

The background of the slide is a light gray gradient with several realistic water droplets of various sizes scattered across it. The droplets have highlights and shadows, giving them a three-dimensional appearance.

**ИЗМЕНЯЕТСЯ ВСЕ, КОГДА
МЕНЯЕМСЯ МЫ.**

ГЕНРИ ЭМИЕЛ

ТЕМА 1. ПРИРОДА, ДЖЕРЕЛА ТА НЕОБХІДНІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН

- **1. МІСЦЕ ЗМІН У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ.**
- **2. ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ.**
- **3. КЛАСИФІКАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН.**
- **4. ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК САМОСТІЙНОГО НАУКОВОГО НАПРЯМУ.**

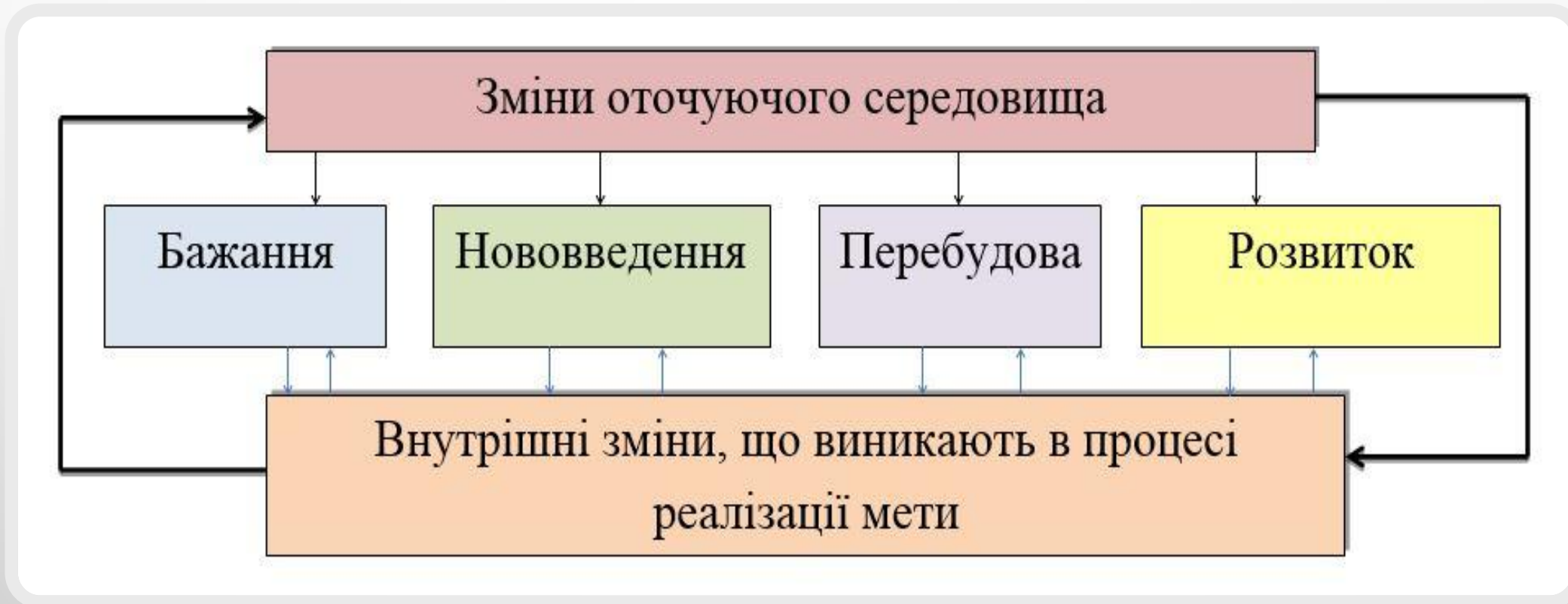


РИС. 1. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЗМІН ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

ЗОВНІШНІ ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ЗМІН

Фактори, що викликають зміни	Приклади
Соціальні	Зміна смаку та соціальних цінностей; структура зайнятості; зміна демографії, зміна у поведінці споживачів і т. д .
Технологічні	Підвищення доступності нових виробничих технологій, розвиток інформаційних систем та комунікаційних каналів
Економічні	Загальний спад виробництва; зміна курсу валют та відсоткових ставок; зміни в системі фінансування; інфляція, безробіття, ціни на енергоносії
Екологічні	Забруднення навколишнього середовища; виснаження сировинних ресурсів; орієнтація споживачів на здорове, екологічне харчування
Політичні	Система лідерства в масштабі місцевої влади, керівництва на міжнародному рівні; зміни у законодавчому регулюванні, політика оподаткування
Ринок	Спад, підвищення попиту на окремі види продукції чи послуг; об'єднання компаній
Конкуренти	Поява нових конкурентів, зникнення існуючих конкурентів
Стихійні біди	Землетрус, пожежа, аварія, ураган і т. д.

