

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

О. Г. Романовський, Л. М. Грень, О. В. Грибко,
М. К. Чеботарьов

Методичні вказівки

до самостійної роботи для магістрів з дисципліни

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

для студентів спеціальності 232 «Соціальне забезпечення»

усіх форм навчання

Затверджено

редакційно-видавничою

радою НТУ «ХПІ»,

протокол № 2 від 16.06.2023 р.

Харків

НТУ «ХПІ»

2023

УДК 005.96:304:378.1

Рецензенти:

*Д. А. Терещенко, доктор наук державного управління, професор,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

*О. В. Поступна, доктор наук державного управління, професор,
Національний університет цивільного захисту України*

Рекомендовано вченою радою Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» як навчальне видання для студентів неекономічних спеціальностей, протокол № 2 від 16.06.2023 р.

Адаптивне управління: методичні вказівки для магістрів усіх форм навчання зі спеціальності 232 «Соціальне забезпечення» / О. Г. Романовський, Л. М. Грень, О. В. Грибко, М. К. Чеботарьов. Харків: НТУ «ХПІ», 2023. 80 с.

Навчальне видання призначено для підготовки до занять з курсу «Адаптивне управління» та активізації самостійної роботи магістрів вищих закладів освіти спеціальності 232 «Соціальне забезпечення». Методичні рекомендації складаються з інформативної частини – викладу питань, сконцентрованих на базових категоріях і поняттях, практичних питань для обговорення на семінарських заняттях і практичних завданнях для підготовки до них. Представлено завдання для самостійної роботи, а також питання до іспиту та рекомендовані джерела інформації до вивчення курсу.

Призначено для магістрів НТУ «ХПІ» спеціальності 232 «Соціальне забезпечення».

УДК 005.96:304:378.1

© О. Г. Романовський,
Л. М. Грень, О. В. Грибко,
.....М. К. Чеботарьов, 2023.

ЗМІСТ

Передмова	4
Структура навчальної дисципліни.....	5
Короткий опис лекційного матеріалу.....	13
Тема 1. Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах	13
Тема 2. Концепція і стратегія управління змінами	19
Тема 3. Управління командними змінами в організації.....	27
Тема 4. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам.....	41
Тема 5. Структурні зміни.....	49
Тема 6 Управління змінами у стратегічному розвитку організації	55
Тема 7. Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення	68
Тема 8. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика.....	70
Тема 9. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем.....	76
Тема 10. Адаптивне управління підприємством в кризовий період.....	83
Тема 11. Технологія адаптивного управління персоналом організації.....	92
Тема 12. Корпоративна культура в системі управління стратегічними змінам.....	108
Тема 13. Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера	115
Тема 14. Адаптивне управління розвитком інтелектуального капіталу у вищому навчальному закладі	124
Методи навчання.....	133
Методичні вказівки до практичних занять.....	134
Методичні вказівки з організації самостійної роботи студентів.....	140
Методичні вказівки до виконання контрольних робіт магістрами заочної форми навчання.....	144
Індивідуальні завдання.....	148
Питання до іспиту з курсу «Адаптивне управління».....	149
Методи контролю.....	151

Навчально-методичне забезпечення навчальної дисципліни.....	153
---	-----

ПЕРЕДМОВА

В умовах трансформаційних процесів в економіці у свідомості людей відбувається перебудова усталених уявлень про буття, змінюються їхні світоглядні позиції і поведінка. Людина замислюється над сенсом ситуаційних змін, стає гнучкішою в досягненні мети, починає свідомо адаптуватися у своїй життєдіяльності.

У розбудові ринкових відносин ми маємо навчитися взаємодії з мінливим оточенням шляхом визначення реалістичної мети, оперативного коригування завдань, змісту своєї діяльності, перезакріплення зв'язків у пошуку дієвих партнерів для досягнення первинно поставлених цілей, що примушує майже під кожний крок виробляти реалістичні цілі. Це вимагає підвищення оперативності, прискорення дій і певних змін у діяльності в унісон змін оточення. Усе це вимагає певних зусиль й активізації життєвої позиції людини, що переводить її зі споживача на агента змін з метою забезпечення базису своєї життєдіяльності для власного й суспільного розвитку.

Метою викладання дисципліни є оволодіння сучасним управлінським мисленням та системою спеціальних знань у галузі управління змінами; формування розуміння концептуальних основ адаптивного управління соціально-економічними та соціальними системами; можливість застосовувати підходу управління змінами в організації, прийняття непопулярних управлінських рішень; визначення особливостей готовності до адаптивного управління менеджерів.

Нормативний зміст підготовки здобувачів вищої освіти, сформульований у термінах **результатів навчання** можна представити як уміння:

- самостійно й автономно знаходити інформацію необхідну для розвитку професійних навичок та якостей (РН6);
- автономно приймати рішення в складних і непередбачуваних ситуаціях (РН8);
- розробляти та апробувати соціальні проекти і технології (РН18);
- прогнозувати соціальний розвиток територіальної громади (ПРН5).

Під час вивчення дисципліни студент має

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу (ЗК1);

– здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт (ЗК3);

– здатність генерувати нові ідеї (креативність) (ЗК9);
– здатність планувати та здійснювати соціальні дослідження з метою виявлення й аналізу соціально значимих проблем і факторів досягнення соціального благополуччя різних груп населення (СК2).

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Порядковий №	Види навчальних занять (Л; ЛЗ; ПЗ; С, М)	Кількість годин	Номери семестрів, найменування тем і питань кожного заняття. Завдання на самостійну роботу студентам	Інформаційно-методичне забезпечення
Змістовий модуль № 1				
Особливості процесів організаційних змін				
1.	Л	2	Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах <u>План:</u> 1.1. Сутність змін та їх роль в діяльності підприємства. 1.2. Класифікація змін. 1.3. Стратегічні зміни та їх сутність. 1.4. Зміни та розвиток підприємства: стратегічні аспекти.	1. Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХП», 2018. – 166 с. 2. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: [Колективна монографія] / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. [За заг. та наук. редакцією докт. пед. наук, професора Г. В. Єльнікової] – Чернівці: Технодрук, 2009. – 570 с. 3. Карамушка Л. М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: Монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К.: «Просвіта», 2011. – 200 с.
2.	СР	6	Вивчення лекційного матеріалу. Підготовка до практичних занять. Складання	
3.	ПЗ	2	Ділова гра	
4.	Л	2	Концепція і стратегія управління змінами <u>План:</u>	1. Готовність до адаптивного

			2.1. Менеджмент змін та його відмінність від системи стратегічного управління. 2.2. Сучасні концепції управління стратегічними змінами. 2.3. Роль управління стратегічними змінами в діяльності підприємства. 2.4. Характеристика складових управління стратегічними змінами на підприємстві.	управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХП», 2018. – 166 с. 2. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: [Колективна монографія] / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. [За заг. та наук. редакцією докт. пед. наук, професора Г. В. Єльнікової] – Чернівці: Технодрук, 2009. – 570 с. 3. Карамушка Л. М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. : «Просвіта», 2011. – 200 с.
5.	СР	6	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Есе до однієї сторінки про обраний етап розвитку соціальної політики	
6.	Л	4	Управління командними змінами в організації <u>План:</u> 3.1. Поняття групи та переформування її в команду. 3.2. Типи корпоративних команд. 3.3. Вплив індивідуумів на динаміку команди. 3.4. Способи адаптації команди до організаційних змін. 3.5. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. 3.6. Етапи змін команд за Такманом. 3.7. Типологія учасників команди змін за Белбіном. 3.8. Пастки Біона. 3.9. Проведення оцінювання стану та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом.	1. Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХП», 2018. – 166 с. 2. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: [Колективна монографія] / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова,

			3.10. Розроблення цілей з результатів роботи організації. 3.11. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.	Г. А. Полякова та ін. [За заг. та наук. редакцією докт. пед. наук, професора Г. В.Єльникової] – Чернівці: Технодрук, 2009. – 570 с. 3.Карамушка Л. М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. : «Просвіта», 2011. – 200 с.
7.	СР	6	Вивчення лекційного матеріалу. Підготовка до практичних занять.	
8.	ПЗ	2	Ділова гра	
9.	Л	2	Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам <u>План:</u> 4.1. Опір змінам. 4.2. Причини виникнення опору. 4.3. Методи зменшення опору 4.4. Формування інноваційної корпоративної культури. 4.5. Оцінка змін із врахування опору змінам.	1.Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХП», 2018. – 166 с. 2.Єльникова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: [Колективна монографія] / Г. В. Єльникова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. [За заг. та наук. редакцією докт. пед. наук, професора Г. В.Єльникової] – Чернівці: Технодрук, 2009. – 570 с. 3.Карамушка Л. М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. : «Просвіта», 2011. –
10.	ПЗ	2	Обговорення теми	
11.	СР	6	Вивчення лекційного матеріалу. Підготовка до практичних занять. Побудова порівняльної таблиці	

				200 с.
12.	Л	2	Структурні зміни <u>План:</u> 5.1. Сутність реструктуризації. 5.2. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін 5.3. Причини реструктуризації. Моніторинг та аналіз змін. 5.4. Команди в процесі реструктуризації.	1.Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХП», 2018. – 166 с. 2.Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: [Колективна монографія] / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. [За заг. та наук. редакцією докт. пед. наук, професора Г. В.Єльнікової] – Чернівці: Технодрук, 2009. – 570 с. 3.Карамушка Л. М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. : «Просвіта», 2011. – 200 с.
13.	СР	4	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Доповідь (до 5 хв.) про	
14.	Л	2	Управління змінами у стратегічному розвитку організації <u>План:</u> 6.1. Типи організаційних стратегій. 6.2. Стратегії концентрованого зростання. 6.3. Стратегії скорочення. 6.4. Стратегії інтеграційного зростання. 6.5. Стратегії диверсифікації. 6.6. Причини об'єднань та поглинань. 6.7. Висновки із досліджень вдалих та невдалих поглинань. 6.8. Переваги та недоліки різних організаційних об'єднань.	1.Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХП», 2018. – 166 с.

			6.9. Стратегії організаційних змін.	2.Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: [Колективна монографія] / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. [За заг. та наук. редакцією докт. пед. наук, професора Г. В.Єльнікової] – Чернівці: Технодрук, 2009. – 570 с.
15.	ПЗ	2	Ділова гра	3.Карамушка Л. М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. : «Просвіта», 2011. – 200 с.
16.	СР	4	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Есе до однієї сторінки про	
17.	Л	2	Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика <u>План:</u> 7.1. Сутнісна характеристика поняття «адаптивне управління». 7.2. Закономірності та принципи адаптивного управління. 7.3. Еволюція поняття «адаптивне управління». 7.4. Функції адаптивного управління.	1.Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХП», 2018. – 166 с.
17	ПЗ	2	Обговорення теми	2.Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: [Колективна монографія] / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. [За заг. та наук. редакцією докт. пед. наук, професора Г. В.Єльнікової] – Чернівці: Технодрук, 2009. – 570 с.
18.	СР	4	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Побудова схеми соціального діалогу на конкретних прикладах	3.Карамушка Л. М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в

				організації : Монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. :
Змістовий модуль № 2				
Механізми адаптивного управління змінами				
18.	Л	4	Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення <u>План:</u> 8.1. Проектування організаційних змін. 8.2. Моделювання організаційних змін. 8.3. Механізм адаптивного управління організаційними змінами.	1.Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХП», 2018. – 166 с. 2.Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: [Колективна монографія] / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. [За заг. та наук. редакцією докт. пед. наук, професора Г. В.Єльнікової] – Чернівці: Технодрук, 2009. – 570 с. 3.Карамушка Л. М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. : «Просвіта», 2011. – 200 с.
19.	СР	6	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять	
20.	Л	2	Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем <u>План:</u> 9.1. Загальні методи (механізми) адаптивного управління.	1.Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов

			9.2. Етапи оптимізації діяльності організаційної системи. 9.3. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах як один з підходів забезпечення адаптивності. 9.4. Система класифікації адаптивних систем. (за спрямуванням; за рівнями адаптації; за використовуваними методами; за способом досягнення ефекту самоналаштування: системи з сигнальною (пасивною) адаптацією; За об'єктами застосування; за підходами до адаптивності; за інструментами адаптації).	М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХП», 2018. – 166 с. 2.Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: [Колективна монографія] / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. [За заг. та наук. редакцією докт. пед. наук, професора Г. В.Єльнікової] – Чернівці: Технодрук, 2009. – 570 с. 3.Карамушка Л. М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. : «Просвіта», 2011. – 200 с.
21.	ПЗ	2	Обговорення теми	
22.	СР	6	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Складання порівняльної таблиці моделей	
23.	Л	2	Адаптивне управління підприємством в кризовий період <u>План:</u> 10.1. Чинники, що впливають на діяльність підприємства в кризовий період. 10.2. Суть та практичне значення адаптивного управління підприємством. 10.3. Зв'язок між адаптивним та антикризовим управлінням підприємством.	1.Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХП», 2018. – 166 с. 2.Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: [Колективна монографія] / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. [За заг. та наук. редакцією докт. пед. наук, професора Г. В.Єльнікової] –
24.	ПЗ	2	Ділова гра	
25.	СР	6	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Есе до двох сторінок про організацію	

				Чернівці: Технодрук, 2009. – 570 с. 3.Карамушка Л. М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації
26.	Л	2	Технологія адаптивного управління персоналом організації <u>План:</u> 11.1. Наукові трактування поняття «адаптація персоналу». 11.2. Класифікація видів адаптації працівників. 11.3. Механізм управління адаптацією робітників. 11.4. Програма адаптації персоналу. 11.5. Характеристика методів адаптації. 11.6. Типові проблеми адаптації персоналу на підприємстві 11.7. Кваліметрична модель якостей працівника фірми, що обіймає посаду менеджера проектів	1.Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХП», 2018. – 166 с. 2.Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: [Колективна монографія] / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. [За заг. та наук. редакцією докт. пед. наук, професора Г. В.Єльнікової] – Чернівці: Технодрук, 2009. – 570 с. 3.Карамушка Л. М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. : «Просвіта», 2011. – 200 с.
27.	СР	6	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Підготовка індивідуального завдання (тема вибирається зі списку)	
28.	Л	2	Корпоративна культура в системі управління стратегічними змінам <u>План:</u>	1.Готовність до адаптивного управління сучасного

			12.1. Сутність корпоративної культури підприємства, її значення для системи управління стратегічними змінами. 12.2. Складові корпоративної культури та її функції в системі управління стратегічними змінами. 12.3. Корпоративна культура підприємства та виникнення опору стратегічним змінам. 12.4. Формування корпоративної культури щодо сприяння стратегічним змінам.	менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХП», 2018. – 166 с.
29.	ПЗ	2	Презентація індивідуального завдання	2.Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: [Колективна монографія] / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. [За заг. та наук. редакцією докт. пед. наук, професора Г. В.Єльнікової] – Чернівці: Технодрук, 2009. – 570 с.
30.	СР	4	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Підготовка індивідуального завдання (тема вибирається зі списку)	3.Карамушка Л. М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. : «Просвіта», 2011. – 200 с.
31.	Л	2	Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера <u>План:</u> 13.1. Підготовка майбутнього керівника соціального закладу до адаптивного управління. 13.2.Особистісні якості сучасного керівника соціального закладу щодо готовності до адаптивного управління. 13.3. Умови формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління у ЗВО 13.4. Інноваційні педагогічні технології в підготовці майбутніх менеджерів.	1.Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХП», 2018. – 166 с. 2.Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: [Колективна монографія] / Г. В. Єльнікова, Т. А.
32.	СР	4	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Підготовка індивідуального завдання (тема вибирається зі	

			списку)	Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. [За заг. та наук. редакцією докт. пед. наук, професора Г. В.Єльнікової] – Чернівці: Технодрук, 2009. – 570 с. 3.Карамушка Л. М. Психологічні умови підготовки майбутніх
33.	Л	2	Адаптивне управління розвитком інтелектуального капіталу у закладі вищої освіти <u>План:</u> 14.1. Заклад вищої освіти як соціальна система. 14.2. Активізація взаємодії викладачів і студентів у навчальному процесі ЗВО. 14.3. Моделювання системи адаптивного управління розвитком педагогічного колективу.	менеджерів до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХП», 2018. – 166 с.
34.	ПЗ	2	Презентація індивідуального завдання	2.Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: [Колективна монографія] / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. [За заг. та наук. редакцією докт. пед. наук, професора Г. В.Єльнікової] – Чернівці: Технодрук, 2009. – 570 с.
35.	СР	4	Вивчення лекційного матеріалу, Підготовка до практичних занять, Підготовка індивідуального завдання (тема вибирається зі списку)	3.Карамушка Л. М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. : «Просвіта», 2011. – 200 с.

	Л	32		120
	ПЗ	16		
	СР	72		

КОРОТКИЙ ОПИС ЛЕКЦІЙНОГО МАТЕРІАЛУ

ТЕМА 1. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСІВ
ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сутність змін та їх роль в діяльності підприємства. Класифікація змін. Стратегічні зміни та їх сутність. Зміни та розвиток підприємства: стратегічні аспекти.

