

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра економічної кібернетики  
і математичного моделювання

**Жорова А. М.**

Конспект лекцій  
по дисципліні  
**«УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ»**  
для студентів факультету менеджменту V курсу  
денної форми навчання  
спеціальності 7.03060101 -«Менеджмент організацій і адміністрування»,  
8.03060101 -«Менеджмент організацій і адміністрування»

**Миколаїв  
2014**

## Оглядова лекція

### ЗМІНИ: СУТНІСТЬ, ПОНЯТТЯ ТА ЕТАПИ

Управління організаціями в стабільних умовах, в умовах поступових трансформацій, модернізацій і модифікацій, а також в кризових ситуаціях, які потребують негайних змін – різні речі, які вимагають від управлінців (менеджерів) оволодіння різними методами, підходами, технологіями та навичками управління процесами організаційних змін.

Відмінності в потребах і рівнях оволодіння тими чи іншими підходами й технологіями пов'язані головним чином з об'єктами управлінських впливів в процесі управління змінами. Існує **три таких рівні**: індивід, група (команда), організація в цілому.

**Індивідуальні зміни** виявляються в індивідуальній реакції особи на очікувані нововведення. Характер цієї реакції формується під впливом п'яти **факторів**:

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

Всі ці особливості необхідно враховувати в управлінні індивідуальними змінами.

В організаціях більшість людей знаходяться у **групах або командах**.

**Група** - це деяка кількість людей, які взаємодіють між собою, психологічно сприймають один одного і відчують себе групою. **Команда**, крім цього, характеризується спільними цілями, діями, відповідальністю. Команда завжди обмежена за розміром, тоді як групові границі можуть бути будь-якими.

Для управління організаційними змінами важливе значення має **команда змін** - творчий колектив, який покликаний стати провідником змін в організації. З іншого боку, керівники повинні реагувати на поведінку неформальних груп, які чинять опір змінам.

Третім типом є **організаційні зміни**, за яких змінюється внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування організації, комунікативні системи, організаційні можливості. Взагалі зміни можуть стосуватися практично будь-якого аспекту організації: графіків роботи, децентралізації керування, методів менеджменту, зміна процесу виробництва організаційної структури, самого персоналу тощо. Вплив організаційних змін часто виходить за межі їхнього безпосереднього впровадження. Наприклад, коли компанія встановлює нову комп'ютерну систему, працівники повинні навчитися працювати з новим обладнанням (самостійно або на курсах, за власний рахунок або за рахунок організації), при цьому потрібно переглянути систему оплати праці відповідно до нового рівня кваліфікації працівників, змінити форму нагляду за процесом виробництва.

**Необхідність організаційних змін** як загальних, так і кожного рівня зокрема впливає з невідповідності умов функціонування організації, груп або індивідів новим вимогам розвитку. Потреба у змінах виникає тоді, коли така невідповідність усвідомлюється співробітниками. Потребу у змінах можна створювати шляхом підготовки умов до змін та людей до сприйняття їх необхідності.

Існують **зовнішні та внутрішні фактори** організаційних змін.

**Зовнішні пов'язані** з викликами зовнішнього середовища: появою нових технологій, загостренням конкурентної боротьби, політичними трансформаціями, змінами в законодавстві. **Внутрішні фактори** є внутрішніми імпульсами розвитку організації, проявами свіжих поглядів, ідей, небайдужого ставлення персоналу та керівництва до майбутнього організації та добробуту її працівників. Вважається, що в кожній організації закладена здатність до саморозвитку, самовдосконалення. Для державних установ прикладом внутрішніх імпульсів можуть бути технології колегіального прийняття рішень.

**За напрямками зміни можна класифікувати наступним чином:**

- зміни у меті й завданнях діяльності — наприклад, розширення асортименту послуг, які надає незайнятим Державна служба зайнятості;
- зміни в застосовуваних технологіях — впровадження електронного документообігу в державних установах;
- зміни в організаційних структурах й управлінських процесах — розподіл і перерозподіл функцій, нові технології прийняття рішень, впровадження інформаційних систем;
- зміни в організаційній культурі — цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви й процеси, стиль керівництва;

- зміни в людях — керівництво й персонал, їхня компетентність, відносини, мотивація, поведінка й ефективність у роботі;
- зміни в ефективності роботи організації — фінансові, економічні, соціальні показники, що проектують зв'язок з навколишнім середовищем, виконання компанією місії й завдань і використання нових можливостей;
- зміни в престижі й репутації організації, в ділових колах й у суспільстві.

Більшість змін стосується організаційної структури, дизайну, продукту, технології або персоналу:

- **Зміни організаційної структури** можуть стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури в цілому. Зміни в стратегії й структурі організації відносяться до адміністративної сфери. Адміністративна сфера організації - це контроль і керування. Тут зміни відбуваються в структурі організації, стратегічному менеджменті, політиці, системі мотивації, у системах взаємозв'язків, контролю й інформації, у системі фінансової звітності й планування бюджету.

- **Зміни стратегії й структури** звичайно відбуваються згори до низу, тобто за розпорядженням вищого керівництва, тоді як зміни в області технології й продукції можуть йти знизу вгору. Зменшення розмірів корпорації, реструктуризація - все це приклади структурних змін.

- **Зміна технології та виробництва** — це зміни в процесі виробництва, методах роботи устаткування й ході роботи, у тому числі в основних навичках і знаннях працівників організації, які дають їм можливість придбати особливу, лише для них характерну компетентність.

- **Зміни у сфері персоналу** — одна з основних сфер організаційних змін стосується персоналу. Прикладом є рішення про підвищення професійного рівня спеціалістів, що, відповідно, потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору, введення нової системи стимулювання, перерозподіл працівників тощо.

Важливо відмітити, що деякі зміни заздалегідь сплановані, інші є реакцією на непередбачувані події. Можна відокремити **два основні види організаційних змін** - планові та ситуаційні( або їх ще називають динамічними).

**Планові( стратегічні) зміни** - це такі зміни, які проектують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час, вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям. Планові зміни - це

глибокі середньо та довгострокові зміни, які містять у собі призначення й місію організації, такі аспекти її корпоративного життя, як розвиток, якість, інновації й цінності, що стосуються людей, потреби споживачів і застосовані технології. Стратегічні зміни здійснюються в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища, і внутрішніх ресурсів організації, її можливостей, культури, структури й систем.

**Ситуаційні зміни** є частковим реагуванням на події вже у ході того, як вони відбуваються. У кожній організації відбувається велика кількість еволюційних, природних змін. Типовий приклад — старіння обладнання й людей, що має як негативні, проблематичні наслідки (наприклад, необхідність ремонтувати, модернізувати або замінити обладнання або міняти керівників, які втратили динамізм і напористість або досягли пенсійного віку), так і позитивні сторони (технічна й управлінська кваліфікація, що здобувається роками практичної діяльності). Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва. Їх не можна планувати, але можна й потрібно враховувати, визначаючи майбутнє організації. Можна планувати заходи щодо запобігання й усунення негативних наслідків еволюційних змін.

Велика кількість ситуаційних, незапланованих змін носить не еволюційний характер. Вони відбуваються тому, що організації повинні реагувати на нові ситуації. Наприклад, конкуренція може змусити фірму-виробника різко знизити ціни, страйк — підвищити зарплату тощо. Такі зміни є *приспосувальними*, або *реактивними*. Організація не планувала й дуже часто не підозрювала про їхню необхідність до самого останнього моменту, але все-таки здійснює їх, щоб відреагувати на які-небудь події й тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпроти, давати несподівані нові можливості.

Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення неефективних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки, але справжнім управлінським мистецтвом є вихід з ситуаційних змін з позитивними наслідками й найменшими витратами. Взагалі, всі зміни, які відбуваються, можна розділити на дві ключові групи, кожна з яких володіє двома широкими можливостями. Це схематично зображено в таблиці 1.

Таблиця 19.1. Основні типи змін

Характеристики причин змін	Характеристики джерела/локалізації
----------------------------	------------------------------------

	Внутрішні	Зовнішні
Планові (стратегічні)	Квадрант А	Квадрант В
Ситуаційні (динамічні)	Квадрант С	Квадрант D

Перша група базується на локалізації зміни. Таким чином, ми намагаємося керувати або зовнішньою зміною, або внутрішньою. Це також стосується й другої характеристики, що стосується причин або намірів, пов'язаних зі зміною. В цій ситуації знову існують дві можливості. Зміна може бути навмисною, або бажаною, тобто плановою. І навпаки: вона може бути випадковою або незапланованою, що виникає із природи речей й, отже, динамічною. Сполучення двох характеристик породжує чотири можливих класи змін.

Наведемо деякі приклади, які можуть допомогти проілюструвати зміст і застосування цих характеристик.

Непередбачені перестановки ключових посад в уряді є внутрішніми, але, оскільки в них немає організаційного наміру, вони носять динамічний характер.

Закони держави з очевидністю сплановані, оскільки вони входили в намір їх ініціаторів, парламенту і уряду, але настільки ж очевидним є їх зовнішній характер, так як зміна відбувається за межами організації.

Навпаки, зміна в структурі населення, відображена в демографічних тенденціях, виявляється зовнішньою, хоча не входила ні в чий злий намір і тому є динамічною. Ці типи змін важливо розуміти, оскільки від цього залежать прийоми й методи, які слід використовувати в процесі управління змінами, так як очевидність ствердження, що змінами необхідно і доцільно управляти не викликає сумніву.

Відомо кілька **основних принципів управління процесом змін**.

1. Погодження методів і процесів змін із поточною діяльністю та управлінськими процесами в організації з метою уникнення боротьби за обмежені ресурси: на деяких людей можуть покласти функції як планування або розробки змін, так і виконання поточних справ. Ця проблема стає особливо гострою і делікатною в організаціях, в яких відбуваються масштабні зміни. Наприклад, при масовому виробництві, коли перехід до нової продукції або технології вимагає значної реорганізації процесів виробництва і цехів, а питання полягає

в тому, як домогтися цього без істотних втрат у виробництві та продуктивності.

2. Визначення, в які конкретні заходи, в якій мірі та формі буде залучено керівництво організації. Основним критерієм у цьому випадку виступає складність виконуваних дій та їх важливість для організації. У великих організаціях вищі керівники не можуть самі брати участь у всіх змінах, однак деякими з них повинні керувати особисто або знайти зручний спосіб, явний або символічний, надання і демонстрації управлінської підтримки, що є важливим стимулом у здійсненні змін.

3. Узгодження різних процесів перебудови організації. Що є легким для керівництва невеликої або простої організації, у великій і складній може викликати значні труднощі. Часто різні підрозділи працюють над схожими питаннями (для прикладу, впровадження нової технології обробки інформації). Вони можуть вийти із пропозиціями, які не вписуються в загальну політику керівництва і стандартні методики або ж висунути надмірні вимоги до ресурсів. Може також трапитися так, що один із відділів розробив важливі пропозиції, які було б варто перейняти й іншим, але для цього необхідно відмовитись від існуючої системи чи пропозицій інших учасників. У таких ситуаціях вище керівництво повинно втручатися, дотримуючись технологічних, етичних і психологічних критеріїв.