ПІДХОДИ ДО ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ З ПОЗИЦІЇ ВПЛИВУ ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ

Підхід	Суть	Переваги	Недоліки
«Зверху-вниз»	Зміни проводяться за ініціативи керівництва	Чітке планування. Висока швидкість дії. Забезпечує відповідність специфічним умовам конкретної організації. Підходить для радикальних змін	Успіх залежить від компетентності керівництва. Недемократичність. Недостатньо мотивує працівників. Суб'єктивність
«Знизу-вверх»	Зміни виникають по ініціативі колективу працівників	Сприяє співпричетності колективу. Підходить до поступових змін. Самодостатній. Підвищує відповідальність персоналу	Потребує багато часу на підготовку та планування. Процес може стати непослідовним. Ефективність залежить від того, наскільки керівництво готове до прийняття рішення, яке ініціюється працівниками
Експертний	Використання спеціалістів для оцінки запланованих змін	Передбачає кращі рішення. Об'єктивність. Порівняно швидкий. Підходить для радикальних та поступових змін	Нехватка розуміння ситуації. Може дорого коштувати. Недостатня участь менеджерів у змінах. Проблеми з впровадженням
Підвищення якості	Акцент на якість продукції/послуг та процесів	Забезпечує безперервне покращення. Підвищення задоволення потреб всіх зацікавлених сторін. Залучення всіх працівників, формування ефективної команди	Необхідність ідентифікації всіх процесів. Потрібний час для навчання персоналу

Позитивні фактори впливу на організаційні зміни

1. усвідомлення необхідності проведення змін
2. організаційна криза
3. старіння продукції чи технології
4. зміни законодавчих та економічних важелів
5. зміни цінностей та норм у працівників³³
6. зниження продуктивності праці та якості продукції
7. зміна стилю управління
8. використання концепції поведінкових шкіл

Фактори протидії організаційним змінам

1. бюрократична жорсткість структури
2. протиріччя в цілях
3. організаційна інерція
4. застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва
5. невдачі у впровадженні системних перетворень
6. опір і побоювання змін

РИС.2. ПОЗИТИВНІ ТА НЕГАТИВНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ

Таблиця 3

Класифікаційна ознака	
Вид	Характеристики
1. Ціленаправленість змін	
Заплановані (стратегічні)	свідомі дії менеджерів та працівників з покращення роботи структурних підрозділів чи організації в цілому за важливими для них напрямками. 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, потреб споживачів, застосовуваних технологій. Стратегічні зміни здійснюються в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища і внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.
Незаплановані (ситуаційні)	природні, еволюційні зміни. 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.

2. Напрямок зусиль, які слугують появі змін

Адаптивні (зовнішні сили)	(від лат. adaptatio – пристосування), процес вироблення пристосувань до зміни зовнішніх умов, процес звикання, взаємодія із середовищем по засвоєнню норм та цінностей середовища, а також зміни та перетворення середовища у відповідності до нових умов та цілей діяльності.
Саморозвиток (внутрішні сили)	спонукання до дій іде з середини, без вимог зі сторони, зміни відбуваються за рахунок власних сил, без сторонньої допомоги

3. Характер спонукання

Примусові	зміни відбуваються не з власного бажання, а примусово, не добровільно
Привабливі	викликають позитивні відчуття, привертають до себе

4. Джерела розвитку

Мобілізаційний	(франц. mobilization, від лат. mobilis – рухливий) приведення кого-небудь, чого-небудь в активний стан, концентрація існуючих сил та засобів для досягнення будь-якої цілі
Інноваційний	(від англ. innovation – нововведення) безперервний пошук та використання нових способів та сфер реалізації свого потенціалу

5. Значимість змін

Основні	мають конкретне значення
Допоміжні	не використовуються самостійно, формують ресурси для основних змін
Побічні	не пов'язані з основними змінами безпосередньо, необхідні для проведення всіх попередніх змін