Процес управління змінами в теоретичному плані стикається з рядом проблем, в центрі яких знаходиться неоднозначність трактування сутності змін різними науковцями. Дослідження змін відбувалося науковцями доволі давно та у різних сферах наукового пізнання. Стосовно змін немає можливості стверджувати, що вони відносяться виключно до управлінської науки, технології чи економіки. Даний термін є універсальним та застосовується у різних сферах людських знань. Термін «зміни» у наукових працях вживається із підміною на ряд термінів (рис.1.1). Аналіз сучасних поглядів щодо трактування терміну «зміни» дозволив виявити наступні підходи науковців: зміни є формою буття, трансформацією його об’єктів (академічний, філософський підхід); зміни є результатом дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; зміни є процесами, що ведуть до нововведення або інновацій; зміни є результатом цілеспрямованого впливу системи менеджменту; зміни є некерованим процесом, виникнення якого обумовлено самим існуванням підприємства; зміни існують в умовах розбіжностей цілей та результатів змін; зміни є способом досягнення ринкових цілей. Сутність змін – процеси менеджменту з досягнення цілей які відбуваються в діяльності підприємства, формуються під впливом середовища діяльності (внутрішнього та зовнішнього) та результатом яких є досягнення якісно нового стану об’єкту управління. У контексті змін об’єктом є підприємство, яке варто розуміти як складну, еkleктичну систему, платформу змін, яка: складається із взаємозалежних складних частин, діяльність яких взаємообумовлює результат їх функціонування;

взаємодіє із зовнішнім середовищем; здійснює діяльність, спрямовану на задоволення зовнішніх та внутрішніх потреб, потреб стейкхолдерів; має характерне для складних систем поєднання властивостей цілісності та відокремленості складових, які певним чином впливають на її функціонування та розвиток; спрямована на подолання протиріч між складовими (наприклад, безмежність потреб системи при обмеженості ресурсів для їх задоволення); прагне до підтримки життєдіяльності шляхом безперервного розвитку. Суб'єкт змін – це внутрішні стейкхолдери підприємства, які через взаємодію із контактними аудиторіями визначають напрями змін. У даному випадку контактні аудиторії – це носії джерел змін, які через комунікаційні процеси доводять до суб'єктів змін їх зміст.

Взаємодія суб'єктів та об'єктів змін обумовлює їх типізацію та класифікацію. Види змін: 1. За масштабністю наслідків змін: зміни розвитку (зміни додатного порядку): еволюційні (зміни першого порядку) – сукупність коротких мініепізодів змін, в яких інерція приймає форму тенденції до нормалізації. Це «варіації навколо основної теми»; * революційні (зміни другого порядку) – зміни, що ламають основи, які, зазвичай, є нерегулярними, стрибкоподібними та навмисними. Це кардинальний прорив, який не має зв'язку з минулим; дегенеративні зміни (зміни від'ємного порядку) – зміни, що призводять до значного спрощення організації, пов'язані зі зникненням цілих систем, підрозділів і функцій підприємства. 2. Залежно від мети: прості зміни – не передбачають перехід підприємства на якісно – нові рівні господарювання, положення на ринку тощо; - складні зміни – ставлять за мету перехід підприємства на якісно-новий рівень господарювання, передбачають максимальне використання інноваційного потенціалу для їх реалізації. 3. За досягнутим ефектом: прогресивні зміни (від лат. progressus – рух вперед, успіх) – це зміни, що призводять до покращення всіх параметрів діяльності підприємства, удосконалення суб'єктів та об'єктів змін; регресивні (деградативні) зміни – зміни, що призводять до погіршення результатів діяльності підприємства та його стратегічних позицій, це рух назад, занепад. Також дані зміни призводять до даунсайзингу (зменшення розмірів компанії за рахунок різних господарських рішень для покращення її функціонування. Даунсайзинг – це т.з. «позитивний» варіант регресивних змін. 4. За рівнем середовища змін: зміни, ініційовані зовнішніми факторами змін; зміни, ініційовані внутрішніми факторами змін. 5. За типом поведінки суб'єктів змін: - адаптивні зміни – відбуваються в міру розвитку подій і носять непередбачуваний характер, оскільки є відповіддю системи менеджменту на несподівані і незаплановані події. Частіше джерело даних подій – зовнішнє середовище, набагато рідше – внутрішнє. До речі, стверджувати, що

внутрішнє середовище не може виступати джерелом незапланованих подій на 100% неможливо, оскільки воно включає фактори змін, розвиток яких може бути цілком непередбачуваним (наприклад, пресловутий «людський чинник»); трансформаційні зміни – відбуваються, як результат подолання стагнації і кризи. Вони припускають позбавлення від старих догм, звичок, установок, неформальних інститутів та іншого; проєктовані або рецептивні зміни - являють собою рішення простих або складних проблем, які можуть бути реалізовані у формі окремих проєктів. Розробка та реалізація даних проєктів відбувається за ustalеними сценаріями та картами змін, які успішно були апробовані раніше. Випереджаючі зміни – являють собою зміни, ініційовані системою менеджменту підприємства в межах чинної стратегії розвитку підприємства для досягнення стратегічних цілей на ринку (розширення ринку, усунення конкурентів з ринку, введення нового продукту, неспоріднена диверсифікація тощо).

6. За масштабом змін: точкові – зміни у конкретному, чітко визначеному та окресленому в просторі та часі об'єкті менеджменту. Локальні – зміни у межах певного підрозділу, сегменту ринку чи складової продуктового портфелю підприємства; загальнокорпоративні зміни – це зміни, що стосуються всього підприємства, всіх його суб'єктів та об'єктів менеджменту;

7. За швидкістю змін: одномоментні – між прийняттям рішення про зміни (чи впливом факторів змін) та безпосередньо змінами проходить мінімальний відрізок часу, а іноді, це є послідовними безперервними процесами; короткострокові – між прийняттям рішення про зміни (чи впливом факторів змін) та безпосередньо змінами проходить короткий проміжок часу; середньострокові – між прийняттям рішення про зміни (чи впливом факторів змін) та безпосередньо змінами проходить середній за тривалістю проміжок часу; довгострокові – між прийняттям рішення про зміни (чи впливом факторів змін) та безпосередньо змінами проходить тривалий проміжок часу. Варто пояснити, що поняття «короткого», «середнього» та «тривалого» проміжку часу є відносним та залежить від багатьох чинників, серед яких: стан системи менеджменту, життєвий цикл підприємства, рівень стабільності економіки та ринку тощо.

8. За напрямками змін: кількісні – зміни, що стосуються кількісних показників діяльності (або зміни, наслідки реалізації яких можуть бути виміряні кількісно); структурні – зміни у побудові, сукупності відносин, частин та елементів, з яких складається певне економічне ціле як в масштабах підприємства, так і за його межами; якісні – зміни, що стосуються якісних показників діяльності, або показників, кількісний вимір яких ускладнено або неможливо.

9. За функціональними напрямками діяльності підприємства (залежить від специфіки діяльності підприємства, його

масштабів тощо): маркетингові; фінансові; виробничі; кадрові. 10. За природою виникнення: планові – зміни, ініційовані системою менеджменту підприємства, детально обґрунтовані з ресурсної та організаційної точки зору. Містять підвиди, в залежності від видів планів та інструментів планування; незаплановані (спонтанні, ситуаційні) – є результатом існування підприємства в умовах ризику та невизначеності. 11. За термінами реалізації: зміни, які передбачають «лаг змін»; зміни, які не передбачають «лаг змін». Англійське слово "lag" означає відставання, запізнення, затримку, тобто це показник, що відображає відставання в часі одного явища від іншого, пов'язаного з ним, в даному випадку – сигналу фактору змін та результату змін (нововведення). Лаг змін – це проміжок часу від виявлення системою менеджменту підприємства (суб'єктом змін) фактору виникнення змін до закінчення процесу реалізації змін та отримання нововведення, яке є результатом змін. Слід відзначити, що на відміну від, наприклад, інноваційного лагу, лаг змін не є непродуктивним витрачанням часу. Виділяють чотири основні причини виникнення лагів. 1. Соціально-економічні причини. Процес функціонування економічних систем різних рівнів та видів (платформ змін) – це переплетення багатьох часткових циклічних процесів, які суттєво відрізняються своєю тривалістю. У процесі функціонування економічних систем виникають завдання поєднання, синхронізації часткових циклічних процесів. Зміна в одному процесі здебільшого викликає зміну в динаміці інших процесів, впливає на них через деякий проміжок часу (лаг). 2. Психологічні причини. Унаслідок інерції люди схильні виконувати звичні операції (реалізовувати добре відомі процеси) охотніше ніж нові операції та процеси, на освоєння яких необхідно затрачати значні когнітивні навички для реалізації яких необхідні часові ресурси. Саме освоєння когнітивних навичок, що потребує певного часу і визначає наявність лагу. 3. Технологічні причини. В залежності від рівня розвитку менеджменту та технології реалізації господарських рішень і функцій менеджменту, провадження змін, їх обґрунтування та процеси переміщення ресурсів для забезпечення змін, можуть потребувати часу. Час найдовшого технологічного процесу системи забезпечення реалізації змін визначає технологічну складову лагу змін. 4. Інституціональні причини. Зобов'язання фірм, що юридично затверджені у контрактах, можуть запобігати заміні одних процесів на інші, і це призводитиме до появи лага. В системі стратегічного управління змінами пропонується виділяти дві моделі лагу змін з однією факторною ознакою: 1) нескінченна лагова модель - у якій довжина лагу є невідомою, але при цьому, лан змін є розумним для системи стратегічного менеджменту підприємства проміжком часу; 2) скінченна лагова модель – довжина лагу змін або взагалі не існує (дорівнює нулю), або

заздалегідь визначена обставинами факторів змін, які послужили каталізатором змін. 12. Відповідно до виду та завдань управління: - поточні – зміни у дійсному для підприємства періоді функціонування, не є масштабними та ресурсномісткими, як правило є кількісними змінами; - стратегічні – зміни, розраховані на тривалий період часу, орієнтовані на вирішення перспективних проблем менеджменту в межах чинної стратегії підприємства для реалізації його місії; тактичні – зміни, які відображають окремі етапи досягнення стратегічних цілей підприємства; оперативні – зміни у поточній діяльності підприємства; операційні – зміни, пов’язані із реалізацією основних операційних (виробничих) процесів та інфраструктури, необхідної для його функціонування. 13. За характером реалізації процесів впровадження змін: активні зміни – передбачають існування мінімального лагу змін, рішення про їх провадження приймаються як правило, на найвищому рівні менеджменту, потребують значних ресурсних затрат в короткі проміжки часу, а самі зміни не підлягають дискусійному обговоренню (є основною причиною опору змінам); поступові зміни – передбачають багатоетапний процес їх реалізації, розтягнутий в часі та у просторі лаг змін. 14. За ймовірністю подій: прогнозовані зміни – зміни, фактори виникнення яких та вектори змін можна передбачити (спрогнозувати); непрогнозовані зміни – зміни, виникнення яких є цілковитою стратегічною несподіванкою для підприємства. 15. За видом платформи змін: організаційні зміни – зміни, реалізація яких призведе до структурних та функціональних зрушень всередині підприємства; ринкові – зміни, реалізація яких призведе до зрушень на цільовому ринку діяльності підприємства; галузеві – це революційні зміни, реалізація яких призведе до зрушень в межах галузі та/або до трансформації самої галузі. 16. За представленням суб’єкту змін: прожективні – зміни передбачають процес динаміки об’єкту зі створенням визначеного попередньо образу змін на кожному етапі їх провадження; непрожективні – зміни які передбачають процес динаміки об’єкту без створення визначеного попередньо образу змін, т. зв. «зміни заради змін». 17. За стратегічними наслідками для менеджменту підприємства: зміни, що забезпечують формування нових ключових компетенцій підприємства; зміни, що забезпечують розвиток та підтримку сформованих ключових компетенцій підприємства У контексті змін, ключові компетенції підприємства – це унікальна для підприємства сукупність знань, навичок, досвіду й організаційних зв’язків, які в поєднанні з ресурсами і технологіями формують основу для одержання підприємством конкурентних переваг і забезпечення його ринкового успіху внаслідок провадження змін.

Компетенція підприємства матеріалізується в інноваційних продуктах, процесах і послугах із новими споживчими властивостями

Досліджуючи зміни варто враховувати ряд їх визначальних характеристик, а саме: 1. існування і розвиток підприємства не може відбуватися без змін – вони закладені в концепції життєвого циклу підприємства; 2. зміни мають виражений характер невизначеності (не існує 100% прогнозованих змін, як і неможливо виконати прогнозування наслідків змін як для самого підприємства, так і для зовнішнього середовища і самих агентів змін якими являються чинники середовища; 3. управління змінами є венчурною діяльністю (пов'язане із попереднім твердженням); 4. зміни не мають правил, норм, а тому різними суб'єктами їх прояв може сприйматися по-різному. Саме з урахуванням цього, зміни припускають існування суб'єктивних та об'єктивних факторів змін та самих змін; 5. зміни можуть привести до криз (навіть моментних), а для періоду кризи – зміни є нормою; 6. в глобальних масштабах діяльності підприємства зміни не є тимчасовими, вони існують постійно. Проте, конкретний випадок змін та управління змінами має чітко окреслені часові межі. 7. зміни не є синонімами до терміну «розвиток», оскільки вони можуть мати негативні наслідки, тоді як розвиток на підприємстві передбачає прогрес та він є можливим лише у випадку успішного управління змінами (рис. 1). 8. зміни можуть носити уречевлений та/або неуречевлений характер, проте, їх перебіг та успіх пов'язаний із людськими ресурсами та набутими ключовими компетенціями підприємства. Отже, досягнення цілей підприємства та стратегічний успіх на ринку можливі тільки в умовах управління змінами та його ефективності.

Рисунок 1. – Зв'язок змін та розвитку підприємства

При проведенні змін доцільно виділити три види ризиків, пов'язаних з трьома аспектами змін: ризик змістовного ефекту, що пов'язаний з правильним вибором бажаного кінцевого стану; ризик процесу переходу, що пов'язаний з процесом змін; ризик повернення до минулого стану системи (стагнації), що пов'язаний з формуванням нових звичок. Таким чином, зв'язок управління змінами та розвитку підприємства є очевидним та він має прояв у наступному: розвиток підприємства без реалізації змін неможливий; управління змінами покладено в основу управління розвитком підприємства; у випадку стагнації, зміни є основою виживання підприємства (цільова функція виживання підприємства П.Друкера.

Рисунок 2 – Роль змін в реалізації цільової функції підприємства

ТЕМА 2. КОНЦЕПЦІЯ І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

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

Сучасні організації працюють в середовищі, що весь час змінюється. Спроможність пристосовуватись до цього - головна умова успіху в бізнесі та у виживанні. Необхідно йти в ногу не з усіма змінами оточуючого середовища в цілому (що може бути нездійсненним і неефективним завданням), а з тими, що рано чи пізно порушують його діяльність. Організації змінюються не заради самих змін, а тому, що є частиною більш широкого процесу розвитку і повинні реагувати на розвиток оточуючого середовища. Більше того, вони ще й генерують зміни в оточуючому середовищі,

наприклад, розробляючи і випускаючи на ринок нові товари і технології, які стають домінуючими та широко впроваджуються. Зміни в організації можуть початися з будь-якого фактора. До них можуть відноситися: зміни в основній структурі – характер та рівень ділової активності, правова структура, власність, джерела фінансування, міжнародні операції та їх вплив, злиття, спільні підприємства; зміни в задачах і діяльності – асортимент продукції та набір наданих послуг, нові ринки, партнери; зміни в технологіях, що використовуються, обладнання, знаряддя праці, матеріали та енергія, технологічні процеси; зміни в людях – керівництво та службовий персонал, їх компетентність, взаємини, поведінка; зміни в ефективності роботи організації – фінансові, економічні, соціальні, що показують, як організація пов'язана з оточуючим середовищем, як виконує свою задачу і користується новими можливостями; зміни в діловому колі та суспільстві.

Організації змінюються не заради самих змін, а тому що є частиною більш широкого процесу розвитку і повинні реагувати на розвиток оточуючого середовища. Крім того вони ще й генерують зміни в оточуючому середовищі, наприклад, розробляючи і випускаючи на ринок нові товари і технології, які стають домінуючими та широко впроваджуються. Таким чином, менеджмент змін полягає у реалізації трьох основних принципів: 1. Визначити ступінь впливу зовнішнього середовища на організацію. 2. Визначити ступінь впливу організації на зовнішнє середовище. 3. Визначити програму дій для досягнення гармонічного одночасного розвитку підприємства і зовнішнього середовища. Під управлінням розуміємо цілеспрямовану дію, вплив на об'єкт, процес, систему та індивідів, які беруть у ній участь з метою переведення їх з одного стану в інший, відповідно до визначених цілей та встановлених часових рамок. Наукові підходи до трактування сутності Change Management дозволяють виокремити його ряд характерних рис: даний менеджмент є самостійним видом управлінської діяльності, існування якого пов'язане із динамічністю бізнес-середовища; це окрема, усвідомлена філософія бізнесу, «заточена» під конкретний результат чи процес; це бізнес-компетенція лідера, яка визначає успішність стратегічного розвитку організації; даний менеджмент має «продовжану дію», пов'язану із тим, що він відповідає не тільки за реалізацію змін, але й за ефективне їх застосування та еволюцію змін нижчого рівня у зміни вищого рівня; його результати часто складно виміряти (вони є немонетарними, якісними), що, окрім іншого, пов'язане із існуванням «лагу змін»; даний менеджмент обумовлює акумулювання та реалізацію стратегічного потенціалу змін підприємства чи будь-якого суб'єкту змін. В сучасному науковому просторі Change Management стає самостійним не тільки видом менеджменту та різновидом управлінської діяльності, але й самостійною наукою, витоки якої започатковано ще у минулому столітті великими корпоративними структурами, які успішно реалізували підходи до управління змінами (GE's Change Acceleration Process (CAP), John Kotter's Eight Step Process for Leading Change).

