та потреби підлеглих;

5. **Стиль 100 – «керівник-роботоголік».** Стиль керівника, який за будь-яку ціну намагається забезпечити виконання завдань організації, ігноруючи потреби підлеглих та нехтуючи власними інтересами;

6. **Стиль 101 – «керівник-диктатор».** Стиль, характерний для керівників, що прагнуть будь-що виконати завдання організації, використовуючи авторитарні методи впливу на підлеглих, ігноруючи їх інтереси,максимально забезпечуючи, проте, свої власні;

7. **Стиль 110 – «керівник-жертва».** Стиль, при якому поведінка керівника орієнтована на досягнення завдань організації і задоволення потреб та інтересів підлеглих за повного ігнорування своїх власних;

8. **Стиль 111 – «керівник-партнер».** Оптимальний стиль управління, використовуючи який, керівник демонструє гармонізовану систему турботи про виконання завдань і цілей організації, забезпечення власних потреб та інтересів і потреб та інтересів своїх підлеглих.

За аналогією з відомою площинною моделлю Р. Блейка і Дж. Моутона, в якій найбільш масовим стилем керівництва вважається т. зв. «збалансований»,

розташований по центру «менеджерської сітки» (managerial greed), в просторі моделі на рис. 6.1 можна виділити область в центрі куба, обмежену багатогранником, що характеризує найбільш часто використовуваний на практиці 9-й стиль управління «керівник-центрист», в якому певною мірою присутній *тіх* всіх складових з наведених вище стилів, що є характерним для статистичної більшості сьогодні практикуючих управлінців.

Для визначення стилів управління, які найкращим чином підходять для використання в процесах і процедурах управління змінами, слід врахувати, що найбільш мотивуючими для спільної діяльності з досягнення запланованих організацією результатів (критерій «ОНЗ») є стилі «керівник-роботоголік» (100), «керівник-диктатор» (101), «керівник-жертва» (110) і «керівник-партнер» (111), в яких пріоритетне місце займає «орієнтація на завдання».

Названі стилі управління відносяться до групи т. зв. інтелектомотивуючих стилів управління, під яким розуміють

манеру поведінки керівника в стосунках з підлеглими, яка мотивує останніх до пріоритетного та інтенсивного розвитку власного і колективного інтелекту з його ефективним використанням на користь загальної справи – досягнення організацією запланованого результату діяльності (ОНЗ).

Якщо запланований результат діяльності передбачає успішну розробку і реалізацію програми організаційних змін, то очевидно, що саме інтелектуальна консолідація колективу його лідером гарантуватиме успішні результати змін.

Варіант стилю управління «керівник-центрист» може бути цілком допустимим в періоди стабільності і спокою організації, але в періоди змін, які супроводжуються конфліктами, стресами, відкритим і прихованим опором, його використання не є доцільним.

Всі інші варіанти поведінки керівників свідчать тільки про нездатність останніх до належного виконання функцій управління і доцільність їх вилучення з управлінського корпусу (СУ) організації.

Цілком очевидно, що кожен із рекомендованих стилів має і переваги, і недоліки, а ефективність кожного з них визначатиметься ще й значною кількістю ситуаційних змінних (персональні характеристики керівника і його підлеглих, внутрішній стан організації і ситуація в оточенні, завдання, ризику і т. п.).

На застосування керівником того чи іншого стилю повинні також впливати правові, етичні, культурні обмеження, цінності організації і підлеглих.

Проте, як наголошують дуже багато фахівців, найбільш ефективним буде так званий **адаптивний стиль управління**, коли керівник здатний обирати стиль поведінки адекватно змінам у зовнішньому оточенні організації (стабільність, безпека, соціальні настрої, стан ринку, законів, політики і т. п.), у її внутрішньому середовищі (організаційна структура, централізоване чи децентралізоване управління, ієрархія, формальні і неформальні зв'язки, доступність інформації, якість персоналу).

Останніми роками наукові дослідження і практичні рекомендації щодо вибору ефективних стилів управління все частіше удосконалюються на основі врахування психологічних характеристик особистості керівника, оскільки в стилі управління закладено вплив його особистісних інтелектуальних характеристик (в т. ч. креативна, особистісна, соціальна та емоційна складові інтелекту) на прийняття управлінських рішень. Адже в процесі і в процедурах прийняття управлінських рішень він перебуває під впливом власного життєвого досвіду і уявлень про цінності, стану фізичного та психологічного здоров'я, освіти, вимог керівництва і очікувань підлеглих, типу особистості, ставлення до ризику, конфліктів, мотивів, авторитету, потенціалу тощо.

Визначити свій особистий стиль можна з допомогою значної кількості доступних тестів. Зайшовши, для прикладу, на сайт Adizes® Institute Worldwide (https://adizes.me/paei_test/), кожен охочий може визначити притаманний йому стиль управління за розробленим І. Адізом тестовим інструментом PAEI (акронім утворений першими буквами англійських назв ролей керівника), відповівши на 48 запитань. Результат тестування буде представлено у вигляді розподілу Ваших здібностей до виконання 4-х ролей: Producer – продюсера, Administrator – адміністратора, Entrepreneur – підприємець, Integrator – інтегратора).

Окрім цього Вам будуть надані детальні рекомендації щодо можливостей покращити Ваш стиль управління.

Запропонована нами на рисунку 5.2 графічна реінтерпретація тесту І. Адізеса демонструє, що найбільш ефективним стилем стиль «керівник-партнер» (111), для чого керівнику слід добре володіти мистецтвом одночасного і гармонійного виконання ролей продюсера, адміністратора, підприємця та інтегратора.

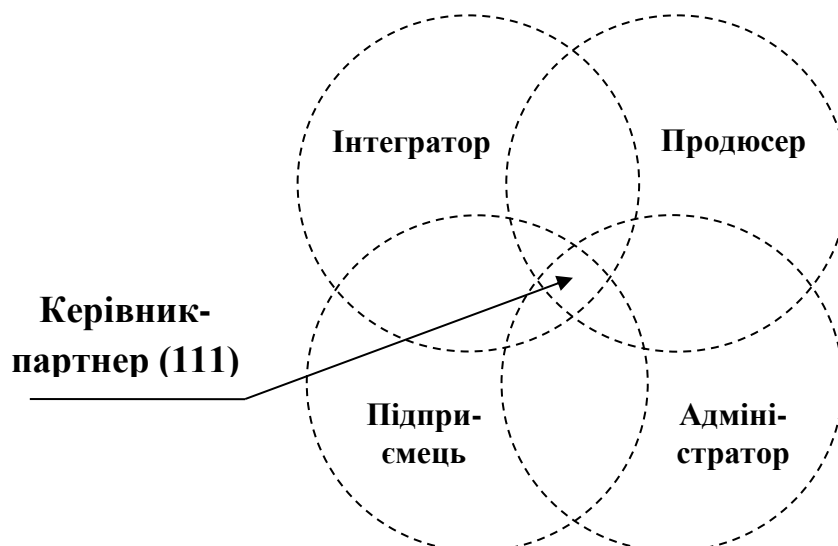


Рис. 6.2 Графічна реінтерпретація моделі стилю управління за методикою ПАПІ (PAEI) І. Адізеса

Слід вказати, що і в просторовій моделі (Рис. 6.1) і в моделі І. Адізеса (Рис. 6.2) відсутні традиційні ознаки автократичного, демократичного і ліберального стилів управління.

Це не значить, що останні виключені з арсеналу сучасного управління. На нашу думку відповідне цим визначенням забарвлення стилю надає манера використання керівником наданих йому в організації повноважень – влади.

Влада – це знаряддя, яке дає можливість керівнику реально впливати на поведінку підлеглих. Страх, винагорода, довіра, харизма, закон, переконання, залучення до прийняття рішень і т. ін. є тими інструментами, які керівник може ефективно використовувати для впливу на працівників.

Відомий філософ-містик М. Бердяєв в книзі «Нове середньовіччя» (1923 р.) вказав, що «Влада це обов'язок, а не право». Ще з однієї його відомої цитати про те, що «Влада повинна належати кращим, вибраним особистостям, на яких покладається велика відповідальність і які покладають на себе великі обов'язки», стає очевидним, що на керівнику лежить пріоритет обов'язку використовувати владу для впливу на підлеглих виключно на благо організації, а не якоїсь її частини або на своє особисте.

Свого часу американські дослідники – Дж. Френч, Б. Рейвен, П. Херсі та В.І. Натемайер запропонували зручну класифікацію наступних семи форм влади, з використанням яких СУ може впливати на ОУ:

- **влада примусу** (страху, покарання) – об'єкт (ОУ) вірить, що суб'єкт (СУ) має право і може покарати його, позбавивши можливостей задоволення певних потреб або спричинивши неприємні наслідки. В сучасних умовах, такий тип влади є неефективним, демотивуючим і дестимулюючим ініціативу і творчість, руйнуючим довіру, співпрацю, колектив;
- **влада закону** (легітимна, документу, посади) – вплив СУ на ОУ ґрунтується на переконанні останнього у законному праві суб'єкта (СУ) віддавати (ОУ) обов'язкові для виконання накази. Переваги такої влади полягають в стабільності, швидкості і передбачуваності впливів. Проте, існує загроза консерватизму, втрати гнучкості і динамічності взаємостосунків в систему СУ-ОУ;
- **влада винагороди** (економічна, фінансова, матеріальна, моральна) – суб'єкт (СУ) впливає на об'єкт (ОУ) позитивним стимулюванням винагородою добре виконаної роботи і/або поведінки. Проте, дієвість винагороди вимагає від керівника володіння інформацією про очікування об'єкта;
- **влада розумної віри** (експертна, авторитету, довіри) – реалізується через усвідомлення і переконаність об'єкта (ОУ) в тому, що суб'єкт (СУ) володіє необхідними знаннями і досвідом, не піддає сумніву ні рішення СУ, ні шляхи їх виконання і задовольняється спільними досягненнями;
- **влада сліпої віри** (харизми, референтна, особистості) – вплив СУ формується на засадах існуючої або сформованої харизми, яка створює у об'єкта (ОУ) переконання або враження його привабливості і авторитетності, в зв'язку з чим останній наслідує СУ як взірць і об'єднується в цьому переконанні з іншими.

Проте, мінливість емоцій підлеглих може стати джерелом нестабільності, низької передбачуваності, високих ризиків втрати впливу;

- **влада участі** (партисипації, залучення, делегування) – вплив СУ полягає в мотивації підлеглих (ОУ) залученням і наділенням рівними можливостями участі в процесах вироблення, прийняття управлінських рішень і контролю за діяльністю посадових осіб СУ;

- **влада інформації** – вплив СУ відбувається у використанні виникаючої в процесах функціонування інформаційної асиметрії, в зв'язку з чим підлеглі (ОУ), яким потрібна конкретна додаткова інформація, вимушені звертатися по неї до керівника як до першоджерела та виконувати його доручення в обмін на володіння знаннями про предмет, що їх цікавить;

- **влада універсальна** (кваліфікована, професійна) – вміння суб'єкта (СУ) використовувати у взаємовідносинах з множиною об'єктів (ОУ) релевантні і необхідні для кожного окремого випадку, ситуації і потребі впливи з наведеного вище переліку.

Діапазон влади суб'єкта (СУ) визначається його можливостями і вмінням впливати на поведінку, взаємовідносини і почуття об'єкта (ОУ), в зв'язку з чим «влада» і «вплив» є сіамськими близнюками управління. Адже наділений владою суб'єкт може не мати впливу на людей в зв'язку з тим, що просто не вміє володіти цим мистецтвом. Тому, дбаючи про ефективний вплив на підлеглих, керівник не повинен сліпо копіювати жоден із наведених вище стилів, а прагнути вироблення власного, відмінного від інших, стилю, в якому надання ним переваги тому чи іншому типу влади та використання відповідної манери поведінки у взаємовідносинах з підлеглими породжує у останніх враження щодо його авторитарності, демократичності чи лібералізму.

Зауважимо, що в епоху економіки знань та інтелекту, епоху інтелектуалізованого і демократизованого суспільства поняття стилю управління поступово набуває зовсім інших вимірів ніж оцінка його рівня за традиційною шкалою «авторитаризм – лібералізм».

Головний стиль управління людськими ресурсами в постіндустріальному суспільстві полягає в максимальній ефективізації використання їх інтелектуального ресурсу, про що свідчить відома фраза обдарованого інженера, геніального бізнесмена, справжнього трудоголіка і керівника компанії Стіва Джобса (Stephan Jobs)

«Немає сенсу наймати розумних людей, а потім вказувати, що їм робити. Ми наймаємо людей, щоб вони говорили, що робити нам».

У цьому висловлюванні керівника-трудоголіка присутня квінтесенція всіх можливих відповідей на питання щодо напрямків розвитку сучасних стилів управління, орієнтованих на вимоги людей постіндустріального суспільства, яка полягає в тому, що найняті «розумні люди» (ОУ) є повноправними учасниками процесу управління, усвідомлено залученими в нього суб'єктом (СУ).

В зв'язку з цим цілком доречним буде привести формулу досягнення успіху відомим свого часу керівником General Electric Джеком Велчем (Jack Welch), який у 2005 році відповідаючи на запитання журналіста "Smart Business Chicago" «Як би Ви описали свій стиль керівництва?» також описав свій стиль як такий,

«... що визнає цінність оточення себе розумними людьми, людьми, розумнішими ніж ти сам».

Прикладом сучасних стилів можна вважати пропозиції японського дослідника Тоєхіро Коно, яким у книзі «Стратегія і структури японських підприємств» описано *чотири типи управління*:

- новаторсько-аналітичний;
- новаторсько-інтуїтивний;
- консервативно-аналітичний;
- консервативно-інтуїтивний.

Як бачимо, серед запропонованих стилів також відсутні ознаки традиційної шкали «автократизм-лібералізм», а на думку самого Т. Коно найбільш ефективним є *новаторсько-аналітичний* тип управління, оскільки здатний забезпечити виживання організації в умовах ринкової конкуренції і постійних змін завдячуючи тому, що рекомендує наступні елементи поведінки керівника (СУ): відданість організації; енергійність і новаторство; відкритість для нової інформації та ідей; генерування великого числа ідей та ініціатив; швидке прийняття рішень; хороша інтеграція колективних дій (ОУ); чіткість у формулюванні цілей і установок; готовність враховувати думку інших (ОУ); терпимість до невдач.

Іншим прикладом ефективного стилю управління, який також можна рекомендувати для використання в процесах змін, є стиль «співучасницького управління», запропонований Б. Бассом та Ж. Барретом, згідно з пропозицією яких до процесів формулювання, розробки рішень і реалізації управлінських завдань керівником (СУ) залучаються підлеглі (ОУ) на умовах співучасті з дотриманням наступних правил:

- співучасницьке управління є своєрідним типом керівництва.
- регулярні наради керівника з підлеглими;
- відкритість стосунків між керівником і підлеглими;
- залучення підлеглих у розробку і прийняття організаційних рішень;
- делегування підлеглим повноважень керівника;
- участь працівників у плануванні і здійсненні організаційних заходів;
- створення мікрогруп із правом самостійно розробляти і пропонувати варіанти вирішення проблем.

Приведені приклади нетрадиційних описів стилів управління набагато краще демонструють той факт, що джерело реальної влади виникає в поєднанні формальна-посадової, функціонально-професійної і моральної складових особистості, якими породжується її авторитет як носія владних обов'язків, а не прав.

