

Т 1.3	<p><i>Поняття системи та її елементи.</i> Концептуальна модель підприємства як об'єкта діагностики і управління змінами. Основні механізми і моделі процесу впровадження необхідних змін. Механізми перетворень: К. Левіна, Р. Бекхарда, А. Бандура.</p>
-------	---

Уміння змінюватися вчасно і адекватно до динамічних умов середовища є одним з вирішальних факторів виживання, функціонування та сталого розвитку підприємства. Управління стратегічними змінами є складним і багатоаспектним явищем, головною метою якого є обґрунтований вибір складових у відповідності з діючими або прогнозованими факторами бізнессередовища сучасного підприємства. Концепція є системою поглядів, що визначають основний напрям, задум, стратегію і тактику управління стратегічними змінами підприємства. Беручи за основу думку авторів [3] та розвиваючи її далі, можна охарактеризувати основні концептуальні положення щодо управління стратегічними змінами підприємства наступним чином.

Положення 1. Концептуальні положення поширюються на підприємства, об'єктами реалізації стратегічних змін яких є бізнес-процеси, техніка та технології, продукція, роботи та послуги, ринкова поведінка, персонал, корпоративна культура (фідучіарна або нефідучіарна), організаційна чи функціональна структура підприємства.

Положення 2. Стратегічні зміни є процесами розвитку підприємства, що супроводжуються підвищеними ризиками, загрозами та небезпеками для діяльності підприємств певної галузі. Реалізація таких змін передбачає врахування особливостей функціонування таких підприємств у бізнессередовищі, а також наявність певного ресурсного забезпечення (фінансового, кадрового, інформаційного, нормативного, технологічного, матеріального, нематеріального тощо) для проведення стратегічних змін.

Положення 3. Для досягнення бажаного (запланованого, спрогнозованого) стану стратегічних змін у майбутньому завдання щодо управління такими змінами повинні залежати від їх типів, що виділяються відповідно до їх об'єктів, які розрізняються між собою. Змістовність завдань має визначатись в процесі аналізу теоретичних підходів до управління стратегічними змінами. Головним завданням процесу управління

стратегічними змінами є об'єднання усіх ресурсів (кадрових, матеріальних, нематеріальних, фінансових тощо) в одне ціле для досягнення поставлених цілей та нового бачення в умовах динамізму та невизначеності. Для обґрунтування змісту та структури теоретикометодологічної площини управління стратегічними змінами необхідно визначитися із її змістовністю та складністю. Одноставності в розумінні змісту теоретико-методологічного базису серед дослідників наразі немає.

На думку О. Гусевої [1, с. 161] структурно-логічна схема концепції управління стратегічними змінами на підприємстві повинна включати емпіричний, теоретичний та методологічний базис управління змінами, де останній об'єднує загальні та специфічні принципи, логіку, представлену технологіями та критеріями, а також методологію, яка об'єднує методи та моделі. Виходячи із роботи Т. А. Власенко [2], методологічний базис управління стратегічними змінами має включати закони, принципи, функції та методи. Концепція управління стратегічними змінами підприємства, з нашої точки зору, реалізується крізь призму теоретико-методологічної, науково-методичної та прикладної площин; ґрунтується на теоріях стратегічного управління та ризикменеджменту, загальній теорії управління, теорії життєвого циклу, теорії процесного управління, концепції стейкхолдерів і сталого розвитку (рис. 1).

В основу концепції покладено базовий – процесно-компетентнісний принцип та підтримуючі – принципи системного, ситуаційного та адаптивного підходів. Процесний підхід до управління змінами концентрує увагу на дослідженні змін протікання бізнес-процесів на підприємстві, їх послідовності, швидкості та причинах виникнення подій, прийнятті адекватних змінам управлінських рішень та поширенні інформації з метою отримання нового результату. Компетентнісний підхід до управління змінами має дуже важливе значення, оскільки реалізація управлінських рішень потребує наявності певних компетенцій суб'єктів змін - менеджерів різних рівнів, об'єднаних до робочих груп (команди змін) згідно з функціонуванням обраної сфери (напрямую) управління змінами. Перший рівень концепції представляє собою сукупність таких елементів як об'єкт, суб'єкт, складові взаємодії суб'єкту та об'єкту –

визначення сутності категорії управління стратегічними змінами, удосконалення системи показників, вибір найбільш раціональних підходів до управління стратегічними змінами підприємств з формуванням їх у систему.

Отже, підлягає визначенню об'єкт, предмет, понятійно-категоріальний апарат досліджуваної проблеми та науково-методичне забезпечення [1].