В 2011 році вперше була заснована міжнародна Асоціація Професіоналів по Управлінню Змінами («ACMP», USA), яка вже налічує

більше 3000 членів. Важливою рисою даного наукового напрямку є те, що він був започаткований на базі практичних напрацювань стратегічних менеджерів корпоративних структур та поширився на всі напрями управлінської діяльності, вимагаючи теоретичних підвалин. Спільнота в даний момент фокусує увагу на проблематиці управління процесом змін, роботі з людським ресурсом. Розроблено програми сертифікації фахівців в галузі управління змінами, подібно сертифікації в сфері управління проектами і фінансової аналітики. Ведеться робота над створенням «Зводу знань з управління змінами» (за аналогією з «Зводом знань з управління проектами» Інституту проектного управління PMI (PMBoK) або «Зводом знань з управління якістю», розробка якого завершується Американським товариством якості ASQ (QBoK)). У 2014 році проектна група світових експертів створила Стандарт по Управлінню Змінами в допомогу фахівцям, менеджерам і їх організаціям, щоб було простіше управляти змінами і підтримувати їх результати. Особливості Change Management та його відмінності від стратегічного менеджменту можна дослідити за даними табл. 2.

Таблиця 2. – Фактори зовнішнього середовища у системі Change Management та стратегічного менеджменту підприємства

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

	можливостей і загроз	отримання ефекту від змін з огляду на специфіку ринку базування
--	----------------------	---

Дані табл. 2 демонструють самостійний характер Change Management підприємства, який в рамках загального стратегічного менеджменту дозволяє кожен фактор зовнішнього середовища сприймати як носій змін та самостійний об’єкт управління. Саме такий характер Change Management доводить доцільність використання його можливостей для підвищення результативності змін на підприємстві та максимального використання результатів змін у довгостроковому періоді. Change Management згідно зі Стандартом АСМР – це практика використання структурованого підходу до переходу організації з поточного стану в майбутнє для досягнення очікуваних переваг. Change Management – це різновид стратегічного менеджменту, його інструмент, що являє собою сукупність знань та навичок носіїв змін, які допомагають в процесі реалізації змін досягнути бажаних результатів. На відміну від проектного менеджменту (з ним Change Management має лінійну підпорядкованість), який реалізує «технологічну» сторону змін на підприємстві та має суто механістичну функцію реалізації змін, Change Management відповідає за не уречевлену складову та реалізує «компетентнісну» складову змін. Саме у даному контексті можна стверджувати про пролонговану дію Change Management, яка пов’язані із використанням результатів змін у довгостроковому періоді на підприємстві та здобуттям за рахунок змін ключових компетенцій як всього підприємства, так і окремих суб’єктів змін.

Сучасною теорією змін запропоновано декілька змістовних зрізів управління змінами.

Рисунок 2 - Сучасні концепти управління змінами на підприємстві

1. Процесний підхід. Управління змінами розглядається як процес, складовими якого є послідовні взаємопов'язані дії. Серед цих функцій виділяють планування, організацію, мотивацію і контроль. Планування включає визначення цілей розвитку та розробку алгоритму дій, що дозволяє досягти поставлених цілей. Під організацією мають на увазі створення певної структури компанії, що дозволяє впорядкувати її діяльність. Мотивація полягає в стимулюванні працівників виконувати поставлені завдання відповідно до плану, контроль дозволяє переконатися в тому, що розвиток організації відбувається за раніше наміченим шляхом.
2. Системний підхід. Підхід розглядає організацію як складну систему, що складається з взаємозв'язаних елементів: зміна одного з них неминуче відбивається на інших елементах, тому необхідно здійснювати узгоджене управління елементами системи, щоб не допустити розбалансування усталених зв'язків. Управління змінами трактується як Системний підхід (внутрішньо корпоративних та зовнішніх), кожен з яких впливає на підприємство та безпосереднє управління. Застосування цього підходу потребує бачення перспектив для підприємства загалом та зв'язків його з навколишнім середовищем (вплив середовища на підприємство та навпаки).
3. Ситуаційний підхід. Підхід наголошує на необхідності розробки управлінських рішень стосовно окремо взятої ситуації. Управління змінами розглядається з погляду вибору пріоритетних елементів – складових проекту на певному етапі змін та здійснення першочергового впливу на них. Він передбачає, що керівник володіє основними методиками управління, знає їх переваги та недоліки і в конкретних умовах здатний вибрати найбільш ефективний спосіб вирішення проблеми або досягнення поставленої мети. Кожна \ ситуація змін на підприємстві вимагає окремих підходів до управління змінами які найбільш адекватно їй відповідають.
4. Поведінковий (біхевіористський) підхід. Управління змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін; успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації, а також формуванням позитивного мікроклімату, що підкріплено вірою працівників у свої сили та здібності. Трудовий колектив діє як одна команда, кожен член якої виконує певну роль. Головний напрямок таких змін – поведінка

працівників. Основна ідея впровадження змін при такому підході полягає у тому, що одна людина може впливати на іншу за допомогою заохочень та покарань. Якщо заплановані результати не досягнуто, потрібно проаналізувати сприятливі та несприятливі елементи поведінки працівника. Необхідно визначити індивідуальні особливості особи, які винагородити та покарання найбільш дієві. На основі цього розробити стратегію управління змінами.

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

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

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

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

9. Контекстний підхід. Управління змінами передбачає аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, що визначає можливості та напрями проведення змін на підприємстві.

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

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

12. Кібернетичний підхід. Одним з основних принципів

кібернетичного підходу є розподіл систем управління змінами на два класи – об'єкти і суб'єкти управління. Сам процес управління припускає приведення об'єкта в заданий суб'єктом стан. При цьому, управління передбачає деяке примушення, насильство над системою. 13. Синергетичний підхід. Орієнтує на врахування природних чинників розвитку (саморозвитку) систем. Суб'єкт управління в системах, що самоорганізуються, втрачає своє значення. Мета перестає бути актуальною для таких систем. Отже, синергетичні процеси є природними процесами досягнення системою нових станів без цілеспрямованої зовнішньої дії. Основна теза синергетики формулюється як відмова від повноти на користь цілісності. 14. Стратегічний підхід до управління змінами. Згідно даного підходу, управління змінами є інтегрованою у стратегічний менеджмент, але відносно автономною діяльністю, спрямованою на врахування чинників змін та інструментів провадження змін в ході досягнення цілей та стратегії підприємства на всіх етапах її реалізації. В межах стратегічного підходу ефективна реалізація змін можлива тільки в рамках стратегії (індивідуальна стратегія працівника, функціональна стратегія, операційна, оперативна чи загальна стратегія бізнесу). При цьому варто зазначити, що негативні, несприятливі зміни теж запускають стратегічні інструменти – стратегію скорочення, згортання діяльності її напрямів тощо.

Управління змінами на підприємстві можна розглядати з наступних позицій: як складову стратегічного менеджменту підприємства; як управління діяльністю підприємства; як набір оперативних функцій; як складову соціального управління. Як складова стратегічного менеджменту підприємства управління стратегічними змінами розкривається через нестійкий, стохастичний характер стратегічного середовища, яке висуває системі менеджменту ряд вимог, стратегічних несподіванок, які можна трактувати як фактори змін. Ці фактори вимагають розробки тактичних та стратегічних заходів із усунення загроз та використання можливостей змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Управління стратегічними змінами як управління діяльністю – це зміна подоби мислення менеджерів – прийняття всіх управлінських рішень з урахуванням їх альтернативності, варіативності та розвитку різних сценаріїв змін. Тобто, це орієнтація не на сталі умови діяльності, та внутрішні можливості змін, а й на зовнішні зміни. Все це означає: удосконалення виробничого процесу не тільки відповідно до можливостей підприємства, а з орієнтацією на ринок, конкурентів та інновації; використання не доступних інструментів збуту, а перспективних, не традиційних, затребуваних на ринку; орієнтація при плануванні фінансових потоків не на поточні потреби, а на середній рівень приросту фінансових результатів в галузі та на стратегічних сегментах ринку; розробка кадрової політики з урахуванням набуття ключових компетенцій персоналу та всього підприємства на ринку. Управління стратегічними змінами як набір оперативних функцій передбачає його тісний зв'язок із виробничою, маркетинговою, інноваційною, адміністративною та іншими функціями для досягнення

стратегічних цілей. Управління стратегічними змінами повинне своєчасно виявити зміни середовища діяльності і на основі мобілізації фактичних та потенційних стратегічних можливостей підприємства використати ці зміни для забезпечення розвитку підприємства (чи уникнення стагнації). Зробити це можливо тільки при повній спрямованості всіх функціональних підрозділів підприємства на досягнення цілей стратегічного управління та управління стратегічними змінами.

Як складова соціального управління, управління стратегічними змінами є діяльністю, спрямованою на забезпечення функціонування підприємства як соціальної системи, ефективне використання трудового потенціалу персоналу, його розвиток та максимальне задоволення потреб персоналу підприємства в процесі реалізації змін. Метою управління стратегічними змінами на підприємстві є ефективне впровадження змін та постійна спрямованість системи менеджменту на зміни які виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Така спрямованість обумовлює специфічність аналізу середовища діяльності, планування організації, мотивації, реалізації та контролю як інтегрованих функцій менеджменту підприємства. Головне завдання управління стратегічними змінами – досягнення стану готовності до змін, відсутність глобальних стратегічних несподіванок. Об'єктом управління стратегічними змінами є підприємство як складна, відкрита система, платформа змін. Для розуміння об'єкту управління стратегічними змінами підприємство варто розглядати як складу систему, яка має ряд рівнопідкорених елементів, кожен з яких може розглядатися як носій змін. Предметом управління стратегічними змінами можна визначити внутрішньо корпоративні відносини та зовнішні зв'язки, які виникають в процесі змін. До суб'єктів управління стратегічними змінами на підприємстві можна віднести: внутрішніх стейкхолдерів (внутрішню коаліцію впливу) підприємства. Для цілей управління стратегічними змінами на підприємстві під стейкхолдерами будемо розуміти осіб чи їх групи, які є причетними до діяльності підприємства, мають владу чи інтерес до нього та тією чи іншою мірою можуть впливати на зміни в діяльності підприємства. До складу стейкхолдерів входять: 1) групи впливу, що фінансують підприємство (власники, акціонери, члени суспільства тощо); 2) менеджери, які керують підприємством; 3) службовці та працівники, які безпосередньо працюють на підприємстві (зокрема, та частина, яка зацікавлена в досягненні його цілей) при реалізації змін; 4) економічні партнери, які поділяються на тих, хто фінансово допомагає розвитку (благодійники, меценати тощо), і тих, хто є споживачами результату виробництва. Вимоги до внутрішніх стейкхолдерів (внутрішньої коаліції впливу): наявність влади та владних повноважень в межах підприємства чи його інтересів; обізнаність у змінах та інструментах їх реалізації; наявність механізму реалізації стейкхолдерів в межах певного процесу менеджменту. контактні аудиторії – будь-які групи людей, які проявляють реальний чи потенційний інтерес до діяльності підприємства або можуть справити на неї певний вплив через ініціювання змін.

До контактних аудиторій відносять: фінансові кола – це ті контактні аудиторії, які впливають на здатність підприємства забезпечувати себе капіталом. Вони можуть бути як носіями змін, так і інструментами реалізації змін (наприклад, у випадку фінансування змін); контактні аудиторії засобів інформації – являють собою організації, що поширюють новини, статті та коментарі; контактні аудиторії державних установ; контактні аудиторії цивільних груп – спілки споживачів, захисники навколишнього екологічного середовища, представники релігійних, національних меншин, профспілки тощо; місцеві контактні аудиторії – навколишні мешканці та їх громадські організації. носії змін – це особливий суб'єкт управління стратегічними змінами, який усвідомлено чи неусвідомлено приймає участь у процесі змін та визначає успіх змін своїми діями чи бездіяльністю.

Дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві повинне включати вивчення його конфігурації, в рамках якої досліджуються зв'язки між сукупністю елементів: суб'єктів управління стратегічними змінами (внутрішніх стейкхолдерів підприємства, контактні аудиторії змін та носіїв змін), які взаємодіють із об'єктами і предметом управління через принципи управління стратегічними змінами (систематичність, планованість змін, гнучкість підходів до управління, паралельність, ефективність, гомеостатичність та синергія змін). Взаємодія суб'єктів та об'єктів управління стратегічними змінами відбувається з урахуванням принципів: 1) систематичність – управління стратегічними змінами має відбуватися не як епізодичний процес, який виникає на підприємстві «за вимогою події», а як регулярна сукупність дій; 2) унікальність – кожна ситуація змін має сприйматися системою управління стратегічними змінами як унікальна та як та, що потребує розробки окремих підходів та сценаріїв управління; 3) гнучкість – здатність управління стратегічними змінами пристосовуватися до умов середовища діяльності та факторів змін з найменшими затратами ресурсів; 4) паралельність – одночасне управління стратегічними змінами та одночасна реалізація змін різних видів та змін у різних сферах діяльності підприємства; 5) наступність та послідовність – управління стратегічними змінами повинне враховувати той факт, що реалізація змін на підприємстві не відбувається ізольовано, лише у одній сфері, а запускає так званий «ланцюг змін», тобто може виступати каталізатором змін у інших сферах діяльності; 6) синергія змін – при здійсненні управління стратегічними змінами варто враховувати, що підприємство є складною системою, а системам не можна нав'язувати шляхи її розвитку шляхом змін, а необхідно зрозуміти як сприяти їх власним тенденціям змін, як виводити їх на ці шляхи; 7) ефективність – управління стратегічними змінами має відбуватися таким чином, щоб результати змін якісно та/або кількісно переважали затрати ресурсів на їх реалізацію та впровадження; 8) керованість – всі без виключення зміни, які відбуваються на підприємстві чи/та його стосуються мають бути об'єктами управлінського впливу; 9) досяжність змін – управління стратегічними змінами повинне бути побудоване таким чином, щоб результати змін були досяжними для всіх виконавців та учасників змін. Недосяжність змін призводить до демотивації команди змін.

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

Change Management – це різновид стратегічного менеджменту, його

інструмент, що являє собою сукупність знань та навичок носіїв змін, які допомагають в процесі реалізації змін досягнути бажаних результатів.

Управління стратегічними змінами є діяльністю, спрямованою на забезпечення функціонування підприємства як соціальної системи, ефективне використання трудового потенціалу персоналу, його розвиток та максимальне задоволення потреб персоналу підприємства в процесі реалізації змін. *Як складова стратегічного менеджменту* підприємства управління стратегічними змінами розкривається через нестійкий, стохастичний характер стратегічного середовища, яке висуває системі менеджменту ряд вимог, стратегічних несподіванок, які можна трактувати як фактори змін. *Об'єктом управління стратегічними змінами* є підприємство як складна, відкрита система, платформа змін. *Предметом управління стратегічними змінами* можна визначити внутрішньо корпоративні відносини та зовнішні зв'язки, які виникають в процесі змін. *Стейкхолдери* – особи чи їх групи, які є причетними до діяльності підприємства, мають владу чи інтерес до нього та тією чи іншою мірою можуть впливати на зміни в діяльності підприємства. *Контактні аудиторії* – будь-які групи людей, які проявляють реальний чи потенційний інтерес до діяльності підприємства або можуть справити на неї певний вплив через ініціювання змін.

ТЕМА 3. УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Поняття групи та переформування її в команду. Типи корпоративних команд. Вплив індивідуумів на динаміку команди. Способи адаптації команди до організаційних змін. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика. Етапи змін команд за Такманом. Типологія учасників команди змін за Белбіном. Пастки Біона. Проведення оцінювання стану та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом. Розроблення цілей з результатів роботи організації. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.

Людина може вижити та розвиватись тільки в соціумі. Груповий розвиток дозволив створити цивілізацію. З давніх-давен люди об'єднувались в групи, щоб вижити. Тільки групові зусилля можуть вирішити більшість завдань, що постають перед людьми. Тому, не зважаючи на все більшу самосвідомість та індивідуалізацію людини, вона була і залишається істотою соціальною, що дозволило їй створити ефективне світове господарство, науку, культуру. Необхідною умовою розвитку особистості є її приналежність до групи. В той же час, зіткнення групових та індивідуальних інтересів може гальмувати розвиток особистості та викликати конфлікт. Погляди конкретних людей можуть істотно розходитися з громадською

думкою. Соціальний контроль існує в кожній групі, і він також обумовлює формування і розвиток інтегральних психологічних рис групи.

Група – це деяка кількість людей, які взаємодіють один з одним, психологічно усвідомлюють один одного і сприймають себе як групу.