В цьому випадку надважливою складовою авторитету є довіра і повага підлеглих, передумовою яких є віра в його здібності і досвід, впевненість у його професійності, наявності заслуг, відчуття емпатії, щирості, чесності, порядності і, водночас, вимогливості. За наявності довіри навіть не бездоганні з позицій моралі або професійності дії керівника можуть сприйматися правильними, а за її відсутності навіть позитивні рішення і дії можуть видаватися непрофесійними, піддаватимуться сумніву як такі, що не заслуговують на увагу.

Таким чином, найбільш досконалим і ефективним стилем управління в сучасних умовах можна вважати такий, коли підлегли визнають носія влади в організації результативно-ефективним («ОНЗ»), по-людськи прийнятним («ОНП») і порядним («ОНС») – критерії.

Зауважимо, що ці критерії присутні як у просторовій моделі стилів управління (Рис. 6.1), так і в моделі І. Адізеса PAEI (Рис. 6.2), в новаторсько-аналітичному стилі Т. Коно, в «співучасницькому» стилі Б. Басса і Ж. Баррета, в ранніх концепціях «партисипативного» і «командного» стилів управління.

Завдання для розвитку

1. Спробуйте спочатку інтуїтивним чином позиціонувати себе в просторі моделі стилів управління в координатах «ОНЗ – ОНП – ОНС» (Рис. 6.1) і пояснити причини.
2. Знайдіть в Інтернеті будь-який тест (а ще краще – кілька) на визначення стилю управління, пройдіть його/їх і порівняйте із своїм інтуїтивно отриманим результатом.
3. Зайдіть на сайт Adizes® Institute Worldwide (https://adizes.me/paei_test/), дайте відповіді на поставлені запитання, отримайте опис Вашого стилю управління і опрацюйте рекомендації щодо можливостей його майбутнього удосконалення.
4. Спробуйте описати найбільш притаманний Вам і використовуваний найбільш частіше Вами в стосунках з підлеглими (для студентів – з товаришами по групі) тип влади з наведеного вище переліку.
5. Чому, на Вашу думку, традиційна шкала типів влади «автократична – демократична – ліберальна» в умовах постіндустріального суспільства та інтелектуальної економіки втрачає свою значимість?
6. Прочитайте книгу Тоєхіро Коно «Стратегія і структури японських підприємств» і поясніть чому він вважає новаторсько-аналітичний стиль управління самим ефективним.
7. Знайдіть з використанням мережі Інтернет не менше 5-ти оригінальних публікацій про «партисипативне управління» і підготуйте дайджест за результатами пошуку.

8. З використанням мережі Інтернет здійсніть пошук визначень: «робоча група», «гурток якості», «команда», «бригада» і т. п. та поясніть коли останні вживаються як синоніми, а коли між ними виникає велика різниця.
9. В книзі Лі Якокки «Кар'єра менеджера» автор розповідає про те, кого він обирає «для заповнення вищих управлінських постів». Знайдіть і порівняйте його рекомендації з наведеними в цьому розділі.
10. Книга Книг «Святе Письмо Старого та Нового Заповіту» дуже часто описує вимоги до керівників. Знайдіть і порівняйте хоча-б один такий опис із сучасними моделями.

НАРИС 7

ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЗІМНАМИ

Технології управління змінами *Інструменти управління змінами*

**Люди — як музичні інструменти:
їх звучання залежить від того, хто до них торкається» —**
Публій Вергілій Марон – найушлюбленіший поет імператорського Риму

Термін технологія (від грец. *techne* – «мистецтво», «ремесло», «наука» + *logos* – «поняття», «вчення») управління або управлінська технологія цілою низкою вітчизняних авторів визначається як:

- набір управлінських засобів досягнення поставлених цілей організації, що включає методи і засоби збору та обробки інформації; прийоми ефективного впливу на працівників; принципи та закономірності організації управління; системи контролю;

- послідовність і процедури реалізації функцій управління, система і порядок документообігу в організації, порядок використання технічних засобів для роботи з інформацією (збір, обробка, аналіз, тиражування, використання, розподіл, збереження, знищення);

- творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації господарських рішень, який складається з ряду послідовних дій — етапів, кількість яких може бути різною і залежить від ступеня їхньої деталізації і суміщеності;

- сукупність взаємопов'язаних операцій, що утворюють процедури та спрямовані на належне виконання управлінських функцій, що забезпечується використанням спеціальних методів, інструментів, пристроїв;

- послідовність виконання управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю), методів і процесів управління з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних та конкретних цілей організації;

- сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, що містить вимоги щодо кваліфікації управлінського персоналу та опис методів отримання й перетворення вхідної інформації про стан зовнішнього середовища і стан об'єкта управління в управлінські впливи для досягнення цілей підприємства;

- певний порядок здійснення процесу управління, який обумовлює послідовність та умови прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці.

Цей парад визначень можна було б продовжувати. Однак, зупинимось на ключових словах, присутніх майже у всіх наведених варіантах визначень: процес, послідовність, операції, процедури, функції, методи, інструменти. Виходячи з цих ключових слів, можна зупинитись на наступній редакції визначення:

технологія управління – процес виконання структурованої сукупності операцій із здійснення взаємопов'язаних управлінських процедур, спрямованих на реалізацію функцій управління та досягнення цілей із використанням спеціальних методів, прийомів та інструментів

Оскільки з моделями, методами, функціями, прийомами і стилями управління в процесах змін ми певним чином ознайомились вище, залишається познайомитись із дуже важливою складовою процесу – інструментами управління.

Під терміном «**інструмент управління**» (від лат. *instrumentum* – знаряддя) розуміють

засіб виконання поставлених завдань і досягнення певної мети, оволодіння яким і використання якого керівником для впливу на персонал організації забезпечує поведінку, що сприяє успішній реалізації запланованих змін.

Основи інструментального підходу до реалізації тієї чи іншої технології управління змінами загалом зрозумілі і звичні, оскільки ґрунтуються на відомому і широко вживаному способі вибору керівником з доступного «меню менеджерського інструментарію» та комбінування найбільш адекватних і дієвих інструментів (знарядь, засобів), необхідних для виконання функцій управління операцій і процедур процесу досягнення поставленої мети.

Зауважимо, що, згідно з аналізом, виконаним і опублікованим у 2015 році під назвою «Management Tools & Trends Survey» результатів дослідження Bain & Company, серед найбільш популярних управлінських інструментів представниками світового бізнес-середовища було названо 25 інструментів менеджменту, перелік яких приведено в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 – Перелік 25-ти найбільш популярних у світовому бізнес-середовищі інструментів менеджменту (у % використання з усіх опитаних)

№	Назва інструмента менеджменту і % використання	№	Назва інструмента менеджменту	№	Назва інструмента менеджменту
1	Balanced Scorecard (BS) – збалансована система показників. 73%	10	Decision Rights Tools (DRT) – інструментарій правильних рішень. 62%	19	Scenario and Contingency Planning (SCP) – планування сценаріїв і випадків. 70%
2	Benchmarking (BM) – бенчмаркінг. 80%	11	Downsizing (DS) – скорочення. 61%	20	Social Media Programs (SMP) – соціально-медійні програми. 69%

3	Big Data Analytics (BDA) – аналітика великих масивів інформації. 68%	12	Employee Engagement Surveys (EES) – аналіз залученості працівників. 73%	21	Strategic Alliances (SA) – стратегічні альянси. 72%
4	Business Process Reengineering – реінжиніринг бізнес-процесів. 72%	13	Mergers and Acquisitions (MA) – злиття і поглинання. 64%	22	Strategic Planning (SP) – стратегічне планування. 81%
5	Change Management Programs (CMP) – програми управління змінами 77%	14	Mission and Vision Statements (MVS) – декларація місії і бачення. 79%	23	Supply Chain Management (SCM) – менеджмент ланцюга поставок. 74%
6	Complexity Reduction (CR) – зниження складності. 65%	15	Open Innovation (OI) – відкриті інновації. 70%	24	Total Quality Management (TQM) – тотальний менеджмент якості. 74%
7	Core Competencies (CC) – основні компетенції. 78%	16	Outsourcing (OS) – аутсорсинг. 71%	25	Zero-based Budgeting (ZBB) – бюджетування на нульовій базі. 61%
8	Customer Relationship Management (CRM) – менеджмент взаємовідносин із споживачами. 83%	17	Price Optimization Models (POM) – моделі цінової оптимізації. 69%		
9	Customer Segmentation (CS) – сегментування споживачів	18	Satisfaction and Loyalty Models (SLM) – моделі задоволеності і лояльності. 75%		

Чотири із приведених в таблиці 7.1 управлінських інструментів (Big Data Analytics, Complexity Reduction, Employee Engagement Surveys, Zero-based Budgeting) вперше потрапили до списку у 2013 році, а 5 (Strategic Planning, Customer Relationship Management, Employee Engagement Surveys, Benchmarking and Balanced Scorecards) були названі як такі, що отримали найбільш масштабне і часте використання в процесах практичного управління.

Як бачимо, на 6-му місці за популярністю використання в таблиці 7.1 розташовано інструмент Change Management Programs (CMP) – програми управління змінами – основної теми цього посібника.

Відразу слід зауважити, що кожен із названих вище інструментів є сукупністю операцій і процедур, спрямованих на досягнення цілей з використанням спеціальних методів, прийомів та інструментів, тобто – управлінською технологією.

Проте, на нашу думку, технологію управління змінами можна визначити як свого роду мета-технологією, яка може і повинна використовувати всі, без виключення, інструменти з таблиці 7.1. При цьому, вибір керівництвом організації необхідних для належного управління змінами обумовлюватиметься її станом і ситуацією, метою, цілями і завданнями які будуть поставлені перед нею для досягнення внаслідок реалізації запланованих змін.

Так, для прикладу, розробка програми управління змінами (CMP) не може відбутися без попереднього використання таких інструментів, як аналітика великих масивів інформації (BDA), планування сценаріїв і випадків (SCP), стратегічного планування (SP), декларування місії і бачення (MVS), інструментарію правильних рішень (DRT), а її реалізація – без реінжинірингу бізнес-процесів (BPR), аналізу залученості працівників (EES), скорочення (DS), аутсорсингу – (OS), бенчмаркінгу (BM), тотального менеджменту якості (TQM) та ін.

Таким чином, інструментально-технологічне забезпечення процесів управління змінами є досить розвинутим і продовжує збагачувати свій арсенал. Не вдаючись у тонкощі теоретичних основ і практичного використання всіх цих інструментів, зупинимось тільки на коротких характеристиках інструментів, найбільш адекватних ситуаціям, що обумовлюють необхідність розробки і реалізації змін в організаціях та найбільш часто зустрічаються у вітчизняних підручниках з менеджменту та в практиці управління вітчизняними організаціями.

Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR). Reengineering – перепроектування – комплексна процедура, яка передбачає розробку нових ділових процесів в організації (фірмі, компанії, корпорації) шляхом її радикального перепроектування на основі інтенсивного використання нових ідей, технологій, обладнання, ринків, зміни умов ведення бізнесу, поліпшення якості функціонування і т. п., що дає можливість отримання організацією додаткових конкурентних переваг.

Трансформація організацій на основі реінжинірингу це, на думку його авторів М. Хаммера і Дж. Чампі, «фундаментальне переосмислення й радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування клієнтів та оперативність» за рахунок ліквідації таких недоліків, як «Негнучкість, неадаптованість, відсутність орієнтації на клієнта, одержимість самою діяльністю, а не її результатами, бюрократичний параліч, нестача інновацій, високі накладні витрати». Таким чином, зміни в першу чергу концентруються на процесах, спрямованих на задоволення потреб споживача, а зміни у структурі і функціях обумовлюються потребами процесів.

Хоча деякі з критиків стверджують, що концепція реінжинірингу не враховує соціальну складову організаційного розвитку, зосередившись на технологічній, її доповнення методами інтелектуалізації і ментального реінжинірингу зможуть, на нашу думку, об'єднати переваги реінжинірингу і соціального розвитку.

Тотальний менеджмент якості (TQM). Інструменти і процедури безперервного вдосконалення якості на основі циклу PDCA (Plan – Do – Check –

Аст), яким спрямовує, координує і реалізує процес управління якістю створеним в організації відповідним підрозділом з відповідними функціями щодо всіх сфер і підрозділів, їх процесів, операцій, процедур і необхідних для цього ресурсів, на всіх етапах її життєвого циклу і у всіх, без виключення, структурних елементах.

Метою тотального управління якістю є досягнення і забезпечення високого рівня якості продукції і товарів, що виробляються, чи послуг, що надаються організацією, що передбачає постійний контроль

Стратегічне планування (SP). Усвідомлюючи, що **стратегія** – це довгостроковий комплекс взаємозалежних видів діяльності, спрямований на забезпечення життєздатності і використання економічного потенціалу організації результативніше і ефективніше від її конкурентів, **стратегічне планування** – це процес визначення цілей організації, їхніх змін, а також ресурсів для їхнього досягнення, політики їх придбання і використання, а **стратегічний план** – це програма діяльності організації протягом тривалого часу, зорієнтована на віддалену перспективу, яка повинна передбачати необхідність внесення зміни в зв'язку з постійними змінами ринкової і соціальної ситуації, можна констатувати, що стратегічне планування змін має свої специфічні риси.

Так, для прикладу, Р. Джейкобс визначає стратегічні зміни як процес залучення добре проінформованих людей для реалізації змін, які спрямовані на засвоєння нових способів роботи, завдяки яким організація виграє як сьогодні, так і в майбутньому, а І. Ансофф стверджує, що стратегічні зміни є поетапним процесом аналізу поточної ситуації, аналізу її чинників, вибору стратегії змін і контролю за їх реалізацією і впровадженням.

З вітчизняних авторів вкажемо, що проф. І. Л. Петрова вважає стратегічні зміни рухом до майбутнього стану, сформованим на основі стратегічного бачення та аналізу внутрішніх і зовнішніх можливостей, а на думку проф. Д. К. Воронкова стратегічні зміни мають бути пов'язані з ключовими, принципово важливими для організації перетвореннями довготривалого характеру, які мають кардинальне значення для ефективного функціонування і спричиняють довготривалі і незворотні наслідки у вигляді позитивних і якісних зрушень в різних сферах її діяльності.

При цьому, за глибиною стратегічні зміни в організації можуть бути:

- частковими, які передбачають окремі зміни в будь-яких сферах діяльності;
- локальними, що торкаються лише певних сфер діяльності;
- радикальними, які змінюють умови функціонування або раніше обрану стратегію, передбачають більш швидкі фундаментальні зміни в системі управління, в структурі та бізнес-процесах;
- кардинальними, що обумовлюють стратегічні зміни в характері та рівні ділової активності, в організаційно-правовій формі, в структурі власності, в джерелах фінансування, в політиці поведінки на ринку, збуту, конкуренції тощо.

Бенчмаркінг (BM). Benchmarking – дослівний переклад – «відмітки на лавці» - механізм порівняльного аналізу показників роботи організації з аналогічними показниками інших, більш успішних організацій. Цей інструмент є одним із основних в проведенні змін, оскільки може використовуватись у всіх сферах

діяльності організації, які підлягають оцінюванню (планування, основні і допоміжні процеси, логістика, маркетинг, розвиток персоналу тощо).