4. Усвідомлення того, що управління змінами охоплює різні аспекти -технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, політичні, фінансові тощо.

5. Прийняття рішень про застосування різноманітних підходів і способів втручань, які забезпечать правильний початок, систематичне виконання роботи, справляться з можливим опором, допоможуть підтримати і успішно здійснити необхідні зміни.

Найбільш популярна модель процесу впровадження змін була запропонована Куртом Левінім. Вона може застосовуватися для будь якої організації, яка здійснює зміни. Модель включає три основних етапи або стадії: «розморожування», «зміна» й «заморожування».

### **Основні механізми перетворень по Курту Левіну:**

**«Розморожування»** має на увазі подолання старих стереотипів, відхід від застиглого. Для формування потреби в новому потрібна певна частка занепокоєння або незадоволення. Тобто для початку змін у стабільній системі необхідно її штучно дестабілізувати. Для нестабільної системи, особливо якщо вона нестабільна протягом довгого часу, необхідно перебороти недовіру співробітників у

можливість позитивних змін. У кожному разі головне на цій стадії – «розморожування» вищого керівництва організації, переконання, що старі способи діяльності вже себе вичерпали.

**«Зміна»** — центральна стадія процесу, коли й керівництво, і співробітники пробують практикувати нові відносини, методи роботи й форми поведінки. Це процес пілотного запуску нововведення з метою переходу від ідеальної моделі нововведення до моделі реальної й можливої в рамках компанії. Дана стадія включає два етапи:

— «ідентифікацію», коли учасники процесу випробовують запропоновані нововведення;

— «інтерналізацію», або «засвоєння», коли відбувається внутрішнє прийняття змін учасниками процесу; при цьому відбувається переклад загальних цілей і принципів нововведень у специфічні особисті цілі й норми.

Не важливо, чи відбуваються ці зміни послідовно або одночасно, важливо, що вони вимагають зацікавленої участі осіб. На цій стадії відбуваються зміни в переконаннях провідних учасників процесу перетворень.

**«Повторне заморожування»** відбувається, коли учасники процесу нововведень впроваджують у практику зміни, які апробовані й оцінені як ефективні. На цій стадії всі співробітники організації розділяють нові підходи.

**За моделлю Р. Бекхарда**, будь-яка програма змін ґрунтується на наступних принципах:

- постановка цілей, які організація хоче досягти в результаті змін;
- оцінка поточної ситуації у світлі поставлених цілей;
- визначення того, які міри необхідні в перехідний період;
- розробка стратегії змін на підставі аналізу факторів, які можуть вплинути на неї.

**А.Бандура** описав способи змінити відношення співробітників до передбачуваних змін:

1. Люди свідомо вибирають певну точку зору.
2. Підставою для вибору служить інформація, що надходить ззовні.
3. Вибір ґрунтується на:
  - речах, які для них важливі;
  - думці, що у них склалася про свою здатність поводитися в певних ситуаціях;
  - думці про те, до яких наслідків приведе та або інша обрана ними манера поведінки.



Для тих, хто займається впровадженням змін, значення цієї теорії полягає у наступних висновках:

- ✓ чим тісніше зв'язок між конкретною лінією поведінки й конкретним результатом, тим імовірніше, що ми будемо поводитися в такий спосіб;
- ✓ чим більше бажаний результат, тим імовірніше, що ми оберемо таку лінію поведінки, що, на нашу думку, призводить до цього результату;
- ✓ чим більшу впевненість ми відчуваємо, що ми дійсно можемо прийняти деяку нову лінію поведінки, тим з більшою ймовірністю ми спробуємо це зробити.

Отже, щоб змінити поведінку людей, потрібно, по-перше, змінити оточення, у якому вони працюють, по-друге, змусити їх повірити, що вони зможуть прийняти нову лінію поведінки (тут важливе навчання) і, по-третє, переконати їх, що це приведе до бажаного для них результату.

## Лекція 2

### Опір змінам. Як подолати опір змінам

Зміни в організаціях завжди супроводжуються опором. Обидва ці явища можна назвати універсальними. І хоча організаційний опір у випадках проведення змін неминучий, він, проте не є винятково негативним явищем, як його нерідко трактують. По суті, організаційний опір є реакцією соціальної системи на вплив, тобто може розглядатися як зворотний зв'язок.

Це одне з природних явищ життя організації, якого потрібно не уникати, і з яким доцільно не боротися, а спробувати зрозуміти й використати для більше ефективного керування змінами.

Опір виявляється у непередбачених відстрочках, додаткових витратах і нестабільності процесу стратегічних змін. Непередбачені затримки впровадження сповільнюють зміни і збільшують витрати порівняно із запланованими. Спроби саботувати зміни усередині організації чи втопити їх у потоці інших важливих справ є особливо характерними для бюрократичних установ. При цьому після здійснення змін відзначається відставання в одержанні результатів від них. Зміни повільно приносять очікувані плоди, але в таких організаціях пов'язують ефект, отриманий від змін, з раніше існуючими порядками.

Люди чинять опір змінам по **трьох основних причинах**:

невизначеності, відчуттю втрат і переконанню, що зміни нічого гарного не принесуть. Поняття невизначеності не має потреби в

поясненнях. Людина може підвищено реагувати на зміни просто тому, що він або вона не знає, які будуть їхні наслідки. Коли людина підозрює загрозу своєї захищеності, вона реагує свідомо або несвідомо, виражаючи своє негативне відношення до змін або проявляє дисфункціональне поведіння в період здійснення змін.

Другою причиною опору є відчуття, що зміни приведуть до особистих втрат, тобто меншого ступеня задоволення якої-небудь потреби. Наприклад, робітники, зайняті у виробництві, можуть вважати, що нововведення в технології, як наприклад, високий рівень автоматизації, приведуть до звільнень або порушення соціальних відносин. Як відзначає Лоренс: Насправді співробітники чинять опір не нововведенням у технології, а змінам у соціально - людських відносинах, які, як правило, супроводжують технічний прогрес. Вони можуть вважати, що нововведення зменшать їхні повноваження в прийнятті рішень, формальну або неформальну владу, доступ до інформації, автономію й привабливість роботи, що доручена їм.

Третя причина опору - це переконання, що для організації зміна не є необхідною або бажаною. Люди можуть думати, що плановані зміни не вирішать проблем, а лише помножать їхнє число. Наприклад, керівник може вважати, що запропонована автоматизована інформаційна система керування буде занадто складною для користувачів або що вона буде запроваджувати не той тип інформації. Аналогічним чином - і дуже часто - керівник може почувати, що проблема зачіпає не тільки його функціональну область, а також й іншу - тож нехай і проводять зміни в тім підрозділі.

Безконфліктне впровадження змін в умовах співробітництва всього колективу є скоріше виключенням, ніж правилом. Занадто різному оцінюються зміни з боку вищого керівництва підприємства (для нього ценові шанси) і з боку його співробітників (для них зміни асоціюються з небезпекою). Опір змінам може мати різну силу й інтенсивність. Воно проявляється як у формі пасивного, більш-менш схованого неприйняття змін, що виражається у вигляді зниження продуктивності або бажання перейти на іншу роботу, так й у формі активного, відкритого виступу проти перебудови (наприклад, у вигляді страйку, явного відхилення від впровадження нововведень). Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах.

**До особистих бар'єрів відносяться, наприклад:**

- страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному;
- потреба в гарантіях, особливо коли під погрозою виявляється власне робоче місце;

- заперечення необхідності змін і побоювання явних втрат (наприклад, збереження тієї ж заробітної плати при збільшенні витрат праці);
- погроза сформованим на старому робочому місці соціальним відносинам;
- незацікавленість у перетворенні осіб, яких зачіпають зміни;
- брак ресурсів і часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані "побіжно".

**В якості бар'єрів на рівні організації виступають:**

- інертність складних організаційних структур, труднощі переорієнтації мислення через сформовані соціальні норми;
- взаємозалежність підсистем, що веде до того, що одна "несинхронізована" зміна затримує реалізацію всього проекту;
- опір передачі привілеїв певним групам і можливим змінам у сформованому "балансі влади";
- минулий негативний досвід, пов'язаний із проектами змін;
- опір трансформаційним процесам, нав'язаним консультантами ззовні.

Цей перелік показує, що вже на стадії концептуальних розробок у плановому порядку може бути врахована реакція персоналу на зміни. Разом з тим підходи до перетворень з розрахунком на участь колективу, незважаючи на перевагу, обертаються занадто великими втратами часу до того, як прийняті міри дадуть результат. Тому якщо буде потреба швидких і радикальних змін повинні передбачатися й тверді заходи.

Причини опору можна систематизувати (таблиця 1). Ця систематизація дозволяє з'ясувати, які групи й індивіди будуть пручатися стратегічним змінам і з яких причин.

<b>Причина</b>	<b>Результат</b>	<b>Реакція</b>
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат у результаті змін	«Політична» поведінка
Неправильне розуміння цілей і стратегії змін	Низький ступінь довіри менеджерам, що викладають план змін	Чутки
Різна оцінка наслідків здійснення стратегії	Неадекватне сприйняття планів; можливість існування інших джерел інформації	Відкрита незгода

Різна оцінка наслідків здійснення стратегії	Побоювання людей, що вони не мають необхідні навички або вміння	Поведінка, спрямована на підтримку власного престижу
---	---	--

Для більш повної картини про питання опору персоналу, варто привести характеристики до наведених в таблиці 1 причин опору змінам:

Егоїстичний інтерес є основною причиною того, що люди опираються зміні на рівні організації. Це пов'язане з тією або іншою мірою егоїзму, властивого кожній людині: люди внаслідок своєї людської природи ставлять свої власні інтереси вище інтересів організації. Таке поведінка в силу його універсальності й природності не дуже небезпечно, однак його розвиток може привести до виникнення неформальних груп, політика яких буде спрямована на те, щоб запропонована зміна не могла бути здійснена. Неправильне розуміння цілей і стратегії змін звичайно виникає через те, що люди не в змозі оцінити наслідки здійснення стратегії. Часто причиною тут є відсутність достатньої інформації щодо цілей і шляхів реалізації стратегії. Така ситуація характерна для організацій, де ступінь довіри до дій менеджерів низький.