Ознаки групи: Об'єднання людей у групи відбувається за певними принципами. Це можуть бути особи певного віку, статі, національності, особи, що поділяють захоплення певним видом діяльності (спорт, релігійні течії, культурні вподобання); Наявність структури – кожен член групи займає певний ранг; Наявність спільних інтересів, виражених як громадська думка, психологічний клімат, групові норми та цінності, груповий контроль; Наявність формальних та неформальних відносин. Формалізація відбувається через здійснення прав та обов'язків членів групи, а неформальні відносини будуються на основі почуттів учасників один до одного всередині групи; Наявність взаємоузгоджених дій; Усвідомлення особистістю своєї приналежності до певної групи, що лежить в основі її самовизначення. Класифікація груп відбувається за певними ознаками: кількість осіб у груп: мікрогрупи, члени якої об'єднані неформальними відносинами (сім'я); малі – основне соціальне середовище людини. Учасники особисто знають одне одного та мають єдину мету; великі групи (національність, народ, громадяни країни). За суспільним статусом: Формальні – організації, що мають ознаки організаційної виокремленості (державна реєстрація, штамп, печатка, розрахунковий рахунок, юридична назва та місцезнаходження, фірмовий знак, тощо) та організаційної цілісності (єдиний колектив, формальні процедури прийняття в групу та виходу з неї, формальні процедури призначення (обрання) керівника). Неформальні – утворюються стихійно, часто під впливом неформального лідера. За характером взаємозв'язків: Реальні, існуючі як спільності в певному просторі та часі і пов'язані між собою певними об'єктивними

взаємовідносинами; Умовні – це групи людей, що об'єднуються за певною ознакою, виділеному дослідником; Номінальні – це неорганізовані або випадково організовані групи (пасажери в транспорті, екскурсійні групи); За значимістю: Референтні – група при цьому представляє собою джерело соціальних установок і ціннісних орієнтації суб'єкта. Орієнтуючись на референтну групу, людина оцінює себе, свої вчинки, спосіб життя та ідеали. Групи членства – беручи участь в таких групах, людина самовизначається як особистість.

Команда – це зібрання двох або більше людей, які взаємозалежно і адаптивно взаємодіють для досягнення певних спільних і значимих цілей. Команда необхідна, коли є великий обсяг взаємопов'язаних робіт, або коли задача занадто складна для розуміння однієї людини. Кейсі вважає, що існує чіткий зв'язок між рівнем невизначеності задачі (РНЗ) і ступенем необхідності командної роботи (СНКР): чим вищий РНЗ, тим більший СНКР. При цьому необхідно розрізняти визначені і менш визначені (невизначені) задачі та рішення. Розглянемо основні типи команд: – робоча команда, у тому числі самокерована команда; – паралельна команда; – проектна команда; – матрична команда; – віртуальна команда; – мережева команда; – управлінська команда; – команда змін. Робоча команда. В організаціях більшість людей є членами робочих команд. В таких командах одна людина здійснює керівництво і є відповідальною за поставки, послуги чи роботи. Дані команди є відносно стійкими щодо цілей, процесів та складу. Їх задача – підтримка проектів і управління ними за допомогою комбінації існуючих процесів на основі оперативної стратегії. Такі команди є частиною звичайної ієрархічної структури. Самокерована команда. Це підвид робочої команди, який характеризується такими ж властивостями, але без менеджера або куратора. Зазвичай керівництво здійснюється колективно або розподільчо (рішення приймають окремі особи). Найчастіше такі команди зустрічаються в обробній промисловості, де акцентується увага на

доставці товару або послуги. Паралельна команда. Паралельні команди створюються на певний термін і використовуються з метою, яка відрізняється від управління звичайним бізнесом. Їх найчастіше використовують для консультацій, вони мають обмежену владу. Паралельні команди не входять в традиційну ієрархію управління, а управляються послідовно або паралельно цій структурі. Вони не обов'язково несуть відповідальність за впровадження змін, але часто сприяють управлінню змінами. Прикладами паралельних команд можуть бути такі: – команда, утворена для покращання якості; – команда для усунення проблеми або прийняття рішень, що не стосуються звичайних процесів управління; – команда для допомоги співробітникам; – команди, пов'язані з іншою метою.

Проектна команда. Створюється для виконання конкретного проекту, має обмежений термін існування і ясні цілі. Це команда з перехресною функціональністю, тобто вона складається із співробітників з різними функціями. Залежно від масштабу проекту люди працюють в команді на постійній або на тимчасовій основі. Як правило є менеджер проекту та спонсор проекту (топ-менеджер). Проектні команди безпосередньо пов'язані з внесенням змін.

Матрична команда. Зазвичай зустрічається в організаціях, якими управляють відповідно до проектів. При цьому організації необхідно виконати ряд проектів, щоб досягти поставлених цілей. Для кожного проекту є окремий менеджер, але члени команди зібрані з функціональних підрозділів організації. Члени команди підзвітні і менеджерам проекту, і своїм функціональним керівникам. Тобто має бути баланс влади між проектами і функціями.

Віртуальна команда. Ця команда не локалізована в одному місці (наприклад, команда з продажів). Члени такої команди зустрічаються рідко, або взагалі не зустрічаються. Це групи географічно або організаційно розподілених співробітників, які спілкуються за допомогою телекомунікаційних та інформаційних технологій для виконання задач

організації. Перевага віртуальних команд полягає в тому, що організація може кинути на завдання кращих професіоналів, де б вони не знаходились. Незручність таких команд – значні відстані між членами команди, вони знаходяться в різних часових зонах, країнах, континентах і культурах. Це ускладнює спільну роботу, яка потрібна при вирішенні складних задач. Мережева команда. Такі команди використовують національні, міжнародні і всесвітні організації для того, щоб згуртувати колектив, а також для розповсюдження знань з одного відділу по всій організації. На перший погляд віртуальні і мережеві команди можна було б об'єднати в одну категорію. Але мережеві команди схожі на паралельні, оскільки їх мета – не звичайна бізнес-задача, а підвищення стійкості і працездатності організації шляхом збільшення обсягу знань. Управлінська команда. Несе повну відповідальність за діяльність. Є центром для переведення вищих цілей організації в конкретні задачі різних підрозділів. Вона дещо схожа на робочі команди, оскільки виконує плани дій, але вона значно частіше вносить зміни. Старша управлінська команда витрачає менше часу на звичайні бізнес-задачі і більше – на програму змін. Члени такої команди відповідають за загальний успіх або провал компанії, тобто несуть колективну відповідальність за керівництво. Старша управлінська команда звітує перед власниками, акціонерами, політиками тощо. Команда змін. Вона створюється, коли з'являється необхідність запланованих або не запланованих змін. Командою змін може бути: – старша управлінська команда, відповідальна за управління і зміни; – спеціальна проектна команда, створена для впровадження змін; – паралельна команда, вбудована в структуру організації як провідник для зворотного зв'язку. Цей тип команди є важливим для забезпечення процесу змін. За допомогою досліджень М. Белбіна з'ясуємо, з яких типів особистості формуються найбільш ефективні команди. Белбін виділив такі ролі: голова (очільник) – координує роботу команди в досягненні цілей, використовуючи спілкування

і навички співробітників; орієнтований на людей; формувальник – орієнтується на досягнення цілі, намагається надати форму і структуру напрямкові команди, використовує ентузіазм і ініціативу; новатор – генерує ідеї для команди за допомогою уяви і знань, не вдаючись в деталі; контролер (оцінювач) – бачить просування справи загалом; накопичує інформацію, порівнює її, інтерпретує та оцінює динаміку; виконавець – прагматик, може втілювати ідеї на практиці, прагне до стабільності та встановленого курсу діяльності; дослідник ресурсів – здатний забезпечити доступність необхідних ресурсів за допомогою своїх зв'язків, а також міжособистісного спілкування і позитивного настрою; командний гравець – зосереджений на успішності команди; здатний побачити, винести на обговорення і обдумати сигнали командної динаміки, провести команду через складну емоційну ситуацію; той, що завершує роботу – працює, щоб вчасно встигнути, дуже уважний до деталей і дисциплінований в підході до вирішення задач. В команді повинно бути якомога більше типів, вказаних Белбіном. При такому підборі команди: 1) гарантується присутність ключових командних ролей;

2) відносини між командними ролями ґрунтуються на максимальному використанні переваг та стримуванні слабкостей її членів; 3) збільшується довіра один до одного (за умови, що члени команди зрозуміють і приймуть свої і чужі достоїнства і слабкості). М. Белбін стверджує, що необхідні не індивідууми зі збалансованими характеристиками, а командні гравці з достоїнствами і компенсують недоліки колег. Таким чином, слабкості окремих людей не будуть заважати прояву їх сильних сторін. В різних командах необхідні різні ролі. Доцільність командної діяльності зумовлюється впливом таких факторів: виникнення комплексних завдань, що потребують різноманітних спеціальних професійних знань, експертних рішень; ускладнення організаційної структури та розширення масштабів

діяльності сучасних соціально-економічних систем; усі компоненти діяльності є взаємозалежними; структура й культура організації не виключають ефективного функціонування команд; зацікавленість команди у вирішенні завдання, проявляючи відданість загальній ідеї; необхідність впровадження в організації інноваційних рішень; індивіди мають деякий досвід командної роботи; керівник організації виявляє схильність до демократичного стилю лідерства, розуміючи важливість делегування повноважень. Відмінності між групами і командами перераховані в табл. 2

Основні типи командних завдань: творчі завдання (створення інновацій);
- комплексні завдання (розробка стратегії, впровадження інновацій);
створення нових або реінжиніринг існуючих бізнес-процесів.

Отже, командна робота забезпечує більш високу ефективність виконання завдань, особливо таких, що потребують творчості, ініціативності, нестандартного підходу до вирішення проблеми. Тому необхідно розвивати командний менеджмент та вдосконалювати методи набуття лідерських навичок у менеджерів вищого та бізнес-рівня.

Таблиця 2. – Відмінність між групою і командою

Група	Команда
Має формального керівника	Розподіляє функції керівництва між учасниками або періодично змінює керівника
Індивідуальна відповідальність	Відповідальність один перед одним
Має непрямий вплив на бізнес (фінансові показники), на оцінку ефективності	Оцінка ефективності напряду залежить від результатів роботи
Обговорює і розподіляє індивідуальну роботу	Обговорює і розподіляє загальну роботу
Працює всередині організації	Не обмежується рамками організації
Індивідуальні результати роботи	Групові результати роботи

Переваги командної організації праці насамперед полягають у можливості підвищити гнучкість організації та прискорити її адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. *Командний менеджмент* – управлінський підхід,

орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності при вирішенні нестандартних задач, який ґрунтується на делегуванні повноважень. Вживання підходу дає можливість підвищити соціальну і культурну творчість працівників, їх безпосередню участь в самоорганізації й самоврядуванні спільною діяльністю, всебічний розвиток і використання індивідуального й групового потенціалів, дає можливість до самореалізації людей як працівників та особистостей.

Професіонали, що розділяють ключові цінності та цілі організації, об'єднуючись у команди, більш ефективно вирішують нестандартні унікальні завдання, що постають перед управлінням компанії. Цьому сприяють високий ступінь автономності команди, взаємозалежність та взаємовідповідальність за результати, особисті міжособистісні стосунки. Ефективність сучасного управління визначається результативністю діяльності керівника у формуванні та управлінні командами. Тому сучасні менеджери працюють над засвоєнням персональних лідерських навичок.

Існують різні типи корпоративних команд. Їх можна класифікувати за різними критеріями: організація і форма внутрішнього управління: з горизонтальними структурними взаємозв'язками (горизонтальна команда) - складається з працівників того самого рівня, але з різних відділів, яким доручено виконання певного завдання. Після вирішення завдання група розпускається; з вертикальними структурними взаємозв'язками (вертикальна команда) - складається з менеджера і його формальних підлеглих. Звичайно до такої команди входить відділ (служба, бюро); спеціалізовані команди. Зазвичай не входять до формальної структури організації і працюють над окремими, важливими для організації проектами. 2) за структурованістю та визначеністю завдань: команди, націлені на вирішення нечітко визначених, складних проблем. Члени команд повинні довіряти один одному, бути надійними, інтелектуальними і прагматичними людьми; творчі або

дослідницькі команди, націлені на дослідження можливостей середовища та пошук альтернатив. Члени таких команд повинні бути незалежними, творчими й наполегливими в здійсненні колективних цілей; команди тактичної реалізації (так звані «хірургічні» команди), націлені на виконання конкретного плану. Вони потребують чіткої постановки завдання, однозначного розподілу ролей і формулювання конкретних критеріїв успіху;

3) за сферою діяльності; *Бізнес-команда* – орієнтована на пошук та впровадження інновацій, вигідних проектів. Об'єднує рівних за статусом працівників з відмінними діловими та професійними якостями, керівництво здійснюється ззовні, проте існує певний ступінь свободи у прийнятті рішень; *«Офіс президента»* - команда керівників корпорації, основними функціями якої є координація і прийняття колективних рішень щодо внутрішньої і зовнішньої політики; *Багатофункціональна команда* - складається з членів, які виконують численні та різноманітні функції (фінанси, продаж, маркетинг та ін.). Мета формування команди – поліпшити координування функціонування провідних фахівців у профільних напрямках розвитку, удосконалення експертизи, упорядкування використання ресурсів та оптимізація можливих змін. Як правило, така команда ефективна в налагодженні зв'язку між двома видами активності в організації: „за течією“ і «проти течії»; *Особлива команда* - група фахівців, уповноважених і відповідальних за виконання певної частини завдання (або за виготовлення якогось продукту). Це різновид самокерованої команди, що працює автономно й самостійно приймає рішення в межах своєї компетентності. Команда розподіляє ролі й доручає членам завдання, а також визначає терміни й порядок виконання робіт; *Команда пошуку й порятунку* – група фахівців з особливими знаннями й навичками, націлена на вирішення специфічних проблем, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями; *Команда, що виконує „брудну„ роботу* – ізольована від вищого керівництва група талановитих і творчих індивідів, націлених на самостійне вирішення

специфічних і складних завдань; *SWAT-команда* (skilled with advancer tools) - компетентна у вирішенні якої-небудь проблеми, володіє низкою ефективних і сучасних засобів. Це тип команди, що спеціалізується з вирішення проблем у якійсь певній сфері; *Спортивна команда* – тренер у товаристві «зірок». Тренер забезпечує найбільш повну реалізацію індивідуального таланта кожної «зірки» і сприяє тому, щоб його підлеглі виконували в команді відведені їм ролі. Кожен член команди підпорядковує свої прагнення індивідуальним досягненням і меті команди; *«Театральна» команда* – члени групи (трупі), що грають визначені ролі під проводом сильного керівника. Керівник визначає мету командної діяльності та ролі членів команди. Кожен член команди сприймає свій внесок у командну діяльність як унікальний. Вони пов'язують індивідуальний і командний успіх з колективними зусиллями в реалізації мети; *Транснаціональна команда* – згуртована група, що складається з членів, що належать до різних національних, релігійних і культурних соціальних груп. 4) За загальною характеристикою основних моделей команди: *функціональна команда* – складається з фахівців, які повинні максимально ефективно вирішувати завдання, поставлені керівництвом. Команда може пропонувати керівництву інноваційні рішення проблем, але право висунення мети і ухвалення рішення залишається за керівництвом організації. Діяльність цього типу команди більш ефективна в традиційній ієрархічній організації, що функціонує в умовах стабільного, малодинамічного й передбачуваного ринку; *мультидисциплінарна команда* - поєднує фахівців (частіше провідних) з ряду організаційних підрозділів або партнерських організацій, чия компетентність дозволяє знайти й реалізувати найбільш оптимальне рішення складної і важкої проблеми. Об'єднання здібностей і можливостей кожного з членів команди, які взаємно доповнюють один одного, створює синергетичний ефект, що визначає високий потенціал мультидисциплінарної команди. Команда такого типу, як

правило, легше пристосовується до мінливого середовища; *самокерована команда* - складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в деяких сферах, взаємно доповнюючи один одного. Цей тип команди характеризується високим ступенем свободи в прийнятті й реалізації рішень. Діяльність цього типу команди більш ефективна за умов становлення нової справи, створення нової організації або структури. 5) з погляду організації і форми внутрішнього управління: *команда, керована менеджером* (manager-led team). Менеджер діє як лідер і відповідає за визначення цілей, методів їх досягнення і функціонування даної команди. Самі команди несуть відповідальність тільки за реальне виконання дорученої їм роботи. Команда повністю довіряє лідеру, вважаючи, що ніхто, окрім нього, не запропонує більш раціональних і продуманих рішень. Його розпорядження не підлягають сумніву і критиці. Керівник-лідер здійснює одноосібне управління діяльністю команди, періодично радячись з членами команди на свій розсуд. Така команда виключно ефективна в своїй діяльності до тих пір, поки авторитет керівника-лідера незаперечний і приймається в силу членами команди майже на підсвідомому рівні. Керівництво фірми відповідає за моніторинг і управління процесами діяльності, відбір членів команди і взаємодію з організацією[за матеріалами 17]; *самокерована* (self-managing) або *саморегулююча команда* (self-regulating team). Менеджер або керівник визначає головну мету команди, але команда користується свободою вибору методів для досягнення цієї мети. Самокеровані команди набувають все більшу популярність і є маленькими групами людей, що володіють повноваженнями ухвалювати рішення, необхідні для самоврядування. Самокеровані команди є постійними й формальними елементами структури організації. Вони прийшли на зміну традиційним робочим групам, очолюваними начальниками; *цілеспрямовані* (self-directing) або *самопроектовані* (self-designing) команди самі визначають свої задачі й методи їх досягнення. Цілеспрямовані команди