Відомі чотири основні підходи до використання бенчмаркінгу: конкурентний (порівняння аналогічних позицій своїх конкурентів), функціональний (порівняння ефективності реалізації аналогічних функцій не обов'язково з конкурентами), загальний (вивчення корисного досвід навіть з інших галузей чи сфер діяльності) і внутрішній (порівняння ефективності роботи підрозділів організації).

Етапи бенчмаркінгу: 1. Вибір об'єкта, який буде порівнюватись (процес, послуга, продукт). 2. Визначення критеріїв оцінювання. 3. Вибір об'єкта, з яким буде здійснюватись порівняння. 4. Збір інформації. 5. Порівняльний аналіз показників обох об'єктів, виявлення відхилень і визначення можливостей їх удосконалення. 6. Реалізація виявлених можливостей шляхом вивчення, адаптації і використання досвіду кращої чужої організації.

Бенчмаркінг, як ніякий інший метод, дозволяє знайти, виконати порівняльний аналіз процесів, продуктів, послуг, методів, організацій або середовищ, що їх оточують, на основі чого дозволяє провести відповідні зміни та досягти вищих позицій.

Даунсайзінг (DS). Downsizing - дослівний переклад – зменшення розміру (скорочення). Отже, даунсайзінг – це процедура зменшення організації шляхом оптимізації структури, ліквідації та злиття основних, забезпечуючи і сателітних підрозділів, скорочення штату, укладання угод на обслуговування із спеціалізованими фірмами. Всі ці заходи спрямовані на зниження витратної частини бюджету через економію фонду заробітної плати та інших витрат неперіоритетного характеру.

Аутсорсінг і аутстафінг (OS). «Outsourcing» (від англ. – outside resource using») дослівно – «використання сторонніх ресурсів» шляхом доручення виконання окремих завдань, процесів і процедур, які не є основними для організації, але є необхідними для її повноцінного функціонування, стороннім організаціям (фірмам, компаніям тощо).

В узагальненому вигляді модно стверджувати, що поняття «аутсорсінг» є цільовим виділенням певних процесів для їх реалізації на договірній основі іншими організаціями, які мають відповідні знання, досвід, технології, засоби, та виконують ці процеси і операції краще і дешевше, ніж організація-замовник.

«Outstaffing» – дослівно «поза штатом» – різновид аутсорсінгу, який також полягає в передачі окремих функцій, бізнес-процесів або їх частин іншим організаціям з метою забезпечення вищого рівня ефективності їх виконання. При цьому, організація-провайдер оформляє до себе в штат тих працівників, які є в штаті організації-замовника, і вони залишаються працювати у замовника за договором надання послуг, що дає змогу замовнику отримати економію в тому разі, коли за його штат виводиться значна кількість працівників і плата за аутстафінг з розрахунку на кожного виведеного працівника є нижчою.

Останнім часом у фаховій літературі, на освітніх сайтах і сайтах консультаційних компаній та агентств зустрічаємось з лавиною інформація про інші інноваційні інструменти, які рекомендують використовувати в процесах

управління змінами. Це, для прикладу, інструменти «рефреймінгу», «реструктуризації», «реньютінгу», «ревіталізації» і - інструментів, об'єднаних рамками технології управління змінами на основі т. зв. «біокорпоративної моделі» Ф.Ж. Гуїяра і Дж.Н. Келлі, або «біопідходу», які допомагають створити в організації систему, оновлення всіх її внутрішніх складових на основі інноваційних проєктів, партнерства і поєднання інтересів керівництва і персоналу, влади і бізнесу, інституційних та структурних перетворень.

При цьому, **рефреймінг** (від англ. *frame* – *рамка*) – запозичений із психології термін, яким позначають поведінку, що дозволяє з інших позицій ідентифікувати та інтерпретувати існуючі проблеми, знаходити нові їх рішення за рахунок залучення творчих здібностей як менеджменту (СУ), так і персоналу (ОУ) для моделювання нової організаційної поведінки, поглибленого аналізу та оцінки ситуації. Тобто, суть рефреймінгу полягає в «баченні речей в різних перспективах або в різному контексті», що дозволяє задіяти приховані ресурси і внутрішні психічні процеси людини та змінює її ставлення до самої проблеми, розблоковує корпоративну свідомість, наповнюючи її новим баченням і прагненням змін. **Реструктуризація** – аналіз і впорядкування структури та інфраструктури організації (корпоративного еквіваленту скелету людини) на основі систематичного аналізу спеціально створеної економічно-фінансової моделі та перегляду і перепроектуванні робіт і бізнес-процесів. **Реньютінг** (від англ. *new* - новина) або **ревіталізація** (від англ. *vital* – життя) – оновлення напрямів розвитку, оживлення ділової активності на основі концентрації корпоративного інтелекту (мозку) на потребах ринку, генеруванні інноваційних ідей щодо видів бізнесу, оновлення системи технологій, розвитку персоналу і винагород, що відіграє роль репродуктивної системи людини, даючи організації нове життя.

До інструментально-технологічного забезпечення процесів управління змінами можна і, на нашу думку, слід віднести велику групу таких відомих аналітичних інструментів, як SWOT, SMART, GAP, PEST, ABC, поле сил К. Ц. Левіна і т. п., що дозволяють виконувати всебічний аналіз, оцінку і діагностику організацій при їх підготовці до змін.

У вітчизняній управлінській практиці дуже широкою популярністю користується такий інструмент, як SWOT-аналіз, про що свідчить його використання численними авторами і авторськими колективами для здійснення аналізу:

- держави Україна (<http://blog.liga.net/user/prodnin/article/19896.aspx>) та її іміджу (<https://www.pravda.com.ua/articles/2007/11/5/3313557/>);
- євроінтеграційних процесів держави України (http://confcontact.com/2013_03_15/3_Dmitrenko.htm);
- енергетичної безпеки держави Україна (<http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/aug/5851/ivasechkoviziyi22016.pdf>);
- політичної системи держави України (http://www.ipiend.gov.ua/uploads/nz/nz_56/demianchuk_swot.pdf);

- системи вищої освіти держави України (http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/5088/3/article_37.pdf);
- системи соціальних послуг держави України (http://www.lvivacademy.com/vidavniststvo_1/edu_43/fail/20.pdf);
- реалізації проектів ДПП в інфраструктурі держави Україна (https://www.slideshare.net/Easy_Business/spilno);
- можливостей «оптимізації» національних академій наук (<http://hvylyya.net/analytics/society/swot-analiz-stsenariyu-optimizatsiyi-natsionalnih-akademiy-nauk-v-ukrayini.html>);
- НАК «Нафтогаз України» (http://dixigroup.org/storage/files/2016-05-25/vilnishi_okremo_finalna_versiya_27.04_ukr.pdf);
- соціально-економічного стану і перспектив розвитку регіонів України (<http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/13045/5/10676.pdf>);
- навчальних закладів системи Міністерства освіти і науки України (http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/21668/2/X_VSNTK_2017v1_Pokrishka_L-SWOT_analisy_of_the_educationak_73-74.pdf);
- підприємств (<http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/4276>);
- особистостей політиків (<http://polittech.org/tag/swot-аналіз>).

Слід зауважити, що наведені одиничні посилання на вітчизняну тематику і названі об'єкти SWOT-аналізу служать тільки для прикладу тим читачам (слухачам), які цікавляться особливостями використання саме цього інструменту, а насправді кількість уже виконаних з допомогою цього інструменту досліджень і оцінок в Україні нараховує сотні і тисячі.

В той же час практика використання в процесах управління змінами інших інструментів (ABC, GAP, PEST, SMART тощо) продовжує залишатись обмеженою не дивлячись на той факт, що в навчальній літературі представлена повною мірою.

Так, для прикладу, у електронних фахових джерелах можна знайти хіба кілька десятків статей і рекомендацій щодо використання ABC-аналізу (для прикладу, http://www.bbe.kiev.ua/db_method/abc_how_to.html) або GAP-аналізу (https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/914/pdf_624), а такі інструменти, як PEST, SMART та інші зустрічаються виключно в навчальній літературі.

За незначними виключеннями приклади ж практичного використання у вітчизняних організаціях і підприємствах більшості із названих інструментів управління змінами майже відсутні.

Як приклад такого виключення можна вважати досвід практичного використання теорії силового поля Курта Ц. Левіна для розробки і практичного використання його теоретичних припущень щодо можливостей управління (аналіз, оцінка, планування і моніторинг змін) полем сил в організаційному

утворенні. Комплекс проведених нами теоретичних, методологічних і експериментальних досліджень дозволив його авторам¹⁵ :

1) диференціювати силове поле організаційного утворення за впливовими чинниками на складові внутрішнього і зовнішнього характеру;

2) запропонувати табличну форму матриць внутрішнього і зовнішнього силового полів (позицій особистостей, можливостей і обмежень тощо);

3) запропонувати методику розробки рекомендацій щодо доцільних змін в стані внутрішнього і зовнішнього силових полів в напрямку сприяння реалізації запланованих змін.

Таблична форма інтерпретації матриці внутрішнього силового поля за позиціями впливових особистостей щодо необхідності, цілей і процесу і змін в організації представлена на рисунку 7.1.¹⁶

Керівництво і робочі групи в організаціях можуть розробляти такі матриці, ретельно складені в процесі попередньої підготовки програми змін, щодо персоналій, технологій, переліку товарів і послуг, ринків збуту і т. п. Інформація про можливі наслідки і результати рекомендацій щодо посад і персоналій повинна бути публічною і прозорою.

Посада, П. І. П. б.	Відношення до змін в організації					Рекомендації щодо дій
	++	+	0	-	--	
Директор			☺			Навчити
І-й заступник ...	☺					Мотивувати
Гол. бухгалтер ...					☹	Звільнити
Гол. інженер		☺				
Гол. технолог				☹		Стимулювати
.....
Профсп. лідер ...					☹	Переобрати
Неформ. лідер ...				☹		Мотивувати
.....
Робітник цеху	☺					Залучити

Рис. 7.1 Матриця внутрішнього силового поля, створеного відношенням до змін впливових особистостей з персоналу організації як основа прийняття управлінських рішень щодо реалізації програми змін та їх контролю

З власного досвіду можемо стверджувати, що така інтерпретація матриці поля сил є дуже наглядним і зручним інструментом щодо візуалізації основних

¹⁵ Петренко В. П. Використання теорії силового поля Курта Левіна в процесах удосконалення управління містом / В. П. Петренко, А. Б. Лис, Х. В. Попова // «Інноваційні підходи та механізми державного та муніципального управління». Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (12 квітня 2013 р., м. Київ). Ч.2.– К.: АМУ, 2013. – С. 312-314.

цілей і завдань процесу управління змінами як оперативного, так і тактичного та стратегічного характеру.

Слід зауважити, що набагато раніше (1994 р.) дуже подібний за змістом і суттю інструмент управління змінами під назвою «Карта залучення» було запропоновано доктором Ліз Кларк (Liz Clarke) в праці «Сутність змін» для їх планування і впровадження, розуміння процесу, управління опором, комунікаціями і термінами.

Проте, не володіючи інформацією про давно існуючий інструмент д-ра Ліз Кларк, наші дослідники на основі практичних потреб управління процесом і процедурами банкрутства в організаціях прийшли до формування аналогічних рекомендацій щодо можливостей вивчення, оцінки і ефективного використання для впливу на учасників процесу їх відношення до змін.

Завдання для розвитку

1. Якими відомими Вам інструментами менеджменту можна було-б доповнити перелік, приведений в Табл. 7.1 ?
2. Якими інструментами менеджменту із приведеного в Табл. 7.1 переліку і в процесі вивчення яких дисциплін Ви оволоділи протягом навчання в університеті ?
3. Чим, на Вашу думку, відрізняється управлінська технологія від інструменту управління ?
4. Який із коротко охарактеризованих вище інструментів менеджменту змін подобається Вам найбільше ? Обґрунтуйте чому.
5. Виберіть у власному оточенні об'єкт для SWOT-аналізу (організацію, підрозділ, процес, продукт тощо) і спробуйте провести його з залученням думок і позицій кількох Ваших колег.
6. Розшифруйте, будь-ласка, аббревіатуру SMART, пояснивши зміст і процес проведення цього аналітичного інструменту.
7. Ознайомтесь із результатами проведення SWOT-аналізу НАК «Нафтогаз України» і спробуйте доповнити його складові своїми пропозиціями.
8. Ознайомтесь із результатами проведення SWOT-аналізу Івано-Франківської області або, за бажанням, будь-якої іншої області України і спробуйте критично прокоментувати рекомендації їх авторів.
9. Чому, на Вашу думку, такий аналітичний інструмент, як «Поле сил» К. Ц. Левіна ще не знайшов заслуженого використання в Україні? Обґрунтуйте відповідь.
10. Спробуйте скласти табличну матрицю внутрішнього силового поля колективу, в якому Ви навчаєтесь (працюєте) щодо якогось спільного для всіх проблемного питання і продемонструйте Ваші рекомендації щодо його позитивного вирішення.

НАРИС 8.

ЛЮДИ І ЗМІНИ

Людські ресурси організацій і зміни Опір змінам Технології зменшення опору

Люди хочуть все змінити і одночасно хочуть, щоб все залишалось тим самим, таким, як раніше» –
Пауло Коельо (Paulo Coelho) – знаменитий бразильський прозаїк і поет

Старовинний китайський вислів «Краще бути собакою у мирні часи, ніж людиною у часи хаосу» та англійський вираз «May you live in interesting times» («Щоб ти жив у цікаві часи») якнайкраще ілюструють контрверсійне відношення людей до періодів часу, в яких відбуваються зміни.

Однак, як було наголошено в першому нарисі, **організація** – це, в першу чергу, люди – об'єднання людей, які мають спільну мету і бажання спільно працювати над її досягненням.

При цьому, цілі, завдання, ресурси, структура, технології, обладнання, приміщення і т. д. є вторинною складовою будь-якого організаційного утворення – мертвою без присутності його первинної складової – людей – носіїв інтелекту, духовності і моралі – всього того, що в теорії управління організаціями інтерпретується як «людський фактор».

Від поведінки найважливішої складової організації в процесі змін залежить або успіх, або тривале і нерезультативне реформування, або повний провал. Тому, в контексті теми змін нас будуть цікавити поведінка і вплив:

- керівника (менеджера, лідера);
- окремих індивідуумів (членів персоналу – фахових функціонерів);
- груп індивідуумів (підрозділів, команд, формальних і неформальних груп тощо).

Адже від того, як керівнику – ініціатору змін в організації вселити в кожного члена персоналу та їх групи віру в їх необхідність і ефективність, хто з них є або може стати тими головними «драйверами» (ініціаторами, моторами, агентами) змін, на кого потрібно скерувати основні зусилля для забезпечення успіху реалізації програми змін і збереження успішного функціонування організації в швидкозмінному оточенні залежатиме поведінка і вплив останніх на сам процес.