6. Зміни за напрямом

Зміни у меті та завданні діяльності	розширення асортименту послуг, продукції і т. д.
Зміни в застосовуваних технологіях та виробництві	це зміни в процесі виробництва, методах роботи, у тому числі в основних навичках і знаннях працівників організації, які дають їм можливість придбати особливу, лише для них характерну компетентність.
Зміни організаційної структури	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	зміни стратегії виникають внаслідок розпорядженням вищого керівництва, тоді як зміни в області технології й продукції можуть йти знизу вгору. Зменшення розмірів корпорації, реструктуризація - все це приклади структурних змін.
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 проєктують зв'язок з навколишнім середовищем, виконання компанією місії й завдань і використання нових можливостей
Зміни в престижі й репутації організації	репутація в організації, ділових колах, суспільстві

7. Переслідування цілі

Збереження	не зникнути, зберегтися, вціліти, не зазнати краху, деякий стан стабільності під впливом різних сил; гармонія у співвідношенні економічних величин та сил або відсутність дисбалансу між ними
Стійкість	відсутність значних змін, постійність; стан, за якого інтегральний показник економічної і соціальної стійкості знаходиться в області стійкості і не виходить за межі цієї області під впливом різних факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ протягом певного періоду
Рівновага	стан рівноваги протилежний впливу різних сил; забезпечення рівня суб'єктів господарювання протистояти кризам; стан економічної системи, в якому учасники не зацікавлені в змінах, так як при цьому можуть нічого не виграти, проте втратити. Рівновага може бути динамічною – економічна система розвивається так, що при різному впливу факторів її розвиток залишається в параметрах допустимих величин
Вдосконалення	покращення чого-небудь; підвищення знань, майстерності
Ріст	збільшення в чисельності, розмірах, укріплення, розширення

8. Стратегія здійснення

Безпосередні	концентрують увагу на проведенні окремих змін у самому об'єкті змін
Опосередковані	змінюють не сам об'єкт, а фактори, від яких залежить стан об'єкта змін – ресурси, умови, зв'язки, структуру, задачі, критерії, принципи

9. Способи здійснення змін

Революція	(від лат. <i>revoluto</i> – поворот, переворот) глибокі якісні зміни, розрив постійності, якісний стрибок, різкий, стрибкоподібний перехід від одного якісного стану до іншого
Еволюція	(від лат. <i>evoluto</i> – розгортання) визначений стан будь-якої системи розглядається як результат більш або менш довготривалих змін попереднього її стану, поступових кількісних змін на відміну від революційних
Реформа	(від франц. <i>reforme</i> . від лат. <i>reformato</i> – перетворюю) перетворення будь-якої сторони суспільного життя (порядків, інститутів), не знищуючи основи існуючої соціальної структури
Перетворення	повністю переробити, змінити до кращого, перетворити із одного виду в інший; значна по масштабах дія, яка може призвести до невідомих порушень рівноваги і тому потребує всебічних розрахунків найближчих та віддалених результатів такого впливу
Заміна	вжити, поставити, назначити взамін іншого
Відновлення	зробити нове, вдосконалене, відновити, надати новий вигляд; вперше вжити, використати яку-небудь нову річ

10. Особливість механізму здійснення

Одиничні	здійснюються на одному об'єкті
Дифузні	розповсюджуються на багатьох об'єктах

11. Глибина змін

Фундаментальні	зачіпають причинно-наслідкові зв'язки і складаються із зміни в цілях та інших глибоких складових системи, цінностей і норм, системи міфів і табу. Це потребує великих зусиль та організованості, веде за собою інші, більше або менше вагомі ефекти, які приводять систему до якісних змін. Вони бувають вкрай необхідні у зв'язку із бурним розвитком навколишнього середовища після довготривалої фази стабільності. Такий процес змін для досягнення переваг може бути бажаним стратегічно, проте зустрінеться із супротивом персоналу
Інструментальні	стосуються лише умов, ресурсів або методів, які необхідні для досягнення деяких цілей. Вони базуються на існуючих системах цінностей, структурах та процесах, змінюють декілька функціональних підсистем, залишаючи систему у попередній якості. За ступенем фундаментальності всі зміни можуть бути охарактеризовані у ретроспективному та перспективному сенсі.