пропонують максимальний потенціал для новаторства, посилюють прихильність цілям, надають можливості для організаційного навчання і змін. Ця форма управління найбільш прийнятна для нечисленних команд справжніх професіоналів. Кожний член команди «закриває» автономну ділянку робіт і його думка є надзвичайно важливою для команди в цілому. Всі відповідальні рішення приймаються колегіально, реалізує їх керівник команди або один з ключових фахівців команди. Цілеспрямовані команди ухвалюють рішення по розподілу завдань; складають графік підвищення кваліфікації, відпусток, наднормових робіт і стежать за виробничими моментами, такими як низька продуктивність або погане положення з питаннями етики; *Самоорганізуючі команди* відповідають за виконання задачі, управляючи своєю діяльністю, створюючи групу або організаційний комітет. Вони беруть на себе максимальний ступінь контролю і відповідальності. В багатьох компаніях президент або генеральний директор був замінений командою, що самоорганізовується, – радою директорів. Рада директорів великої компанії може бути поділена на постійні комітети, такі як ревізійна комісія, фінансова комісія і виконавчий комітет. На більш низьких рівнях організації самоорганізуючі команди можуть бути утворені для таких цілей, як зниження собівартості, вдосконалення технології, вирішення соціальних питань або для поліпшення відносин між підрозділами. 6) за видами діяльності: виробничі – основне завдання – підвищення ефективності окремих видів діяльності; інтелектуальні, зусилля яких направлені на розробку стратегічних рішень, розробку проекту, обґрунтування законопроектів, тощо. 7) За характером взаємостосунків команди і навколишнього середовища: ізолюючі – відособлені від зовнішнього середовища. Найчастіше це відбувається для збереження комерційної таємниці; інформуючі – створені для спілкування із зовнішнім середовищем, розповсюджують інформацію про компанію; маркетингові – орієнтовані на

вивчення запитів та інформування споживачів, просування товарів на ринок; вивчаючи – моніторинг, збір, впорядкування, аналіз інформації про зовнішнє середовище організації. Команди проходять певні стадії розвитку: формування, бушування, нормування, виконання та розпуск. Види поведінки, пов'язаної з роботою і соціальним життям, у командах чи групах різняться від стадії до стадії. Розглянемо стадії детальніше. Формування. На стадії формування члени зосереджуються на визначенні цілей і процедур розвитку, необхідних для виконання завдань. Розвиток команди на цій стадії включає знайомство і розуміння лідерства серед її членів. Індивідуальні члени можуть: 1) приховувати почуття, доки вони не вивчать ситуацію; 2) діяти з більшою безпечністю, ніж зазвичай; 3) відчувати незручність і непевність щодо того, чого від них очікують; 4) бути ввічливими і приязними, принаймні неворожими; 5) намагатися збільшити власну корисність відносно особистих витрат, пов'язаних з членством в команді чи групі. Найважливіша проблема – це формування хорошої команди. Команда може формуватися зі службовців фірми або зі сторонніх співробітників. У першому випадку найчастіше використовують соціометричний метод. Суть методу полягає в тому, що кожен член колективу вибирає для вирішення конкретного завдання двох колег і повідомляє свій вибір керівнику конфіденційно. Потім керівник складає соціограму (схему переваг), за допомогою якої встановлює реальні стосунки в колективі. Якщо команда формується зі сторонніх співробітників, то в цьому випадку найчастіше керівник формулює якості, які повинні мати претенденти на місце в команді. За допомогою тестів, анкет і в процесі співбесіди перевіряють кожного претендента на предмет наявності сформульованих якостей. Бушування. На стадії бушування виникають суперечки щодо поведінки на роботі, відповідних пріоритетів цілей, відповідальності та пов'язаного із завданнями керівництва і напрямку, лідера. Змагання за роль лідера та суперечки, пов'язані з визначенням цілей на цій стадії, можуть домінувати. Деякі члени

можуть триматися осторонь, уникаючи емоційного напруження. На цій стадії потрібно керувати конфліктом, а не придушувати його чи втікати від нього. Команда не може ефективно перейти до третьої стадії, якщо її члени вдаються до крайнощів. Придушення конфлікту викличе образу, обурення, які триватимуть і після того, як члени команди спробують порозумітися. Втеча спричинить поразку команди. Цю стадію можна скоротити або взагалі її уникнути, якщо з самого початку члени групи візьмуться за побудову команди. Цей процес включає розвиток прийняття рішень, міжособистісних і технічних вмінь. Фахівці з побудови команди допоможуть пройти через неминучий конфлікт, що може спалахнути на цій або інших стадіях.

Нормування. Поведінка на стадії нормування проявляється в обміні інформацією, сприйнятті різних опцій та позитивних спробах прийняти компромісне рішення. Команда визначає правила, за якими вона функціонуватиме. Соціальна поведінка орієнтується на співчуття, турботу та позитивне вираження почуттів, що згуртовує команду. Розвиваються кооперація і відчуття поділу відповідальності.

Виконання. На стадії виконання команди показують, наскільки ефективно і вправно вони можуть досягти результатів. Ролі окремих членів усім зрозумілі й визнані. Люди навчилися тому, коли їм слід працювати незалежно, а коли допомагати один одному. Команди можуть відрізнятись одна від одної після того, як вони пройшли стадію виконання. Деякі команди роблять належні висновки зі свого досвіду, розвиваються та стають більш вправними й ефективними. Інші, особливо ті, які розробили норми, що недостатньо підтримують вправність і ефективність, можуть функціонувати лише на рівні виживання. Надмірна самоорієнтована поведінка, розробка норм, що перешкоджають ефективності та дієвості, невдало обраний лідер та інші фактори можуть негативно вплинути на ефективність.

Розпуск. На стадії занепадає робоча дисципліна, колектив вилучається з соціальної сфери. Деякі команди,

наприклад, команди з вирішення проблем або міжфункціональні команди, що створюються для розслідування специфічних питань протягом шести місяців, мають ознаки розпуску. З точки зору соціальної поведінки відбувається певною мірою розпуск, коли члени команди звільняються або їх звільняють. Для того, щоб команда працювала ефективніше та сприяла професійній та особистісній самореалізації її членів, необхідно розподілити рольові функції. Багато вчених досліджували дану проблему, тому існує багато теорій щодо визначення певних ролей в команді. Виділяють 2 види рольових функцій: Цільові – основні функції з вирішення проблеми та виконання завдання, прийняття управлінських рішень; Підтримуючі – виконання функцій по збору та аналізу інформації, допомагати в підготовці проекту управлінських рішень, морально підтримують інших членів команди.

О'Ніл виділив 4 ключових ролі успішної команди змін: спонсор – має повноваження на впровадження змін, контролює ресурси. Повинен мати чітку уяву про характер змін, визначити ціль та можливий результат; підтримуючий спонсор – спонсорує зміни у своїй області, проте відповідальність належить співробітникам, що знаходять вище по ієрархії. Повинен проявляти обережність; виконавець – впроваджує зміни, звітується перед спонсором. Повинен слухати та прояснити усі питання із спонсором з самого початку; агент змін – полегшує зміни, підтримує зв'язок між спонсором та виконавцем, проте прямим керівником для виконавців не являється. Виступає в ролі збирача інформації, вчителя, радника, інструктора, наставника; адвокат – має ідею, проте потребує спонсора для її втілення. Повинен зробити ідею привабливою для спонсора. Такий метод забезпечить чітку та ясну кадрову систему організації, необхідну для проведення змін, простий та гнучкий спосіб розподілу функцій.

Обов'язки членів команд. 1. Визначення часу відпочинку і перерв. Члени команди самостійно на свій розсуд складають свої робочі графіки, у

тому числі встановлюють час перерв. 2. Вибори й зміщення керівників груп. Керівників груп чи обирають, або цю посаду по черзі займають члени команди. Зазвичай керівник групи займається питаннями організації, планування, рішенням міжособистісних проблем і розв'язанням конфліктів, тобто тим, що перш робили управляючі середньої ланки. Однак керівник групи виконує зазначені функції на розсуд членів команди. У міру того як команда бере на себе все більше відповідальності, роль традиційного керуючого середньої ланки змінюється до невпізнання. 3. Ініціатива з ремонту машин та обладнання. Члени команди самі виконують більшу частину робіт з технічного обслуговування обладнання, на якому працюють, і виробляють дрібний ремонт. Команда самостійно, не звертаючись за дозволом до керівництва, замовляє великий ремонт. 4. Розподіл конкретних робочих завдань серед членів команди. Команди виробляють різні методи розподілу робочих завдань. У деяких командах різні види робіт виконують за принципом ротації. В інших командах робочі завдання розподіляють в суворій відповідності з принципом старшинства – право вибору. 5. Табельний облік фактично відпрацьованих кожним членом команди годин. В високоефективних організаціях звичайно не ведуть централізованого обліку робочого часу. Замість цього члени команди самі враховують відпрацьовані ними години і передають свої записи керівнику, який зводить їх воєдино для оформлення платіжних відомостей та інших цілей. 6. Контроль за якістю та збір даних. На багатьох високоефективних промислових підприємствах немає контролерів якості. Замість зовнішнього контролю члени команди самі несуть відповідальність за якість своєї продукції і за збір статистичних даних про якість. Дуже невеликий відділ контролю за якістю може час від часу проводити перевірку представлених командами даних, але в основному відповідальність за якість – це справа команд. 7. Підготовка бюджетів матеріально-технічного забезпечення та оплати праці. Можлива підготовка

двох паралельних бюджетів: один становить робоча команда, а інший – керівництво або зовнішній бухгалтер. Потім команди залагоджують з керівництвом всі розбіжності за двома бюджетам і отримують остаточний бюджет. 8. Облік продукції, виробленої за день, і запасів, що залишилися. Члени команди ведуть власний виробничий облік, який підлягає періодичним перевіркам, проведеним зовнішніми групами, наприклад групою виробничого планування. 9. Розробка рекомендацій щодо змін, які інженери повинні внести в конструкцію обладнання, технологічний процес і продукт. Команди здійснюють власний аналіз процесу і дають керівництву рекомендації щодо необхідності закупівель нового обладнання, впровадження нових технологій та внесення змін у виробничі процеси і конструкцію продукту. Зазвичай команди користуються широкою свободою в питаннях зміни своїх методів роботи і процесів і можуть здійснювати такі зміни, якщо вважають їх необхідними для підвищення ефективності власної роботи. 10. Відбір та звільнення членів групи. Члени команди зазвичай мають право остаточного схвалення при відборі нових членів і можуть здійснювати більшу частину тих дисциплінарних повноважень, які має традиційний менеджер середньої ланки. 11. Оцінка членів команди при вирішенні питань про підвищення заробітків. Члени команди часто оцінюють ефективність роботи один одного. Це робиться раз на рік або раз на півроку на зборах рівних по положенню членів команди, і команда несе відповідальність за результати таких оцінок. Якщо оплата праці залежить від кваліфікації або знань (таку залежність часто встановлюють у високоефективних організаціях), то члени команди можуть допомогти в розробці і (або) застосуванні тестів, які використовуються для визначення рівня професійної майстерності. 12. Припинення виробничого процесу або збірки, якщо якість викликає сумніви. Як правило, якщо команди стикаються з виробничими труднощами чи проблемами забезпечення якості, вони мають право зупиняти виробництво, не питаючи на те дозволу керівництва. 13.

Проведення щотижневих нарад груп. Команди щотижня проводять у робочий час півгодинні наради, а якщо виникають проблеми якості або ефективності, то й більш тривалі. Процеси командоутворення в організаціях за своєї складністю важко піддаються вивченню й цілеспрямованому управлінню, оскільки для того, щоб виявити справжні чинники регуляції організаційної поведінки, необхідно проникати в глибинні шари міжособистісних відносин. Для того, щоб досягнути максимального ефекту роботи команди, існують методики, що допоможуть максимально розкрити можливості всіх учасників та підвищити продуктивність команди.

Компанія *Grid International* була заснована у 1961 році двома вченими-новаторами у сфері професійної підготовки і розвитку організації – доктором Робертом Блейком і Джейн Мутон. З моменту створення діяльність їх компанії була присвячена розвитку таких організацій, в яких люди будуть відчувати глибоку особисту зацікавленість і прихильність задля досягнення досконалості. Методологія *The Leadership Grid* була перекладена на більш ніж 16 мов, а сам підхід довів свою ефективність незалежно від галузі, країни або культури. Сьогодні мережа нараховує приблизно 40 асоційованих офісів по всьому світу, які проводять і поширюють методологію Grid серед організацій, які працюють у різних галузях. Більше 40 років досліджень довели, що підхід який пропонує Grid – це ефективний стратегічний інструмент, що спрямований на продуктивне впровадження змін. Методологія Grid застосовується на усіх рівнях організації й на різних етапах її розвитку. На індивідуальному рівні учасники розвивають лідерські навички і вміння працювати в команді. Після цього учасники можуть застосовувати здобуті навички у своєму робочому середовищі, розвиваючи і зміцнюючи свою особисту відданість справам організації. Методологія Grid дає можливість оцінити кількісно такий аспект людського фактору як командну взаємодію для досягнення ефективних результатів. Щоб зрозуміти,

як індивідуальна поведінка впливає на досягнення цілої команди, ми повинні спочатку зрозуміти динаміку спільної роботи. Кожна командна робота включає в себе взаємодію *трьох основних складових* (рис.3):

☑ R1 Resources (ресурси) – людські ресурси (освіта, професійна підготовка, досвід, навички, ентузіазм і впевненість у собі), а також матеріальні ресурси (бюджет, час, капітал, виробничі потужності й обладнання).

☑ R2 Relationships (взаємовідносини) – наскільки ефективно люди працюють разом як одна команда, щоб використовувати ресурси, виявлені на етапі R1.

☑ R3 Results (результати) – результати діяльності, які можна побачити, відчути чи виміряти.

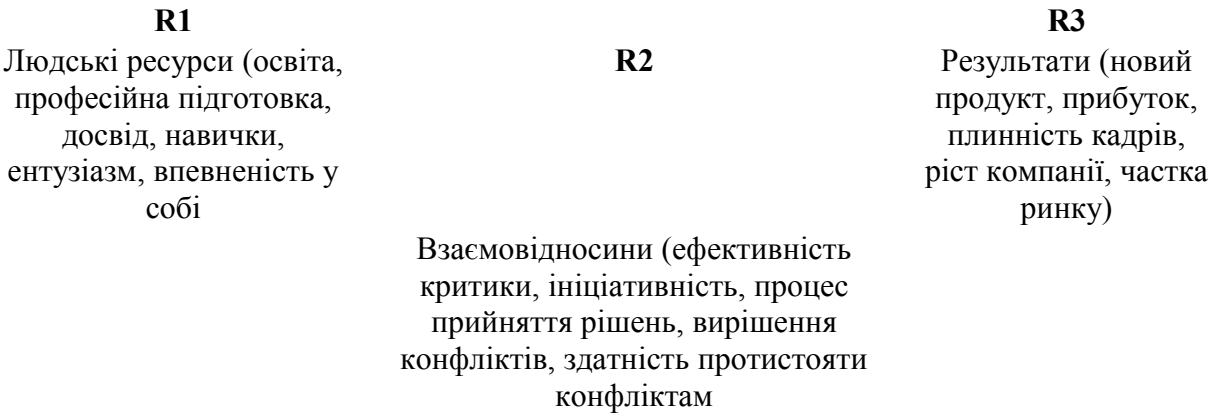


Рис.3. Динаміка командної роботи: 3Rs

Найбільш критичним фактором у процесі спільної роботи є етап R2, під час якого члени команди перетворюють ресурси у матеріальні результати. І саме методологія Grid досліджує шляхи спільної взаємодії на цьому етапі, який є визначальним для ефективних результатів, незалежно якості і кількості ресурсів на початку на етапі R1. Інші дослідники, Роллін та Крістіан Глейсер, виділили 5 елементів ефективності команди: Задача, планування та постановка цілі; Ролі в команді; Процес функціонування команди; Міжособистісні відносини в команді; Відносини між командами. Вияснивши ступінь досконалості всіх п'яти елементів, можна визначити, що необхідно команді для повноцінної ефективної роботи команди. Згідно з дослідженнями, найбільш ефективні команди чітко усвідомлюють ціль, організують роботу, планують завдання. Чіткість цілей, а також їх розуміння всіма членами команди та погодженість з ними – основні умови ефективності. Коли команда переживає за спільну справу, вносить або приймає зміни, чіткий розподіл ролей забезпечує розуміння причини і

систему підтримки для виконання завдання. Під час змін ситуація стає більш гнучкою, тому лишня авторитарність приведе до того, що члени команди можуть стати менш ініціативними, активними та сміливими у своїх рішеннях. В основі ефективності команди лежить участь у всіх групових робочих процесах та вироблення спільного підходу. Команді необхідно активно обговорювати: Частоту, час і програму зборів; Методологію усунення проблем та прийняття рішень; Основні норми; Процедуру усунення конфліктів; Механізм заохочення окремих членів команди; Тип і стиль підбиття підсумків.

Членам команди також потрібно активно спілкуватися один з одним. Щоб ясно зрозуміти цілі і ролі, а також процеси функціонування, необхідно обговорювати їх разом. При змінах підвищується загроза індивідуального стресу, посилюється зосередженість на роботі, що не кожному під силу. Високий рівень довір'я в команді допомагає справитись із внутрішнім конфліктом.