Основними джерелами формування поведінки будь-якого індивідуума (в т. ч. в групі) вважають його:

- здатності (врожені, придбані і такі, що розвиваються);
- схильність (потенціал до виконання конкретної роботи);
- обдарованість (талант, що відкривається у виді діяльності);
- потреби (стан психологічного чи фізіологічного відчуття якогось дефіциту);

- очікування (формування прогнозу розвитку ситуації, на основі минулого досвіду);
- сприйняття (інтелектуальне усвідомлення стимулюючих відчуттів);
- ставлення (вплив об'єктивного/необ'єктивного сприйняття навколишнього оточення);
- точка зору (формування усталеного погляду на речі);
- цінності (загальні переконання, віра в добре, в погане і в байдужість).

З цього переліку стає очевидним той факт, що в організації не може існувати поняття «пересічний член персоналу», а її керівництву не можна користуватись таким поняттям, оскільки персонал складається з множини різних людей, які об'єднані спільними інтересами тільки в процесі досягнення спільного результату, а кожному члену організованої множини людей є притаманним свій рівень освіти і життєвого досвіду, свої культурні і релігійні переконання та упередження, стилі поведінки, міфи, легенди і традиції – характеристик, які описують групи людей, готових сприймати та підтримувати зміни, або відкидати і чинити спротив останнім.

Відразу зауважимо, що людські ресурси складових типової управлінської пари СУ – ОУ навіть структурно уже розділено на дві основні групи – управлінський корпус (власники, керівництво і менеджери-функціонери) і виконавчий персонал (фахові функціонери), людським ресурсам кожної з яких є притаманними свої специфічні проблеми поведінки в періоди змін, коли під знак питання і невизначеності майбутнього потрапляють їх «інтереси», «дії», «процес» і, цілком очевидно, результати Rez (Рис. 1.1).

В уже згадуваній вище монографії¹⁷ проф. Й. Ясіньска аналіз поведінки людських ресурсів організації в період змін також розділила на два окремі підрозділи «Роль людини в процесі змін» і «Роль керівних кадрів в управлінні змінами». Адже саме на людях (власниках, керівниках, виконавцях і, навіть, споживачах) в тій чи іншій мірі лежить відповідальність за успіх/неуспіх змін, в зв'язку з чим слід розуміти, що процеси будь-яких трансформацій в організаціях, є, перш за все, суспільними процесами, потенціал впливу яких є більшим ніж вплив всіх інших видів ресурсів, які використовуються людьми для задоволення своїх потреб через досягнуті результати.

Тому, аналіз будь-якої концепції потреб людини (для прикладу, А. Маслоу: фізіологічні, безпеки, приналежності, визнання і самоствердження) засвідчить, що в умовах змін можливість задоволення цих потреб також потрапляє під знак питання, в зв'язку з чим «інтереси» і «дії» всіх учасників змін в організації будуть продиктовані перспективами або їх втрати, або збереження, або набуття нових можливостей.

Відповідно від очікуваних змін (втрати, збереження або набуття можливостей задоволення потреб) в організаціях, на думку проф. Еверетта М. Роджерса (Everett M. Rogers) – автора відомої книги «Диффузія інновацій», у людей формуються п'ять типів відношення до змін: інноватори, прихильники,

¹⁷ Joanna Jasińska, op. cit., s. 61, s. 111.

ранні наслідувачі, пізні наслідувачі, консерватори. Зауважити, що названі типи поведінки формуються незалежно від приналежності людини до СУ чи ОУ.

Очевидно, що результат (успіх/провал) і динаміка (швидко/повільно) змін в організації буде визначатися кількістю і впливовістю людей з таким відношенням до змін в складових системи СУ-ОУ.

Очевидно також і те, що пріоритет у формуванні результату і динаміки змін належить керівним кадрам системи (власники, керівництво, менеджери-функціонери), їх професійністю у всіх аспектах управління змінами, їх минулим досвідом, використовуваними моделями, інструментарієм та стилями управління і лідерства.

Проте, незалежно від того, наскільки ретельно і обґрунтовано керівництвом організації будуть заплановані необхідні зміни, наскільки професійно ним будуть обрані необхідні технології та інструменти їх впровадження, серед її персоналу окрім лідерів-ініціаторів і їх послідовників завжди знайдуться і консерватори, і пізні наслідувачі, і відверті противники будь-яких змін. Це ті люди, які інтелектуально, психологічно-емоційно і ментально не готові відмовитись від звичного (хай навіть не завжди комфортного) трибу життя і поведінки в організації.

Інтелектуальна неготовність породжується сумнівами людей в техніко-технологічній доцільності змін, розумінням можливостей економічних, професійних і статусних втрат, часу на адаптацію.

Психологічно-емоційна неготовність пояснюється потребами людей у безпеці і бажання зберегти те, що уже маєш (status quo), страх перед невідомим майбутнім, невміння адаптуватись, неприйняття і антипатія до менеджменту загалом або особисто до ініціаторів змін.

Метальна неготовність генерується впливом таких соціологічних і групових чинників, як бажання зберегти дружні стосунки в групі шляхом підтримки групових, кланових чи коаліційних цінностей та інтересів

Як демонструє вітчизняна практика управління, основними причинами такої неготовності і, навіть, опору людських ресурсів структурних складових системи СУ-ОУ пропонованим змінам є:

- недостатня присутність або відсутність підтримки ініціатив та ініціаторів змін з боку діючого керівництва і менеджерів-функціонерів (СУ);
- непрофесійне, недостовірне діагностування і оцінювання стану організації, невірне встановлення цілей і завдань, помилки у виборі методів впровадження змін їх ініціаторами (СУ);
- розмитість в розподілі обов'язків, повноважень і відповідальності в період впровадження змін в структурі СУ;
- відсутності в керівному складі організації досвідчених фахівців, які вмюють впливати на всі можливі типи поведінки персоналу в змінах (СУ);
- обмеження або небажання залучати зовнішніх експертів і консультантів з управління змінами (СУ);
- недоліки в системі внутрішніх комунікацій (закритість, непрозорість, непоінформованість, чутки, неповна, недостовірна або спеціально

препарована інформація) в середовищі (СУ-ОУ), в зв'язку з чим виникає недовіра і страх перед невідомим;

- не прогнозовані втручання зовнішніх чинників у вигляді впливів конкурентів, партнерів, контрагентів тощо (СУ-ОУ).
- засилля звичок і застарілих традицій, переважно консервативна ментальність персоналу (ОУ);
- неприйняття персоналом будь-яких змін, обумовлене наявністю негативного досвіду від спроб здійснення таких змін в минулому (ОУ);
- традиційна недовіра і нелюбов до влади, її пропозицій і нововведень за повної відсутності власних ініціатив і новацій (ОУ) та ін.

На рисунку 8.1 нами приведена часова діаграма бажаної динаміки змін в диференціації людських ресурсів організації за запропонованими Е. М. Роджерсом категоріями «інноватори» «прихильники», «ранні наслідувачі», «пізні наслідувачі», «консерватори». При цьому, із загальної кількості N членів колективу в момент започаткування процесу змін t_s тільки n є «інноваторами», а за умови належного управління до моменту закінчення процесу впровадження змін t_f % «консерваторів» зменшився до 0, а сумарна кількість «інноваторів», «прихильників» та «наслідувачів» повинна скласти 100%.

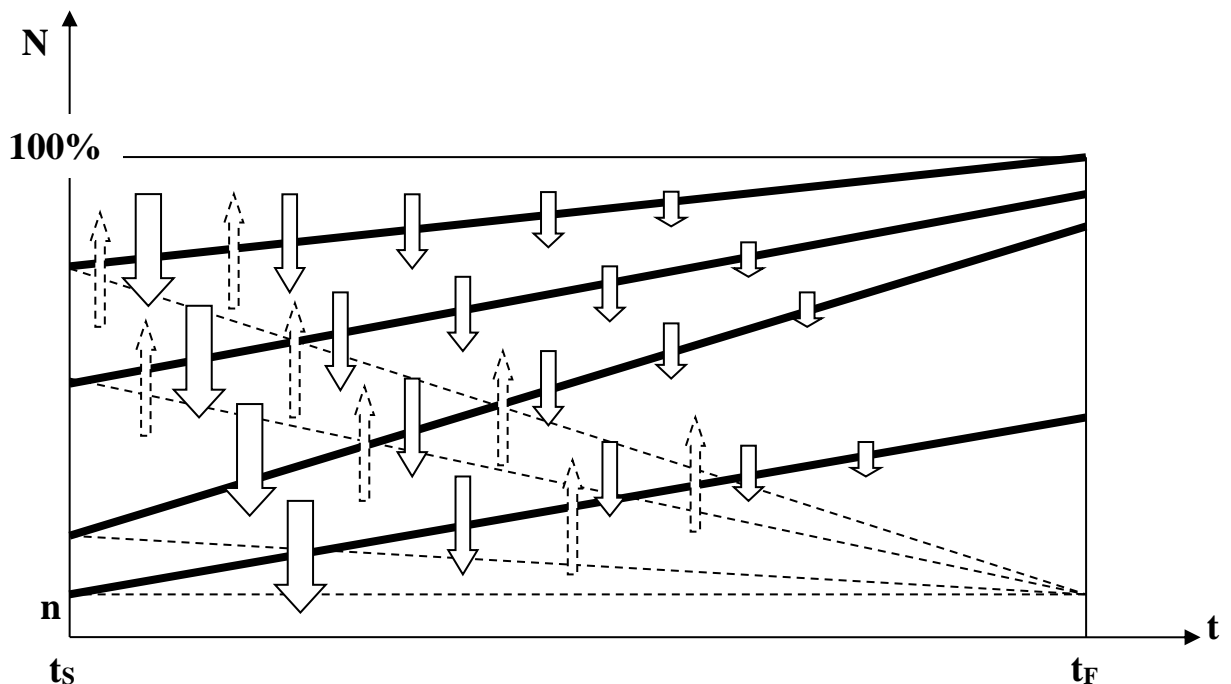


Рис. 8.1 Стартова диференціація відношення 100% людських ресурсів організації до запланованих змін ($t_s = 0$) і динаміка бажаних змін їх відношення під впливами керівництва, лідерів-ініціаторів, агентів, прихильників і наслідувачів змін до моменту їх завершення (t_f)

Отже, належне управління процесом впровадження змін в ідеалі повинно привести в момент часу t_f всіх $100\% \times N$ членів колективу до переконання в корисності і ефективності останніх (зміни у відношенні до змін демонструються на рис. 8.1 неперервними лініями), коли $K_s > 0$. При цьому, відсоток «консерваторів» – можливих джерел опору змінам – прямуватиме до 0.

В протилежному випадку (коли $K_S \leq 0$) лави «прихильників» і «наслідувачів» будуть рідіти, їх перехід в страту «консерваторів» кількісно і якісно збільшуватиме сили опору змінам, які в такому разі закінчаться провалом, а кількість прихильників змін зменшиться до числа n – кількості їх ініціаторів (зміни га момент часу t_F демонструються на рисунку 8.1 штриховими лініями).

Тому, для управління процесом «перетікання» кадрів організації із страти в страту або із групи в групу з відповідними змінами в підтримці та успішної реалізації трансформаційних процесів, керівникам змін слід розробляти програми і використовувати необхідні технології впливу на підлеглих, за результатами яких члени колективу в проміжку часу $t_S - t_F$ впровадження змін можуть і повинні змінити свою позицію і своє відношення до них.

Для цього відповідальні за зміни можуть, для прикладу, вибрати одну із наступних стратегій поведінки керівника з підлеглими:

- **залучення персоналу в процеси** аналізу, діагностування, планування і реалізації змін, що приводить його до кращого розуміння їх причини і необхідності, зменшення впливу особистих інтересів, з'являється можливість пропонувати власні ідеї і рішення щодо змін, обговорювати і сприймати ідеї своїх колег, покращувати стан міжособистісних комунікацій;

- **навчання персоналу під майбутні зміни** гарантує зменшення ступеня невизначеності і невідомості, а також збільшує впевненість в майбутньому існуванні і успішному функціонуванні організації;

- **сприяння змінам** за рахунок заздалегідь підготовлених програм інформування про зміни в організації, ознайомлення із їх змістом і цілями, роз'яснення їх суті, проведення виключно необхідних, а не огульних змін, що створює умови для кращого пристосування персоналу до заздалегідь відомих нових умов діяльності;

- **перемовин**, орієнтованих на формування прийняття інновацій і нововведень шляхом «купівлі згоди» тих, хто чинить відкритий чи прихований опір змінам з допомогою цілої палітри мотиваційних впливів і стимулюючих матеріальних заохочень;

- **кооптації** шляхом надання тій чи іншій особі, що чинить опір, певних повноважень з впровадження і реалізації організаційних змін – включення в склад команди з проведення змін, доручення відповідальності за окремий субпроект тощо;

- **маніпуляції** – усвідомлене розповсюдження перебільшеної, неповної, неточної або, навіть, невірної інформації, генерування чуток про зміни з метою отримання підтримки в їх реалізації;

- **примушування** через погрози впровадження санкцій за незгоду і опір проведенню в організації змін;

- **мікс** – використання різноманітних комбінацій наведених вище стратегій поведінки керівника в залежності від характеристик ситуації, що склалася в колективі.

В основі рішень керівника змін про використання вищенаведених стратегій повинні лежати достовірна інформація про людей в колективі – потенційних

причин і джерел спротиву, які схильні демонструвати різні форми поведінки, що залежать від особливостей і очікуваних наслідків змін, поточної ситуації в колективі та цілої палітри інших чинників.

Форми опору можуть бути явними і прихованими, а їх впливовість на результати змін визначатиметься активністю та пасивністю його носіїв (Рис. 8.2).

Активний опір передбачає планування і реалізацію, спрямованих на гальмування чи недопущення змін (відкриті виступи, відмова виконувати завдання і доручення, зволікання, затаювання інформації, дезінформація тощо) та може проявлятися в явних, або прихованих акціях.

Пасивний опір не передбачає дії чи бездіяльність, а проявляється у зниженій мотивації, ентузіазмі та ініціативності в роботі, падінні продуктивності праці, морального і психологічного вигорання працівників, втрати творчого потенціалу, бажання професійного росту, здобуття нових знань і навиків, генерування і впровадження інновацій тощо.



Рис. 8.2 Матриця розподілу членів організації (групи) за потенціалом можливого опору змінам (інтерпретація авторів)

За потенціалом участі персоналу в проявах опору слід розрізняти:

а) індивідуальний – характерний для окремих членів організації, для подолання якого вплив керівництва на них повинен враховувати особисті причини негативного ставлення до змін;

б) груповий – характерний для окремих формальних (структурних складових) або неформальних груп організації, для подолання якого вплив керівництва доцільно орієнтувати на лідерів груп.

Практичний досвід говорить про те, що індивідуальний опір змінам в організаціях проявляється рідше, йому притаманний більший рівень прихованості і, якщо його джерело не має значного впливу на думку колег, віз з часом спадає

разом з визнанням необхідності змін іншими членами колективу чи соціальної групи.

Проте, дуже часто індивідуальний опір лідера формальної або неформальної соціальної групи може поширитись і захопити інших членів групи, перерости у груповий, а з часом (за відсутності відповідної реакції керівництва) і у мультигруповий опір.