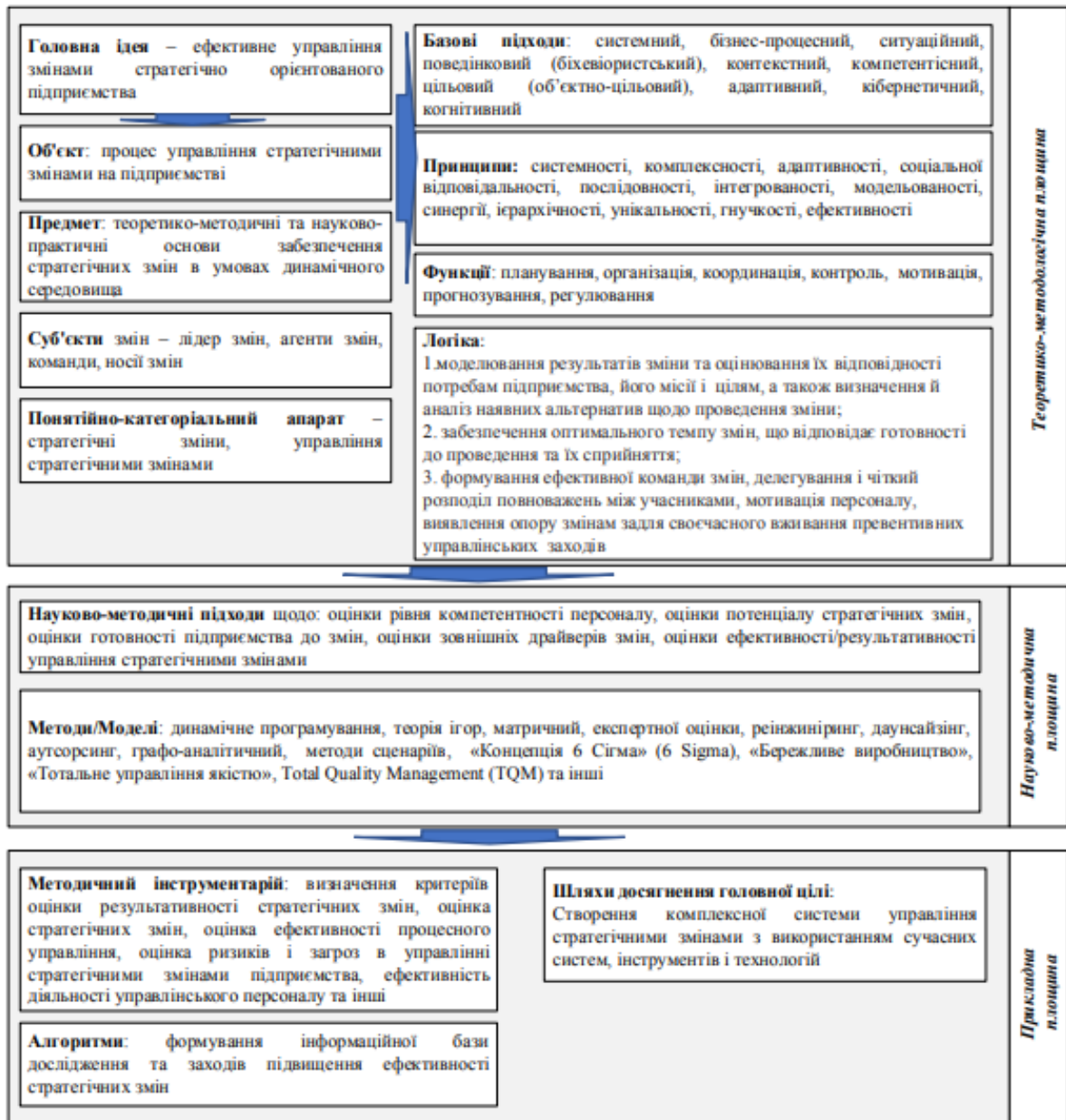


Рисунок 1 - Концептуальні основи управління змінами

¹ https://www.researchgate.net/profile/H-Koptieva/publication/376747136_A_CONCEPTUAL_FRAMEWORK_FOR_STRATEGIC_CHANGE_MANAGEMENT_AT_AN_ENTERPRISE/links/658ce8fa0bb2c7472b1ee0df/A-CONCEPTUAL-FRAMEWORK-FOR-STRATEGIC-CHANGE-MANAGEMENT-AT-AN-ENTERPRISE.pdf

Класифікація стратегічних змін у підприємствах

Існує багато класифікаційних ознак, за якими можна визначити види стратегічних змін і зрозуміти їх багатоаспектність.

Основні критерії розподілу і види стратегічних змін представлені в табл. 1.

Таблиця 1 - Класифікація стратегічних змін у підприємствах

Класифікаційна ознака	Види змін
1. Ступінь змін	<ul style="list-style-type: none">- Трансформаційні- Перетворюючі- Розвиваючі *
2. Предмет змін	<ul style="list-style-type: none">- Технологічні- Зміни бізнес-моделі- Структурні- Культурні- Орієнтовані на персонал
3. Характер спрямовуючого імпульсу	<ul style="list-style-type: none">- Добровільні- Вимушені
4. Спосіб (час) реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища або внутрішнього стану	<ul style="list-style-type: none">- Реактивні- Проактивні
4. Характер змін за рівнем іноваційності	<ul style="list-style-type: none">- Адаптаційні- Іноваційні у т.ч.- інкрементні- напіврадикальні на основі бізнес-моделі- напіврадикальні на основі технології- радикальні
5. Вплив на ієрархію стратегій	<ul style="list-style-type: none">- Зміни в корпоративній стратегії- Зміни в конкурентній (діловій) стратегії- Зміни в функціональній стратегії
6. Вплив на стратегічні цілі	<ul style="list-style-type: none">- Ті, що не змінюють стратегічних цілей- Ті, що змінюють стратегічні цілі
7. Спосіб здійснення змін	<ul style="list-style-type: none">- Еволюційні- Революційні
8. Вплив на бізнес-процеси	<ul style="list-style-type: none">- Зміни в основних бізнес-процесах- Зміни в допоміжних бізнес-процесах- Змішані
9. Періодичність змін	<ul style="list-style-type: none">- Безперервні- Періодичні (стрибкоподібні)
10. Джерела, яка спонукають до змін	<ul style="list-style-type: none">- Ендогенні- Екзогенні- Змішані
11. Механізм, що визначає логіку протікання змін	<ul style="list-style-type: none">- Раціонально сплановані- Спонтанні
12. Вплив попереднього розвитку підприємства на майбутні зміни	<ul style="list-style-type: none">- Волюнтариські- Історичні- Змішані

13. Організаційна форма здійснення змін	- Реструктуризація - Реорганізація
14. Область змін, стосовно охоплення усіх підсистем	- Часткові - Цілісні
15. Результат впровадження змін	- Прогресивні - Регресивні

Однією з найпоширеніших ознак, за якою можна класифікувати **зміни** – це їх **ступінь**.

Розвиваючі зміни, як правило, спрямовані на поліпшення поточної або оперативної діяльності підприємства, тобто не орієнтовані на рішення глобальних проблем. Їх метою і результатом є підвищення ефективності вже існуючих і не нових для підприємства процесів без принципової їх зміни. Як правило, здійснюються такі зміни швидко і не вимагають розкладання на етапи. Метою **перетворюючих змін** є поступове принципове перетворення окремих або навіть усіх процесів на підприємстві. Йдеться про перетворення організаційних, технічних, кадрових процесів, упровадження нової продукції або послуг, побудову нових систем і технологій. Проведення таких змін припускає поступовий перехід від існуючого процесу до нового. При цьому чітко формулюються характеристики очікуваного (нового) процесу і встановлюється етапність його досягнення.

Трансформаційні зміни мають на увазі проведення комплексних перетворень цілісної системи, тобто всього підприємства. Вони пов'язані з істотними змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі господарювання або із змінами генеральної стратегії управління підприємством. Визначними особливостями трансформаційних змін є: широке охоплення, пристосування до специфіки ситуації і еволюційний характер. Трансформаційні зміни – це докорінні зміни корпоративної стратегії, зміни напрямів діяльності, повна зміна технологій та бізнес-моделі підприємства тощо. Перетворюючі і трансформаційні зміни завжди носять стратегічний характер, розвиваючі – здебільшого тактичний. Слід зазначити, що трансформаційні зміни зазвичай чинять вплив і вимагають як розвиваючих так і перетворюючих змін (рис. 2).

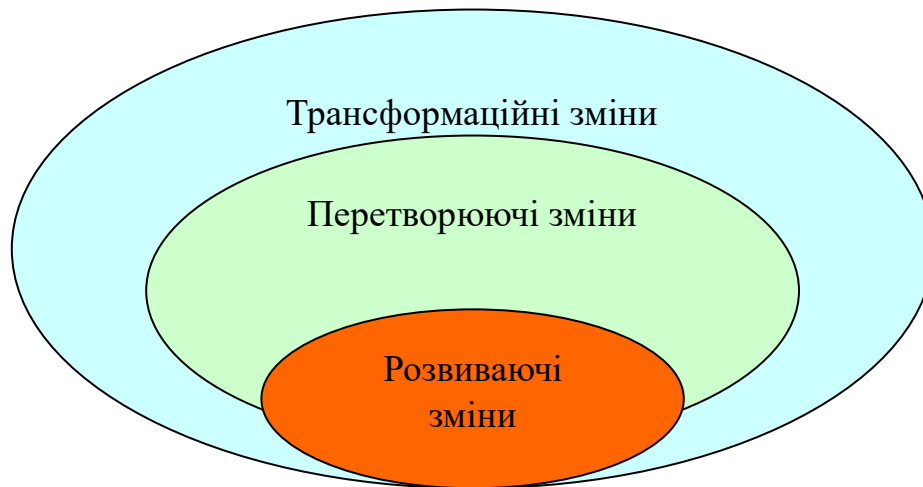


Рис. 2 - Взаємозв'язок трансформаційних, перетворюючих і розвиваючих змін

Дуже важливою ознакою є **предмет змін**, за якою виділяється 5 видів описаних нижче змін.

Технологічні зміни. Кінцевим завданням технологічних змін є підвищення ефективності виробництва товарів або послуг і зв'язані вони найчастіше з виконанням основної виробничої функції підприємства. З іншого боку, в сучасних підприємствах ці зміни стосуються також сервісних або сприяючих технологій .

Таким чином, технологічні зміни можуть стосуватись 3-х аспектів:

- **Пропозиції товарів і послуг;**
- **Виробничих технологій;**
- **Сприяючих технологій.**

Зміни в товарі або послугі, які підприємство надає на ринку, або впровадження абсолютно нового товару або послуги, є найбільш відомим видом технологічних змін, тому що їх видно в першу чергу споживачам. На сьогоднішньому ринку, що швидко змінюється, споживачі звикли чекати істотні і постійні зміни такого типу.