Чотирьохступінчата модель згуртованості команди за Камероном і Гріном: Розуміння почуттів та цінностей один одного членами команди. Членам команди потрібно визнати свій шлях до нинішнього положення. Це означає, що необхідно поговорити про конкретних людей, команду в цілому та інших впливових частинах організації, змінах, що привели до теперішньої ситуації. Хід обговорення залежить від масштабу змін та історії команди; Пояснення поточної роботи та установка пріоритетів. Команда повинна вияснити існуючий рівень запитів та спільного задоволення потреб клієнтів; Пояснення майбутньої роботи та її напрямів, а також розстановка пріоритетів. При поширеній програмі змін члени команди просто потонуть в обов'язках, якщо їх належним чином не розподілити та не спланувати. Необхідно чітко вказати співробітникам, хто чим займається, з врахуванням їх здібностей. Команді потрібно проаналізувати поточну програму дій, впевнитись, що всі її зрозуміли, узгодити пріоритети, обов'язки та часові границі. Ефективне функціонування в якості команди. Перша та третя ступінь багато вимагають від команди. Потрібно прояснити ролі, динаміку, практичні сторони зборів, фази розвитку, комунікації та подальшу роботу. Багато учасників будуть відчувати потребу розвитку в певних областях. Команді потрібно визначити, де потрібне поліпшення та зосередитись на даних сферах діяльності у першу чергу.

Основними факторами командної взаємодії є взаємозалежність та взаємовідповідальність. Розуміння взаємозалежності учасниками забезпечить максимальну віддачу від кожного та взаємопідтримку, а взаємовідповідальність підкреслює значущість кожного члена команди та ефективне співробітництво. Щоб сформувати їх у команді необхідно: 1) Постановка та роз'яснення комплексу спільних цілей, переконатися в її правильному розумінні членами команди. Всі учасники повинні поділяти цілі команди та щиро прагнути їх досягнути; 2) Розподілити ролі відповідно до знань, умінь, навичок та психологічних якостей учасників; 3) Розподілити завдання між членами команди таким чином, щоб неможливо було

завершити одне завдання, якщо товариш не виконав своєї частки роботи; 4) Кожен член повинен мати в своєму розпорядженні частину ресурсів та інформації, необхідних для виконання командного завдання; 5) Постійний контроль та аналіз роботи кожного із учасників та доведення до групи хто із них потребує допомоги в даний момент; 6) Відзначати кожного члена групи за індивідуальний вклад у загальну справу (для відчуття значущості один одного); 7) Забезпечити регулярне міжособистісне спілкування членів команди; 8) Регулярно підбивати підсумки роботи групи, кожен повинен вести спостереження за роботою колег та висловлювати свої зауваження; 9) Підтримка конструктивних дискусій та обміну думками; 10) Вироблення ефективних процедур спілкування та обговорення проблем; 11) Виявити, що прагне отримати кожен учасник від участі в групі та сприяти, щоб наслідки були сподіваними і бажаними.

Позитивний результат створення та управління командами залежить від методів, котрі керівник може використовувати для зміцнення команди. Фахівці виділяють п'ять основних методів. Кожен метод дозволяє зробити конкретний внесок у зміцнення команди та підвищення ефективності її діяльності: 1) *метод катарсису* дає команді можливість виразити емоційні переживання, що є основою для досягнення взаєморозуміння; 2) *метод каталізації* нівелює індивідуальні відмінності членів групи, забезпечуючи ефективне функціонування команди як союзу одnodумців; 3) *метод конфронтації* привертає увагу команди до її цінностей, до норм розподілу влади та впливу, що має значення в командній роботі; 4) *метод рекомендацій* дозволяє дослідити конкретну ситуацію й оцінити ступінь ефективності функціонування кожного члена команди; 5) *метод теоретичного обґрунтування* пропонує концепції і техніки, що довели свою корисність та ефективність в умовах командної діяльності.

ТЕМА 4. РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ

Опір змін. Причини виникнення опору. Методи зменшення опору. Формування інноваційної корпоративної культури. Оцінка змін із врахування опору змін.

Опір змін є природнім явищем, що характеризується проявом різних психологічних установок щодо рціональності, згідно з якими індивіди та групи людей взаємодіють один з одним. Опір організаційним змін – це здатність персоналу організації протистояти нововведенням та виражається у свідомих діях, направлених на збереження існуючого стану. Опір може мати різні види прояву, силу та інтенсивність. Наявність опору змін на підприємстві веде до сповільнення впровадження змін, втрат робочого часу, матеріальних, фінансових та психологічних втрат. Рівні опору змін: Індивідуальний; Груповий; Системний. Існують різні причини опору та основною є недовіра персоналу/індивідуумів до ймовірності майбутніх вигод та страх втратити ті, що існують в даний момент. До причин, що викликають

індивідуальний опір, можна віднести: Страх втратити роботу, авторитет серед колег, зменшення заробітної плати, збільшення обсягів роботи, відповідальності, порушення неформальних міжособистісних відносин. До цього призводить недостатня інформованість про майбутні зміни, недовіра до вищого керівництва, професійна та психологічна обмеженість. Груповий опір викликають інерційність системи, страх порушити стабільність системи. Системний опір виникає у разі невідповідності організаційних змін стратегії підприємства, його організаційній структурі, корпоративній культурі. На інтенсивність опору змінам впливають багато факторів, і, перш за все, вид змін, їх масштаб, еволюційні чи революційні зміни, масштаб діяльності підприємства, чисельність персоналу, необхідна для проведення змін, та ін. Розглянемо взаємозв'язок опору змінам та різних груп факторів: види та характеристики організаційних змін: у менеджменті розрізняють два види змін – техніко-технологічні, спрямовані на зміну продукції або технології виробництва, та організаційні, спрямовані на вдосконалення структури та системи управління. Також потрібно враховувати рівень діяльності організації, на якому впроваджується зміна. На рівні операційної діяльності нововведення оптимізують бізнес-процеси та підвищують їх ефективність. На рівні комерційної діяльності зміни забезпечують конкурентоспроможність підприємства та його продукції. Відбувається за рахунок впровадження нових концепцій маркетинга, розробкою нових видів продукції. На підприємницькому рівні зміни забезпечують гнучкість реакції на зміни зовнішнього середовища. На цьому рівні здійснюється формування сфер господарської діяльності, пошук напрямів інвестування фінансових ресурсів, проектування і зміна нових структур управління. Техніко-технологічні нововведення пов'язані із прикладними науковими дослідженнями, створенням нових технологій. Досліджено, що технічні нововведення на операційному та комерційному рівнях отримують позитивне відношення на стадії підготовки до змін, а на стадії впровадження викликають негативне відношення; а організаційні навпаки – на стадії підготовки частіше зустрічають негатив, а на стадії впровадження отримують підтримку. Розрізняють поточні, тактичні та стратегічні зміни. Чим масштабніші зміни, тим більша ймовірність езасіяності персоналу у змінах та нехватки знань працівників для проведення змін подібного типу. Революційні зміни зустрічають більший опір, ніж еволюційні.

Характеристики організації: Чим більша організація, тим більший опір зустрічають зміни; Тривалість існування; Моральний клімат в колективі; Відношення референтних груп до змін; Особливості організаційної культури.

Фактори макросередовища: Інноваційна політика галузі, Масштаби змін в країні та їх успішність. Характеристики персоналу: Освітньо-кваліфікаційний рівень; Співвідношення новаторів та консерваторів; Ступінь творчості по відношенню до роботи; Прагнення співробітників до самореалізації. Виділяють різні сфери опору (рис. 1).

Н ао ч ні ст ь о п о р у	Яв ни й	Рационалізація Апеляція до складності матеріалу та нерозуміння Не виконання завдання, вказуючи на причину невиконання	Обурення Саботаж, протести Готовність групи підтримати критику; компрометація тренера на особистій основі
	ск ри ти й	Уникання Переважають неявні форми інструментального опору Створення технічних збоїв; Посилання на труднощі, критика нововведень; Затягування часу	Аморфність Переважають скриті форми емоційного опору Феномен вивченої безпорадності (все одно нічого не вийде); Утворення фракцій, інтриги; Розповідь не дочасна про особисті справи
		Інструментальне	Емоційне
По критерію сфери життєдіяльності групи			

Рис. 1. Типологія опору по критерію очевидності та сфери життєдіяльності групи (Модель А.В.Журавльова та О.Н Павлової)

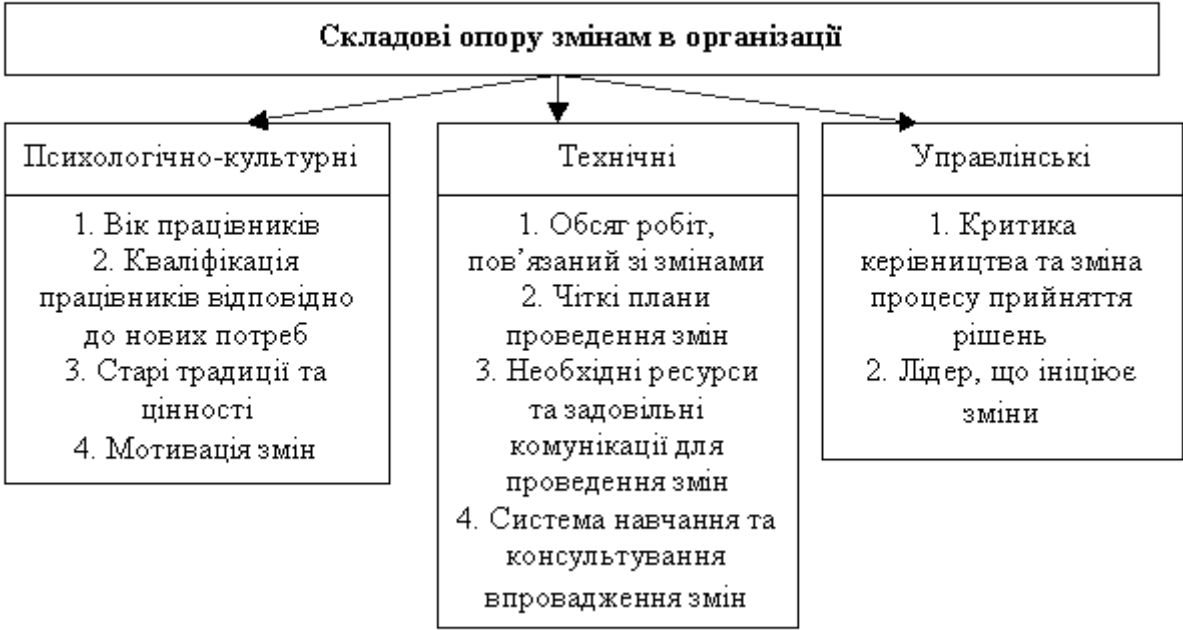


Рис. 2. Складові опору змінам в організації[62]

Причина опору може критися в особистих і структурних бар'єрах. *Особисті бар'єри*, наприклад, це: страх перед невідомим, коли перевага віддається звичному; потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою виявляється власне робоче місце; відсутність внутрішньої переконаності в необхідності змін; побоювання явних втрат (наприклад, збереження того ж рівня заробітної плати у разі збільшення витрат праці); загроза соціальним відносинам, що склалися. До *структурних (організаційних) бар'єрів* можна віднести: нестача ресурсів і брак часу через оперативну роботу, що гальмує зміни, які не можуть бути реалізовані мимохідь; інертність складних організаційних структур, трудність переорієнтації мислення через соціальні норми, що склалися; взаємозалежність підсистем, яка призводить до того, що несинхронна зміна гальмує реалізацію всього проекту; опір передавання привілеїв певним групам і можливим змінам в балансі влади, що склався;

минулий негативний досвід, пов'язаний з проектами змін; опір змінам, нав'язаним консультантами ззовні.

У літературі, присвяченій організаційним змінам, наведено значні за обсягом списки причин опору змінам. Практично у кожного експерта в даній галузі є ряд міркувань, що пояснюють таку поведінку людей. Є, скажімо, список гіпотез під назвою «Тридцять три гіпотези Джеймса Тула: чому люди опираються змінам»: 1. Гомеостазис: зміна – неприродний стан. 2. *Stare decisis*: презумпція переваги статус-кво; тягар доказу лежить на прихильниках змін. 3. Інерція: зміна курсу вимагає значних зусиль. 4. Задоволеність: більшості людей подобається існуючий стан речей. 5. Незрілість: відсутні передумови змін, час змін не настав. 6. Страх: люди бояться невідомого. 7. Егоїзм: зміни, можливо, і хороші, але не для нас, а для інших. 8. Невпевненість у собі: ми вважаємо, що не зможемо вирішити нові завдання. 9. Шок від майбутнього: пригнічені змінами, ми перетворюємося на ретроградів і опираємося змінам. 10. Марність зусиль: ми розглядаємо будь-які зміни як поверхневі, косметичні й ілюзійні, так навіщо ж щось міняти? 11. Незнання: ми не знаємо, як здійснювати зміни і що слід змінювати. 12. Людська природа: люди схильні до суперництва, агресивні, ненажерливі, егоїстичні, і їм бракує альтруїзму, потрібного для змін. 13. Цинізм: ми з підозрою ставимось до агентів змін. 14. Конфлікт між геніальністю особи і посередністю групи: люди середніх здібностей не в змозі досягнути всієї мудрості змін. 15. Егоцентризм: відмова людей визнавати свою неправоту. 16. Бажання жити сьогоднішнім днем: нездатність відкласти задоволення на майбутнє. 17. Короткозорість: нездатність побачити, що зміни відповідають нашим інтересам. 18. Діючи всліпу: більшість з нас ведуть невідоме іншим життя. 19. «Снігова сліпота»: групове мислення або соціальний конформізм. 20. Колективні фантазії: ми не вчимося на досвіді і розглядаємо всі події упереджено. 21. Логіка шовініста: ми маємо рацію, а ті, хто хочуть, щоб ми змінилися, помиляються. 22. Софізм винятковості: зміни, можливо, десь і спрацьовують, але ж ми особливі. 23. Ідеологія: у всіх нас різний світогляд, різні і несумісні цінності. 24. Інституціоналізм: окремі люди можуть змінитися, але групи – ніколи. 25. *Natura non facit saltum* – природа не терпить стрибків. 26. Безумовна перевага керівників: хто ми такі, щоб сумніватися в лідерах, які примусили нас йти нинішнім шляхом? 27. «У змін немає підтримки мас»: меншість більше зацікавлена у збереженні статус-кво, ніж більшість – у змінах. 28. Детермінізм: нікому не дано зробити цілеспрямовану зміну. 29. Сцієнтизм: уроки історії наукові, а тому даремні. 30. Сила звички. 31. Деспотизм звичаю: ідеї змін здаються докорами суспільству. 32. Людська тупість. Таким чином, є безліч причин опору змінам. Втім, визнання серед фахівців дістали лише шість з них: а) передбачений негативний результат; б) побоювання того, що роботи стане більше; в) необхідність ламати звички; г) недостатність інформації; д) нездатність заручитися підтримкою організації як єдиного цілого; е) заколот працівників.

Кожний з учасників по-різному сприймає організаційні зміни. Тому наука і практика накопичили певну кількість прийомів і методів подолання опору організаційним змінам (табл. 1, 2).

Таблиця 1.