Основними методами індивідуального і групового опору змінам є:

- заперечення існування або демонстрація надуманості проблем, на вирішення яких спрямована зміна;
- ствердження, що у здійсненні задекларованих керівництвом змін немає потреби, оскільки останні в організації уже відбулися чи саме відбуваються;
- демонстративна байдужість до процесу обговорення, планування і здійснення змін та досягнення результату;
- прояви і розповсюдження скептичних оцінок можливостей впровадження змін, очікуваних результатів і їх ефективності;
- поширення думок і доказів того, що заплановані зміни не можуть вирішити проблем, які постали перед організацією, а тому вони не є актуальними;
- показна демонстрація нездатності і некомпетентності учасників процесу впровадження змін;
- висунення вимог щодо недосконалості і необхідності доопрацювання плану змін, його завдань, цілей і основних параметрів;
- спроби не допустити реалізації ключових і критично важливих складових змін, що зробить їх в цілому неефективними;
- спроби переорієнтувати всіх на запровадження т. зв. «косметичних» змін, які не вирішують критично важливих для існування організації проблем, а тільки створюють видимість активної боротьби за «світле майбутнє».

Змінам можна не тільки чинити опір, а й активно та непомітно їх гальмувати. Поширеними засобами гальмування змін можуть стати:

- тільки часткове впровадження плану змін, що унеможливорює досягнення очікуваного результату від новації;
- спроби «експериментального» впровадження в окремому підрозділі, з наступними аналізами, обговореннями і пропозиціями, що обумовлює не тільки втрату актуальності змін, а призводить до поглиблення кризових явищ, проходження точки неповернення та необхідності здійснювати більш радикальні і ресурсозатратні зміни;
- використання результатів впровадження «експериментальних» змін для порівняння їх результатів, отриманих в нових умовах, з результатами роботи системи в колишніх умовах з демонстрацією переваг старої системи як більш звичної та відпрацьованої, усвідомлено уникаючи порівняння колишніх і сучасних умов діяльності;
- конкретизація і акцентуація на дрібницях з вимогами пріоритетного виконання значних обсягів другорядних робіт і документів, ускладнюється впровадження першочергових змін;
- номінальне (демонстративне) впровадження змін.

За всієї негативності існування опору необхідним для організації змін, інформація про причини, джерела, форми та інтенсивність яких є і повинна бути дуже корисною для керівництва, оскільки несе в собі можливість для керівників, лідерів, агентів змін через налагоджений і достовірний зворотний зв'язок чути аргументи на користь протилежних позицій і думок персоналу про недоцільність, неефективність, високу вартість чи шкідливість впровадження новацій, виявляти слабкі місця у плані, програмі чи стратегії реалізації змін, вивчати наявні альтернативи, оцінювати співвідношення Rez і Res – коефіцієнт трансформації системи СУ-ОУ. Тобто, для кваліфікованого керівника факти опору можуть і повинні відіграти позитивну роль – забезпечення інформацією для дієвого управління змінами.

Приведемо ще один приклад використання в практиці управління змінами відомої моделі поведінки людей в конфліктних ситуаціях. Адже коли керівник володіє інформацією про домінуючий тип поведінки того чи іншого члена персоналу в стресових (конфліктних) ситуаціях, якими, без сумніву, насичений період впровадження змін, йому можна вибирати власний варіант поведінки, адекватний потребам домінуючих в колективі настроїв щодо змін.

Вивчення і оцінка керівником схильності його підлеглих до демонстрації того чи іншого типу поведінки в конфліктній ситуації дозволяють визначити домінуючі в колективі продуктивні або деструктивні поведінкові варіанти з очевидною для нього можливістю мотивувати і стимулювати саме варіанти продуктивної поведінки.

Важливою є також і можливість кількісної оцінки співвідношення членів колективу (групи) з притаманними їм стилями поведінки в конфліктах, які обумовлюються особливостями людських стосунків між працівниками з такими їх характеристиками, як вік, стать, освіта, посада, досвід, стаж роботи авторитет у співробітників тощо.

При цьому, вибір методу чи стратегії подолання опору змінам в системі СУ-ОУ, методів і моделей управління, адекватного ситуації і потребам стилю лідерства і т. д. безпосередньо визначатиметься домінуючим стилем поведінки працівників і їх груп в конфліктах і, особливо, їх лідерів (формальних і неформальних).

Широкою популярністю для визначення поведінки людини в конфліктах користується відомий тест американських психологів Кеннета Томаса (Kenneth Thomas) і Ральфа Кілмана (Ralph Kilmann), з допомогою якого визначається її домінуючий тип поведінки в конфліктах, в стресових ситуаціях, в швидкозмінних обставинах і т. п.

Слід зауважити, що досвідченому керівнику, який уважно вивчає своїх підлеглих, не обов'язково тестувати їх з використанням цього тесту, оскільки він може скласти уяву про людину з прикладів особистого повсякденного спілкування і спостережень за його поведінкою з колегами.

Очевидно, що керівництву буде найлегше реалізовувати програму змін в тих організаціях, персонал яких в якості домінуючих варіантів поведінки демонструє схильність до співпраці і пошуку компромісів.



Рис. 8.3 Двомірна модель Томаса-Кілмена поведінки людей в конфліктних ситуаціях

Проте, окрім персональної схильності працівників до поведінки в період змін на вибір методів та інструментів подолання опору може впливати і впливає значна кількість інших чинників, в переліку яких є:

- авторитетність ініціаторів і лідерів змін у колективі, рівень їх професійності та схильність до врахування інтересів інших;
- ставлення до змін більшості персоналу, а також формальних і неформальних лідерів соціальних груп;
- наявність результативної і ефективної команди змін;
- стиль управління, притаманний керівнику організації, ініціаторам, лідерам і агентам змін;
- притаманна організації корпоративна культура;
- структура, стан і налагодженість комунікативних зв'язків і стосунків між членами колективу;
- креативність керівництва, ініціаторів, лідерів, агентів, змін і рядового персоналу;
- задекларовані очікувані результати, вигоди і втрати, від реалізації змін;
- причини і джерела опору персоналу змінам;
- наявний досвід подолання опору під час попередніх трансформацій в організації;
- забезпеченість всіма видами ресурсів (в т. ч. часу) на впровадження змін;
- спроможність керівництва забезпечити необхідне і якісне навчання та консультування працівників щодо роботи в умовах нововведень;
- здатність керівництва гарантувати працівникам отримання обіцяних результатів, привілеїв, пільг і винагород;
- наявність системи контролінгу за реалізацією змін в організації;

- висока вмотивованість керівників, лідерів і агентів змін до їх реалізації та їх спроможність сформувати відповідну систему мотивації і стимулювання інших учасників;

– наявність системи стратегічного управління організацією і т. д., і т. п.

Максимально можливе врахування всіх перелічених вище чинників дозволяє визначити найбільш ефективні методи подолання опору персоналу, забезпечити належне управління змінами в організації з досягненням нею нового стану запрограмованого.

Існує ще одна відома технологія управління змінами в організаціях, яка ґрунтується на створенні колективу-команди або колективу – множини окремих команд, серед персоналу яких за рахунок культивованого керівництвом командного відношення до роботи мінімізується вплив більшості із розглянутих нами вище чинників можливого опору, девіантної поведінки і т. п. в зв'язку з тим, що поведінка будь-якого індивідуума в групі (або в групах) підпорядкована єдиній меті – виживання, конкурентоздатності та успіху організації.

Досвід світових шкіл менеджменту в створенні команд (team-building) важко переоцінити. Однак, для прикладу ми використаємо оригінальну просторову модель цільового управління організаційними утвореннями для створення ефективної робочої групи - команди¹⁸, яка з часом була удосконалена¹⁹, пройшла добру апробацію і може бути рекомендована до використання за умови наявності в організації потужного лідера або команди лідерів, кожен з яких володіє інтелектоінтегруючими та інтелектомотивуючими технологіями використання інтелектуальних ресурсів своїх команд, яка в Н.3 (Рис. 3.2) представлена у вигляді просторової моделі інтелектуального 3S-лідерства на основі комплексу феноменів синтелектики, синархії і синергії.

Потенціал комплексного використання моделі 3S-лідерства з названою вище просторовою моделлю формування лідером групи-команди ще не досліджено, що може становити певний інтерес для його аналізу, оцінки і практичного використання.

Завдання для розвитку

1. Спробуйте сформулювати визначення «пересічний член персоналу організації» і запропонувати сфери його практичного використання.
2. Спробуйте пояснити основні відмінності між людськими ресурсами, які належать до підсистеми управління організації (СУ) і керованої підсистеми (ОН).

¹⁸ Петренко В. П. Про використання просторової моделі стилів цільового управління організаційними утвореннями для створення ефективної робочої групи - команди / В. П. Петренко // Економіка: проблеми теорії і практики. [Зб. наук. праць] - Дніпропетровськ: ДНУ, 2001. - Вип. 98. - С. 62-70.

¹⁹ Тимошенко Д. В., Петренко В. П. Щодо шляхів удосконалення просторової мотиваційної моделі формування команди з пріоритетом інтелектуальних досягнень // Наукові вісті ІМЕ «Галицька академія». – 2008. - №2(14). – С. 97-102.

3. Поясніть причини стартової диференціації людських ресурсів організації за їх відношенням до впровадження змін.
4. Як би Ви назвали членів організації з відношенням до змін, які означені на рис. 8.2 знаками запитання: висока активність з одночасним приховуванням свого опору і низька активність за повної відкритості опору ?
5. Спробуйте визначити умови, за яких опір змінам неформального лідера формальної групи в організації може перерости в опір змінам всієї групи.
6. За яких умов індивідуальний опір змінам окремого члена організації може бути більш впливовим аніж опір цілої групи.
7. Чому, на Вашу думку, стиль поведінки людини в конфліктних ситуаціях може бути визначальним в процесах управління змінами ?
8. Чи може бути корисним для успішного впровадження змін в організації стиль поведінки людей, позначений на рис. 8.3 як стиль «уникнення» ?
9. Чи можна вважати стиль поведінки, означений на рис. 8.3 як «пристосування» в якості оптимального стилю поведінки в змінах в зв'язку з тим, що метою змін в організації вважають саме пристосування останньої до нових умов існування ?
10. Чому, на Вашу думку, використання керівником організації моделі 3S-лідерства можна вважати ефективною технологією впровадження змін ?

НАРИС 9.

ПРИКЛАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

*Об'єкти змін:
регіон,
територіальні громади,
підприємства і організації*

**«Людина, яка відчула вітер змін,
має будувати не щит від вітру, а вітряк» –
Стівен Едвін Кінг (Stephen Edwin King) – американський письменник**

Підготувати і виступити перед аудиторією з лекцією з тих чи інших аспектів управління змінами для професійного викладача неважко. На сьогоднішній день у фаховій літературі, в Інтернет-просторі знайти і використати в навчальному процесі саму свіжу інформацію з цього навчального предмету, аналізу найкращих світових прикладів практичного використання методів, моделей, технологій та інструментів управління змінами, теоретичні і практичні рекомендації та керівні вказівки щодо використання всієї множини книжкових порад також легко.

Важко, проте, переконати слухача (читача) в слушності і корисності тих чи інших положень, принципів і теоретичних конструкцій, в дієвості використання того чи іншого підходу, методу і моделі, в практичній цінності сформульованих численними авторами і експертами рекомендацій та порад.

Однак, коли викладач оперує не книжковими прикладами, а своїм власним досвідом і реальними життєвими прикладами, коли використовує переконливі аргументи, результати аналізів, розрахунків та оцінок, покладених в основу прийнятих рішень щодо змін в організаціях, реалізація яких ще й привела до реальних змін в результатах їх функціонування, відношення і сприйняття слухачами таких повідомлень кардинально покращується.

Сучасна вітчизняна аудиторія сприймає необхідність змін і кваліфікованого управління цим процесом загалом позитивно. В більшості випадків у неї виникають питання щодо того чому ці методи, моделі, технології і стилі не працюють в Україні. Чому результати майже трьох десятиліть постійних змін, реформ, трансформацій і намагань удосконалити функціонування організаційних утворень, починаючи від держави і її національного господарства, продовжуючи галузевими міністерствами і підпорядкованими їм організаціями, установами і державними підприємствами, регіональними соціально-економічними системами та їх територіальними громадами з множиною підприємств і організацій різних форм власності і сфер діяльності продовжують залишатись незадовільними?

Очевидно, що серед великої кількості пояснень причини цієї ситуації своє заслужене і, на нашу думку, чільне місце займає незадовільний рівень професіоналізму і досвіду вітчизняного управлінського корпусу в сфері

належного управління змінами. Адже навіть в навчальних програмах вітчизняних університетів навчальна дисципліна «Управління змінами» і різноманітні її включення в контент інших предметів почали з'являтися тільки після 2010 року.

Більшість же сьогодні діючих керівників підприємств, установ і організацій у всіх сферах національного господарства, ніколи не чули про необхідність і доцільність «управління змінами», не володіють основами такого управління і, не з своєї вини, продовжують залишатись в полоні традиційних уявлень та досвіду про управління в радикально інших умовах глобалізованої, демократизованої та інтелектуалізованої економіки.

Нижче демонструються приклади участі авторів цього посібника в процесах змін, які відбувалися в різних сферах життєдіяльності регіональної соціально-економічної системи, де об'єктами керованих змін можуть і повинні виступати будь-які за призначенням, масштабом і сферою ділової активності організаційні утворення людей, починаючи від органів державного управління і місцевого самоврядування, продовжуючи підприємствами, установами, організаціями, об'єднаннями, спілками, формальними і неформальними групами людей. При цьому, будь-яке організаційне утворення може стати об'єктом радикальних (комплексних) або часткових змін, коли суб-об'єктами виступають тільки їх окремі підрозділи і напрями діяльності, технології і обладнання, характеристики людських ресурсів і стосунків між ними тощо.

Нижче приведені приклади практичного управління змінами різноманітних об'єктів, які відбувались за активної участі авторів як в ролі їх ініціаторів і керівників, так і в ролі радників та консультантів.

Регіон. Авторами статті «Аналіз досвіду стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону (на прикладі Івано-Франківської області)»²⁰ було узагальнено матеріали про використання управлінської технології стратегічного планування (Див. п. 22, Табл. 7.1), в якій було ідентифіковано основні проблеми процесу впровадження теоретичних і практичних основ цієї технології для реалізації необхідних регіону змін протягом останніх 15-ти років.

Слід зауважити, що впровадження в практику управління регіоном, районами і територіальними громадами технології стратегічного планування обумовило цілий ланцюг поступових але незворотних змін в свідомості і характеристиках людських ресурсів як управлінського корпусу органів державного управління і місцевого самоврядування всіх рівнів, так і регіонального соціуму. До реальних змін, починаючи з 2003 року, можна віднести:

- усвідомлення людьми того факту, що стратегічні документи є продуктами спільних інтелектуальних зусиль населення регіону, районів і територіальних громад, що вони стають легітимізованою органами місцевого самоврядування їх колективною інтелектуальною власністю, а за досягнення стратегічних цілей і

²⁰ Дзвінчук Д. І. Аналіз досвіду стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону (на прикладі Івано-Франківської області) / Д. І. Дзвінчук, В. П. Петренко, В. В. Попович // Регіональна економіка. – 2016. - №1. – С. 22 - 31.