В результаті змін в технології, що є невід'ємною частиною виробництва товарів і надання послуг, можуть вийти покращувані, швидкі і менш дорогі товари і послуги. Такі зміни у виробничих технологіях зазвичай не видно споживачеві, але часто вони життєво важливі для конкурентоспроможності нового продукту. Наприклад, технології виробництва продуктів, виробництва автомобілів,

нафтопереробки, виробництва електроенергії і виробництва в будь-якій галузі. Виробничі технології також включають матеріали, використані у виробництві, оскільки виробництво і матеріали тісно зв'язані між собою.

Підприємства постійно прагнуть привнести зміни в свої виробничі технології, які б понизили собівартість і поліпшили якість існуючих товарів і послуг. Особливо це стосується товарів широкого споживання або послуг в областях, де дуже складно диференціювати товар або послугу. Для товарів широкого споживання собівартість часто є єдиною можливістю конкурувати. Звичайно, індустрія енергосистем загального користування відчуває тиск цієї собівартості у виробництві, передачі і розподілі електроенергії. Проте конкурентоспроможність всіх товарів і послуг отримує користь з поліпшень в технологіях виробництва.

Третє джерело технологічних змін розташоване в так званих сприяючих технологіях. Замість того щоб змінювати функціональність товару або процесу, сприяючі технології дозволяють підприємствам здійснювати стратегію набагато швидше і використовувати час в ролі джерела конкурентної переваги. Наприклад, інформаційні технології полегшують обмін інформації між різними учасниками ланцюжка нарощування вартості. Більш тісне спілкування прискорює бізнес процеси від розробки продукту до управління ланцюжком постачань.

Хоча вони найменш помітні для споживачів, зміни в сприяючих технологіях, таких як інформаційні технології, можуть грати дуже важливу роль, оскільки вони допомагають ухвалити краще рішення і забезпечити управління фінансами. Наприклад, підприємство може привнести важливі зміни в свої сприяючі технології управління інформацією, значно удосконаливши свою здатність стежити і поводитися зі своїми партнерами, ланцюжком постачань і фінансами.

Зміни бізнес-моделі. Бізнес-модель описує спосіб створення, продажу і постачання цінності клієнтам від підприємства. Існує три сфери, в яких може відбуватись зміна бізнес-моделі :

- **Ціннісна пропозиція:** Що продається і постачається на ринок;
- **Ланцюжок постачань:** Як воно створюється і постачається на ринок;

- **Цільовий споживач:** Кому воно постачається.

Зміною в ціннісній пропозиції товару або послуги може бути абсолютно новий товар або послуга або ж розширення існуючої пропозиції. **Наприклад, не так давно декілька брендів зубних паст додали до списку формування споживчої цінності відбілювання, поставивши його поряд з таким властивостями, як захист від карієсу, освіження дихання і контроль над зубним каменем. Так само, виробники автомобілів часто додають нові характеристики в моделі своїх легкових і вантажних автомобілів, або пропонують покращуване обслуговування після покупки.**

Другим елементом зміни бізнес-моделі є ланцюг постачань, а саме те, як цінність створюється і постачається на ринок. Зміни в ланцюзі постачань, як правило, «носять кулуарний характер» — ці зміни не видимі для клієнта. Такий тип зміни бізнес-моделі впливає на етапи ланцюжка нарахування вартості, включаючи спосіб, яким структура організовує, співробітничает і функціонує для виробництва і постачання своїх товарів і послуг. Також зміни в ланцюжку постачань можуть бути результатом об'єднання частин ланцюжка постачань, які, як правило, надаються різними підприємствами. Наприклад, коли General Electric почала сполучати контракти на послуги з проведеними нею електричними турбінами, вона створила нові синергії і цінність в своїй частині ланцюжка постачань. Клієнти купували пакет апаратного забезпечення і послуг, а GE змогла забезпечити вищі маржі для індустрії. Це стало значною інновацією з важливими наслідками для ринку; бізнес-модель змінилася, включивши розуміння апаратних засобів і послуг як зв'язаних продуктів, вимагаючи від підприємств, що працюють в цій галузі, оволодіти обома аспектами, щоб залишитися конкурентоздатним.

Зміни в тому, кому реалізувати свої товари — цільові споживчі сегменти — зазвичай відбуваються, коли підприємство визначає сегмент клієнтів, до яких на даний момент не спрямовує свої зусилля маркетингу, продажів і розповсюдження, проте які вважає цінними для себе. Наприклад, розробники живильних батончиків спочатку націлювалися на атлетів і учасників екстремальних

видів спорту. Пізніше вони усвідомили, що існують інші споживчі сегменти, наприклад, жінки, які можуть стати потенційно великою частиною споживачів цінності живильних батончиків. Після відносно невеликих змін складу, упаковки і реклами цих товарів, потенційний споживчий ринок батончиків збільшився у декілька разів.

Зміни, які організація проводить в своїх продуктових лініях або послугах, пов'язані, перш за все, із змінами в потребах і перевагах споживачів. Організація, яка уловила ці зміни і запропонувала ринку відповідний продукт, набуває серйозних конкурентних переваг.

Структурні зміни. Це зміни, пов'язані з цілями, ієрархією, процедурами і структурами підприємства. Найбільш поширені тенденції структурних змін: перехід від механістичних до адаптивних структур, сплюснення ієрархії, децентралізація управління. Перегляд системи оцінки якості роботи, введення нових правил і процедур — це теж приклади структурних змін. На відміну від технологічних, структурні зміни виявляються ефективнішими тоді, коли вони здійснюються зверху «вниз», оскільки в цьому випадку вищий менеджмент компетентніший, ніж фахівці, що працюють в низових ланках.

Культурні зміни. Це зміни, які передбачають реформацію організаційної культури і які, як показує досвід відбуваються найбільш повільно. Тут маються на увазі зміни в цінностях, нормах, відносинах, переконаннях і поведінці працівників підприємства. У сучасному менеджменті розроблено достатньо багато інструментів зміни культури організаційних груп і підприємства в цілому.

Один з них реалізується в рамках концепції організаційного розвитку, що має на увазі застосування спеціально розроблених поведінкових методів для поліпшення соціально-психологічного клімату підприємства і вдосконалення системи внутрішніх взаємин. Більш докладно культурні зміни будуть описані у третьому розділі посібника.

Зміни, орієнтовані на персонал стосуються змін в загальних підходах до управління персоналом підприємства, зокрема, системи оплати праці і мотивації, підвищення кваліфікації і досвіду, системи кар'єрного просування тощо. Метою таких

змін здебільшого є нарощування зусиль працівників для досягнення цілей підприємства.

Особливої актуальності сьогодні набувають проактивні зміни. Вони, на відміну від реактивних, які є адаптивною реакцією підприємства на зміни, що вже відбулись у зовнішньому або внутрішньому середовищах, носять упереджуючий і часто інноваційний характер.

Отже проактивні зміни – це завчасні перетворення на підприємстві, які сприяють ефективному використанню нових можливостей, що створюються у бізнесі, або допомагають уникнути певних загроз підприємству до їх реального прояву. Усвідомлення проблеми неефективності менеджменту і необхідності змін може відбуватися на основі завчасного аналізу логіки процесів, що протікають на ринку і усередині підприємства. Такий варіант найпривабливіший тим, що підприємство може завчасно здійснити весь комплекс необхідних змін в підприємства бізнесу. Тоді зовнішні зміни із загрози добробуту перетворюються на сприятливі можливості для розвитку. Управління змінами стає активним. А сама програма перетворень виявляється пов'язана з меншими витратами, даючи при цьому найбільший ефект.

Оскільки інновації, головним чином, стосуються технологій або бізнес-моделі підприємства, можна виділити чотири види інноваційних змін, які характеризують „рівень іноваційності” перетворень (рис. 3).