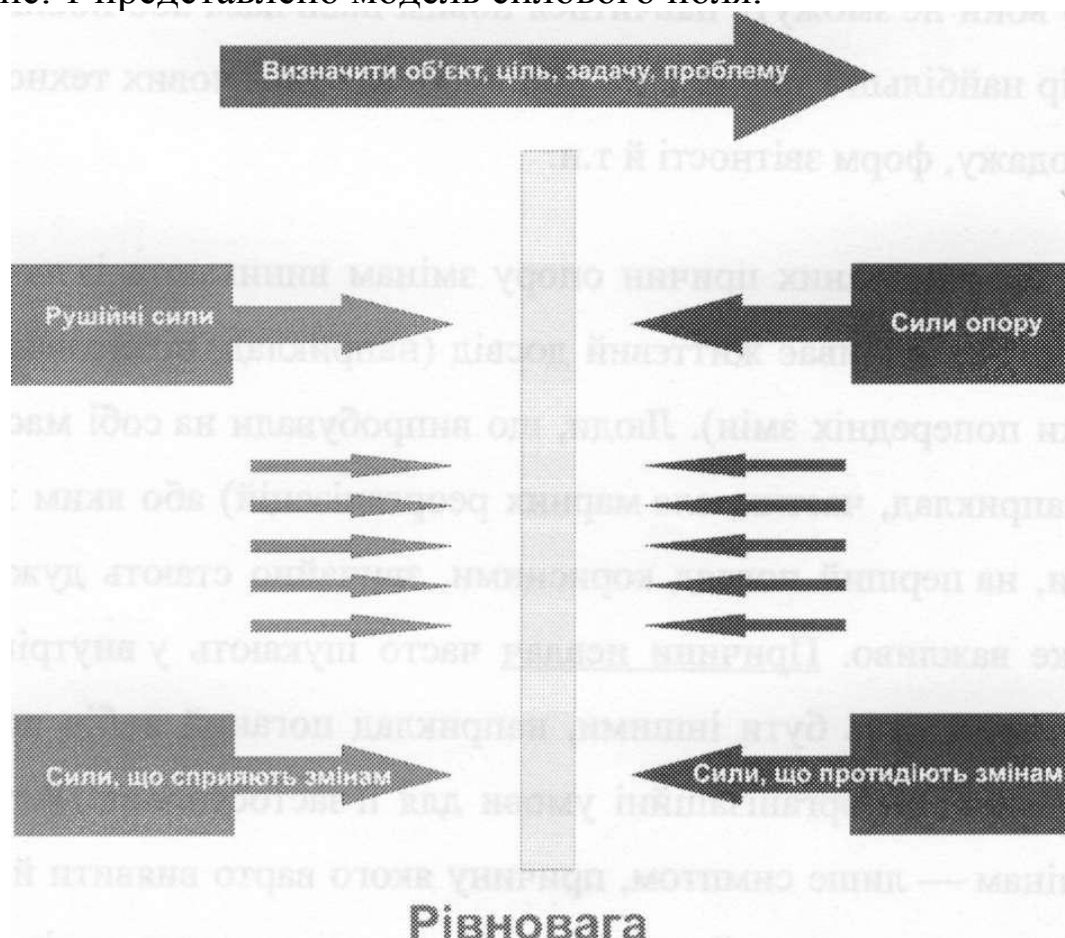
Різна оцінка наслідків пов'язана з різним сприйняттям стратегічних цілей і планів. Менеджери й службовці можуть по-різному сприймати значення стратегії для організації й для внутріорганізаційних груп. При цьому «стратегіи» часто не виправдано вважають, що службовці бачать переваги реалізації стратегії так само, як і вони, і що кожний має відповідну інформацію, щоб переконатися в її перевагах, як для організації, так і для кожного службовця від реалізації стратегії.

- Деякі люди мають низьку терпимість до будь-яких змін через побоювання, що вони не зможуть навчитися новим навичкам або новій роботі. Такий опір найбільш характерний при впровадженні нових технологій, методів продажу, форм звітності й т.п.

Багато що з названих причин опору змінам виникають із людської натури. Однак на них впливає життєвий досвід (наприклад, позитивні або негативні наслідки попередніх змін). Люди, що випробували на собі масу непотрібних змін (наприклад, частих, але марних реорганізацій) або яким завдали шкоди змінами, на перший погляд корисними, звичайно стають дуже підозрілими. Це дуже важливо. Причини невдач часто шукають у внутрішньому опорі, хоча вони можуть бути іншими, наприклад поганий вибір нової технології або невідповідні

організаційні умови для її застосування. У таких випадках опір змінам — лише симптом, причину якого варто виявити й усунути. Крім того, характери людей розрізняються за опором змінам і здатності пристосовуватися до них. На жаль, хоча це й не дивно, ті, хто найбільше\_\_ мають потребу в змінах, часто більше всіх їм опираються. Це може стосуватися окремих людей (як робітників, так і керівників), груп, організацій і навіть цілих людських співтовариств.

Для здійснення діагностики опору застосовується модель „Силового поля”. «Силове поле — аналіз факторів або сил, які підштовхують і сприяють змінам або, навпаки, їх придушують. Ці сили можуть брати початок як усередині, так і поза організацією, з поведінки людей, заснованої на їхніх оцінках, способі мислення, системі цінностей, або в системах і процесах, ресурсах, які існують і стимулюють здатність організації до продуктивних змін. Модель «силового поля» представляє поточну ситуацію як динамічну рівновагу, керовану багатьма факторами, які «залишають усе в тім виді, як є» . Щоб просунути до мети, необхідно оцінити опір і постаратися змінити цей баланс на користь сил, спрямованих на досягнення мети. На рис. 1 представлено модель силового поля.



Досягнення змін є ні чим іншим, як пересуванням лінії рівноваги у бік мети. Це може бути досягнуте за рахунок посилення або додавання рушійних сил, скорочення або відсунення стримуючих сил або комбінації цих мір.

**Щоб провести аналіз силового поля, слід:**

1. Визначити питання.
2. Уточнити його: у контексті теперішньої ситуації; у контексті бажаної ситуації.
3. Провести інвентаризацію рушійних сил і стримуючих факторів (ними можуть бути люди, матеріальні засоби, організація, середовище й т.д.)
4. Визначити сили, які, можливо, можуть усунути або нейтралізувати сили опору або створити рушійні сили.

При одному тільки посиленні рушійні сили можуть дуже добре стимулювати зміни, але при цьому також відбувається й зростання напруги за рахунок появи нових сил опору. Відсуваючись, сили опору можуть викликати напруга на нижніх рівнях, і його вплив може бути більше стабільним. Якщо рушійні сили змін були посилені, цей новий рівень часто має потребу в постійній і стабільній підтримці, або ефект змін може бути загублений.

Додатковим інструментом, що полегшує проведення аналізу силового поля, служить аналіз зацікавлених сторін. На відміну від рушійних сил або сил опору, що мають, як правило, пряме відношення до змін, представники так званих «зацікавлених сторін» - конкретних осіб, груп або організацій, побічно виграють або програють від зміни ситуації. Ці «зацікавлені сторони» також можуть перебувати як усередині, так і поза організацією, і активна робота з ними може підсилити безпосередні рушійні сили змін, або послабити дія сил опору.

Якщо при впровадженні змін керівниками були зважені всі ризики й передбачені рішення можливих труднощів на рівні менеджменту, то фактор, який не можна ігнорувати, - людський фактор. Саме людський аспект в організаційних змінах є фундаментальним, тому що поведіння людей в організації в підсумку визначає, що можна змінити і яку це дасть користь. Співробітники повинні розуміти, хотіти й мати можливість запровадити в життя зміни, які, на перший погляд, можуть здаватися чисто технічними або структурними, але надалі можуть вплинути на них певним чином.

**Отже, що змінює організацію змінює й людей, в ній працюючих:**

- вони повинні здобувати нові знання,

- одержувати більше інформації,
- вирішувати нові завдання,
- удосконалювати навички й уміння,
- міняти робочі звички, цінності й відношення до справ в організації.

Зміни в цінностях і відносинах необоротні, оскільки без них неможливі які-небудь реальні зміни.

При сучасному темпі соціального й технологічного прогресу потрібно, щоб за якісь десять років людина змогла пристосуватися до таких змін, на які в минулому витрачалося життя декількох поколінь. Організаціям доводиться працювати в умовах постійного стресу, що служить гарним середовищем для прояву симптомів, які деякі фахівці з якості називають «ознаками корпоративного божевілля» - маніакального прагнення до кращої орієнтації в кризовій обстановці, урізанню витрат й, нарешті, до проведення нескінченних нарад, що закінчуються констатацією відсутності помітних позитивних результатів. Отже, при впровадженні змін потрібно не придушувати опір співробітників, що в результаті приводить до їхньої пасивності, а, навпаки, сприяти їхній мобілізації до досягнення цілей.

Виходить, що на порядку денному розташоване завдання адаптації співробітників до змін, що відбуваються, в організації. Фактично, якщо потрібні зусилля, спрямовані на придушення опору змінам, то це вже слідство допущених помилок. Але найнеприємніше в цій ситуації це те, що час, відведений для ефективних дій, можливо вже упущено, тобто мінімізувати опір співробітників треба було раніше.

Керівництво організації зобов'язане заздалегідь передбачити заходи, спрямовані на адаптацію працівників і керівників нижчої ланки до тих змін, які воно має намір впроваджувати. Незважаючи на зовнішню простоту цього формулювання, з нього випливає чимало важливих висновків.

Адаптацію до змін часто вважають винятково індивідуальним процесом, що є оманною. Насправді, будь-які зміни в організації відбуваються на трьох рівнях: індивідуальному, колективному й організаційному.

**Індивідуальний рівень.** Зіштовхнувшись зі змінами, людина змушена вирішувати кілька проблем. Спочатку він повинен виробити власну думку щодо доречності і якості пропонуваних змін. Якщо він визнає необхідність змін, то, незважаючи на почуття незахищеності, що виникає в результаті втрати звичних виробничих відносин, він буде готовий прикласти значні зусилля для освоєння нових знань і навичок,

які від нього потрібні в умовах, що змінилися. Далі, йому варто зрозуміти, як ставляться до нових змін його колеги. Це необхідно для того, щоб оцінити, чи не викличе він невдоволення з їх боку, приймаючи або, навпроти, відкидаючи ці зміни. Таким чином, він втягується в гру узгодження або нав'язування думок, у результаті якої, в остаточному підсумку, формується «колективна позиція».

Нарешті, йому буде потрібно підкоритися новим методам роботи, які найчастіше виявляються не до кінця відпрацьованими. Іншими словами, на індивідуальному рівні будь-які зміни в організації можуть бути уподібнені скачкам з перешкодами, де маршрут з різноманітними бар'єрами обраний без узгодження з учасниками змагання.

**Колективний рівень.** Керівники часто схильні недооцінювати вплив з боку колег на прийняття або відкидання людьми пропонованих змін, що, незважаючи на свої перші враження, багато хто воліє поводити себе так, щоб, не втратити довіру товаришів по службі, і тільки згодом і на превелику силу міняють свої оцінки зі страху бути відкинутими тією групою людей, у яку вони входять. Дослідження дозволяють думати, що прийняття змін приймає форму деякого суспільного договору в умовах, коли існуюча практика роботи вже себе дискредитувала, а нові альтернативи вітаються. Причому в більшості випадків цей договір приймається під тиском або, принаймні, з мовчазного схвалення неформальних лідерів колективу.

**Організаційний рівень.** Крім власних поглядів на передбачувані зміни й випробовуваний тиск із боку колег, людині доводиться також пристосовуватися до тієї організаційної структури, у рамках якої він працює.