завдань на відповідних рівнях відповідають посадові особи структур державного управління і місцевого самоврядування;

- залучення до участі в процесах стратегічного планування і оволодіння сучасними технологіями не тільки керівників і службовців органів державного управління і місцевого самоврядування, а й представників великого, середнього і малого бізнесу, науковців і викладачів університетів, членів громадських організацій, пересічних громадян;

- активізацію і мотивацію залучення креативного інтелекту населення у формування інтегрального інтелекту територіальних громад і його використання в якості найважливішого ресурсу їх розвитку;

- формування з числа науковців і викладачів університетів, членів громадських організацій неформального корпусу досвідчених консультантів з питань стратегічного планування і управління розвитком, готових до активної співпраці з громадами в процесах змін;

- закріплення в менталітеті регіонального управлінського, експертного і громадянського середовища необхідності спільної участі всіх учасників регіональної економіки у виробленні стратегічно значимих рішень, погодження і гармонізації цілей та інтересів основних суб'єктів і об'єктів стратегічного планування на всіх рівнях управління для забезпечення спільного, раціонального й ефективного використання природно-ресурсного потенціалу територій регіону з максимальним урахуванням соціальних, економічних і екологічних потреб його населення.

Сформульоване в статті «Трансформації і розвиток регіональних суспільних систем в умовах глобалізації»²¹ визначення процесу розвитку регіону як

«... процесу системних змін, в результаті яких виникає нова якість їх складових об'єктів – матеріальних (техніка, технологія, екосистема, суспільство) та ідеальних (мова, культура, релігія, людина), що забезпечує неперервний цивілізаційний поступ та прогрес.»

засвідчило практичну корисність використання технології стратегічного планування за умови її використання органами регіонального управління і місцевого самоврядування за схемою, представленою на рисунку 9.1.

²¹ Витвицький Я. С. Трансформації і розвиток регіональних суспільних систем в умовах глобалізації / Я. С. Витвицький, В. П. Петренко, У. Я. Витвицька // Економіка і регіон. – 2011. - №3(30). – С. 9 – 15.

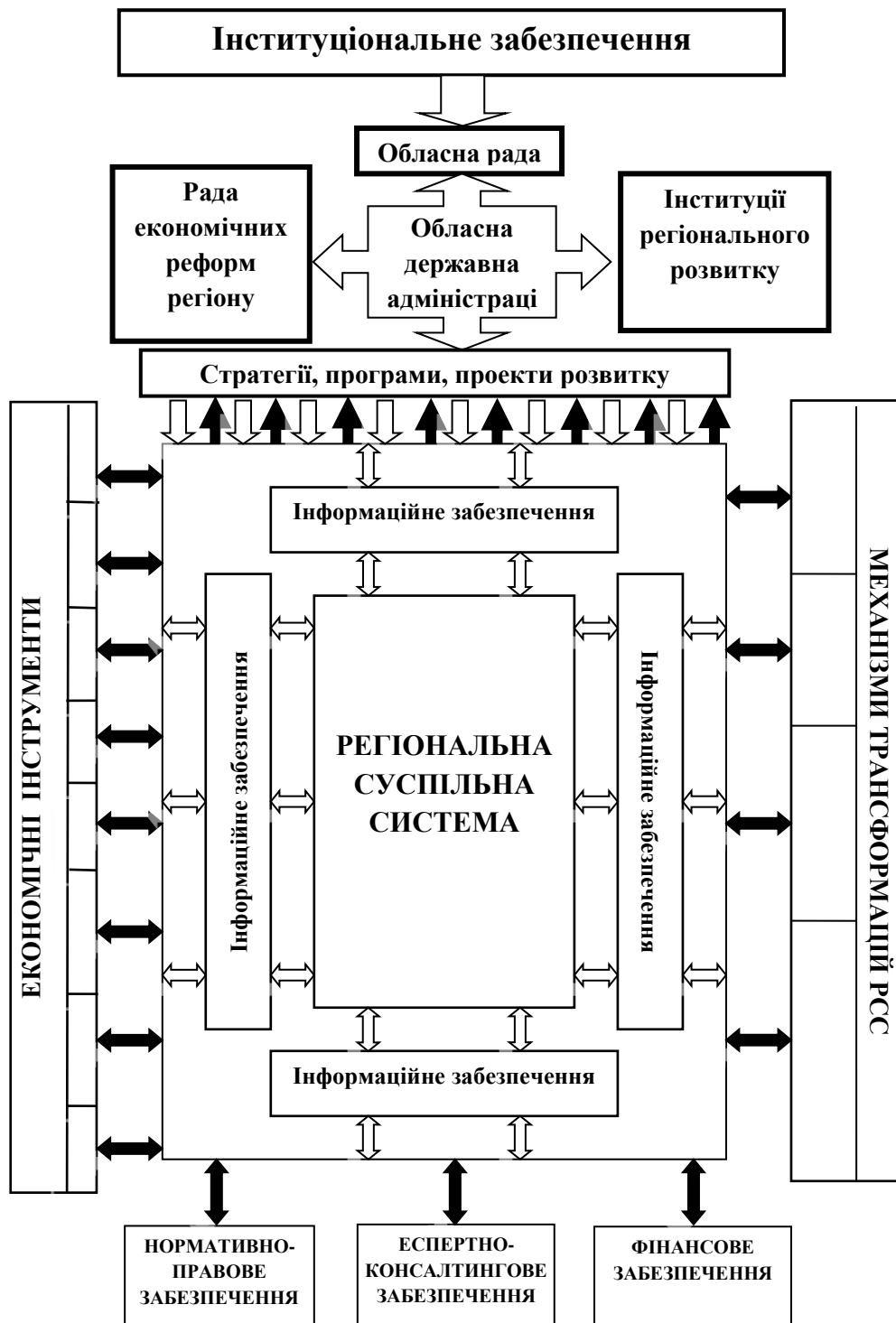


Рис. 9.1 Економічно-організаційний механізм трансформаційних змін і розвитку регіональної соціально-економічної системи

Схема, представлена на рисунку, демонструє, що процес управління змінами через розробку і реалізацію необхідних стратегій, програм і проектів зосереджено в регіональному органі виконавчої влади (ОДА) але за обов'язкової інституційної участі представницького органу (Обласна рада), а також Інституцій регіонального розвитку та Ради економічних реформ регіону – інструментів залучення в процес

управління змінами представників всіх стейкхолдерів регіональної економіки і страт населення.

В цьому контексті слід зауважити, що головним надбанням процесу впровадження технології стратегічного планування-управління в регіоні стали поступові зміни в менталітеті і у досвіді професійних людських ресурсів органів державного управління і місцевого самоврядування. Ці зміни поступово формувались протягом більш як останніх десяти років при освоєнні і реалізації технології стратегічного планування всіма районами області та їх сільськими громадами²². Узагальнений і використаний для навчання державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування основам теорії і практики управління змінами²³ досвід постійно удосконалювався при внесенні постійних коректив в діючі стратегічні документи, а також був використаний для навчання населення і потенційних лідерів територіальних громад регіону²⁴.

Слід вказати, що результати змін, спричинених впровадженням в практику державного управління регіонами технології Strategic Planning (SP) – стратегічного планування та паралельно отриманий досвід у використанні таких сателітних інструментів менеджменту, як Mission and Vision Statements (MVS) – декларація місії і бачення, Scenario and Contingency Planning (SCP) – планування сценаріїв і випадків Social Media Programs (SMP) – соціально-медійні програми (див. Табл.7.1), стали у великій пригоді в процесах і процедурах започаткованої у 2015 році децентралізації влади в Україні шляхом утворення в регіонах об'єднаних територіальних громад.

Адже, започатковані розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р «Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні» радикальні зміни в структуризації і організації регіональних соціально-економічних систем, розробка та обґрунтування планів створення нових територіальних утворень, які ретельно аналізуються ініціаторами на предмет спроможності до самостійного формування і належного управління використанням бюджету об'єднаної територіальної громади та корінним чином змінюють структуру регіону, вимагали виявлення, навчання, розвитку і вибору їх населенням тих лідерів змін²⁵, під впливом яких і за якими населення окремих територіальних громад йшло на об'єднання і

²² Стратегічне планування економічного і соціального розвитку сільських громад Івано-Франківщини: практичний посібник / За ред. В. П. Петренка. – Івано-Франківськ: Сімик, 2006. – 84 с.

²³ Волошинський Б. І. Діагностика доцільності навчання працівників органів державного управління і місцевого самоврядування основам теорії і практики управління змінами / Б. І. Волошинський, А. Е. Галушак, В. П. Петренко // Наукові вісті ІМЕ «Галицька академія». – 2009. - №1(15). – С. 85-89.

²⁴ Обізнані мешканці – сильна громада : навчально-методичні матеріали для місцевих лідерів / В. П. Петренко, Н. П. Струк, В. М. Кушнірюк ; за заг. ред. А. В. Мазака, М. П. Баран. – Івано-Франківськ: ТЗОВ «Цифрові технології друку», 2016. – 128 с.

²⁵ Дзвінчук Д. І. Про доцільність використання модифікованої моделі «Діамант лідерства» в процесах відбору, підготовки та розвитку кадрів для об'єднаних територіальних громад України / Д. І. Дзвінчук, Р. В. Панасюк, В. П. Петренко // «Менеджер». – 2018. - №1. – С. 00-00.

створення нових територіальних утворень. Ці складні завдання важко було б реалізувати без використання попередньо отриманого в області досвіду стратегічного управління економічним і соціальним розвитком територіальних громад Івано-Франківщини²⁶, а також багатьох технологій управління впровадженням необхідних державі, регіону і територіальним громадам змін, з використанням різних аналітичних інструментів і методів роботи з їх людськими ресурсами²⁷.

Продовжуючи, вважаємо за доречне також навести і приклади успішного використання нових підходів до управління змінами на рівні окремих підприємств і організацій області.

До позитивного досвіду запровадження різноманітних управлінських інновацій слід віднести досвід комплексного використання технологій Business Process Reengineering (BPR) – реінжиніринг бізнес-процесів і Change Management Programs (CMP) – програми управління змінами як в масштабах регіональної соціально-економічної системи загалом²⁸, так і в окремих її підприємствах²⁹. При цьому, перший реальний успіх в результаті використання цієї технології реалізації кардинальних змін в рамках організації були отримані ще у 1999 році на прикладі уникнення підприємством банкрутства³⁰. На жаль, масштабного розповсюдження і використання ця технологія в Україні ще не отримала, не дивлячись на те, що десятки і сотні державних підприємств десятиліттями продовжують функціонувати неефективно, банкрутують і знаходяться в стані ліквідації або передачі штучно утвореним кредиторам³¹.

Ще одним прикладом позитивного використання інноваційних методів управління змінами можна вважати процедуру створення в м. Івано-Франківську

²⁶ Данилюк М. О. Про стан і досвід стратегічного управління економічним і соціальним розвитком територіальних громад Івано-Франківщини / М. О. Данилюк, М. І. Ковалів, В. М. Кузьмин, В. П. Петренко // В кн. Стратегічний маркетинг пріоритетних напрямків розвитку Івано-Франківщини (організаційно-методичні засади): Науково-практичний посібник. – Івано-Франківськ: АЕРІФ, Лілея НВ. – 2006. – С. 8-17.

²⁷ Вербовська Л. С. Стратегічне планування розвитку об'єднаних територіальних громад / Л. С. Вербовська, Г. В. Васильченко, С. М. Васильченко / Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий журнал. - Івано-Франківськ: Видавництво ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» 2017. - Вип. 13 - Т. 1. – С. 202-208 с.

²⁸ Палійчук М. В. Постіндустріальний реінжиніринг регіональних суспільних систем / М. В. Палійчук, Є. І. Крижанівський, Я. С. Витвицький, В. П. Петренко // Регіональна економіка. – 2009. - №3. – С. 27-35.

²⁹ Попадюк А. В. Реінжиніринг господарської діяльності підприємств як необхідна складова процесу управління економічним розвитком регіону / А. В. Попадюк, М. О. Данилюк, В. П. Петренко // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ: Зб. наук. пр. – Вип. II. Економічні науки. У 2-х ч. – Чернівці: АНТ Лтд., 2002. – Ч.І. – С. 336-340.

³⁰ Петренко В. П. Процедура банкрутства – ефективний важіль примусового удосконалення систем управління суб'єктами господарювання / В. П. Петренко, М. С. Лосева, Є. А. Ревтюк // «Регіональні перспективи». – 2000. - №2-3. – С.200-201

³¹ Степанюк Г. С. Аналіз вітчизняного досвіду використання управлінської технології «реінжиніринг бізнес-процесів» / Г. С. Степанюк, Г. Ф. Боднар, В. П. Петренко // Наукові вісті ІМЕ «Галицька академія». – 2008. - №2(14). – С. 89-93.

та по всіх районних центрах області мережі Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) – процесу, який також відбувався за консультування авторами процесів змін в структурі і технологіях, у відборі адекватного специфічним вимогам роботи з клієнтами персоналу³² та ін. з використанням елементів таких технологій, як Mission and Vision Statements (MVS) – декларація місії і бачення, Scenario and Contingency Planning (SCP) – планування сценаріїв і випадків, Employee Engagement Surveys (EES) – аналіз залученості працівників і Change Management Programs (CMP) – програм управління змінами, а також моделі поля сил К. Левіна з використанням матриці внутрішнього силового поля організації та моделі поведінки в конфліктах Кеннета Томаса і Ральфа Кілмана³³.

Проте, на нашу думку, найразючіші зміни з отриманням надважливих для регіону позитивних результатів відбулись в неочікуваній для більшості фахових управлінців сфері – стану демократизації та інтелектуалізації громадянського суспільства в області, представленого різноманітними громадськими організаціями, об'єднаннями, асоціаціями, спілками тощо, інфраструктура яких з початку запровадження інноваційних управлінських технологій в області³⁴ отримала значний розвиток, змінившись як кількісно, так і якісно.

Адже, наприкінці 90-х років активно діючих громадських організацій різного спрямування в області налічувалось менше як три десятки.

Починаючи з моменту впровадження в практику управління соціально-економічним розвитком регіону нових управлінських технологій, ідеологія яких передбачала формування представницьких організацій громадянського суспільства і їх залучення до активної співпраці з органами влади всіх рівнів, кількість таких організацій в області різко зросла. Тільки в м. Івано-Франківську станом на 01.01.2017 року таких організацій було зареєстровано понад 1 тисячу.

Важливою складовою цього напрямку роботи стало створення в області таких громадських організацій, центрів і асоціацій управлінсько-економічного спрямування, як «Асоціація Економічного Розвитку Івано-Франківщини», «Ділові ініціативи», «Українсько-Канадський бізнес-центр», «Інститут розвитку міста», «Івано-Франківська обласна організація підприємців, роботодавців та орендарів» та ін. Зовсім недавно було відкрито «Івано-Франківське регіональне відділення Асоціації міст України», «Регіональний центр розвитку місцевого

³² Лис А. Б. Кадрова політика в умовах євроінтеграції : критерії і модель відбору функціонерів для органів державного управління і місцевого самоврядування / А. Б. Лис, О. В. Немчук, В. П. Петренко // Координати управління : збірник наукових праць. За ред. проф. Д. І. Дзвінчука. – Вип 1. – Івано-Франківськ: «Місто-НВ», 2012. – С. 107 – 114.

³³ Лис. А. Б. Центр надання адміністративних послуг міста Івано-Франківська / А. Б. Лис, Р. В. Панасюк, Н. Я. Прокопів-Старчевська // Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: Практичний посібник, видання 2-ге, доповнене і допрацьоване / За заг. ред. Тимошука В. П. – Київ: СПД Москаленко О. М., 2011. – С. 208 – 218.