Тактика поведження менеджера при впровадженні змін

Тактика	Рекомендується
Створення і передача інформації	У разі опору, який заснований на відсутності або на невірній інформації і аналізі
Залучення працівників до розробки і прийняття рішень	В ситуаціях, де ініціатори не мають інформації для розробки нововведень, а інші мають великі можливості для опору їх впровадження
Полегшення і підтримка	Для випадків, коли мають справу з людьми, які чинять опір тільки через страх перед особистими проблемами
Переговори	У ситуаціях, де хтось один (або група) явно програє при впровадженні нововведень і де вони мають більше можливостей чинити опір
Кооптація	Для специфічних ситуацій
Маневрування	У ситуаціях, де приймається інша тактика
Примушення	Тут необхідні швидкість і жорстке застосування влади

Таблиця 2

Методи подолання опору організаційним змінам

Методи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки
Навчання і надання інформації	Недостатня або неповна інформація про очікувані зміни	Можливість свідомої підтримки	Тривалий процес залучення великої кількості людей
Залучення до участі в проєкті	Наявність сильних лідерів - опонентів	Інтегрує і збагачує уявлення про інновації	Може зажадати багато часу
Стимулювання і підтримка	Наявність мотивованої системи стимулів	Знижує опір окремих осіб	Вимагає багато часу, грошей і часто не приводить до очікуваних результатів
Переговори і угоди	Коливання і не стійка позиція груп, що чинять опір	Порівняно легко знижує рівень активного опору	Віднімає багато часу, викликає незадоволеність груп, які не брали участь у переговорах
Кадрові перестановки і призначення	Наявність кваліфікованого персоналу	Підтримка змін	Можуть з'явитися проблеми в майбутньому, зростання

			напруги в колективі
Приховані і явні заходи примушення	Гострий дефіцит часу і наявність відповідних владних повноважень	Швидко долає будь-який опір	Сприяє зростанню і накопиченню незадоволеності

]

Принципи проведення змін в організаціях. 1) Зміни повинні бути спрямовані на досягнення цілей організації; 2) в першу чергу зміни проводяться в тих напрямках, які забезпечать розширення пріоритетних проблем; 3) дотримання системи виміру та контролю результатів, які б забезпечували оцінку міри досягнення стратегічних цілей організації; 4) для проведення змін повинен бути створений спеціальний орган чи виділений окремий працівник, на якого покладається відповідні обов'язки і який несе відповідальність за реалізацію планів стратегічного розвитку; 5) успішність змін залежить від міри включення працівників організації в процес вироблення конкретних заходів щодо досягнення стратегічних цілей. Часто можна виділити наступні шість стадій опору змінам: Пасивність. Люди інформовані про нові плани, але реакція на них стримана і невизначена. Заперечення. Персонал налаштований скептично, вважає запропонований план змін необґрунтованим. Це часто виражається в таких коментарях: "Що за безглузда ідея? Хто її вигадав? Це точно не буде у нас працювати". Злість. Якщо плани продовжують реалізовувати, люди зляться і йдуть у тінь. Переговори, торгівля. Співробітники намагаються прийти до компромісу (за допомогою переговорів), погоджуючись на мінімальні зміни і частково приймаючи програму змін. Криза. План продовжує реалізовуватися за повною програмою, робота над ним завершується, людям доводиться погоджуватися на переміни. Результат – пасивна поведінка тих, хто не прийняв зміни, а іноді – депресія. Сприйняття. Зміни вже стали елементами робочого процесу. Тепер ви часто чуєте: «Так, це працює! Треба було ще раніше починати». Ці стадії потрібно вчасно помічати, щоб приймати адекватні заходи. Під час стадій пасивності і кризи менеджери повинні прагнути до розуміння і бути готові вислуховувати негативні думки співробітників. На стадіях заперечення, злості і переговорів керівництву слід зайняти більш жорстку позицію. Потрібно швидко помічати зміни в настрої співробітників і якнайшвидше рухатися до стадії прийняття. Ось чому тих, хто повністю приймає зміни, потрібно залучати до реалізації програми якомога раніше. Позбутися страху і недовіри допомагають: Передбачуваність. Наскільки можливо, інформуйте співробітників про те, що і коли з ними станеться. Розуміння. Детально пояснюйте, чому вжито ті чи інші дії, особливо ті, які викликають тривогу. Контроль. Наскільки можливо, давайте людям можливість впливати на те, що відбувається, коли відбувається і як відбувається. Дайте їм можливість приймати рішення про власне майбутнє. Співчуття. Демонструйте участь і турботу, увагу до проблем, емоційним і фінансовим утрудненням, з якими стикаються працівники.

Формування інноваційної організаційної культури. Корпоративна культура – це система цінностей та переконань, що розділяються працівниками компанії та визначають їх поведінку та характер життєдіяльності організації. Роботу в сучасній організації доцільно розглядати як групову, а не як індивідуальну. Корпоративна культура породжує у людей почуття впевненості, гордості за свою компанію, відкриває для менеджера можливість керувати, орієнтуючись на прийняті норми та цінності, пришвидшує прийняття рішень на місцях, пропонує чіткі стандарти якості, критерії самооцінки, полегшує розуміння того, що відбувається в колективі, протидіє плинності кадрів, а це підвищує стабільність функціонування. В організаціях із сформованою організаційною культурою вона стає її атрибутом, вагомою частиною, має значний вплив на співробітників, трансформуючи їх поведінку у відповідності з нормами і цінностями організації. При аналізі корпоративної культури потрібно звертати увагу на три основні моменти: філософія; ключові цінності; символіка. Основна ціль корпоративної культури – це досягнення високих результатів через вдосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва та до прийнятих ним рішень, виховання лояльного відношення до компанії. Це підвищує ефективність виробничого менеджменту та поліпшення діяльності компанії в цілому. Інноваційна корпоративна культура – це система поширених в компанії норм та цінностей, що забезпечують високий рівень сприйняття, ініціації а реалізації інновацій. Розвиток корпоративної культури у напрямі зростання інноваційності дозволить: забезпечити відповідність та збалансованість стратегічних бізнес-завдань компанії та тенденцій інноваційного розвитку в галузі та бізнес-середовищі в цілому; підвищити лояльність та творчу активність співробітників у руслі інноваційного розвитку; знизити опір змінам; пришвидшити формування ефективних команд змін. Носіями інноваційної культури є керівник та топ-менеджери компанії. Для формування інноваційної організаційної культури використовуються наступні технології: навчальні семінари, що полегшать сприйняття інновацій; тренінги для управлінської команди, направлених на формування лідерських якостей; стимулювання креативності, ініціативності, високої інноваційної активності персоналу; розробка і проведення корпоративних заходів, направлених на впровадження інноваційної культури; управління комунікаціями компанії. Інноваційна організація заохочує навчання працівників. Усвідомлення ними змін, що відбуваються в економіці та світі, забезпечує доступність інформації для всіх співробітників, створює стимули, щоб зацікавити їх в корпоративних нововведеннях.

Корпоративна поведінка – поняття, що охоплює різноманітні дії, пов'язані з управлінням організацією. Корпоративна поведінка впливає на економічні показники її діяльності, на здатність залучення інвестицій. Ціль використання стандартів корпоративної поведінки – захист інтересів всіх груп та окремих особистостей (акціонерів, споживачів, працівників, постачальників, інших ділових партнерів та місцевих мешканців). Корпоративна поведінка повинна забезпечувати високий рівень ділової

етики у відношеннях між учасниками ринку на основі поваги прав та законних інтересів його учасників, служить інструментом в управлінні конфліктами. В організації можуть виникнути наступні види конфліктів, що перешкоджають впровадженню інновацій: конфлікт інтересів власників та топ-менеджменту. Власник прагне максимізації приросту капіталу і виділяє топ-менеджеру ресурси в неповному обсязі. Менеджер резервує ресурси, закриває частину інформації від власника, старається підвищити ступінь своєї незалежності. В результаті конфлікту топ-менеджер при впровадженні інновації прагне до досягнення тактичних цілей, а не до вирішення задач модернізації. Суть конфлікту в тому, що люба підприємницька діяльність, що приносить власникам дохід, відкидає нові технології управління та додаткові інвестиції, повернення яких носить довгостроковий характер. Можна дозволити взяти участь у капіталі організації топ-менеджерам компанії. Конфлікт між топ-менеджментом та персоналом. Виникає при виборі стратегії розвитку організації, проявляється в сутичках різних управлінських команд, підміняє корпоративні цілі на функціональному рівні особистими цілями співробітників. Необхідно підвищувати матеріальну зацікавленість працівників, а також залучати їх в управління інноваційними проектами. Конфлікт між топ-менеджментом та консультантами. При залученні консультанта, керівники не звертають уваги на організаційні моменти, не готові змінювати власні підходи до управління. Інноваційна організація постійно вдосконалює свою структуру, підтримує та розвиває неформальні структури, орієнтовані на творчість та інновації. Така організація плекає інноваційні команди, піклується про їх інтеграцію в компанію, допомагає молодим співробітникам отримувати ресурси для ініціювання нових проектів і не боїться ліквідувати безнадійно застарілі проекти. Формування і розвиток інноваційних організацій – природний соціокультурний процес, що вимірюється поколіннями підприємців. Управління змінами з врахуванням опору змінам.

Оцінити опір змінам досить важко. Була розроблена шкала відповідності між найбільш поширеними відповідями співробітників з приводу їх емоційної реакції та бальної оцінки цієї реакції[34] (табл. 6). Такий підхід дозволяє виявити та визначити окремі емоційні прояви, оцінити їх силу та аналізувати їх вплив на економічні результати, що в свою чергу формує стратегію та тактику роботи з ними.

Таблиця 3.

Відношення персоналу до інновацій – шкала.

Бали	Реакція співробітників за запропоновані зміни	Характер опору/підтримки мін
10	Абсолютна підтримка змін, довір'я та готовність до впровадження інновацій	Сили, що підтримують зміни
9	Реалізація творчого потенціалу працівників	
8	Наснага від участі у змінах	
7	Відчуття причетності до змін	

6	План змін знаходить розуміння у співробітників	Пасивна реакція на зміни
5	Визнання необхідності запланованих змін	
4	Обережний оптимізм	
3	Звикання до думки про неминучість змін	
2	Надія на покращення ситуації в організації, на просування по кар'єрним сходам	
1	Пожвавлення від оголошення про зміни на підприємстві	
0	Нейтральне відношення працівників до запланованих змін	
-1	Сумніви, визвані можливістю створення небажаних умов	
-2	Нерозуміння цілей змін	
-3	Порушення своїх планів відносно майбутнього, усвідомлення можливості зміни стабільного стану працівників організації	
-4	Невпевненість у власних силах через недостатність власних знань та навичок	Значний опір змінам
-5	Ріст конфліктів та протиріч в колективі через незгоду співробітників із рішеннями керівництва	
-6	Відчуття пригніченості через переконання, що зміни не принесуть нічого хорошого	
-7	Занепокоєння та тривогу, що викликані нехваткою інформації про відсутність звички до змін	
-8	Скептицизм та роздратованість через впевненість співробітників у тому, що зміни негативно відобразяться на їх положенні	
-9	Розчарування з приводу майбутніх змін, співробітник не бачить свого майбутнього в даній компанії	
-10	Повне несприйняття змін, умисне сповільнення роботи фірми, загроза звільнення	

Шкала дозволяє використати до управління змінами правило трьох складових частин, згідно з яким одна третина персоналі бачить в змінах дещо, що немає до них ніякого відношення, друга третина сприймає їх із різним ступенем зацікавленості, а ще одна третина не погоджується і зчиняє супротив тайний або явний. Зібрана на підприємстві інформація емоційного характеру, оцінена по даній шкалі, дає можливість отримати кількісну оцінку трьох складових частин. Ця оцінка може бути покладена в основу вибору адекватних їй способів реалізації інновацій: впровадження нових підтримуючих сил, профілактики опору змінам, усунення стримуючих сил, перетворення стримуючих сил в підтримуючі зміни сили.

ТЕМА 5. СТРУКТУРНІ ЗМІНИ

Сутність реструктуризації. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін..

Причини реструктуризації. Моніторинг та аналіз змін. Команди в процесі реструктуризації.

В загальному розумінні, реструктуризація означає зміну структури будь-чого. Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», іншими нормативно-правовими документами передбачено використання реструктуризації як ефективного засобу відновлення платоспроможності підприємства, який рекомендується включати до плану санації. Під реструктуризацією підприємства розуміється здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, підвищенню ефективності виробництва, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції та повному або частковому задоволенню вимог кредиторів. Реструктуризація використовується не тільки в умовах кризи, але як інструмент стратегічного менеджменту та інструментом превентивного антикризового управління, який спрямований на систематичну адаптацію підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Вона служить для досягнення підприємством довгострокових цілей, засобом пристосування до динамічних ринкових умов. Може включати докорінну перебудову організаційно-правової форми, виробничо-технологічної структури, усунення суперечностей між застарілою системою менеджменту та вимогами ринку. Відбувається у випадку формування нової стратегії бізнесу, місії підприємства, аналізу ринкової ситуації та інших чинників зовнішнього середовища. Реструктуризація повинна забезпечити підвищення конкурентоспроможності та ефективності роботи організації. Види реструктуризації: Операційна (виробнича). Внесення змін в організацію проведення основної господарської діяльності, структуру виробничої програми та програми збуту, склад доходів і витрат, склад

персоналу тощо; фінансова реструктуризація, об'єктом проведення якої виступають пасиви підприємства, умови надання, обслуговування та повернення боргів; майнова реструктуризація, яка передбачає зміни у складі активів підприємства та трансформацію певної їх частини у грошову форму; реструктуризація бізнесу, суть якої полягає в коригуванні загальної стратегії діяльності підприємства, зміні концептуальних засад управління; організаційна (структурна) реструктуризація, в ході якої впроваджується нова організаційна структура підприємства; правова реструктуризація, яка передбачає зміну організаційно-правової форми підприємства шляхом різноманітних видів реорганізації; фізична реструктуризація, проведення якої пов'язано з оновленням та модернізацією основних фондів підприємства; соціальна реструктуризація, проведення якої може і передбачати звільнення підприємства від об'єктів соціально-культурного призначення.

Форми реструктуризації: реструктуризація виробництва – передбачає зміни в організаційній та господарській сфері підприємства. Заходи виробничої реструктуризації: заміна керівництва, впровадження нових методів управління, нових видів продукції, скорочення витрат, скорочення чисельності, тощо; реструктуризація активів – здійснюється шляхом продажу активів або окремих підрозділів підприємства, рефінансування дебіторської заборгованості; фінансова реструктуризація – пов'язана із зміною структури капіталу, шляхів інвестування коштів; корпоративна реструктуризація (реорганізація) – зміна права власності або організаційно-правової форми підприємства. На підприємствах досить часто реструктуризація буває наслідком реінжинірингу бізнес-процесів.

Реінжиніринг – докорінне переосмислення та радикальне перепроєктування ділових процесів для досягнення різких скачко подібних поліпшень головних показників діяльності компанії, таких як вартість, якість, сервіс і темпи. Основні прийоми реінжинірингу: Об'єднання

декількох процесів в один. Досить часто більша частина робочого часу витрачається не на сам процес, а на взаємодію між роботами. Така взаємодія являється непродуктивною, збільшує витрати підприємства. Виконавці самостійно приймають рішення. Децентралізація та делегування. Підвищення самостійності при виконанні робіт дозволяє мінімізувати кількість вертикальних взаємодій. Процес виконується у технологічному порядку. У цьому випадку він здійснюється незалежно організації виробничого процесу. Виконання роботи на місцях. Організаційна структура не повинна обмежувати процеси. Розподіл роботи відбувається незалежно від раніше закріплених функцій та відбувається там, де є у цьому необхідність. Реалізується принцип роботи «точно вчасно». Інваріантність процесів виконання. Відхід від жорстко регламентованих процедур, процес виконується по ситуації. Видалення дублювання операцій. Зменшення часу на аналіз і звірку документів, що представляють одну операцію. Зменшення операцій контролю. Такі операції не додають вартості, тому їх необхідність потрібно співвідносити із вартістю помилки, яку вони повинні не допустити. Зменшення погоджувальних операцій. Вони також не добавляють вартості та потребують мінімізації. Зменшення числа контактів. Представляє окремий процес відповідальний менеджер, що має доступ до інформації та виконавців. Встановлення оптимального балансу між централізацією та децентралізацією функцій. Сучасні інформаційні технології дозволяють пришвидшити доступ до інформації і керівництво вищого рівня може дізнатись про обстановку на місцях та контролювати процес не втручаючись у нього без необхідності. Реінжиніринг може здійснюватись тільки «зверху-вниз». При аналізі та ідентифікації бізнес-процесів може виявитись, що організація процесу та організаційна структура не співпадають. Таму варто перебудувати структуру та взаємовідносини між підрозділами та

функціональними службами у відповідності із оптимізаційними вимогами ділових процесів. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін.

Готовність співробітників до структурних змін можна визначити через два аспекти: ступінь задоволеності працівника існуючим станом справ в організації; сприйманим особистим ризиком при можливе проведення змін.

Це зручно представити у вигляді матриці (рис.1).