Тобто поряд з тими технічними й організаційними коштами, які буде потрібно впровадити, йому також доводиться враховувати дії керівництва із пропаганди й просування змін. Нова структура, нові концепції якості, зміни в структурі звітності, перебудова виробництва, впровадження нових технологій, удосконалювання виробничих процесів, перебудова горизонтальних зв'язків усередині підприємства, змінені процедури – от неповний перелік тих організаційних аспектів реорганізації, які необхідно проробити, випробувати, налагодити, освоїти, оцінити, і при необхідності виправити й задокументувати. У силу того, що ці аспекти перебудови простіше піддаються оцінці, керівники підприємств найчастіше концентрують свою увагу саме на них, випустивши з уваги два інших виміри проведених змін.

Насправді всі перераховані три рівні взаємозалежні, і будь-які порушення в одному з них неминуче впливають на два інших. Ця



взаємозалежність ускладнює завдання здійснення змін й, безумовно, слугує причиною щодо скромних досягнень у процесі змін компаній. Рішення подібних складних завдань виявляється під силу тільки тим менеджерам, які мають достатню гнучкість і рішучість.

Важливо помітити, що в науці не існує чітких правил подолання опору. Багато менеджерів недооцінюють розмаїття, з яким люди можуть реагувати на зміни в організації, який позитивний або негативний вплив ці зміни можуть робити на окремих людей і колективи. Однак все-таки існує ряд досить універсальних методів подолання опору стратегічним змінам. Дані методи і їхні характеристики консолідовані в таблиці 2.

## Методи подолання опору змінам

Підхід	Цей підхід звичайно використовується в ситуаціях:	Переваги (достоїнства)	Недоліки
Інформування й спілкування	При недостатньому обсязі інформації або неточної інформації в аналізі	Якщо вам вдалося переконати людей, то вони будуть допомагати вам при здійсненні змін	Підхід може вимагати дуже багато часу, якщо приймає участь велика кількість людей
Участь і зацікавленість	Коли ініціатори зміни не мають всієї інформації, необхідної для планування зміни, і коли інші мають значні сили для опору	Люди, які беруть участь, будуть відчувати почуття відповідальності за здійснення зміни, і будь-яка відповідна інформація, яку вони мають, буде включатися в план зміни	Цей підхід може займати багато часу
Допомога й підтримка	Коли люди опираються змінам через страх проблем адаптації до нових умов	Жоден інший підхід не спрацьовує так добре при рішенні проблем адаптації до нових умов	Підхід може бути дорогим, вимагати великої кількості часу й протее зазнати невдачі
Переговори й угоди	Коли окремих службовець або група явно втрачають щонебудь при здійсненні змін	Іноді це є порівняно простим (легким) шляхом уникнути сильного опору	Підхід може стати занадто дорогим, якщо він ставить метою домогтися згоди тільки шляхом переговорів
Маніпуляції й кооптації	Коли інші тактики не спрацьовують або є занадто дорогими	Цей підхід може бути порівняно швидким і недорогим рішенням проблем опору	Цей підхід може породжувати додаткові проблеми, якщо в людей виникне почуття, що ними маніпулюють
Явний і неявний примус	Коли необхідно швидке здійснення змін і коли ініціатори змін мають значну силу	Цей підхід відрізняється швидкістю й дозволяє перебороти будь-який вид опору	Ризикований спосіб, якщо люди залишаються незадоволеними ініціаторами змін

Дані методи були запропоновані в 1979р. Джоном Коттером. Нижче представлено короткий опис їхнього використання:

1. **Інформування й спілкування** - один з найпоширеніших шляхів подолання опору здійсненню стратегії виражається в попереднім інформуванні людей. Знання про майбутні стратегічні зміни допомагає усвідомити їхню необхідність і логіку. Процес інформування може містити в собі дискусії один з одним, групові семінари або звіти. На практиці це здійснюється, наприклад, шляхом проведення семінарів менеджером більш високої ланки для менеджерів нижчих рівнів. Іноді такі семінари-презентації можуть займати кілька місяців. Програма спілкування або інформування може сприйматися як найбільш підходяща, якщо опір стратегії ґрунтується на невірній або недостатній інформації, особливо якщо «стратегі» потребують допомоги супротивників стратегічних змін при їхньому здійсненні. Ця програма вимагає часу й зусиль, якщо її реалізація пов'язана з участю великої кількості людей.

2. **Участь й зацікавленість.** Якщо «стратегі» заохочують до участі в змінах потенційних супротивників стратегії на етапі планування, то вони часто можуть уникнути опору. Прагнучи домогтися участі в здійсненні стратегічних змін, їхні ініціатори вислухують думку співробітників, залучених у цю стратегію, і згодом використовують їхні поради. Багато менеджерів дуже серйозно ставляться до питання участі персоналу в здійсненні стратегії. Іноді це носить позитивний характер, іноді — негативний, тобто деякі менеджери вважають, що співробітники завжди повинні брати участь у процесі здійснення змін, у той час як інші вважають це безумовною помилкою. Обидві позиції можуть створювати ряд проблем для менеджера, тому що жодна з них не є ідеальною.

3. **Допомога й підтримка.** Підтримка може здійснюватися через надання вільного часу службовцем для навчання новим навичкам, можливості бути вислуханим й одержати емоційну підтримку. Допомога й підтримка особливо необхідні, коли в основі опору лежить страх і занепокоєння людей. Колишні суворі менеджери звичайно ігнорують подібні види опору, недооцінюють ефективність такого способу боротьби з ним. Основний недолік цього підходу складається в тому, що він вимагає великої кількості часу, отже, є дорогим й, проте, часто зазнає невдачі. Якщо ж часу, грошей і терпіння просто немає, то використовувати методи підтримки не має сенсу.

4. **Переговори й угоди.** Ще один шлях боротьби з опором складається в стимулюванні активних або потенційних супротивників зміни. Наприклад, менеджер може запропонувати співробітникові більше високу заробітну плату в обмін на зміну робочого завдання.

Переговори доречні в тому випадку, коли ясно, що хтось губить багато у результаті зміни й при цьому може чинити сильний опір. Досягнення у г о д и — порівняно легкий спосіб уникнути сильного опору, хоча він, як і багато інших способів, може бути досить дорогим. Особливо в той момент, коли менеджер дає зрозуміти, що готовий йти на переговори, щоб уникнути сильного опору. У цьому випадку він може стати об'єктом шантажу.

**Маніпуляції й кооптації.** У деяких ситуаціях менеджери намагаються сховати свої наміри від інших людей за допомогою маніпуляцій: виборчого використання інформації й свідомого викладу подій у певному, вигідному для ініціатора змін, порядку. Одна з найпоширеніших форм маніпуляції — кооптація. Кооптація особистості має на увазі надання їй бажаної ролі при плануванні й здійсненні змін. Кооптація колективу — надання одному з його лідерів і комусь, кого група поважає, ключової ролі при плануванні й здійсненні змін. Це не є формою участі, тому що ініціатори зміни намагаються одержати не пораду кооптуємих, а тільки їхню підтримку.

При певних обставинах кооптація — відносно дешевий і легкий спосіб домогтися підтримки окремого індивідуума або групи службовців; більше дешевий, чим переговори, і більше швидкий, чим участь. Він має й ряд недоліків. Якщо люди почувають, що їх просто дурять, щоб вони не опиралися змінам, що з ними поводяться не на рівні, то їхня реакція може бути вкрай негативною. Крім того, кооптація може створити ще й додаткові проблеми, якщо кооптовані використають свої можливості впливати на організацію й реалізацію змін шляхом, що не відповідає інтересам організації. Інші форми маніпуляції також мають недоліки, які можуть виявитися ще більш істотними. Більшість людей, імовірно, негативно сприйме те, що вони вважають нечесним поводженням і неправдою. Більше того, якщо менеджер буде й надалі користуватися репутацією маніпулятора, то він ризикує втратити можливість використати такі необхідні підходи, якутворення, спілкування, участь і залучення. Це може зіпсувати його кар'єру.

Наявний й неявний примус. Менеджери часто переборюють опір шляхом примусу. В основному вони змушують людей підкоритися стратегічним змінам шляхом схованої або явної погрози (загрожуючи втратою роботи, можливості просування й та ін.), реального звільнення, переведення на більш низькооплачувану роботу. Так само як і маніпуляція, використання примуса — це ризикований процес, тому що люди завжди опираються нав'язаній зміні. Однак у ситуаціях, коли необхідно швидко

здійснити стратегію, і там, де вона не користується популярністю, незалежно від того, як вона здійснюється, примус може стати єдиним варіантом для менеджера.

З моменту опублікування статті Коттера й Шлезингера пройшло більше двадцяти років. За цей час практика організаційних змін в американських і західноєвропейських компаніях виявила небезпеку й недоліки методів, заснованих на примусі й маніпулюванні. З'явилася велика кількість робіт, що розвивають ідею організації, що навчається. Безумовно, ці ідеї цікавлять своїм гуманним підходом до людей і потенційно високою ефективністю, але варто враховувати, що ці методи вимагають більших витрат на навчальні й розвиваючі програми, залучення для свого здійснення висококласних фахівців і ніколи не дають віддачі при формальному й непрофесійному підході.

Як показує таблиця 2 кожен метод має свої особливі переваги й недоліки. Керівники повинні розвинути в собі навички точно оцінювати ситуацію й вибирати найбільш підходящий метод для успішного проведення програми змін, за допомогою якого буде можливим зменшити або повністю усунути опір співробітників компанії.

### **Лекція 3**

#### **Стратегічний менеджмент в ході проведення змін. Планування змін**

Для досягнення успіху організації в турбулентному середовищі необхідна стратегія змін, подібно до того, як кораблю потрібен курс для просування в бурхливому океані. У чому основні відмінності стратегічного управління від звичного управління? По-перше, його серцевиною є стратегічне планування, яке орієнтоване на взаємовідносини організації із зовнішнім середовищем і спрямоване на вирішення проблем найкращого вибору траєкторії розвитку. По-друге, стратегічне управління охоплює внутрішні складові організації, такі, як її організаційна структура, стиль управління, корпоративна культура.

Стратегічне управління є комплексним всебічним планом розвитку організації. Алгоритм його здійснення включає наступні кроки:

- визначення місії організації, цілей та завдань щодо її досягнення;
- розробка альтернативних шляхів досягнення мети розвитку та вибір найкращої альтернативи;
- розробка плану дій, спрямованих на реалізацію цілей та завдань організації;

- контроль та оцінка ефективності виконання стратегії.

**Стратегічне управління ґрунтується на дотриманні певних принципів:**

- Зацікавленість всіх ешелонів управління організації у здійсненні запланованого підходу та досягненні позитивного результату.
- Якісне інформаційне забезпечення та постійний потік інформації із зовнішнього середовища.
- Документаційне забезпечення усіх прийнятих рішень.
- Планування процесу комунікації, включаючи зворотний зв'язок.
- Доведення змісту обраної стратегії до кожного виконавця.

Основними підходами до управління змінами є застосування влади (заохочення та покарання), перепідготовка спеціалістів та застосування розумних розрахунків або метод переконання всіх співробітників організації у необхідності змін. На основі вибору певного підходу розробляється стратегія змін як обраний і схвалений організацією всебічний план дій. На вибір стратегії та на її здійснення впливають такі фактори:

- Темп здійснення змін.
- Ступінь управління з боку керівників.
- Використання зовнішніх структур.
- Центральне або локальне зосередження сил.