На рисунку 3 зображено шість важелів змін - три для бізнес-моделі і три для технології. Інновація призводить до змін одного або декількох з цих елементів.

Важелі Види змін в залежності від рівня іноваційності	Важелі бізнес-моделі			Технологічні важелі		
	Ціннісна пропозиція	Мета зростання вартості	Цільові споживачі	Товари (продукція), послуги	Виробничі технології	Сприяючі технології
Інкрементні	Розвиваючі (невеликі) зміни одного або декількох з шести важелів					
Напіврадикальні на основі бізнес-моделі	Перетворюючі (суттєві) зміни одного або декількох з трьох важелів			Розвиваючі (незначні) зміни одного або декількох з трьох важелів		
Напіврадикальні на основі технологій	Розвиваючі (незначні) зміни одного або декількох з трьох важелів			Перетворюючі (суттєві) зміни одного або декількох з трьох важелів		
Радикальні	Перетворюючі (суттєві) зміни одного або декількох з трьох важелів			Перетворюючі (суттєві) зміни одного або декількох з трьох важелів		
	Трансформаційні зміни					

Рис. 3 - Важелі здійснення змін різного рівня іноваційності

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

У управлінській літературі представлені різні підходи та моделі до управління процесом змін. Для того, щоб краще осмислити особливості застосування цих моделей можна скористуватись концепцією Гаретта Моргана (1986 р.) щодо „організаційних метафор”. В основі цієї концепції полягає те, що керівники по-різному бачать принципи функціонування підприємства в залежності від свого досвіду, освіти, стилю керівництва тощо. Найкращим чином ці принципи можна відобразити саме за допомогою метафор. Деякі керівники ототожнюють діяльність підприємства з машиною. Розглядаючи організацію як машину вони сприймають її як

раціональне підприємство, яке побудоване і структуроване для досягнення поставлених стратегічних цілей. На такому підприємстві виконуються загальноприйняті операції, чітко визначені структура і ролі, ефективно працюють деталі „машини” – функціональні підрозділи. Співробітникам слід чітко дотримуватись встановленим процедурам і стандартам. Інші керівники розглядають підприємство як політичну систему. Для них воно є павутинням політичних інтриг, де формуються коаліції і діють закони влади.

Загалом, Морган виділяє 7 організаційних метафор, 4 з яких є найбільш поширеними (табл. 2):

- машини;
- організми;
- мозок;
- культура;
- політична система;
- душевні ґрати;
- потік і трансформація.

Як було зазначено, у практиці господарювання найчастіше зустрічаються такі чотири „організаційні метафори”, як „підприємство як машина”, „підприємство як політична система”, „підприємство як організм” та „підприємство як потік і трансформація”. Ці метафори є найбільш важливими при обґрунтуванні стратегічних змін. Основні підходи до здійснення змін, як бачимо, залежать від тієї чи іншої метафори

Таблиця 2 - Підходи до здійснення змін у відповідності з організаційними метафорами Г. Моргана

Метафора	Підхід до змін	Відповідальний	Керуючі принципи
Підприємство як машина	На такому підприємстві виконуються загальноприйняті операції, чітко визначені структура і ролі, ефективно працюють деталі „машини” – функціональні підрозділи. Топ-менеджери визначають цілі и часові межі. Консультанти залучаються для запропонування дієвих методів і технік впровадження змін. Проект змін спрямовується зверху. Працівники проходять навчання.	Топ-менеджер	Зміни необхідно впроваджувати. Опором змінам можна керувати. Стратегічні цілі визначають напрям руху.
Підприємство як політична система	Впливова група працівників створює коаліцію з новими керуючими принципами. Дебати та переговори призводять до перемоги або до програшу нової коаліції. Зміни відбуваються тоді, коли до влади приходять нові люди з свіжими поглядами і новими способами розподілу дефіцитних ресурсів. Їх найближче оточення позиціонується скоріше як переможці, ніж як ті, що програли.	Ті, хто реально мають владу на підприємстві	Переможці та ті, хто програли обов’язково будуть далі працювати на підприємстві. Для змін необхідні нові коаліції та нові переговори.
Підприємство як організм	Спочатку відбувається збір інформації (стадія дослідження): опитуються працівники, клієнти. Отримані дані передаються працівникам, відповідальним за впровадження змін. Йде колективне обговорення проблем і необхідних дій. Рішення стосовно змін також приймається і впроваджується колективно з максимальною кількістю учасників. Навчання і підтримка надається тим працівникам, які долучені до здійснення важливих перетворень.	Топ-менеджер, керівники проектів або розвитку бізнесу, підрозділ управління персоналом	Важливим є підтримка і участь працівників а також визнання ними необхідності змін. Зміни „будуються” у відповідь на зміни у середовищі господарювання. Працівникам слід надавати суттєву підтримку.
Підприємство як потік та трансформація	Початкова „іскра” змін виникає сама по собі. Дехто з керівників проявляє ініціативу і організує початкове обговорення можливих змін. До обговорення долучаються всі зацікавлені. Проект впровадження змін формується після кількох дискусій. До мережі долучається все більше працівників.	Впливові працівники підприємства	Змінами важко керувати, вони виникають самі по собі. Головними імпульсами до змін є конфлікти та напруга на підприємстві. Головною задачею менеджерів є виявляти проблеми та протиріччя у діяльності підприємства та долати їх.

Доцільність застосування тієї чи іншої моделі (концепції) до відповідної організаційної метафори відображено у таблиці 3.

Таблиця 3 - Доцільність застосування концептуальних моделей управління змінами до відповідних організаційних метафор

Модель (або концептуальний підхід)	Організаційна метафора			
	Машина	Політична система	Організм	Потік або трансформація
1. К. Левін. (1951) „Триступеневий підхід”	★			★
2. Л. Грейнер (1967) „Шість етапів управління змінами”	★	★	★	
3. Дж. Коттер (1995) „Восьми- етапна модель перетворень”	★	★	★	★
4. Бекхард і Харріс (1987) „Формула змін”	★		★	
5. Надлер, Тушман (1997) „Модель узгодження”		★	★	★
6. Ф. Гуїяр, Дж. Келлі (2000) «Модель перетворення бізнесу»				
7. Кемерон, Грін (2001) „Модель циклу змін”	★	★	★	★
6. Баллок і Баттен (1985) „Фази запланованих змін”			★	

Перед тим, як докладно розглянути кожен із перелічених моделей слід зазначити, що жодну з них не можна вважати повноцінною або комплексною. Кожна модель (концепція) має свої переваги і недоліки та цільові умови застосування.

Для того, щоб процес управління змінами був ефективним та відлагодженим, керівникам або працівникам, відповідальним за впровадження змін, необхідно оперувати кількома моделями.

Відомо, що дослідження змін в організації, як окремого напрямку управлінської науки, почалось після Другої світової війни разом з розвитком теорії стратегічного управління. Більшість досліджень, які стосувались змін, були присвячені їх процесній складовій. Тобто головна увага концентрувалась на найбільш ефективних методах впровадження перетворень і

подоланні опору персоналу.

За думкою багатьох учених, протягом кількох десятиріччь домінувало розуміння процесу організаційних змін «за Левіном».