³⁴ Васильченко Г. В. З досвіду використання технологій стратегічного управління економічним розвитком територіальних громад в Україні / Г. В. Васильченко, І. Т. Зварич, Т. П. Кулик, Л. С. Вербовська // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стратегії розвитку регіону (Збірник наукових праць) Вип. 5(61) / НАН України, ІРД. – Львів, 2006. – С. 3-9.

самоврядування», створено асоціацію органів місцевого самоврядування «Агенція розвитку об'єднаних територіальних громад Прикарпаття», обласною державною адміністрацією і обласною радою народних депутатів спільно створено «Агенцію регіонального розвитку Івано-Франківської області».

Як результат, в області сформувалось високопрофесійне експертне середовище з професорсько-викладацького складу регіональних університетів, працівників регіональних органів державного управління і місцевого самоврядування, активних членів громадських організацій, які уже володіють необхідними теоретичними знаннями і досвідом практичного управління змінами з використанням технологій аналізу, діагностування, планування і впровадження останніх як на регіональному рівні, так і на рівні територіальних громад, окремих підприємств і організацій.

Тому активізація використання інтелектуального потенціалу названих вище представницьких організацій громадянського суспільства і людських ресурсів об'єктів змін є тим невичерпним регіональним ресурсом, ефективність використання якого слід інтенсифікувати шляхом «...удосконалення управління регіональним розвитком», як це і передбачено документом «Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2020 року», затвердженого рішенням обласної ради від 17.10.2014 року № 1401-32/2014, а також Програмою соціально-економічного та культурного розвитку області на 2018 рік, за рахунок:

- «... - формування ефективної системи управління регіоном,
- покращення інструментів взаємодії громад для спільного вирішення проблем,
- покращення інструментів просторового планування, ...».

Таким чином, продемонстровані вище витримки з документів, якими визначаються напрямки, пріоритети і завдання стратегічного розвитку області, демонструють і підтверджують необхідність змін в технологіях та інструментах управління як регіоном, так і його територіальними громадами, а також їх просторовим плануванням, що, в свою чергу, вимагає і диктує необхідність оволодіння теорією і практикою, технологіями та інструментами управління змінами всіма майбутніми і сьогодні практикуючими фахівцями-управлінцями незалежно від сфери їх зайнятості.

Адже аналіз вітчизняних публікацій з проблем управління змінами (Див. Додаток Б) демонструє очевидний тренд поступового переходу науковців від дослідження узагальнених теоретичних проблем «управління змінами на підприємствах» до специфічних проблем розробки і практичного впровадження необхідних змін в конкретних організаціях, установах і підприємствах вищої освіти, охорони здоров'я, машинобудівної і легкої промисловості, агропромислового комплексу, муніципальної діяльності, державної фіскальної служби, поштової логістики, в торгівлі і підприємстві, в організаціях та установах державного управління і місцевого самоврядування і т. д.

Завдання для розвитку

1. Опрацюйте названу в тексті нарису статтю «Аналіз досвіду стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіону (на прикладі Івано-Франківської області)» і сформулюйте власні пропозиції щодо можливих змін в економіці регіону.
2. Що Ви б запропонували змінити в структурі і зв'язках схеми на рисунку 9.1 «Економічно-організаційний механізм трансформаційних змін і розвитку регіональної соціально-економічної системи» з тим, щоб спростити її ?
3. Як і чим, на Вашу думку, пов'язані умови функціонування регіональної економіки, її територіальних складових, а також підприємств, установ і організацій на їх територіях ?
4. Які додаткові сучасні технології та інструменти управління змінами Ви могли б запропонувати для використання в управлінні підприємствами державної власності на території області ?
5. Чому, на Вашу думку, технології реінжинірингу бізнес-процесів ще не знайшли достатньо вагомого використання в Україні і в регіоні ?
6. Чи можна, на Вашу думку, вважати процес і процедуру банкрутства підприємства чи організації варіантом технології управління змінами в них, а якщо так, то за яких умов ?
7. Чому, на Вашу думку, інструмент «Mission and Vision Statements» (MVS) – декларація місії і бачення є настільки важливим для використання в стратегічному плануванні змін ?
8. Які зміни Ви могли б запропонувати в процесах і процедурах управління об'єднаними територіальними громадами, на відміну від того часу, коли вони функціонували окремо ?
9. Що, на Вашу думку, є важливішим в процесах і процедурах об'єднання кількох територіальних громад в одну – декларація місії і бачення чи кваліфіковане лідерство ?
10. На яких засадах, на Вашу думку, новообраний лідер об'єднаної територіальної громади повинен організувати співпрацю із населенням складових територіальних громад – залишити процеси комунікації їх старостам чи намагатися постійно спілкуватися безпосередньо з їх жителями.

ПІСЛЯМОВА

**Вітчизняна література, рекомендована для самостійного опрацювання
теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо управління змінами у
вітчизняних організаціях та використання для розвитку
власних навиків і вмінь**

Навчальні посібники:

1. Шаров Ю. П. Управління змінами : навчальний посібник / Ю. П. Шаров. – Київ: Вид-во УАДУ, 1997. – 75 с.
2. Керуючи змінами в організації. Посібник з організаційного розвитку. – К., 2005 р. – 76 с.
3. Садеков А. А. Стратегическое управление предприятием: управление изменениями : учеб. пособие / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева.- Донецк : ДонГУЗТ, 2005. – 203 с.
4. Конспект лекцій з дисципліни "Стратегічне управління змінами" (Садеков А.А., Гусева О.Ю.) – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – 129 с.
5. Петрова І. Л. Управління змінами / І. Л. Петрова, В. І. Поліщук, В. П. Печенізький. (за фінансової підтримки Міжнародна громадська організація „Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ”). Посібник для слухача. – Київ, 2007. – 111 с.
6. Шаров Ю. П. Управління змінами в публічному адмініструванні: навчальний посібник з грифом МОНУ / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко, Т. В. Маматова, Л. І. Лозовська [та ін.]. – Дніпропетровськ: ДРІДУНАДУ, 2012. – 148 с.
7. Грибик І. І. Управління змінами / І.І. Грибик, Й. С. Ситник, Н. В. Смолінська. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львів.політехніка», 2008. – 180 с.
8. Стахурська, С. А. Управління змінами : конспект лекцій для студ. спеціальності 8.13060101, 7.13060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" та спеціалізації "Інформаційні системи в менеджменті" денної та заочної форм навч., в т.ч. перепідготовка спеціалістів / С. А. Стахурська. – К. : НУХТ, 2016. – 100 с.
9. Управління змінами : навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик, А. М. Грищук, Н. В. Смолінська, М. Б. Гункевич, М. В. Замроз. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 356 с.
10. Захарова О. В. Управління змінами: навч. посіб. / О. В. Захарова, О. О. Шумаєва, О. П. Соловцова. - Донецьк: ЛАНДОН-ХХІ, 2014. – 453 с.
11. Шевченко, І. Б. Управління змінами [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І. Б. Шевченко ; НТУУ «КПІ». – Електронні текстові дані (1 файл: 3,03 Мбайт). – Київ : НТУУ «КПІ», 2015. – 231 с.
12. Косач І. А. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами / І. А. Косач, П. С. Ладонько, І. В. Калінько. – К.: Центр Навчальної літератури, 2016. – 217 с.

13. Управління змінами: підручник. Буднік М. М., Курилова Н. М. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2017. – 226 с.
14. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. Пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 226 с.
15. Серіков А. В. Управління організаційними змінами: Навчальний посібник / Серіков А. В. – Харків: Фірма «БУРУН і К», 2013. – 264 с.
16. Білинська М. М. Управління змінами сфери охорони здоров'я : навч.-метод. Матеріали. / М. М.Білинська, Т. П.Авраменко. – К.: НАДУ, 2015. – 80 с.
17. Балабанова Л. В. Управління змінами : посібник / Л. В. Балабанова, І. С. Фоломкіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. – 350 с.
18. Монастирський Г. Л. Теорія організацій /Г. Л. Монастирський. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014. – 288 с.

Монографії:

19. Карамушка Л.М. Психологія діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): монографія / АПН України; Інститут психології ім. Г. С.Костюка. Лабораторія організаційної психології / Карамушка Л. М., Бондарчук О. І., Івкін В. М., Ковальчук О. С., Креденцер О. В., Терещенко К. В. / Людмила Миколаївна Карамушка (наук.ред.). — К. : Педагогічна думка, 2008. — 192 с.
20. Солоненко І. М. Управління організаційними змінами в сфері охорони здоров'я : монографія / І. М. Солоненко, І. В. Рожкова . – К.: Фенікс, 2008. – 276 с.
21. Воронков Д. К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Х. : АдВА, 2009. – 435 с.
22. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д.К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
23. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону : монографія / [кол. Авт.] ; за заг. Ред. Н. Є. Муромець, О. А. Мельниченка. – Х.: ТОВ «В справі», 2016. – 268 с.
24. Гарафонова О. І. Управління змінами: теорія, методологія та практика / О. І. Гарафонова. — К. : КНУТД, 2014. — 364 с.
25. Гусева О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : Монографія / О. Ю. Гусева. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. – 395 с.
26. Аніскін Ю. Управління корпоративними змінами по критерію стійкості: [монографія] / Ю. Аніскін. – К.: 2009. – 404 с.
27. Формування потенціалу соціально-економічних та організаційних змін : монографія / за ред. проф., д. е. н. І. А. Ігнат'євої, д. е. н. В. В. Микитенко. – Київ, РВПС України НАН України і КНТУТД МОН України, Вид-во ПП Вишемирський В. С., 2010. – 694 с.
28. Таранюк Л. М. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / За заг. ред. Л. М. Таранюка. –

- Суми: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2010. – 440 с.
29. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління : монографія / А. В. Гриньов. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 308 с.
30. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування корпоративного управління в Україні : монографія / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2003. – 324 с.
31. Гриньова В. М. Соціально-економічні проблеми інноваційного розвитку підприємств : монографія / В. М. Гриньова, О. В. Козирева – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 192 с.
32. Вілкокс М. Корпорація. Перезавантаження: як лідери керують змінами / Марк Вілкокс, Йонас Ріддерстрале, - Magnetic One Academy, 2016. – 10 с.

Дисертації:

33. Прохорова В. В. Реструктуризація організаційно-господарської діяльності підприємства в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 – «Економіка підприємства і організація виробництва» / В. В. Прохорова. – Харківський державний економічний університет. – Харків., 2001. – 20 с.
34. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами» / Т. В. Бауліна. – К., 2004. – 20 с.
35. Крупа К. Методи організаційних змін у регулюванні економічних процесів : автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.02.03 / К. Крупа; Львів. Нац. Ун-т ім. І.Франка. — Л., 2005. — 41 с.
36. Беляєва Н. Є. Управління організаційними змінами підприємства : дис... канд. екон. наук за спец. : 08.00.04 / Н. Є. Беляєва. — Харків, 2009. — 264 с.
37. Гайдей О. О. Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості : дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Гайдей Олексій Олексійович ; [Київ. Нац. Ун-т технологій та дизайну]. — К., 2013. — 215 с.
38. Воронков Д. К. Методологічні засади управління стратегічними змінами в діяльності підприємства : дис. докт. екон. наук : 08.00.04 / Д. К. Воронков ; Східноукр. Нац. Ун-т ім. Володимира Даля. — Луганськ, 2011. — 539 с.
39. Клішейко А. В. Реструктуризація промислового підприємства на основі реінжинірингових та організаційно-управлінських заходів : автореф. дис... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / А. В. Клішейко; Одеський державний економічний університет. – Одеса, 2007. – 19 с.
40. Стелюк Барбара Борисівна. Моделі й методи управління організаційними змінами при реалізації портфеля проектів : Дис... канд. наук: 05.13.22 - 2008.
41. Гвініашвілі Т. З. Механізми управління змінами на підприємстві в умовах забезпечення його інноваційного розвитку : автореф. дис... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – Економіка і управління підприємствами / Т. З. Гвініашвілі.

– Дніпро, 2017. – 20 с.

42. Лісович Т. Ю. Планування організаційних змін на машинобудівних підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Лісович Тарас Юрійович ; [Львів. Нац. ун-т «Львівська політехніка»]. — Л., 2017. – 204 с.

Статті в наукових журналах:

43. Єрмолаєва Г. Сучасний менеджер і зміни управління в бібліотеці / Г. Єрмолаєва // Вісник книжкової палати. – 2001. - №12. – С. 22-25.
44. Сокирник І. Управління знаннями в контексті стратегічних змін в організації / І. Сокирник // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2006. – № 1. – С.43–50.
45. Нагірна О. Управління організаційними змінами / Олена Нагірна // Практика управління. – 2007. – №4(4), №5 (5).
46. Садовник О. В. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах АПК / О. В. Садовник // Вісник Харківського науково-технічного університету сільського господарства: Економічні науки. – 2007. – Вип. 66. – С. 150-156.
47. Лепейко Т. І. Методологічні підходи до формування інформаційного забезпечення системи управління організаційними змінами на підприємстві / Т. І. Лепейко, А. С. Чистяков // Управління розвитком: зб. Наук. Праць. – 2008. – №18. – С. 38–41.
48. Скібіцька Л. І. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький // Наука й економіка : наук.-теорет. Журнал. – 2008. – № 4. – С. 354-361.
49. Найпак Д. В. Підхід до управління організаційними змінами на підприємстві / Д. В. Найпак // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – № 9. – С. 66–
50. Найпак Д. В. Упровадження організаційних змін: фактор персоналу / Д. В. Найпак // Управління розвитком : зб. наук. статей. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – № 20. – С. 78–81.
51. Волошинський Б. І. Діагностика доцільності навчання працівників органів державного управління і місцевого самоврядування основам теорії і практики управління змінами / Б. І. Волошинський, А. Е. Галушак, В. П. Петренко // Наукові вісті ІМЕ «Галицька академія». – 2009. - №0(00). – С. 00-00.
52. Ковальська К. Особливості планування і реалізації організаційних змін у процесі управлінського консультування / К. В. Ковальська, Р. В. Рак // Вісник Київського нац. університету ім. Тараса Шевченка: сер.: Економіка . – 06/2009 . – Вип.112 . – С. 19-21.
53. Завадяк Р.І. Організаційні зміни в умовах стратегічного управління / Р. І. Завадяк, І. І. Сокол, Д. М. Бугір, Ю. О. Пахтер // Науково-виробничий журнал БІЗНЕС-НАВІГАТОР. – 2010. - №3 (20). – С. 134-140.
54. Креденцер О. В. Підприємницька поведінка персоналу як чинник ефективного введення змін в освітніх організаціях / О. В. Креденцер // Соціально-психологічні чинники взаємодії суспільства та освіти: матеріали