Успіх здійснення стратегії залежить від ступеня залучення співробітників, який може бути різним, від високого до низького. У випадку незначних змін (припустимо, зміна логотипу компанії) залучення всіх співробітників не є необхідним, але при радикальних змінах вищий ступінь залучення означає вищу ефективність реалізації стратегії змін. Методами залучення є наступні:

**1. Інформація.** Надання письмових та відео матеріалів, проведення конференцій і презентацій.

**2. Комунікація.** Проведення зустрічей в малих групах – командних брифінгів.

**3. Консультування.** Надання консультацій та проведення опитувань.

**4. Переговори.**

**5. Участь.** Створення одно - або багатофункціональних робочих команд, або проектних груп.

**6. Залучення.** Створення груп, орієнтованих на розв'язання завдань в масштабах організації та на базі департаментів з багатофункціональним і багаторівневим членством.

Таблиця 1. Моделі змін К. Терлея

<b>Моделі</b>	<b>Підхід</b>	<b>Способи реалізації</b>
Директивна модель	Нав'язування змін з боку керівника	Нав'язування угод по оплаті, зміна порядку роботи (наприклад, норм, розцінок, розкладу роботи) у приказному порядку
Модель, заснована на переговорах	Визнання законності інтересів інших сторін, що беруть участь у змінах, можливість поступок	Угоди з продуктивності, угода з постачальниками з питань якості
Нормативна модель	З'ясування загального відношення до зміни, часте використання зовнішніх агентів по змінах	Відповідальність за якість, програма нових цінностей, робота в команді, нова культура, відповідальність службовця
Аналітична модель	Підхід, заснований на чіткому визначенні проблеми; збір, вивчення інформації, використання експертів	Проектна робота, наприклад: - по нових системах оплати; - по використанню верстатів; - по нових інформаційних системах.
Модель, орієнтована на дії	Загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, що модифікується у світлі отриманих результатів, більше залучення зацікавлених людей, ніж при аналітичній стратегії	Програма дій по зниженню кількості прогулів і деякі підходи до питань якості

Варто розглянути докладніше особливості використання моделей, наведених у таблиці:

Директивна модель:

При застосуванні директивної моделі менеджер здійснює стратегічні зміни, мало залучаючи інших співробітників і майже не відступаючи від первісного плану. Метою директивних підходів часто є здійснення змін, які повинні бути проведені в стислий термін: відповідно, при цьому знижується ефективність використання якихось інших ресурсів. Цей тип моделі для своєї реалізації вимагає високого авторитету керівника, розвинених лідерських якостей, націленості на завдання, наявності всієї необхідної інформації й можливості переборювати й придушувати опір змінам. Застосування директивних моделей найбільш доцільно в умовах екстремальних обставин, коли організація, виявляється в безвихідній ситуації, а в її керівників сильно обмежені можливості для маневру й альтернативи вибору способу дій. Така ситуація часто складається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Найбільш типовими зовнішніми причинами, що вимагають використання директивних підходів, є політичні рішення, зміна курсу, зміна влади.

До внутрішніх причин можна віднести дуже високий ступінь опору планованим змінам, незалежно від того, якими б мотивами поведінки вони не викликалися. При директивному підході люди, залучені в зміни, змушені просто підкоритися змінам. Директивний підхід застосовується в міністерстві, коли рішення про його реорганізацію вже прийнято.

Із усього вищесказаного виходить, що директивні підходи можна застосовувати тільки тоді, коли не підходять інші. Щоб бути ефективним, менеджер, вибравши цю модель, повинен усвідомити необхідність швидкого здійснення змін закороткий строк як принципову або, навіть, неминучу умову роботи. Для здійснення цих змін він повинен мати значні повноваження, силу й стійкість.

### **Модель, заснована на переговорах;**

Застосовуючи модель, засновану на переговорах, менеджер як і раніше є ініціатором зміни, однак проявляє готовність вести переговори з іншими групами по всіх виникаючих питаннях, піти на необхідні поступки.

На здійснення моделі переговорів іде трохи більше часу — у процесі переговорів з іншими зацікавленими сторонами складно передбачати результати, тому що важко заздалегідь повністю визначити, які необхідно буде зробити поступки.

Однак ті, кого стосується здійснювана зміна, володіють, принаймні, можливістю висловлювати свою думку, відчувають розуміння. Зміна характеру роботи в обмін на підвищення заробітної



плати й частки прибутків, часто називане виробничою угодою, являє собою приклад такого підходу.

### **Нормативна модель;**

При використанні нормативної моделі робиться спроба не тільки заручитися згодою службовців на якісь зміни, але й домогтися почуття відповідальності зацікавлених людей за досягнення загальних цілей організації. Саме тому такий підхід іноді називають «серця й розуму». При створенні якісно нового виду продукції або послуги бажано домогтися того, щоб співробітники постійно прагнули виконання цієї мети, постійно висувуючи пропозиції з вдосконалення, беручи участь у розробках проектів з підвищення якості, раціоналізації. У цьому випадку іноді вдаються до допомоги консультантів — фахівців в області поведінки окремих особистостей і груп, саме вони сприяють процесу зміни ставлення до роботи.

Можуть підключатися й зовнішні консультанти, які є експертами в питаннях поведінки й психології групи. Зрозуміло, що цей підхід вимагає більшої кількості часу, ніж директивний. Однак питання про те, як домогтися потрібного почуття відповідальності, усе ще залишається відкритим.

### **Аналітична модель;**

Аналітичний - теоретичний підхід до процесу змін, при якому застосовуються моделі змін, подібні описаним вище. Він послідовно проходить стадії аналізу й діагностики сформованої ситуації, постановки цілей, планування процесу змін, оцінки результатів й, нарешті, визначення цілей для наступної стадії процесу змін. Це раціональний і логічний підхід, що знаходить широке схвалення й підтримку в консультантів - внутрішніх і зовнішніх. Але зміни рідко відбуваються саме так, як припускає дана модель.

Емоції, непослідовність керівництва й зовнішні впливи приводять до того, що такий раціональний підхід важко застосовувати від початку до кінця, хоча він може бути правильним способом почати реформування.

### **Підходи, орієнтовані на дії;**

Моделі, орієнтовані на дії, відрізняються від аналітичних у двох аспектах: по-перше, проблема не так чітко визначена, по-друге, часто менеджер не робить істотного впливу на співробітників, залучених у планування змін. Як правило, серед цих співробітників є люди, на яких

позначитися введення змін. Група пробує цілий ряд підходів до рішення проблеми й учить на своїх помилках.

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

Більшість сучасних технологій стратегічного менеджменту можна використати не тільки в комерційній сфері, але й у державному й муніципальному керуванні. Нові умови розвитку суспільства приводять до того, що багато методів і прийомів менеджменту, що довели свою результативність у комерційному секторі, поступово переносяться в практику державного і регіонального управління. Останнім часом в усьому світі відзначається зміна моделі менеджменту в державній службі в цілому й у регіональному й муніципальному керуванні зокрема. Сфера державного управління сильно відрізняється від сфери приватного бізнесу. Споживачі муніципальних послуг не завжди мають можливість вибору. Тут, як правило, проявляється монополізм (постачання електроенергії й тепла), обсяг послуг може піддаватися раціонуванню (медичне обслуговування), деякі функції мають соціальну визначеність (в'язниці, суди), не спрацьовує повною мірою ринкові механізми й закономірності. Механізм ринку в основному припускає індивідуальний вибір, у той час як у суспільних товарах і послугах переважає суспільний і груповий вибір.

Послуги суспільного сектора не продаються за конкурентними цінами. Вони в найкращому разі надаються за цінами, які встановлюються за критеріями, далеким від ринкових. Іноді вони надаються на безкоштовній основі, і витрати на їхнє виробництво покриваються з податків. Широко поширене субсидування цих послуг. Часто організація суспільного сектора надає безліч послуг, при цьому витрати на їхнє виробництво важко розділити відповідно до кожного виду цих послуг. У зв'язку із цим не всі прийоми й технології керування комерційною фірмою в їхньому незмінному вигляді можуть застосовуватися в державній сфері. Це застосування має потребу у відповідній адаптації, що повинна бути тим більшою, чим сильніше відрізняється зміст діяльності тієї або іншої організації від змісту діяльності приватної фірми.

В останні роки державні установи багатьох розвинених країн відчувають значні організаційні зміни з метою підвищення

ефективності своєї роботи, забезпечення більш високого рівня обслуговування й прозорості своєї діяльності. Прикладом країни з високою ефективністю діяльності урядових закладів виступає Японія, в урядових закладах якої зайняте стосовно всіх зайнятих у два рази менше, ніж в інших розвинених країнах (СІЛА, Німеччини, Великобританії) [2, с. 40]

Державні служби багатьох розвинених країн в останні роки піддалися фундаментальній зміні. Урядові департаменти більше не являють собою організаційні "кокони". Вони вже не захищені спеціальними привілеями й правилами, стійкими можливостями просування по службі, постійно зростаючими бюджетами. Вони стають схожими на ринкові організації. Дуже яскраве тому підтвердження - остання книга А. Гора, віце-президента США, що вийшла за назвою "Діловий уряд". У ній докладно описані кроки, розпочаті адміністрацією США, які були спрямовані на перенесення останніх досягнень сучасного менеджменту із практики корпорацій у практику діяльності державних установ. [29, с. 38]

Це перенесення нових технологій менеджменту триває і на далі, співробітники державних установ все більше стурбовані економією витрат, підвищенням ефективності, вони у все більшому ступені враховують змінні параметри зовнішнього оточення й запити, котрі змінюються, споживачів послуг урядових структур. Все більший акцент робиться на групову роботу й методи колективного вироблення управлінських рішень.

Сучасна концепція регіонального й муніципального управління, реалізована в ряді західних країн, представляє кожного громадянина у вигляді клієнта. Така концепція має деякі обмеження, тому що звужує функції громадянина. У той же час дана концепція, орієнтована на досягнення більш повного задоволення потреб людей, уже довела свою доцільність й ефективність. В 1991 році у Великобританії була опублікована Хартія Громадянина, що містить у собі безліч показників й індикаторів якості виконання місцевими органами влади своїх функцій по обслуговуванню клієнтів, тобто громадян. Коли хартія використовується в контексті нової моделі регіонального й муніципального управління, то вона дає основу для побудови відповідних стандартів обслуговування й для оцінки діяльності місцевих органів влади. Ці показники лягли в основу конкурсів серед місцевих органів влади й установ соціальної сфери, у процесі яких незалежними комісіями присуджуються нагороди в області якості місцевого управління.

У практику роботи установ регіонального керування проникає технологія створення команд, тобто гнучких тимчасових творчих груп, орієнтованих на створення нового або вдосконалювання старого "продукту".

Створення інноваційного потенціалу в рамках державної установи стає запорукою його успішної діяльності.