Триступенева модель змін, запропонована соціальним психологом Куртом Левіном у 1951 р., є прикладом класичного підходу до змін. Вона і на сьогодні залишається найбільш розповсюдженим «рецептом» впровадження змін. Левін розбив організаційні зміни на три послідовні кроки (рис. 4):

- 1. Розморожування** (усвідомлення необхідності змін і чинників, сприяючих і перешкоджаючих їм)
- 2. Здійснення змін** (процес вивчення і освоєння нового)
- 3. Заморожування** (підкріплення нововведень на основі позитивних результатів)

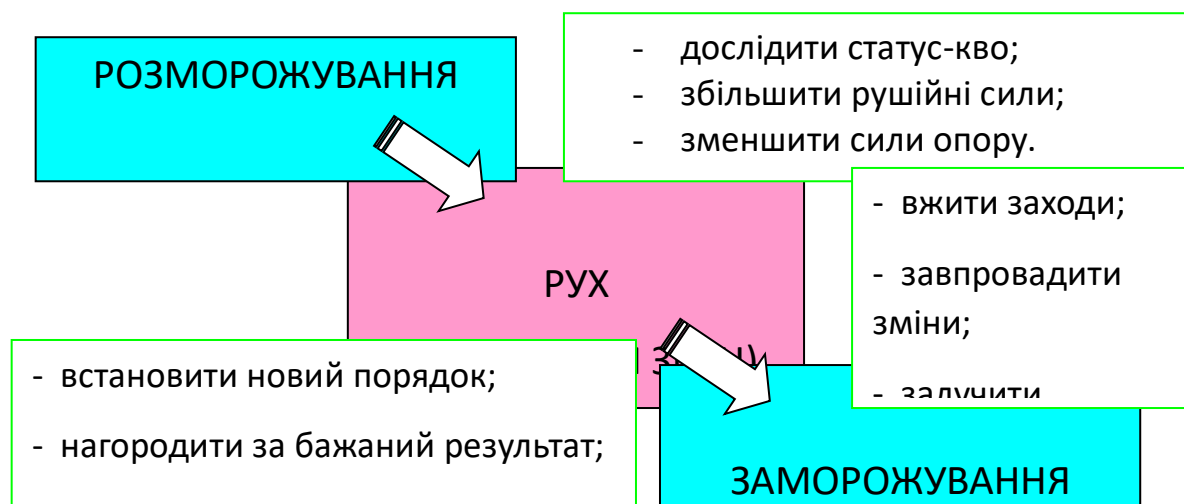


Рис. 4 - Триступенева модель змін Курта Левіна

В основі цієї методології лежить концепція "поля сил". Левін запропонував розглядати будь-яку організацію або ситуацію як що знаходиться при певному балансі або рівновазі між рушійними і стримуючими силами зміни. З аналізу поля сил витікає, що набагато простіше ослабити стримуючі сили, ніж нарощувати рушійні сили змін. Саме для цього і необхідний такий важливий етап як "розморожування".

Ця стадія починається з моменту, коли співробітник отримує повідомлення про зміну. Прикладами можуть бути майстер, що оцінює нові способи організації робіт, пропонувані відділом якості, або торговий представник, що цікавиться

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

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

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

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

Люди, налаштовані амбівалентно, і супротивники змін, швидше за все, робитимуть все від них залежне, щоб чинити опір змінам. Наприклад, майстер вишукуватиме нескінченні приводи для дискредитації пропонуваної реорганізації. Якщо ж нічого не допоможе, то він діятиме механічно і безініціативно, виконуючи лише необхідний мінімум того, що від нього вимагають. Іншими словами, він всіляко демонструватиме, що діє з примусу, і від

нього марно чекати мотивованої участі.

Таким чином, на стадії «розморожування» головна задача керівників полягає в створенні на підприємстві досить значної кількості прихильників змін. Тому першою і обов'язковою умовою того, щоб працівники були зацікавлені в реалізації змін, повинне бути їх широке залучення в процес вивчення існуючих на підприємстві проблем. У цьому і полягає головна задача, яку зобов'язані вирішити керівники. У наведеному вище прикладі з майстром на виробництві, якщо він не переконаний в збитковості поточного стану справ, реорганізація роботи його ділянки здаватиметься безглуздою. Доти, поки торговий представник не дізнається, заради рішення яких проблем від нього вимагають збір даних про покупців, він вважатиме все це марною тратою часу і примхою керівництва.

Успішне проходження стадії «розморожування» залежить також від наявності на підприємстві досить могутніх чинників, які змогли б зіграти роль механізму для запуску процесу змін. До числа таких чинників звичайно відносяться наступні три:

- наявність недоліків, що очевидні для працівників і викликають незадоволеність серед них або хоча б наявність ризику виникнення подібної ситуації в майбутньому;
- натиск на користь змін з боку хоча б частини місцевих неформальних лідерів;
- можливості отримання співробітниками персональних вигод від майбутніх змін.

Досвід показує, що менеджери схильні надавати підвищену увагу опису тих вигод, які обіцяють працівникам зміни, хоча насправді чинник особистої вигоди є якнайменше могутнім і тривало діючим серед 3-х, наведених вище. Поєднання перших двох, особливо в тих випадках, коли до них додається і чинник особистої зацікавленості співробітників, виявляється найсильнішим спонукальним мотивом до проведення змін.

Стадія «розморожування» може породити велику тривогу серед співробітників. Дійсно, коли ставляться під питання існуючі методи і стиль

роботи, люди схильні до автоматичних реакцій і чіпляються за звичні орієнтири, тобто у них спрацьовує природне прагнення до стабільності. Тому на даному етапі існують значні ризики, що особливо зачіпають індивідуальні інтереси співробітників, які також «ставляться на карт»у. От чому на цій стадії важливо дати можливість всім зацікавленим працівникам досконально вивчити нову систему орієнтирів.

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

Третім і останнім кроком в процесі планових змін є "заморожування". Воно концентрує увагу на підкріпленні нової поведінки і відносин високими результатами і винагородами. Існує три основні засоби вбудовування нововведення в організацію. Це - підтримка вищої ланки управління; підкріплення нововведення і оцінка результатів зміни. Головною задачею менеджера на останньому етапі є стабілізація.

Т 1.4	<i>Порівняльна характеристика моделей.</i> Моделі організаційних змін. Моделі К. Левіна, Р. Бекхарда, А. Бандура, Л. Грейнера. Процес управління змінами. Формування Карти змін.
-------	--

Моделі організаційних змін

У теорії і практиці менеджменту все більшої актуальності набирають проблеми організаційного розвитку – досягнення такого гармонійного стану організацій, за якого збігаються параметри формальної й неформальної організації та досягається гармонія цілей (очікувань) працівників організації й самої організації як соціального феномену. Для досягнення такої гармонії необхідно володіти певним інструментарієм щодо здійснення організаційних змін, розуміти сутність соціальних і психологічних явищ у колективі організації, вміти впливати на них.

Під **організаційними змінами** розуміють будь-яку зміну в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

Вони спричинені *зовнішніми й внутрішніми факторами середовища.*

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

- в економічній ситуації,
- в державному регулюванні,
- в технологічній складовій.
- в міжнародних аспектах,
- в соціально-культурних компонентах тощо

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

- конкуренти,
- споживачі,

постачальники.

Внутрішніми факторами є мета, цілі, завдання, ресурси, технології, структура організації.

Необхідність проведення організаційних змін зумовлена постійними змінам умов функціонування. Успіх їх проведення підвищить показники результативності діяльності організації

У наші дні, щоб вижити, організація повинна змінюватися. Нові відкриття та винаходи швидко витісняють стандартні способи роботи. Організації, що витрачають основну частину свого часу й ресурсів на підтримання статусу кво, навряд чи будуть процвітати в нинішній мінливій обстановці.

Успішна організація постійно перебуває в динаміці. Організація – це ніби живий організм, який постійно рухається в напрямку зростання або спадання. Всі організації спрямовані на розвиток, а значить, їх метою є рух тільки в позитивному напрямку, в напрямку зростання.