- методологічного семінару НАПН України 17 листопада 2010 р.: [зб. матеріалів] / за ред. акад. С.Д. Максименка. – К.: Вид-во «Інтерпрес ЛТД», 2010. – С. 357-366.
55. Жаворонкова Г.В., Дяченко О.О. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / [Електронний ресурс].– Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/nie/2010_3/069-072.pdf
56. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств / Г. Жаворонкова, О. Дяченко // Наука й економіка : наук.-теорет. Журнал. – 2010. – № 3. – С. 69-72.
57. Гордієнко Л. Ю. Управління організаційними трансформаціями як фактор економічного розвитку підприємства в умовах економіки знань / Л. Ю. Гордієнко // Управління розвитком: зб. наук. статей. – Харків, ХНЕУ, 2010. – № 20 (96). – С. 164–166.
58. Косцик Р.С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація / [Електронний ресурс].– Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2010../10.pdf
59. Садеков А. А. Обґрунтування методів управління змінами на вітчизняних підприємствах в умовах фінансово-економічної нестабільності / А.А. Садеков, О.Ю. Гусєва // Теоретичні та прикладні питання економіки – 2010. – Вип. 21 – с. 43-47.
60. Куліков П. М. Формування концептуальних положень управління організаційними змінами підприємства / П. М. Куліков // Економіка підприємства та управління виробництвом. – 2010. – № 1(53). – С.84-86.
61. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством / Г. М. Тарасюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – 2010. – №2(52). – Т.2 – С. 287-291.
62. Москаленко Н. О. Обґрунтування показників для аналізу управління змінами підприємства / Н. О. Москаленко // Економіка розвитку. – 2010. – №2(54). – С. 51-53.
63. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – №2(52). – С. 287–291.
64. Воронков Д. К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві // «Економіка. Менеджмент. Підприємство». Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – Видавництво СХУ ім. В. Даля, 2010. – № 22 (II). – С. 152–158.
65. Діденко Н. В. Роль менеджменту персоналу при здійсненні організаційних змін // Вісник Хмельницького національного університету: економічні науки. – 2010. – № 6. – Т.2. – С. 151-154.
66. Васюткіна Н. В. Роль маркетингу в управлінні змінами підприємства / Н. В. Васюткіна // Економіка и управление. – 2011. – № 6. – С. 15-20.
67. Матюк Т. В. Управління процесами організаційних змін на підприємствах / Т. В. Матюк, О. О. Дяченко // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2011. – № 31. – С. 32-39.
68. Фединець Н.І. Управління змінами в організації / Н.І. Фединець // Науковий

- вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15 – с. 292-298.
69. Найпак Д. Визначення впливу організаційних змін на рівень розвитку підприємства / Д. Найпак // Моделювання регіональної економіки: зб. Наук. Пр. – Івано-Франківськ: Вид. «Плай», 2011. – Випуск № 1 (17). – С. 324-332.
70. Шведчиков О. А. Принципи розвитку промислового підприємства в умовах швидких змін / О. А. Шведчиков // Часопис економічних реформ. – 2011. – № 1. – С. 104–108.
71. Лепейко Т. І. Забезпечення розвитку підприємства шляхом управління організаційними змінами / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький: ХНУ, 2011. – № 4, Том 2.– С. 20–24.
72. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / [Електронний ресурс].– Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011.../25.pdf
73. Отенко В.І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій / В.І. Отенко // Бізнесінформ. –2011.– №8. – С.204-207.
74. Пушкар О. І. Формування вимог до організаційних змін на основі сучасних тенденцій менеджменту / О.І. Пушкар, О.І. Плетньов // Управління розвитком. – 2011. - №2(118). – с. 116-118
75. Воронков Д. К. Критерії успішності проведення стратегічних змін на підприємстві [Електронний ресурс] / Д. К. Воронков. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/17Voron.htm
76. Найпак Д. В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д. В. Найпак // Теорія та практика державного управління. – 2011. – Вип. 2(33). - <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-2/doc/2/19.pdf>
77. Найпак Д. В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д. В. Найпак // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид. ХарРІНАДУ «Магістр», 2011. – Випуск № 2 (33). – С. 267–277.
78. Гусева О. Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах / О. Ю. Гусева // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. - № 1(5), Том 2. – С. 92–100.
79. Воронкова А.Е., Воронков Д.К. Потенціал змін як основа реалізації властивості підприємства до інноваційного розвитку / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2012.../Voronkova.pdf
80. Гайдей о.о. управління змінами на підприємстві / о.о. Гайдей // вісник бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – № 3(19). – с. 71–75.
81. Гусева О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах / О.Ю. Гусева // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – №1(5). – Т.2 – С. 92-100
82. Колібаба А. М. Пріоритети в управлінні змінами / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : ena.lp.edu.ua:8080/.../015_Prioriteti%20v%20upravl_81_86_714.pdf

83. Отенко В. І. Формування моделі управління стратегічними змінами / В.І. Отенко, О.В. Гронь // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012.– №11 (182). – Ч.1. – С.361-366.
84. Стеців С. Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві / С. Р. Стеців // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – 2012. – №4. – С. 155-163.
85. Буряк Г. С. Сучасні методи управління змінами в контексті антикорупційної політики // Міжнародна економічна політика. – 2012. – Спец. вип. : у 2 ч. – Ч. 1. – С. 26–32.
86. Лісун Я. В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності / Я. В. Лісун, О. О. Гайдей // стратегічні імперативи сучасного менеджменту. Ч. 2. – К.: КНЕУ, 2012. – С. 472–479.
87. Савченко О.Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах / О.Р. Савченко // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №3. – С. 19–24.
88. Гриньова В. М. Дослідження сутності управління змінами в забезпеченні циклічного розвитку підприємств / В. М. Гриньова, Ю. І. Гребнева // Бізнес Інформ. – 2013. - № 12. – С. 249-254. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2013_12_45.pdf
89. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т. В. Гринько // БізнесІнформ. – 2013. – № 10. – С. 247-252.
90. Дзяна С. Р. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах / С. Р. Дзяна, Р. Б. Дзяний // Ефективність державного управління. – 2013. – Вип. 34. – С. 31–40.
91. Дмитрієв І.А. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства / І. А. Дмитрієв, Н. М. Курилова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – №1. – С. 102–106.
92. Кохан В. В. Сутність організаційних змін / В. В. Кохан // Управління розвитком. – 2013. – №23(163). – С. 119-121.
93. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т. Кужда // Галицький економічний вісник. — 2013. — №2(41). — С. 66-72.
94. Шлапак Н. С. Управління організаційними змінами як чинник конкурентоспроможності сучасного підприємства / Н. С. Шлапак, І. І. Губіцька // Вісник Приазовського державного технічного університету : зб. наукових праць / ПДТУ. - Маріуполь, 2013. - Вип. 25. - С. 54-60.
95. Пріб К. А. Природа та механізми опору змінам в організації / К. А. Пріб // Ринок праці та зайнятість населення. – 2014. - №3. – С. 34-39.
96. Пащенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві / О. П. Пащенко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2014. - № 3. - С. 170-178. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2014_3_27
97. Фединець Н. Механізм оцінювання готовності вітчизняних організацій до

- змін / Н. Фединець // Вісник Хмельницького національного університету: 2014. – № 2. – Т. 1. – С. 28-32.
98. Старик Р. Я. Управління змінами як фактор зміцнення ринкової позиції підприємства / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/21_14/297_Sta.pdf
99. Лісович, Т. Ю. Формування спроможності до здійснення організаційних змін в системі управління підприємством / Т. Ю. Лісович, І. Б. Олексів, Р. В. Шуляр // «Актуальні проблеми економіки». – 2015. - №9 (171). – С. 235-241.
100. Хмурова В. В. Опір змінам в системі управління підприємством / В. В. Хмурова // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 1(1). – С. 91-96.
101. Міх М. О. Методичний підхід до оцінки необхідності впровадження змін на підприємствах легкої промисловості / О. М. Міх // Вісник КНУТД. – 2015. - №6 (93). – С. 81-87.
102. Пріб К. А. Подолання опору персоналу в системі управління змінами в організації / К. А. Пріб // Ринок праці та зайнятість населення. – 2015. - №1. – С. 57-60.
103. Степаненко С.В. Науково-теоретичне дослідження сутності поняття «механізм» в контексті управління організаційними змінами / С.В. Степаненко // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2015. – № 13. – С. 275-287.
104. Семенець-Орлова І. А. Результативне лідерство в процесі управління освітніми змінами / І. А. Семенець-Орлова // Вісник НАДУ. – 2015. - №4. – С. 107-112.
105. Авраменко Т. П. Державне управління змінами в сфері охорони здоров'я в Україні: регіональний вимір / Т. П. Авраменко, Р. М. Богачев, Г. А. Нерсисян, Г. С. Довганчин // Зб. Наук. Праць НАДУ / за заг. Ред. Ю. В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2016. – Вип. 1.
106. Нікітченко Т. О. Управління опором змінам у сільськогосподарських підприємствах / Т. О. Нікітченко // Економіка та управління підприємствами. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2016. – Вип. 11. – С. 450-453.
107. Турчіна С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств / С. Г. Турчіна // Вісник Сумського національного аграрного університету. – 2016. – Випуск (67). – С. 11–14.
108. Гвініашвілі Т. З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах / Т. З. Гвініашвілі // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – Вип. 26.2. – С. 41-47.
109. Бабічев А. В. Особливості процесу управління змінами в системі вищої освіти: закордонний досвід / А. В. Бабічев // Теорія та практика державного управління. – 2017. - №1(56). – С. 1-11.
110. Балдинюк А. Г. Стратегія управління змінами в організації / А. Г. Балдинюк // Економіка і суспільство. Мукачівський ДУ. – 2017. – №1. – С. 155-158.
111. Турчіна С. Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств / С. Г. Турчіна // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. –

2017. – Вип. 3(08). – С. 199-203.
112. Кухленко О. В. Управління змінами в муніципальній діяльності України / О. В. Кухленко, Г. М. Гончарова, Н. М. Кирилко // Фінансовий простір. – 2017. - №1(25). – С. 43-47.
113. Лепеха А. В. Стратегічне управління інституціональними змінами державної фіскальної служби України / А. В. Лепеха // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2017. – Вип. 1(32). – С. 84-90.
114. Школьний О. О. Стратегічне управління змінами в логістиці на прикладі ПАТ «Укрпошта» / О. О. Школьний // Економіка та держава. – 2017. - №6. – С. 13-16.

Стартовий тест: «Основи управління змінами»

Авторами посібника рекомендовано пройти цей тест на стартовому занятті з тим, щоб повторно перевірити свої знання після їх закінчення. Порівняння результатів на старті і фініші засвідчить зміни у Ваших знаннях.

1. **Організаційні зміни:**
 - А. Певний етап розвитку організації.
 - В. План розвитку організації на перспективу.
 - С. Перехід організації до якісно нового стану або істотна модифікація частини організації.
- 2.
3. **Управління організаційними змінами:**
 - А. Координація дій співробітників організації для досягнення її цілей у нових умовах розвитку.
 - В. Зобов'язання співробітників організації до зміни своєї поведінки.
 - С. Посилення контролю за відхиленнями у процесі виконання плану.
4. **Концепція аналізу «силового поля» в управлінні змінами це:**
 - А. Один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що підштовхують і сприяють змінам.
 - В. Один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що подавляють зміни.
 - С. Один з інструментів, який передбачає аналіз факторів та сил, що підштовхують і сприяють змінам, чи навпаки подавляють їх.
5. **Метод подолання опору змінам «явного і не явного примусу» як правило використовується:**
 - А. Коли інші методи не спрацьовують та є занадто дорогими.
 - В. Коли необхідно швидко здійснити зміни.
 - С. Коли необхідно швидко здійснити зміни та ініціатори змін володіють значною силою.
6. **Що потрібно зробити щоб колектив добровільно підтримав зміни?**
 - А. Залучити людей активно приймати участь на всіх етапах запровадження змін.
 - В. Пояснити людям важливість запровадження змін.
 - С. Застосувати методи стимулювання та примусу.
7. **Опір змінам це:**
 - А. Реакція людей на зміни у зв'язку з відсутністю інформації.
 - В. Природна реакція людей на зміни.
 - С. Брак досвіду керівництва організувати процес запровадження змін.

- 8. «Директивна стратегія» - це вид стратегії здійснення змін в основі якого є:**
- A. Підхід, оснований на чіткому визначенні проблеми, збору, аналізу інформації, використанні експертів.
 - B. Визнання законності інтересів держави та інших сторін що приймають участь в змінах.
 - C. Нав'язування змін з боку керівника, слабка залучення співробітників до планування, дотримання первісного плану.
- 9. Що можна не враховувати при виборі стратегії змін?**
- A. Повноваження ініціатора змін.
 - B. Сила та вид очікуваного опору.
 - C. Необхідний час для здійснення змін.
 - D. Обсяг необхідної інформації
 - E. Фактори ризику.
 - F. Вірно п. E.
 - G. Потрібно враховувати пп. A, B, C, D, E.
- 10. Моніторинг процесу змін – це:**
- A. Форма організації управління запланованим бюджетом.
 - B. Механізм спостереження за результатом змін
 - C. Форма контролю за персоналом;
- 11. Ефективність роботи команди по запровадженню змін залежить від:**
- A. Розподілу функцій та ролей між членами команди.
 - B. Управління функціональними обов'язками членів команди.
 - C. Управління кількісним складом команди.
 - D. Вірно A, B, C.
- 12. небезпека втрати статусу, ваги, впливу, звичного лідера та його підтримки, розриву коаліційних зв'язків, відноситься до:**
- A. Економічних причин опору змінам.
 - B. Технічних причин опору змінам.
 - C. Внутрішньополітичних причин опору змінам.
 - D. Культурних причин опору змінам.
 - E. Вірно A, B, C, D.
- 13. Головна мета реалізації стратегічного плану змін, це:**
- A. Контроль за відхиленнями від прийнятої стратегії та внесення необхідних коректив.
 - B. Забезпечити ефективне виконання плану згідно з наміченими цілями, термінами та ресурсами.
 - C. Скоординувати цілі, внутрішній потенціал організації для визначення альтернатив і стратегії розвитку .
- 14. Мотивація персоналу – це:**
- A. Створення економічних стимулів до праці, направлених на досягнення цілей організації;

- В. Процес стимулювання працівників до діяльності, направленої на досягнення цілей організації;
- С. Спонування людини до найповнішого використання своїх знань, здібностей, вмінь і навичок;

15. Управління проектами – це:

- А. Вміння вчасно реагувати на зміни, що виникають в ході проекту.
- В. Мистецтво виробки та прийняття управлінського рішення.
- С. Управління змінами для досягнення мети проекту.

16. Стратегія змін - це

- А. План заходів щодо поліпшення діяльності організації.
- В. Стратегія управління організацією на етапі проведення змін.
- С. Стратегія диверсифікації виробництва та реалізації продукту
- D.

17. Команда - це

- А. Творчий колектив однодумців
- В. Неформальна група в організації.
- С. Невелика кількість працівників з додатковими навичками і знаннями (вміннями), які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному.

18. Що не є стилем керівництва:

- А. Авторитарний стиль.
- В. Справедливий стиль.
- С. Ліберальний стиль.

19. Роль керівника організації в процесі змін полягає в:

- А. Розробці концепції змін.
- В. Формуванню команди.
- С. Менеджменті процесу змін.
- D. Вірно А, В, С.

20. Задача функції контролю у процесі запровадження змін полягає в:

- А. Визначення якості виконаної роботи.
- В. Порівнянні досягнутих та намічених результатів.
- С. Координації зусиль учасників процесу змін.

21. Успіх реалізації запланованих змін більш за все залежить від:

- А. Керівника організації.
- В. Команди організації.
- С. Організаційної структури.