Керування комерційними організаціями, що досягли успіху на ринку, характеризується тим, що колективам надається значна самостійність. Ці колективи здобувають права незалежних "команд", або навіть самостійних філій. "Командні" технології менеджменту стали активно проникати в практику регіонального керування. Невеликі колективи одержують можливість розпоряджатися ресурсами, проводити власну кадрову політику й навіть займатися стратегічним плануванням. Команди стають головним інструментом досягнення іноваційності, сфокусованості на головних завданнях. В організаціях нового типу міняється роль менеджера середньої ланки: він уже не стільки "диспетчер", скільки тренер-консультант; він не стільки передає вказівки начальства, скільки допомагає працівникам самостійно виробити нові підходи, удосконалювати прийоми й методи виконуваної роботи, домогтися більшої погодженості дій.

Нові підходи до регіонального й муніципального керування передбачають постійне навчання й підвищення кваліфікації, ретельний відбір персоналу, надання гарантій зайнятості. Адаптивність організації досягається за допомогою відносної стабільності колективу, що володіє загальними цінностями й загальним баченням. У процесі становлення нової моделі керування змінюється й роль персоналу. Інвестиції в людський капітал здобувають таку ж важливість, як й інвестиції в основні фонди. Обов'язковим стає безперервне навчання персоналу й, насамперед, техніці рішення проблем.

У практику керування регіоном і містом проникають методи кількісної оцінки результатів, зокрема, оцінки ефективності (відношення результату до витрат), результативності (відношення фактичного результату до планованого) і економії (відношення планованих витрат до фактичного).

У процесі формування нової моделі менеджменту в регіональному й муніципальному управлінні видозмінюються процедури контролю. На місце тотального бюрократичного контролю приходять контроль із боку населення, споживачів послуг регіонального керування, що здійснюється як безпосередньо, так і за допомогою громадських організацій і засобів масової інформації. Контроль в умовах

децентралізації керування стає більше ретельним й всеосяжним (чим більше децентралізація, тим більше ретельним повинен бути контроль). Контроль наближається до безпосередніх виконавців і значною мірою починає здійснюватися ними самими.

Зміщаються й інші акценти, зокрема, центр ваги переноситься з виміру витрат на вимір результатів. Традиційні підходи в державному управлінні постійно зосереджують увагу на питанні про те, скільки витрачено державних коштів, при цьому вимір реального результату залишається в тіні. (Такий підхід частково виправданий тим, що багато з фінансових коштів, спрямованих на державні потреби, не попадають за призначенням, використовуються в корисних цілях). Нові підходи менеджменту в регіональному й муніципальному керуванні основну увагу переносять на постановку цілей і завдань, вироблення інструментів їхнього досягнення, вимір і моніторинг результатів, оцінку ефективності.

Закордонний досвід показує необхідність широкого використання в державному секторі підходів, що підвищують ефективність використання бюджетних коштів. У цьому зв'язку певний інтерес викликає концепція **value for money** ("ЦІННІСТЬ за гроші"), широко використовувана в діяльності державних організацій суспільного сектора у Великобританії й деяких інших країнах. Цей термін у всіх державних організаціях Великобританії став ключовим у контексті підвищення продуктивності їхньої роботи. Зміст терміна **value for money** полягає в тому, що в кожному конкретному випадку використання бюджетних коштів відбуваються порівняння кількості витрачених коштів і придбаного у зв'язку із цим корисного ефекту (результату). Таким чином, **value for money** - це свого роду концепція підвищення ефективності витрати бюджетних коштів. Вона знайшла своє застосування не тільки в бюджетних, але й у комерційних організаціях, реалізуючись у таких процесах, як реінжиніринг бізнес процесів і бенчмаркінг.

Бенчмаркінг є систематичний процес виявлення кращих організацій й оцінки їхньої продукції або послуг й методів виробництва з метою використання передового досвіду цих організацій.

В основі бенчмаркінга лежить концепція безперервного вдосконалювання діяльності, що передбачає безперервний цикл планування, координації, мотивації й оцінки дій з метою стійкого поліпшення діяльності організації.

Основний зміст бенчмаркінга полягає не стільки в тому, щоб визначити, наскільки інші організації виявилися успішнішими, скільки

виявити фактори й методи роботи, які дозволили досягти більш високих результатів. Можна виділити конкурентний і функціональний бенчмаркінг.

Конкурентний бенчмаркінг розглядає виробу, послуги, і процеси роботи прямих конкурентів організації. Функціональний бенчмаркінг розглядає виробу, послуги, і процеси роботи організацій, що не є прямими конкурентами даної організації.

Дані про найкращий у світі досвід виробництва продукції або процеси обслуговування іноді важко виявити через те, що вичерпна інформація вимагає досить високих витрат. Тому бенчмаркінг часто використовує інформацію про організації, які просто виявилися кращими по тих або інших параметрах. Надалі можуть бути виявлені нові кращі зразки, і бенчмаркінг здобуває характер безперервного процесу постійних удосконалень.

Прикладів бенчмаркінга в практиці діяльності державних організацій досить багато. Державні вищі навчальні заклади застосовують методи керування, запозичені із приватного сектора. До числа таких методів відноситься орієнтація на споживача, постійне вдосконалювання бізнес процесів, маркетинг освітніх послуг та ін. Так, наприклад, досвід маркетингової діяльності торговельних фірм, що поширюють товари широкого попиту, використовується в маркетингу освітніх послуг державних навчальних закладів, у стратегічному плануванні розвитку вузів можуть використовуватися ті ж прийоми, які використовуються при стратегічному плануванні розвитку комерційних фірм і т.д

Для органів регіонального керування найбільший інтерес представляє приклад діяльності *Аудиторської Комісії у Великобританії*. Вона здійснює постійний моніторинг якості менеджменту місцевих органів влади, а також організацій суспільного сектора, які діють на місцевому рівні. При цьому моніторинг опирається на систему показників, які містять у собі багато детальних показників діяльності установ охорони здоров'я, поліції, місцевих органів влади й ін. Даний моніторинг спрямований на виявлення розбіжності в ефективності використання бюджетних коштів, витрачених на ті або інші потреби. На основі даного моніторингу Аудиторська Комісія виявляє передовий досвід кращого з погляду показників соціально-економічної ефективності використання бюджетних коштів фінансування державної установи (ним може виявитися краща школа, кращий госпіталь, краща пожежна команда й ін.). Потім кращий досвід вивчається, виявляються ті практичні кроки,

які дозволили одержати кращі результати, потім цей досвід описується й тиражується при особистій участі співробітників Аудиторської комісії. Таким чином, контроль, що здійснює Аудиторська комісія, своєю кінцевою метою має підвищення ефективності роботи багатьох державних установ і в остаточному підсумку - підвищення ефективності кожного бюджетного фунта стерлінгів. [1, с. 321]

Бенчмаркінг являє собою успішну управлінську технологію, що доцільно використати у вітчизняній практиці. Це використання може виявитися досить успішним, тим більше що є значний практичний досвід по застосуванню методів соцзмагання в державній сфері в нещодавньому минулому. Однак цей фактор може заважати широкому застосуванню бенчмаркінга, тому що багато методів колишньої системи керування в людей асоціюються з низькою ефективністю всієї системи в цілому, і тому можуть викликати незадоволене відторгнення. Таких асоціацій бажано уникнути. Це можна зробити, якщо його використати саме за назвою "бенчмаркінг", а не "впровадження передового досвіду".

Одним з можливих підходів до використання бенчмаркінга є участь у різних рейтингах й оцінках якості систем керування. Будь-яке суспільне визнання, засноване на результатах, досягнутих у процесі відкритого й голосного змагання, може сприяти підвищенню якості державного керування. Оцінка якості регіонального або муніципального керування або державної організації, виконана незалежними комісіями або громадськими організаціями й та, яка отримала суспільне визнання, сприяє підвищенню якості керування в державних і муніципальних органах керування. Будь-які суспільні оцінки, рейтинги й суспільні конкурси роблять процес державного й муніципального керування більше прозорим й ефективним. У зв'язку із цим на перших етапах використання бенчмаркінга у вітчизняній практиці державного й муніципального керування доцільно організувати різноманітні конкурси й рейтинги органів місцевого керування й самоврядування, а також оцінки якості використання бюджетних коштів у різних сферах регіонального й муніципального керування.

Останнім часом у ряді країн бенчмаркінг розвивається в напрямку створення кооперативів бенчмаркінга. Групи організацій або підрозділів збираються, щоб учитися один в одного, використовуючи для самооцінки ідентичні індикатори. Це призводить до подальшого розвитку організацій суспільного сектора, підвищенню їхньої ефективності. Цей напрямок діяльності може знайти свій розвиток у

вітчизняній практиці, у тому числі на базі таких організацій, як союзи міст, регіональні асоціації місцевого самоврядування та ін.

Бенчмаркінг може розглядатися як своєрідна технологія навчання. Бенчмаркінг сам по собі повинен бути орієнтований, насамперед, на навчання. Ефект навчання в бенчмаркінзі може виникнути лише при відповідних організаційних і культурних передумовах. Це, насамперед необхідний рівень децентралізації керування, делегування повноважень, відсутність вертикальної ієрархії й наявність коштів горизонтальної координації. У той же час сам по собі бенчмаркінг відіграє підлеглу роль у рамках загальної стратегії навчання організацій. Необхідним елементом цієї стратегії є навчання тому, як варто навчатися. Справа в тому, що багато організацій усе ще не адаптовані до нових умов, що вимагають безперервного й постійного процесу навчання, і їхня здатність до навчання перебуває нижче необхідного рівня. У зв'язку із цим у програмах навчання й підвищення кваліфікації державних і муніципальних службовців доцільно передбачати спеціальні тренінги, націлені на використання нових методів менеджменту в державному й муніципальному керуванні, а також тренінги, що розвивають у державних й муніципальних службовців здатності до навчання й самонавчання.

Таким чином, широке поширення бенчмаркінга в усім світі свідчить про його високу ефективність. У зв'язку із цим ця технологія менеджменту заслуговує того, щоб на системній основі впроваджувати її в практику діяльності вітчизняного державного й муніципального керування. Те ж можна сказати й про багато інших сучасних технологій менеджменту.

Необхідно перебороти штучні границі, що розмежовують менеджмент у приватному й суспільному секторі, менеджмент у комерційних і державних організаціях. Для цього необхідно більш широко висвітлювати досягнення сучасного менеджменту в рамках програм навчання й підвищення кваліфікації державних і муніципальних службовців. Одночасно доцільно на постійній і системній основі виробляти рекомендації для місцевих органів влади й поширювати передовий досвід керування на всіх рівнях державного керування, у тому числі на регіональному й муніципальному рівні.

Для успішного втілення стратегії важливо аналізувати не лише найкращий досвід, але і пам'ятати про типові помилки, які чинять перешкоду для ефективного впровадження стратегії. За Капланом існує чотири види типових помилок:



1. Бачення, яке не можна перетворити у дії, оскільки воно не виражено у практичних термінах.

2. Стратегія, не зв'язана з індивідуальними цілями та цілями підрозділів.

3. Розподіл ресурсів базується на короткостроковому бюджеті, а не на стратегічному.

4. Контроль, спрямований на короткострокові цілі, а не на розвиток у довгостроковій перспективі.

Залучення співробітників організації, відкритість, високий рівень культури допомагає своєчасно виявляти та виправляти помилки.