З розвитком організації відбувається й еволюція змін. Першопричиною змін є дія сил, зовнішніх по відношенню до організації. Спочатку вони ледь помітні й не відчуються компанією, сприймаються як зовнішнє оточення. Поступово зміни в технологіях, методах і способах роботи проникають в організації конкурентів і партнерів. З'являються нові стандарти якості, часу й роботи. Не беручи до уваги зміни й відкладаючи розгляд змін та подальшого розвитку, організація ставить під загрозу ефективність своєї роботи. Зміни, які були не так давно зовнішніми, стають внутрішніми. Необхідність змін стає неминучою в такій ситуації.

Менеджери шукають способи заохотити нововведення, що дозволили б організаціям відповідати мінливому зовнішньому середовищу, розвиватися й йти вперед до поставлених цілей.

Організаційні зміни – це формування нового організаційного устрою, адекватного характеру змін зовнішнього середовища. Організаційні зміни супроводжуються зламом звичних і розділюваних співробітниками цінностей, норм і шаблонів дії, а також традиційних способів прийняття рішень, що стають перешкодою в адаптації організації до темпу й напрямків ринкових змін.

Сучасні ідеї різних трансформацій, перетворень або змін беруть початок у теоріях організаційного розвитку та лідерства. Теорії організаційного розвитку припускають планові (плановані) зміни, як етапи на шляху до поставленої мети.

Так, **К. Левін** у 1947р. розробив *теорію організаційних змін*, згідно з якою дві групи сил, що сприяють і протидіють змінам, протистоять одна одній. Поняття «зміни» зіставляється з поняттям «стабільність». Коли ці групи сил рівні, організація перебуває в стабільному стані і ніяких змін не відбувається. Реалізація змін за К. Левіну – це трьохетапний процес, що включає «розморожування» – висновок організації з її поточного стану; «рух» – проведення бажаних змін; «заморожування» – закріплення нового досягнутого стану.

А інший учений – **Г. Левітт** у 1965р. вказує на інституціональному характері організаційних змін, вважаючи, що «трансформація організації впливає на стан структури, завдань, технології та індивідів» [1, 618]. У 1982р. **Н. Тічі**, представляючи аналогічну концепцію, встановлює, що «зміна структури передбачає участь у цьому процесі трьох взаємодіючих елементів: *технології, політики та культури організації*» [1, 618]. Згідно з цими концепціям перетворення підприємств засновані на усвідомленні невідворотності змін, створенні стратегічного бачення й інституціоналізації змін.

Е. Петтігрю в 1987р. запропонував модель контекстних змін, що пояснює неможливість проведення змін у відриві від зовнішнього і внутрішнього середовища, тобто того контексту, який супроводжує історичний розвиток підприємства.

Модель планованих змін, розроблена в 1993р. **Т. Каммінгсом** і **К. Уорлі** підтверджує інституціоналізацію змін, оскільки рішення одних завдань породжує нові, в мінливих умовах, що змушує заново починати процес трансформації, а процес розвитку організації дозволяє оцінити ефективність проведених перетворень і закріпити найбільш успішні.

Ідея трансформаційного керівництва, що з'явилася в 1978р., належить **Дж. Бернсу**, в якій лідери організацій впливають на працівників, звертають свої заклики до їх свідомості, людяності й моральних принципів, надихають їх на

більш ефективне роботу. Це відрізняє їх від традиційних керівників, що спонукають до кращих виконання поставлених завдань за допомогою механізмів доплат, преміювання, бонусів. Стрімкий розвиток інформаційних технологій в кінці ХХ століття став ключовою передумовою появи нової концепції організаційних перетворень *М. Хаммера* і *Дж. Чампі* –реінжинірингу бізнес-процесів, як «фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування клієнтів та оперативність»[4, 59]. У широкому сенсі реінжинірингових зміни охоплюють три елементи: зміни в маркетингу, інформаційної компоненті і організаційній структурі організації. «Негнучкість, неадаптованість, відсутність орієнтації на клієнта, одержимість самою діяльністю, а не її результатами, бюрократичний параліч, нестача інновацій, високі накладні витрати» – так автори продемонстрували недоліки функціонального підходу до управління й зосередили увагу на процесах, де в основі успішного функціонування лежить максимальне задоволення клієнта [4, 57]. Ідея реінжинірингу заснована на тому, що бізнес-процеси очолюють в організації, а організаційна структура слід за ними і є всього лише засобом виконання процесів. Тому організаційні зміни слід починати з вдосконалення бізнес-процесів, а не організаційної структури.

Поскілки концепція реінжинірингу ставить під удар соціальну складову організаційного розвитку, зосередивши увагу на технологічній складовій, знадобився інший погляд на зміну підприємства, що об'єднує ідеї поступового організаційного розвитку та реінжинірингу. Необхідність інноваційних перетворень промислових підприємств зумовило появу нової західної теорії, запропонованої *Ф.Ж. Гуїяром* і *Дж.Н. Келлі*, які розглядають корпорації як живий організм, наділений біокорпоративним геном, який складається з 12 «хромосом», що породжують біокорпоративну систему. Вони визначають перетворення бізнесу як організоване перепроєктування генів корпорації, що досягається в результаті одночасної роботи – хоча і з різною швидкістю – за чотирма напрямками: рефреймінг, реструктуризація, пожвавлення й оновлення.

Об'єднані в загальну схему перетворення бізнесу ці чотири процесу допоможуть створити на підприємстві особливу захисну систему, почати відновлення всіх його внутрішніх складових на основі інноваційних проєктів, поєднанні інтересів влади і бізнесу, взаємовигідного партнерства та інституційних перетворень.

Отже, під **перетворенням підприємств на основі «біопідходу»** будемо розуміти безперервний процес оновлення внутрішніх складових підприємства як живого організму на основі нововведень, підвищення соціальної значущості та інституційних змін.

Біопідхід може бути успішним *за наступних умов*:

- 1) дотриманні інтересів усіх груп зацікавлених у перетворенні;
- 2) підприємство орієнтоване на ринок і потреби споживача;
- 3) прийнятий і підвищується рівень розуміння філософії сталості перетворень загальної для власників і працівників;
- 4) створено умови для розвитку внутрішньофірмового підприємництва, інноваційного розвитку, що допоможе удосконалювати ключові компетенції підприємства.

Біопідхід перетворення (особливо соціально-значущих промислових) підприємств повинен забезпечити їм життєздатність і стабільність розвитку. Успіх від запровадження зарубіжних інноваційних підходів безпосередньо пов'язаний з їх адаптацією до вітчизняних умов та особливостей менеджменту в Україні. Теоретичною базою для біопідходу стала західна теорія **Ф.Ж. Гуїяра** й **Дж. Н. Келлі** про трансформацію біокорпорацій (табл. 1).

Таблиця 1 - Зарубіжна й адаптована моделі перетворень підприємства

Біокорпоративна модель Ф.Ж. Гуїяра і Дж. Н. Келлі	Адаптований «біопідхід
1. Рефреймінг: накопичення розумової енергії, побудова системи показників для виходу з кризи.	1. Рефреймінг: пошук досягнень, ясне бачення перспективи, посилення сильних ланок, прагнення зробити неможливе. Засіб здійснення - потенціал підприємства.
2. Реструктуризація: побудова економічної моделі, впорядкування інфраструктури.	2. Реформування відносин власності, напрямків розвитку. Впровадження системи внутрішньофірмового підприємництва.
3. Пожвавлення: об'єднання корпоративного мозку з	3. Реструктуризація організаційної структури, реінжиніринг бізнес-процесів, адаптація всіх елементів

навколишнім середовищем, орієнтація на ринок.	системи до мінливого зовнішнього середовища, для підвищення ефективності використання власного потенціалу.
4. Реньютінг: оновлення системи винагороди, напрямків розвитку.	4. Ревіталізація старих систем управління через пошук ділових можливостей і нових видів бізнесу. Відновлення ділової активності.