12. Підхід до змін

Програмний	всі тактичні та стратегічні варіанти змін попередньо обдумані і достатньо детально уточнені, відповідно, відразу розроблені і програми їх реалізації від початку до кінця
Діяльнісний	варіанти змін розробляються по ходу проведення їх окремих етапів в залежності від стану потреб і можливостей (зміни в принципі не можуть бути попередньо змодельованими)



РИС. 3.ТИПОЛОГІЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Проблема	Етапи еволюції теорії управління змінами			
	Етап 1. 1950-ті – кінець 1970-х рр.	Етап 2. Кінець 1970-х – 1980-ті рр.	Етап 3. Кінець 1980-х – 1990-ті рр.	Етап 4. Початок 2000-х рр. – теперішній час
Організаційно-економічні особливості конкуренції підприємств	Високі темпи економічного зростання, чинники загострення конкуренції, зростання компаній через конгломератну диверсифікацію, наявність ринкових ніш	Зниження надійності економічних прогнозів, зростання міжнародної конкуренції, деконгломерація, заповнення ринкових ніш	Підвищення значущості нематеріальних активів в конкуренції, глобалізація світової економіки, посилення спеціалізації фірм, відсутність незанятих ніш, насиченість ринку	Розвиток економіки знань (когнітивної), поглиблення глобалізації і посилення її ролі в конкуренції, впровадження мереж і інших форм між фірмових організацій
Рівень динамізму бізнес-середовища	Невисокий	Середній	Високий	Дуже високий
Головні наукові досягнення	Початок розвитку теорії управління змінами. Обґрунтування етапів проведення змін. Розгляд психологічних аспектів управління змінами.	Деталізація процесної складової змін. Розвиток підходів до класифікації змін. Обґрунтування механізму впровадження змін на основі кібернетичних принципів.	Формування концептуальних засад управління змінами. Спроби створити універсальну схему, яка дозволить узагальнити різні теорії змін. Обґрунтування механізму впровадження змін на основі кібернетичних і синергетичних підходів.	Розвиток концепції управління змінами на основі симбіозу управління знаннями, реінжиніринга і когнітивної людської складової. Обґрунтування механізму впровадження змін на основі методу когнітивного реінжиніринга і розвитку динамічних здібностей організації
Наукові дисципліни, що створюють теоретичну базу досліджень	Психологія	Теорія організації Теорія систем Кібернетика Психологія	Теорія організації Теорія систем Кібернетика Синергетика	Теорія організації Теорія систем Кібернетика Синергетика Когнітологія

Актуальні загальні підходи до управління	Процесно-функціональний	Системний Ситуаційний	Системний Ситуаційний Бізнес-процесний	Бізнес-процесний Ситуаційний
Найбільш відомі концептуальні моделі, які розкривають процесні характеристики змін	Триетапна модель К. Левіна; Шестиетапна модель Л. Грейнера	Модель фаз запланованих змін Балоока і Баттена	Восьмиетапна модель управління змінами Дж. Коттера Модель змін Фрайлінгера і Фішера	Модель циклу змін Кемерона і Гріна; Методологія управління змінами на різних стадіях життєвого циклу організації І. Адізеса
Найбільш відомі концептуальні моделі, які розкривають змістовні характеристики змін	---	---	Модель узгодження Надлера і Тушмана; Формула змін Бекхарда-Харріса	Модель перетворення бізнесу Гуїяра і Келлі
Актуальні методи (інструменти) управління змінами	Організаційний розвиток	Організаційний розвиток Бенчмаркінг	Реінжиніринг бізнес-процесів Організаційний розвиток Бенчмаркінг Аутсорсінг Лінпродакшн	Когнітивний реінжиніринг Концепція «6 сигма» Всебічне управління якістю Лінпродакшн Аутсорсінг Аутстафінг
Головні автори дослідники	К. Левін, І. Ансофф, К. Ендрюс, П. Болмен	К. Левін, Л. Грейнер, І. Адізес, М. Грін, М. Хаммер, П. Друкер	Дж. Коттер, Д. Коен, Г. Хамел, К. Прахалад, Р. Ван-де-Вен, Р. Пул, Н. Фосс, Р. Грант, Д. Тис, А. Арменпкіс	Д. Тис, І. Адізес, М. Кемерон, В. Катькало, Г. Широкова, Н. Абдікеев, Дж. Ходкінсон

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!