## Лекція 4

### УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ЗМІН

Основні засади управління процесом змін. Стратегії змін. Фактори вибору стратегії змін залежно від стану організації. Типологія організаційних стратегій. Стратегічна відповідність. Стили роботи керівника. Контроль та оцінка процесу змін. Методики оцінки.

Будь-яка зміна є надзвичайно складним процесом. Неможливо дати одну просту інструкцію з керівництва організаційними змінами. Проте існує кілька принципів керування процесом змін, знання яких допомагає ефективно управляти змінами.

По-перше, необхідно погодити методи й процеси змін зі звичайною діяльністю й управлінськими процесами в організації. Може виникнути боротьба за обмежені ресурси: деяких людей можуть хотіти використати як для планування або розробки змін, так і для виконання поточних справ. Ця проблема стає особливо гострою й делікатною в організаціях, де відбуваються великі зміни, наприклад, при масовому виробництві, коли перехід до нового продукту або технології вимагає значної реорганізації процесів виробництва й цехів, і питання насамперед полягає в тім, як домогтися цього без істотних втрат у виробництві й продуктивності.

По - друге, керівництву варто визначити, у яких конкретних заходах, у якій мірі та формі воно повинне прямо брати участь. Основний критерій — складність виконуваних дій та їхня важливість для організації. У великих організаціях старші керівники не можуть самі брати участь у всіх змінах, однак деякими з них повинні керувати особисто або знайти підходящий спосіб, явний або символічний, надання й прояву управлінської підтримки. Заохочення з боку керівництва є важливим стимулом у здійсненні змін.

По-третє, необхідно погодити один з одним різні процеси перебудови організації. Може, це й легко в невеликій або простій організації, але у великій і складній можуть виникнути значні труднощі. Часто різні відділи працюють над схожими питаннями (наприклад, впровадження нової технології обробки інформації). Вони можуть вийти із пропозиціями, які не вписуються в загальну політику керівництва й стандартні методики або ж висунути надмірні вимоги до ресурсів. Може також трапитися так, що один з відділів розробив важливі пропозиції й варто переконати інших прийняти їх, а для цього відмовитися від існуючої системи або своїх пропозицій. У таких ситуаціях вище керівництво повинне втручатися, дотримуючи такту.

По-четверте, керування змінами включає різні аспекти — технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, політичні, фінансові й інші. Це, мабуть, найбільше ускладнює обов'язки керівництва, тому що в процесі беруть участь фахівці, які часто намагаються нав'язати свій обмежений погляд на складну й багатогранну проблему.

По-п'яте, управління змінами включає рішення про застосування різних підходів і способів втручання, які допомагають правильно почати, систематично вести роботу, справлятися з опором, домагатися підтримки й здійснювати необхідні зміни. Здійснення змін являє собою складний комплекс процесів і процедур.

Варто враховувати такі його особливості:

- це насамперед тривалий процес, що займає досить багато часу на підготовку до проведення змін, безпосереднє впровадження й контроль після здійснення змін;
- важливою частиною цього процесу є вибір з різних альтернатив, від якого залежить майбутнє організації;
- цей процес можна розглядати тільки як системний процес, що торкається всієї організації;
- необхідно враховувати, що багато проблем, з якими доводиться зіштовхуватися в процесі здійснення змін, мають високу невизначеність;
- процес зачіпає інтереси багатьох людей, тому необхідно приділяти особливу увагу людському фактору при реалізації й впровадженні змін у компанії.

Комплекс всіх процедур і процесів, пов'язаних зі здійсненням зміни, це не просто деяка послідовність дій, що характеризує виконання звичайної роботи, а по суті стратегія здійснення змін.

Виходячи з вище сказаного, можна сказати, що під **стратегією змін розуміють** той або інший підхід, обраний залежно від обставин, що враховує фактори, описані вище. Не існує однієї універсально-оптимальної стратегії змін, хоча часто можна почути про успіхи менеджерів, що працюють як у сфері бізнесу, так й у сфері державного керування (особливо вищого), швидко здійснюючі масштабні зміни (наприклад, приватизацію), не враховуючи думки, знань, досвіду й навіть роботи людей, яких зачіпають такі зміни.

Даний підхід може бути корисним протягом дуже короткого часу, і використання його на більше тривалий строк часто приводить до більших витрат, а не до позитивних змін, що сприяють підвищенню ефективності організаційних процесів. Вихідною метою розробки й

реалізації стратегії змін є гарантія ефективної відповіді організації на існуючу потребу або проблему, і ця відповідь вимагає підтримки з боку членів організації. Стратегія повинна гарантувати існування або створення умов, при яких компанія буде мати найвищі шанси домогтися успіху.

Безумовно, надзвичайно важливі для аналізу вибору стратегії й особистих навичок керівництва. Однак навіть блискучі особисті навички й здібності не зможуть компенсувати поганий вибір стратегії й тактики. У діловому світі, що продовжує ставати усе більше динамічним, наслідки поганого вибору можуть виявитися надзвичайно жалюгідними.

Управління процесом змін потребує аналізу адекватності ресурсів, які має організація, тим умовам, які в цей момент превалюють. Із практики видно, що результати роботи організації визначаються сукупністю двох груп факторів: зовнішніми умовами, у яких вона змушена діяти (економіка, конкуренція, правове регулювання, ЗМІ, суспільна думка, фінансові ринки й т.д.); та якістю ресурсів, які має організація для того, щоб реагувати на коливання зазначених зовнішніх факторів і пристосовуватися до них (капітал, дослідження й розробки, досвід, технології, корпоративна культура, якість керування і т.д.). Варто відзначити, що, для того щоб могли вибрати підходящу стратегію та ефективно управляти нею, їм насамперед варто визначити, які вимоги пред'являють до організації зовнішні умови, що змінилися, а потім - перевірити, наскільки її ресурси дозволяють їй відповідати цим вимогам.

У таблиці 1 наведені співвідношення між групами факторів і зазначені п'ять можливих станів або ситуацій організації. Наведена матриця припускає, що стан компанії може змінюватися в результаті комплексного впливу змін зовнішніх умов й ефективності дій, що вживають у відповідь на них її керівництвом. Теоретично можливі будь-які сполучення параметрів, представлених у матриці. Однак можна помітити, що при погіршенні або поліпшенні стану організації по одній групі параметрів її стан по іншій групі також пропорційно погіршується або поліпшується під впливом так названого «хвильового ефекту». Тому на практиці можливі стани організації групуються поблизу діагоналі матриці.

Таблиця 4.1. Можливі стани організації (ситуації).

Р е с у р с и  О р г а н і з а ц і ї	Зовнішні умови роботи організації					
		Дуже сприятливі	Частково сприятливі	Невизначені	Частково несприятливі	Дуже несприятливі
	Повністю адекватні	Відмінна ситуація	Стійка ситуація			
	Скоріше адекватні	Стійка ситуація	Стійка ситуація	Уразлива ситуація		
	Майже адекватні		Уразлива ситуація	Уразлива ситуація	Ситуація руху по інерції/напружена	
	Мало адекватні			Ситуація руху по інерції/напружена	Ситуація руху по інерції/напружена	Кризисна ситуація
Неадекватні				Кризисна ситуація	Кризисна ситуація	

Кожна із зазначених у таблиці 1 ситуацій характеризується власною динамікою, описаною з використанням індикаторів, наведених у таблиці. Цінність цієї таблиці в тім, що вона дозволяє виявляти поточний стан організації. Звичайно, значимість окремих індикаторів, що розташовані в таблиці, може бути різною для різних організацій і тому для одержання достовірної оцінки стану організації їх варто застосовувати з відповідними ваговими коефіцієнтами. Різні стани організації або ситуації відповідно до їх динаміки вимагають різних підходів до впровадження змін у її роботу. У загальному випадку:

- чим ближче стан організації до відмінного, тим більша увага повинна приділятися стратегіям, заснованим на поступових і безперервних удосконаленнях. Такі стратегії мають своєю метою вдосконалювання або оптимізацію сформованої практики роботи організації. Іншими словами, цілями змін є поліпшення того, що вже є (збільшення обсягів виробництва, скорочення витрат, підвищення якості);
- чим ближче стан організації підходить до кризового, тим більшого значення набувають радикальні стратегії змін, засновані на розриві спадкоємності. Такі стратегії пов'язані зі змінами напрямків і методів роботи організації й звичайно ведуть до

радикальних зміни, повної перебудови організаційної структури, зміни бюджетної політики.

Слід мати на увазі, що об'єктом управління для державної установи, на відміну від приватної бізнес-одиниці, є не лише її внутрішнє середовище, а й ситуація в галузі або регіоні. Скажімо, для майбутнього Міністерства з питань житлово-комунального господарства об'єктом управління буде саме ця галузь економіки. Оскільки ситуація в цій галузі є справді кризовою, то і стратегія з управління нею має містити радикальні елементи – будівництво соціального житла, перебудова застарілого, непрдатного для життя житлового фонду тощо.

Прикладом втілення успішної стратегії, розробленої Міністерством, є стратегія перетворень на транспорті, реалізована Міністерством транспорту України. Для кожного громадянина стали поміченими зміни, що відбулися у цій галузі.

Вибір радикальної стратегії перебудови у випадках відмінного або стійкого стану організації неминує вплине на її благополуччя. З іншого боку, стратегія безперервних, поступових змін для організації, що перебуває в передкризовій або кризовій ситуації, здатна тільки продовжити її нездужання або навіть погіршити її стан. Іншими словами, корисність тієї або іншої стратегії може бути оцінена не абсолютно, а тільки в контексті стану конкретної організації.

Керівництво організації повинне ретельно проаналізувати й оцінити її стан, після чого вирішити, яка стратегія змін є для неї найбільш підходящою.

Деякі показники організації мають негативні ознаки, що дозволяє припустити, що умови її існування ближче до невизначених, а її ресурси – не цілком адекватні. Тому стан організації є скоріше за все, уразливим і навіть наближається по інерції до передкризового. Відповідно організація повинна вибрати стратегію перебудови своєї діяльності й розриву зі сформованими традиціями.

Варто ознайомитися з питанням відповідності стану, в якому перебуває організація, та найбільш адекватної стратегії. Проблема відповідності розроблена для компаній, але може застосовуватися і в державних установах з певними застереженнями (таблиця 2).