Представимо адаптоване розуміння кожного з елементів біопідходу й виділимо найбільш гострі проблеми підприємства, що будуть вирішені в комплексі перетворення бізнесу.

Рефреймінг

Адаптований біопідхід – це спроба в рамках єдиного підходу до менеджменту інтегрувати кращі ідеї, стратегії, методи управління перетвореннями. Для підтримки здоров'я підприємства потрібен всебічно узгоджений вплив (через перманентне перетворення), що означає відмову від покрокових реакцій на конкурентні загрози. Біопідхід повинен ґрунтуватися на стратегії *рефреймінгу* – попереднього формування умов для прискореного розвитку підприємства як цілого. Практика підтверджує необхідність ведення постійного аналізу стану бізнесу й виявлення на ранніх етапах проблемних областей та причин їх виникнення за допомогою застосування техніки рефреймінгу, проведення якісних перетворень фінансово-господарської діяльності спрямованих на підвищення ефективності бізнесу.

У XXI столітті розвиток наукомістких технологій, продукції й становлення ринку інновацій в цілому, створюють якісно нове середовище функціонування підприємств і формують складні умови з високим ступенем невизначеності й ризику. Це робить непотрібним застосування традиційно-раціональних методів управління, тепер безглуздо спиратися на накопичений досвід і використовувати звичні прийоми. У зв'язку з цим, доцільно починати розглядати основи перетворення з пошуку та адаптації нових способів бачення перспективи й змін в майбутньому.

Рефреймінг або **перетворення** представляє собою вид певної поведінки, що по-новому формулює зміст і сенс процесів, що відбуваються на підприємстві.

На наш погляд, розширити управлінське мислення можливо за допомогою

рефреймінгу. Термін «**рефреймінг**» (англ. *frame*) запозичений із психології й означає переформування, вміння заново пристосувати або по-новому сформулювати.

Відповідно до теорії **Ф.Ж. Гуїяра** й **Дж. Н. Келлі**, **рефреймінг** – це зрушення у поданні підприємства про те, чим воно зараз є і чого може досягти [3, 23-24]. Рефреймінг розкриває корпоративну свідомість, наповнюючи її новим баченням і прагненням до змін за допомогою трьох біокорпоративних систем:

☑ розумова енергія (мобілізація енергії для мотивації працівників, необхідна для перетворення всієї організації);

☑ почуття мети (бачення перспективи надає більш відчутну форму обіцянки кращого майбутнього);

☑ почуття відданості (побудова системи показників для розрахунків наслідків свого нового поведінки).

Лі Дж. Болмен і **Е. Діл Терренс** представляють рефреймінг у вигляді інструменту для набуття ясності, усвідомлення нових варіантів вибору й пошуку працездатних стратегій. Успішні керівники використовують кілька фреймів (точок зору) для постановки діагнозу й розробки стратегії управління підприємством, тобто можна розглянути одну і ту ж ситуацію чотирма способами, чотирма фреймами:

- структурний (налагодження структури на завдання, технологію);
- людський (рівняння потреб підприємства і людей);
- політичний (забезпечення бази підтримки);
- символічний (створення краси, сенсу, віри).

Інноваційна стратегія перетворення підприємств повинна включати в себе рефреймінг як елемент стратегії, а не інструмент, як це прийнято вважати західними економістами. Рефреймінг – це особливий вид поведінки, що дозволяє нам інакше інтерпретувати ті чи інші проблеми й знаходити нові рішення. Він заснований на залученні творчих здібностей вищого, середнього менеджменту, використовуючи які можливо самостійне моделювання нової організаційної поведінки. Уміння переформувати особливо важливе з точки зору

перетворення бізнесу, так як ця здатність дозволяє поглиблювати оцінку й аналіз підприємства. Використання рефреймінгу вимагає нового розуміння підприємства як живого організму, який забезпечує безперервний процес узгоджених системних впливів на прийняття управлінських рішень.

У таблиці 2 представлені відмінності двох підходів менеджменту до управління змінами (перетвореннями). При порівнянні підходів необхідно враховувати, що, по-перше, сьогодні відчувається гостра нестача менеджерів, здатних керуватися перевагами рефреймінгу, по-друге, особливості рефреймінгового підходу стають визначальними при управлінні підприємств, що перетворюються. Крім того, раціональний підхід не відкидається рефреймінговим підходом, а є його невід'ємною частиною, адже пошук новаторських, неординарних рішень менеджменту не означає ігнорування існуючих обмежень і перешкод.

Таблиця 2 - Особливості підходів менеджменту до змін (перетворень) підприємства

<i>Критерії</i>	<i>Традиційно-раціональний підхід</i>	<i>Рефреймінговий підхід</i>
Діагностика підприємства	Пошук проблем, особистих помилок	Пошук досягнень
Бажаний майбутній стан	Посилення слабких ланок	Посилення сильних ланок
Прагнення	Зробити все можливе	Зробити неможливе
Основа прийнятих рішень	Здоровий розрахунок	Віра й ентузіазм
Засоби здійснення	Підрахунок наявних коштів, ресурсів і реальних досягнень	Потенціал підприємства
Ставлення до людських ресурсів	Обмеженість можливостей людей	Безмежні можливості людей
Ставлення до змін	Мінімізація	Інституціоналізація
Перспектива	Ясна бачення обмежень і перешкод	Ясна бачення майбутнього, заперечення невизначеності
Точка відліку	Нинішнє	Майбутнє

Якщо менеджер не здатний швидко змінитися, то він зобов'язаний знайти виконавця з необхідними якостями, якому можна довіряти й делегувати відповідні права. Таким чином, рефреймінг відводить менеджменту нову роль – творця сприятливою творчого середовища, а не проектувальника нововведень.

Інноваційна стратегія перетворення підприємств повинна включати в себе рефреймінг як елемент стратегії, а не інструмент, як це прийнято вважати західними економістами. Рефреймінг – це особливий вид поведінки, який

дозволяє нам інакше інтерпретувати ті чи інші проблеми й знаходити нові рішення. Він заснований на залученні творчих здібностей вищого, середнього менеджменту, використовуючи які можливо самостійне моделювання нового організаційного поведінки. Уміння переформовувати особливо важливо з точки зору перетворення бізнесу, так як ця здатність дозволяє поглиблювати оцінку і аналіз підприємства. Використання рефреймінгу, в рамках біопідходу, вимагає нового розуміння підприємства як живого організму, який забезпечує безперервний процес узгоджених системних впливів на прийняття управлінських рішень.

Світова та вітчизняна практика менеджменту підтверджує необхідність ведення постійного аналізу стану бізнесу й виявлення на ранніх етапах проблемних областей та причин їх виникнення за допомогою застосування технік рефреймінгу, проведення якісних перетворень фінансово-господарської діяльності спрямованих на підвищення ефективності бізнесу. Головна роль у проведенні будь-яких організаційних перетворень відводиться менеджменту компанії, її здатності керувати процесами структурних змін та організувати ефективну роботу з персоналом. Успішність змін, що проводяться на підприємстві багато в чому залежить від менеджменту підприємств, тверезої оцінки реальних перешкод.

Нерідко управляючі підприємством потрапляють у складну ситуацію. Тоді вони або не усвідомлюють небезпеку, що загрожує ззовні, або, настільки захоплені прагненням до результату, що не помічають кризи, що наближається. Парадокс полягає в тому, що їхню увагу настільки захоплено одним-єдиним способом, спрямованим на виживання підприємства, що саме це виживання опиняється під загрозою. Рефреймінг дозволяє побачити найбільш повну картину того, що відбувається, в результаті чого може бути зроблено більш правильний вибір і зроблені відповідні дії. Рефреймінг полягає у встановленні нового типу поведінки навколо змісту якої-небудь проблеми або кризової ситуації і розширенні сприйняття цієї ситуації, з тим, щоб керівництво могло проявити ще більше мудрості і винахідливості при пошуку виходу з неї.

Слід вважати неправильним широко розповсюджене твердження про те,

що невдачі управління породжені опором до змін, небажанням менеджменту діяти по-новому, адаптувати сформований стиль і методи управління до нової ситуації. Навіть частково змінене підприємство виявляється в якісно новому макро й мікросередовищі під тиском чинників ринкової невизначеності. Практика показує, що нерозуміння картини відбувається – лише наслідок, а причина криється в неосвіченому мисленні й в здатності закривати очі на погане. *Лі Дж. Болмен і Е. Діл Терренс* називають це феноменом «психічної в'язниці», що «заважає керівникам і лідерам побачити старі проблеми в новому світлі або знайти більш перспективні шляхи вирішення – коли вони не знають, що робити, вони ще старанніше роблять те, що знають»[2, 29]. *Для забезпечення можливості застосування біопідходу* підприємству належить пройти *низку етапів*:

1. Осмислення необхідності організаційних перетворень рефреймінг-менеджером.
 2. Доведення цієї думки до лідера організації ініціатором змін.
 3. Визначення бажаного майбутнього стану підприємства, постановка мети.
 4. Вибір об'єкта перетворень.
 5. Планування і розробка процесу впровадження перетворень:
 - вибір техніки рефреймінгу;
 - розробка програми заходів.
 6. Здійснення перетворень.
 7. Аналіз отриманих результатів:
 - оцінка соціальної (суспільної) ефективності (соціально-економічні наслідки здійснюваних перетворень - екологічні, соціальні та інші ефекти);
 - оцінка комерційної ефективності (фінансові наслідки для власника);
 - оцінка бюджетної ефективності (фінансові наслідки для бюджету міста).
- Є два варіанти техніки рефреймінга: шестиступінчаста (відділяє поведінку від наміру) та контекстуальне переформування. *Перший варіант* передбачає *шість послідовних етапів роботи*:

1. визначається небажана поведінку або симптом;
2. встановлюється контакт з елементом, що породжує цей симптом або

поведінку;

3. відділяється намір від поведінки, тобто з'ясовується, для чого спочатку виник намір;

4. пошук нових варіантів поведінки;

5. екологічна перевірка;

6. взяття відповідальності.

В основу рефреймінга пропонуємо *закласти такі постулати*:

1) будь-який симптом, будь-яка поведінка, будь-яка комунікація підприємства (в рамках біопідходів й сприйняття його як живого організму) спочатку корисні й стають проблемними і призводять до кризи (захворювання) тільки тоді, коли вони невірно використовуються або помилково сприймаються менеджментом;

2) підприємство має всі необхідні ресурси, що дозволяють добитися доцільного перетворення;

3) підприємство виходить на нові ринки, розширює межі товарного асортименту виключно спираючись на власний досвід; цей досвід є суб'єктивною реальністю, що можна змінити.

В якості *ключових критеріїв рефреймінгу* рекомендується використовувати такі як:

1. оцінка ключових компетенцій бізнесу (інноваційної технології процесу виробництва висококваліфікованим персоналом);

2. оцінка можливостей розвитку бізнесу після впровадження біопідходу;

3. підвищення ціни конкурентних переваг;

4. розширення ринкової ніші, котру займає підприємство.

Формула Р. Бекхарда

Можна радіти тому, що всі ми наділені надзвичайно потужними глибинними знаннями, які здатні допомогти нам упоратися з постійно прискорюються змінами. Ім'я перетворюючої обробки, для якої необхідно використання всього свідомості – інтегральне мислення. Інтегральне мислення дозволяє перетворити нинішнє мислення і, як наслідок, змінити поведінку.

Одним із способів досягнути інтегральне мислення є формула Річарда Бекхарда, який заснував напрям організаційного розвитку в 1950 – 1960-х роках.

Працюючи з *Девідом Гіяхером*, він розробив формулу, що описує умови виникнення змін в організаціях. Цю формулу можна застосувати й по відношенню до індивідуальних змін:

$$D + V + FS > RC$$

Відповідно до цієї формули, для настання змін, в чому б то не було: образі думок, організації, сім'ї, країні, необхідна наявність *трьох важливих компонентів*:

☑ Destruction (випробовуване незадоволення) поточним станом справ, а так само, усвідомлення внутрішньої потреби змін. Це різниця між поточною ситуацією і тією ситуацією, до якої ви прагнете.

☑ Vision (бачення), засноване на ваших цінностях. Бачення бажаного майбутнього, до якого ви хотіли б прийти.

☑ First Step (Перший Крок). Ясне бачення перших кроків до наміченого майбутнього і несе велике бажання зробити їх. Для стійкості і швидкості змін, всі три складові повинні бути більше за емоційним зарядом, ніж Real Cerebral – поточний протидія, опір змінам.

Як приклад працездатності цієї формули - історія створення компанії ADIDAS. Історій і легенд про цю компанію безліч, і одна з них розповідає про те, що стало поштовхом до виробництва професійного спортивного взуття. Один із засновників Adidas в свою чергу професійно займався бігом. У якийсь момент він почав відчувати сильну незадоволеність тим, що жоден з виробників професійної спортивного взуття не може виготовити настільки якісне професійне взуття, яка дозволяла б використовувати свій фізичний потенціал на максимум. Одного разу, ця незадоволеність носить досягла такого піку, що до спортсмена прийшло чітке бачення й бажання щось зробити для того, щоб отримати краще спортивне взуття для себе. Незадоволеність є поточним станом справ, чітке бачення бажаного результату й детально прописані кроки (бізнес план) були набагато більші, ніж напруження від повоєнних подій. Були знайдені ресурси й створена найбільша компанія, плодами якої ми насолоджуємося до

цього дня.

Модель узгодження Надлера і Тушмана

Модель представляє організацію, як чотири взаємозалежної підсистеми:

☑ Робота. Щоденні обов'язки співробітників. Тут уточнюється форма процесу, вплив на працівників і доступні види винагороди.

☑ Люди. Навички та характеристики співробітників організації. Їх очікування, вихідні дані.

☑ Формальна організація. Структура, системи і політика компанії. Принципи організації роботи.

☑ Неформальна організація. Незаплановані, неписані правила, що з'являються з часом влада, вплив, цінності і норми. Працюючи над однією підсистемою - впливаємо на всі інші залишилися без зміни підсистеми намагаються повернути змінені в попередній стан межі проблеми можна за симптомами, які розбиті відповідно до запропонованих трьома етапами управління змінами.

Авторами запропоновані десять найбільш часто зустрічаються проблем (пучків сил або факторів, що перешкоджають глибинних змін). Але на практиці деякі з них можуть і не зустрітися, але при цьому керуючі не застраховані від інших, неописаних в книзі. Завдання запропонованого переліку допомогти керівникам зрозуміти природу факторів, що обмежують розвиток організації.

Цикл змін за Джоном Коттером

Д. Коттер, кілька десятиліть поглиблено займався питанням управління змінами в організації, після чого склав перелік основних помилок керівників. Якщо знати про «підводні камені», що очікують менеджерів, то слід «підстелити соломку». Щоб допомогти в цьому Д. Коттер під час проведення змін радить звернути увагу на наступні можливі помилки:

- 1) Не створена атмосфера невідкладності дій.
- 2) Не створена впливова команда реформаторів.
- 3) Відсутня бачення.

- 4) Неефективно проводиться пропаганда корпоративного бачення.
- 5) Не усунуті перешкоди, що блокують нововведення.
- 6) Не проводиться систематичне планування і не забезпечуються найближчі результати.
- 7) Передчасно святкується перемога.
- 8) Зміни не закріпили в корпоративній культурі.