Таблиця 4.2. Співвідношення практичних ситуацій та стратегій

<p><b>1. Відмінний стан компанії</b></p> <p>Перебуваючи у відмінному стані, компанія здатна не тільки добре адаптуватися до ринкових умов, але також розвивати внутрішні методи роботи так, щоб перевершувати аналогічні організації. Компанію, таким чином, відрізняють високоефективні ринкові підходи й успішний безперервний розвиток.</p>	<p><b>1. Випереджальна стратегія</b></p> <p>У цьому випадку найбільш підходящої варто визнати випереджальну стратегію розвитку, засновану на ретельному моніторингу зовнішніх умов і внутрішнього стану компанії з метою виявлення ознак будь-яких, як би то не було помітних можливостей. У відповідь на появу зазначених ознак керівництво компанії регулює її роботу так, щоб захистити її позиції й забезпечити позитивний баланс попиту та пропозиції на її товари й послуги.</p> <p>Подібна стратегія припускає наявність механізму «сканування» умов роботи компанії, що дозволяє вловлювати появу нових явищ (зовнішніх і внутрішніх), здатних вплинути на позиції компанії. Повинен бути також налагоджений механізм реагування на результати моніторингу.</p>
<p><b>2. Стійкий стан</b></p> <p>У такому стані компанія здатна витримувати тиск зовнішніх умов її роботи. Вона досить ефективно робить послуги або виробляє продукцію, які потрібні, і досить добре використовує наявні ресурси. Разом з тим у компанії є можливості для вдосконалювання, причому, якщо вдосконалювання не будуть проводитися, у неї можуть виникнути проблеми у випадку зміни зовнішніх умов або погіршення забезпеченістю ресурсами.</p>	<p><b>2. Стратегія розвитку</b></p> <p>Для збереження завойованих позицій компанія зобов'язана продовжувати вдосконалювання своїх можливостей реагувати на зміну умов існування.</p> <p>Для цього компанія у відповідь на зміни, що відбулися, або очікувані зміни в обстановці може розширити спектр виробленої продукції або наданих послуг, або замінити їх новими, або спробувати розширити своя присутність на ринку, наприклад, шляхом розширення виробництва й розвитку мереж збуту продукції. У контексті такої стратегії особливо доречно створення спільних підприємств і вступ у ділові відносини з іншими компаніями.</p>
<p><b>3. Вразливий стан</b></p> <p>Компанія ще здатна керувати своїм розвитком, але відчуває певні</p>	<p><b>3. Стратегія оптимізації</b></p> <p>Компанія втрачає здатність до розвитку й повинна почати інтенсивні</p>

<p>труднощі з забезпеченням ефективної роботи. Продукція, яка виробляється компанією, за своїм походженням відповідає специфічним потребам ринку, але її виробництво та/або експлуатація пов'язана з використанням зайвої кількості ресурсів, що негативно позначається на рівні виробничості та економічній ефективності.</p> <p>Крім того, здатність реагувати на зміни умов роботи та впроваджувати нове залишається відносно слабкою.</p> <p>Тому, при швидкому погіршенні зовнішніх умов компанія може бути легко збанкручена. Для таких компаній частим випадком є те, що основні зусилля витрачаються на внутрішні проблеми, в той час як, не приділяється уваги надаванню товарам та послугам.</p>	<p>зусилля по оптимізації своєї здатності реагувати на зміни обстановки й по відворюванню втрачених позицій. Стратегія оптимізації включає аналіз існуючої практики роботи, використання ресурсів і всіх існуючих систем з метою вироблення коригувальних дій - впровадження контролю витрат, скорочення штату, спрощення виробничих процесів, удосконалювання організації праці, відновлення технологій, перегляду стратегії маркетингу й т.п.</p> <p>Іншими словами, дана стратегія націлена на розширення виробництва й підвищення якості. При цьому прагнуть впливати на параметри, що впливають на витрати, у той час як у стратегії розвитку об'єктом впливів є параметри, пов'язані з доходами компанії.</p>
<p><b>4. Ситуація руху по інерції/напружена</b></p> <p>Як і у попередньому випадку, дана ситуація пов'язана з виникненням у компанії фінансових проблем, але з тією відмінністю, що вони обумовлені старінням вироблених товарів або надаваних послуг або архаїчністю застосовуваних виробничих методів й організації виробництва. Іншими словами, подальша доля компанії залишається під сумнівом у зв'язку з невідповідністю між ринковими умовами й здатністю реагувати на них.</p> <p>У подібних ситуаціях часто можна спостерігати наявність у компанії двох конкуруючих між собою кланів. Представники одного з них ратують за прийняття рішень, що залишаються в рамках корпоративних традицій, а представники іншого виступають на користь нових рішень.</p>	<p><b>4. Стратегія перебудови</b></p> <p>У даній ситуації, навіть якщо в компанії є достатні підстави вважати пережиті труднощі всього лише тимчасовими, у неї немає іншого виходу, крім негайного перегляду своїх відносин з ринком (відновлення номенклатури продукції й послуг, репозиціонування на ринку й т.п.) і внутрішніх методів роботи (перебудова виробництва, організації праці, механізмів прийняття рішень, технологій і т.д.). Подібні стратегії часто й цілком справедливо називають революційними, оскільки вони спрямовані на глибоку й різку зміну виробничих моделей, що довго були переважаючими в компанії.</p> <p>Таким чином, ці стратегії спрямовані не на вдосконалювання того, що є в компанії, а на те, щоб робити щось нове й зовсім</p>



<p><b>5. Кризова ситуація</b></p> <p>Для того, щоб компанії був поставлений даний діагноз, звичайно повинні бути виконані наступні дві умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ саме існування компанії поставлене на карту;</li> <li>➤ у компанії відсутні внутрішні альтернативи розвитку.</li> </ul> <p>У результаті організація виявляється дуже ослабленою й піддається зовнішнім впливам такої сили, яку вона не здатна винести, наприклад, ультимативним вимогам фінансових інститутів. Ця ситуація звичайно супроводжується внутрішнім хаосом, коли неможливо змусити людей приймати творчі й ефективні рішення.</p>	<p>іншимиметодами.</p> <p><b>5. Стратегія скорочення або розпродажу</b></p> <p>Оскільки всі способи виправлення ситуації були випробувані й зазнали невдачі, для компанії в цій ситуації залишаються тільки дві можливі стратегії. По-перше - скорочення, що виражається переважно в обмеженні номенклатури продукції або послуг тільки тими, які підтвердили свою економічну ефективність. Ця стратегія виходить із припущення, що окремі частини компанії ще відповідають вимогам ринку й залишаються можливості розширити її присутність на ньому, якщо сконцентрувати зусилля тільки в обраних областях. Інші області діяльності компанії повинні бути ліквідовані. Друга стратегія - розпродаж - виражається в ліквідації компанії або шляхом продажу її активів, або шляхом передачі їх у керування іншої компанії з підписанням ексклюзивної субпідрядної угоди. В обох випадках ця стратегія пов'язана з хірургічними діями, що неминуче призводять до радикальних змін і найчастіше до значних збитків як для акціонерів, так і для керівництва й співробітників компанії.</p>
---	---

Для державних установ, на наш погляд, оптимальним є стійкий стан, для якого відповідною є стратегія розвитку, яка передбачає вдосконалення діяльності, підвищення якості продуктів та послуг, розроблених програм та проектів, механізмів впровадження останніх.

Вибір стратегії змін безумовно включає глибокий і чіткий аналіз співвідношень між ринковими умовами й внутрішніми характеристиками організації з наступною їхньою гармонізацією на основі стосовних до справи й ефективних рекомендацій.

На практиці траплялося не раз, що менеджери схильні спонтанно віддавати перевагу стратегіям розвитку або оптимізації тому, що ці стратегії дозволяють зберігати традиції, знижують найбільш очевидні

ризика, а наслідку невдачі при їхньому застосуванні виявляються не настільки великі. Разом з тим збереження спадкоємності може являти значну загрозу для існування багатьох організацій у випадку глибоких і довгострокових змін умов їхньої роботи.

Таблиця 4.3. Стили керівництва.

Параметри взаємодії керівників з підлеглими	Стили керівництва		
	авторитарний	демократичний	ліберальний
1. Прийоми ухвалення рішення	Одноосібно вирішує питання	Перед ухваленням рішення радиться з підлеглими	Чекає указівок від керівництва чи рішення наради
2. Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, просить	Просить
3. Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність відповідно до переданих повноважень	Знімає із себе усяку відповідальність
4. Відношення до ініціативи	Придушує	Заохочує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
5. Відношення до підбора кадрів	Боїться кваліфікованих працівників	Підбирає грамотних працівників	Підбором кадрів не займається
6. Відношення до недоліків власних знань	Усе знає — усе вміє	Постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює свої знання і заохочує цю рису у підлеглих
7. Стиль спілкування	Тримає дистанцію, не товариський	Дружньо налаштований, любить спілкування	Боїться спілкування, спілкується з підлеглими тільки з їх ініціативи
8. Характер відносин з підлеглими	Диктується настроєм	Рівна манера поведінки, постійний самоконтроль	М'який, покладливий
9. Відношення до дисципліни	Прихильник формальної твердої дисципліни	Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей	Вимагає формальної дисципліни
10. Відношення до морального впливу на підлеглих	Вважає покарання основним методом стимулювання. Заохочує тільки по святах	Використовує різні види стимулів, не завжди орієнтуючись на свята	Діє приблизно так само, як і демократ

Всім організаціям час від часу необхідно міняти щось у своїх стратегіях і структурах. У минулому, коли зовнішнє оточення було відносно стабільним, більшість організацій проводили незначні,

скоріше кількісні зміни, щоб вирішити термінові проблеми або скористатися новими можливостями, які відкрилися. Однак останні десять-п'ятнадцять років компанії всього світу поставлені перед необхідністю радикальних змін у стратегії, структурі й процесах керування, щоб пристосуватися до нових вимог конкуренції. Глобальна конкуренція й швидкі технологічні зміни, швидше за все, призведуть до ще більш значних структурно-стратегічних змін у прийдешнім десятилітті.

Організації можуть обрати ті зміни, які їм потрібні, серед величезного розмаїття змін. Цей вибір складний і вимагає великої відповідальності, аналітичних здатностей і навичок кваліфікованого керування вищого менеджменту. За помилки організації платять занадто високу ціну. Вибрати й рухатися в правильному напрямку значить успішно здійснити стратегію змін.

Особливу роль в управлінні процесом змін відіграє особистість керівника та стиль його керівництва.

**У практиці управління існують три стилі керівництва:**

**1) авторитарний чи директивний.** Характеризується високою централізацією керівництва, одноосібним прийняттям рішення, жорстким контролем за діяльністю підлеглих. Співробітники отримують лише мінімум інформації. Керівник відмовляється від послуг експертів, думок підлеглих, не виносить свої пропозиції на обговорення. Поширені методи керівництва: накази, розпорядження, зауваження, виговори, погрози, зняття пільг. Зацікавленість не заохочується. Інтереси справи для керівника вищі за інтереси людей;

Детальна характеристика стилів керівництва наведена у таблиці 4.

**2) демократичний або колегіальний.** Характеризується прагненням керівника до спільного вироблення рішень, розподілом повноважень та відповідальності між керівником та підлеглим. Заохочується висловлювання власної думки. Керівник прагне використовувати рефлексивні методи управління (переконання, обговорення, аргументація), а при здійсненні контролю особливу увагу звертає на результат. У співробітників розвивається самостійність, яка сприяє досягненню цілей організації;

**3) ліберальний.** Характеризується безініціативністю, невтручанням у процес робіт. Керівники недостатньо компетентні, не впевнені у міцності свого службового місця, не принципові. Не вимогливі до підлеглих, не люблять контролювати їх роботу.

Ефективність стилю керівництва залежить від конкретної ситуації, проте в управління організаційними змінами більш прийнятним є демократичний стиль.