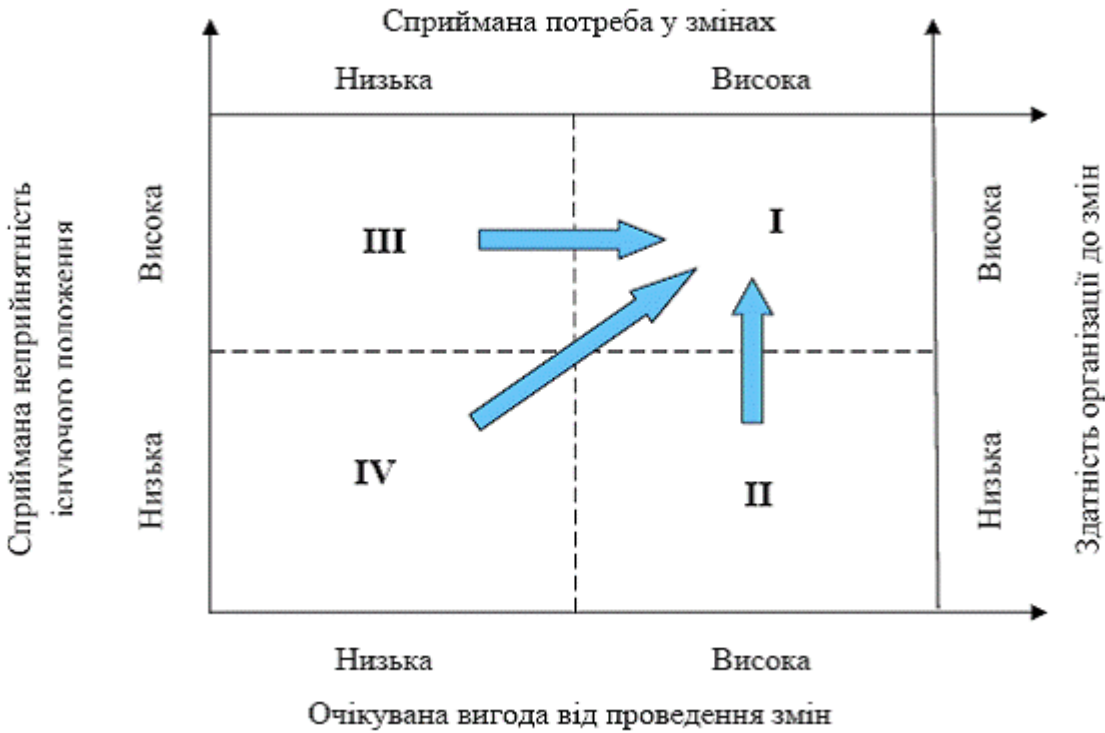


Рис.1. Матриця готовності персоналу до змін

При високому рівні задоволення існуючою ситуацією та значному ризику цю ситуацію змінити працівник буде до змін не готовий, що викличе значний опір змінам. І навпаки, якщо персонал незадоволений станом справ і ризик їх не лякає – зміни будуть успішними. Проте, якщо їх очікування не справдяться, це може погіршити ситуацію в майбутньому. В ході реструктуризації персоналу можуть загрожувати: оптимізація чисельності персоналу; кар’єрні перестанови. Для оптимізації чисельності персоналу необхідно провести аналіз кількості персоналу по підрозділам, з врахування виконуваних ними функцій, інтенсивності та тривалості процесу, модернізації обладнання та використання нових технологій. При цьому

необхідно поділити працівників на кадрове ядро – ті, що виконують основні бізнес-процеси та приносять компанії найбільший прибуток, мають досвід, високу кваліфікацію або значний потенціал для професійного зростання, та кадрову периферію – всі інші співробітники, що мають невисоку кваліфікацію та виконують не значиму роботу. Існує жорсткий та м'який підходи до скорочення чисельності. Жорсткий – виконується адміністративно, через прийняття наказу про скорочення штатів. Однак, виникає висока вірогідність конфліктів із профспілками, погіршується морально-психологічний клімат в колективі, або викликає значний ріст безробіття у регіоні, що може мати значні негативні соціальні наслідки. М'який підхід – це спроба уникнути масових звільнень. Розрізняють три методи м'якого скорочення: природне вибуття. Здійснюється шляхом створення умов для звільнення працівників за власним бажанням. Для цього можна видати розпорядження про заборону приймати нових працівників. Чисельність персоналу буде зменшуватись за рахунок пенсіонерів, що виходять на пенсію, працівників, що звільняються з особистих причин чи знайшли краще місце роботи. Можна прийняти більш жорсткі умови для переатестації працівників. Тоді працівники або підлягають звільненню, або не відповідають займаній посаді і переводяться на нижчу; м'яке скорочення передбачає використання дострокових пільгових пенсійних програм; виділення непрофільних виробництв в окремі дочірні підприємства і забезпечення їх персоналом із власного штату; стимулювання звільнення за власним бажанням та підтримка при подальшому працевлаштуванні; управління чисельністю без скорочень. Під цим розуміється найм робітників по строковим договорам для виконання сезонних або тимчасових робіт, використання підрядних робіт або частину робіт чи функцій передати на аутсорсінг, зміну режиму роботи і переведення працівників на неповний робочий тиждень чи неповний робочий день.

Використання м'яких методів дозволяє скоротити витрати на персонал та зберегти лояльність своїх працівників і не завдати шкоди HR-бренду компанії.

Причини реструктуризації. До реструктуризації можуть привести як зовнішні так і внутрішні чинники. До зовнішніх відносяться - глобалізація економіки; інтеграція світової економіки; науково-технічний прогрес; автоматизація та комп'ютеризація управлінських та виробничих процесів; зміни політичного устрою, тощо. До внутрішніх – незадовільний менеджмент, старіння та зношеність основних засобів, неконкурентоспроможність продукції. Реструктуризація може бути пов'язана із життєвим циклом підприємства або із кризовими явищами. Усі ці фактори погіршують показники діяльності організації, що свідчить про зниження її ефективності. Реструктуризація проводиться у випадку: надмірної концентрації повноважень вищого керівництва, що може призвести до демотивації менеджерів середньої ланки; неефективність системи звітності, що не дозволяють виявити результативність праці окремого працівника або підрозділу; надмірна централізація організаційної структури; наявність активів, які не використовуються або використовуються не продуктивно; зменшення попиту на продукцію через її низьку якість; посилення конкуренції з боку компаній-монополістів або великих міжнародних компаній; незадовільна структура витрат; необхідність модернізації та заміни обладнання; незадовільна структура активів; зміна масштабів виробництва; зміна стратегічного напрямку розвитку та стратегічних цілей підприємства; диверсифікація або інтеграційні процеси; використання нових технологій у виробництві та управлінні.

Завдання, які вирішуються при реструктуризації бізнесу: захист майнових інтересів власників бізнесу і побудова ефективної системи правового контролю; забезпечення безпеки бізнесу (захист від недружнього поглинання); побудова ефективної структури компанії / групи компаній

відповідно до стратегії розвитку; оптимізація бізнес-процесів; ефективне використання ресурсів (матеріальних, інтелектуальних та ін.); знизити ймовірність банкрутства; оптимізація оподаткування та фінансових потоків; підвищення інвестиційної привабливості компанії / групи компаній; контроль за перспективними активами; звільнення бізнесу від неліквідних активів.

Моніторинг та аналіз змін. Важливим інструментом забезпечення ефективності змін є проведення моніторингу. Моніторинг представляє собою систему нагляду за процесом проходження змін. Організація моніторингу необхідна для встановлення безперервного контролю організаційних змін, своєчасного виявлення проблем і діагностики їх причин, регулювання та координації впровадження нововведень. Моніторинг допомагає керівництву не тільки відслідковувати процес змін, але й допомагати учасникам по мірі необхідності, на етапах, де виникають труднощі. Процес створення системи моніторингу включає наступні етапи: Формування системи аналітичних показників, що характеризують ефективність та інтенсивність змін; Формування системи та структури звітів із даними показниками, встановлення їх періодичності; Впровадження її у загальну систему моніторингу діяльності підприємства; Виявлення причин відхилень фактичних значень контрольованих показників від планових.

Основне завдання моніторингу – підвищити адаптивність підприємства, прискорення впровадження інновацій, мотивація творчості персоналу при вирішенні нестандартних завдань. При аналізі структурних змін потрібно оцінити ефективність системи управління та якість управлінських методів. Для аналізу якості управлінських технологій пропонують оцінювати: документованість і ступінь формалізації управлінських технологій, їх доступність для поняття та ефективного використання спеціалістами підприємства; єдність управлінських технологій

і моделей, що використовуються на всіх рівнях управління, а також підсистем управління; повноту, структурованість та інтегрованість системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства, що необхідні для прийнятті ефективних управлінських рішень; обґрунтованість взаємозв'язку між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства, що забезпечують взаємодію окремих рівнів управління; оптимальність вертикального та горизонтального поділу праці та його вплив на досягнення цілей підприємства. Можна виділити такі підходи до оцінки ефективності системи управління, засновані на: оцінці показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства в цілому; ранжируванні та оцінці окремих показників діяльності підприємства; оцінці відношення економічності системи управління до ефективності діяльності підприємства в цілому; використанні експертних методів з оцінкою якісних показників ефективності управління; визначенні ресурсної ефективності; визначенні цільової ефективності; положенні про ефективність використання потенціалу підприємства (ресурсно-потенційний підхід). При проведенні оцінки ефективності управління підприємством необхідно встановити рівень відповідності системи управління та її організаційних структур об'єкту управління, тобто необхідно проаналізувати цілі управління, склад управлінських функцій, сутність і цілісність управлінських процесів, ефективність управлінських технологій, рівня відповідності чисельності і складу персоналу обсягу та складності робіт, що виконуються, рівня інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень, тощо. При оцінці ефективності організаційних змін слід особливу увагу приділяти саме результатам змін, а не характеристиці окремих підсистем управління та визначенню їх функціональної спеціалізації. Команди у процесі реструктуризації. Особливість проекту реструктуризації підприємства полягає у значній ролі соціального фактору, адже він зачіпає інтереси різних груп людей, від вищого керівництва та менеджерів бізнес-

рівня до операційних працівників. Його успішність залежить від підтримки та зацікавленості персоналу. Для успішної реалізації будь-якого процесу змін, особливо якщо він зачіпає соціальні інтереси, потрібна команда. При створенні команди необхідно визначити її склад, структуру і положення про групу. На цьому етапі доцільно проводити збори, у яких приймуть участь власники та вище керівництво організації. Вони повинні роз'яснити команді, які цілі реструктуризації, визначити пріоритети проекту, які методи найбільш прийнятні при проведенні змін, яким чином буде підтримуватись проект з боку акціонерів та керівництва, яку допомогу вони можуть забезпечити, організацію зворотного зв'язку. Команда повинна отримати всю необхідну інформацію для виконання завдання та розробити проект змін. Невід'ємною його частиною є заходи по подоланню опору змінам, що неминуче виникнуть. Для успішності реорганізації компанії, необхідно мати можливості для створення команди та забезпечення її ефективної діяльності.

ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Типи організаційних стратегій. Стратегії концентрованого зростання. Стратегії скорочення. Стратегії інтеграційного зростання. Стратегії диверсифікації. Причини об'єднань та поглинань. Висновки із досліджень вдалих та невдалих поглинань. Переваги та недоліки різних організаційних об'єднань. Стратегії організаційних змін.

Стратегія – це довгострокова програма дій по досягненню цілей організації та створенні відповідного документу – стратегічної концепції розвитку підприємства, та як діяльність, що полягає у виборі напрямку дій для досягнення цілей організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Основне завдання створення стратегії розвитку – забезпечення довготривалої конкурентоспроможності підприємства та його продукції та розвиток кризової стійкості організації, можливість протидіяти негативним факторам (загрозам) зовнішнього середовища. Основними елементами стратегія являється місія організації, комплекс її стратегічних цілей, а також політика досягнення даних цілей. Розробляється на довгостроковий період (10-20 років). Стратегія повинна носити комплексний характер, включаючи сферу, засобів та форми діяльності, системи внутрішньовиробничих відносин, позиціонування підприємства у зовнішньому оточенні, дотриманні

принципів соціальної відповідальності, забезпечення політики безпеки навколишнього середовища. Стратегічне управління в конкретний момент визначає, як організація має діяти в сучасних умовах, щоб досягти бажаної мети в майбутньому, виходячи з того, що оточення змінюватиметься. Тобто при стратегічному управлінні оцінюється сучасний стан, виходячи з майбутнього. При цьому не тільки прогнозується бажаний рівень у майбутньому, але й виробляється здатність відповідно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі для досягнення цілей. Розробляється стратегія відповідно до результатів стратегічного аналізу, що проводиться за допомогою різноманітних методів. Найбільш поширеними є матриця БКГ та SWOT-аналіз підприємства. Основна риса стратегії – це наявність багатьох невизначених факторів, які неможливо спрогнозувати з високою долею ймовірності. Тому вона формулюється в загальних рисах та носить передбачуваний характер. Розрізняють 3 типи стратегій: Стратегії стабільності або концентрованого зростання; Стратегії скорочення; Стратегії інтенсивного зростання: інтеграції; диверсифікації.

Стратегії концентрованого зростання (стабільності). Стратегія стабільності передбачає зосередження на існуючих видах діяльності та їхню підтримку. Її переважно обирають ті організації, які домінують на ринку або діють у сформованих галузях зі стабільною технологією. Якщо керівництво задоволене положенням організації, то в перспективі воно буде дотримуватися тієї ж стратегії, тому що це найпростіший і найменш ризикований шлях. Конкретним виявом цієї стратегії можна вважати утримання організацією існуючої частки ринку. Однак тут є небезпека вчасно не помітити нового конкурента. Стратегії концентрованого зростання зосереджені на ринку або продуктах. Виділяють 3 підтипи даної стратегії: Стратегія посилення позицій на ринку; Стратегія розвитку ринку; Стратегія розвитку продукту (інновація). Стратегія посилення позицій на ринку може використовуватись організаціями з існуючим продуктом на конкретному ринку. Ризик реалізації такої стратегії мінімальний: і ринок, і товар добре відомі. Проте необхідно додаткові вкладення в рекламу, проведення ефективної політики маркетингу для захисту існуючих позицій та захоплення більшої долі ринку (по можливості), ослаблення позицій своїх конкурентів. Стратегія направлена на ріст обсягів продажів. Необхідні умови для її прийняття – це зростаючий попит, бізнес, що має значну позитивну динаміку, слабка та помірна конкуренція, гарна репутація компанії. Можна використовувати такі методи: збільшення об'ємів упаковки (додаткова економія привабить покупця); зменшення об'ємів упаковки (змусить покупця збільшити періодичність покупки); посилена реклама; проведення акцій, дегустацій, конкурсів; гнучка цінова політика, система знижок; стимулювання та заохочення для самих активних продавців.

Стратегія розвитку ринку підходить для компаній, що мають популярний продукт, але вичерпали можливості збільшення ринку, на якому діють, та хочуть вийти на нові ринки збуту. Застосовувати дану стратегію можна за умов низької конкуренції, існування нового ринку, або ринку, що розвивається. Для реалізації цієї стратегії можна відкривати нові географічні

напрями, філії, нові методи збуту продукції. Застосовувати стратегію розвитку продукту можна на освоєному ринку із новим продуктом, пропонуючи новинку своїм постійним, добре відомим покупцям. Це відбувається, коли виникає нова ідея, існує необхідність ринку в даному продукті, щоб відновити інтерес споживача до продукту. Стратегія використовує оновлення і розширення асортименту, збільшення функцій та властивостей товару, поліпшення дизайну, покращення техніко-експлуатаційних характеристик та ін.

Стратегію скорочення вибирають тоді, коли організація має перегрупувати сили після тривалого періоду зростання чи з'являється необхідність підвищити ефективність. Реалізувати її здебільшого складно. Вона зумовлює скорочення частки ринку для збільшення прибутку внаслідок поступового виходу з ринку чи ліквідації певного виду діяльності. Розрізняють такі види стратегії скорочення: «збір урожаю», скорочення витрат, скорочення та ліквідація організації. «Збір урожаю» передбачає відмову від довгострокових цілей і отримання доходів у короткостроковій перспективі. Цю стратегію застосовують здебільшого до безперспективних видів діяльності, щоб одержати максимальний сукупний дохід за період, протягом якого відбувається скорочення їх випуску. Скорочення витрат передбачає пошук можливостей, які сприятимуть зменшенню витрат виробництва, підвищенню продуктивності праці тощо. Скорочення організації вимагає закриття або продажу одного з її підрозділів заради досягнення довгострокових цілей. Здебільшого цю стратегію вибирають диверсифіковані організації, щоб узгодити види діяльності або підтримати найперспективніші з них. Вважають, що стратегія скорочення витрат переходить у стратегію скорочення, коли відмовляються від окремих підрозділів чи реалізують основні фонди в значному обсязі. Ліквідація організації – крайній випадок стратегії скорочення. Вона здійснюється тоді, коли організація не має змоги продовжувати свою діяльність. В окремих випадках організація може використовувати стратегію дезінтеграції, тобто концентрує свою діяльність на ключових моментах створення цінностей, необхідних споживачеві, а інші, другорядні функції передає в аутсорсінг. Така стратегія ефективна у випадках, коли партнери із сторони виконують дані функції скоріше та якісніше, дозволяє зменшити ризик у випадку змін технології або смаків споживачів, та підвищити гнучкість і оперативність компанії. Це дозволяє вивільнити ресурси та направити їх на стратегічно важливі види діяльності, зменшує бюрократію в організації, спрощує структуру, прискорює процес розвитку. Розрізняють наступні види аутсорсінгу: пряма контрактація – тимчасове передавання на контрактній основі стороннім організаціям виконання окремих функцій маркетингу, збуту та реалізації продукції; зворотня контрактація – тимчасове передавання на контрактній основі стороннім організаціям виконання окремих виробничих або обслуговуючих функцій; спільне виробництво – об'єднання з іншою компанією для виконання виробничих та обслуговуючих функцій. Проте, використання стратегії аутсорсінгу, таїть собі загрозу

виведення з-під контролю багатьох видів діяльності та втрати потенціалу підприємства. Також реалізація даної стратегії призводить до зміни бізнес-моделі організації, що потребує організаційних змін.

Стратегії інтеграції. Інтеграція – це розширення фірми шляхом створення нових структур. Переважно цю стратегію може вибрати організація тоді, коли основні сфери її Діяльності мають сильні позиції, або коли організація може отримати додаткові вигоди внаслідок переміщення в межах галузі – інтеграція з постачальниками, торговельними організаціями, конкурентами. При її реалізації можуть змінюватись продукт організації, її ринок збуту, положення фірми у галузі. Вертикальна регресивна інтеграція створює для організації можливість посилити контроль над постачальниками. Така інтеграція доцільна тоді, коли постачальники мають значні прибутки, або коли у собівартості кінцевого продукту велику частку займають комплектуючі вироби тощо. Організація може створити дочірні структури, які займатимуться постачанням, чи придбати підприємства-постачальники. Дана стратегія реалізується у випадку: постачальник є монополістом у даному сегменті ринку та встановлює завищену ціну на сировину; поставки сировини ненадійні (ймовірність форс-мажору при транспортуванні, нестабільний курс місцевої валюти, зміна митних правил – при імпортуванні сировини, низький організаційний рівень постачальника); організація діє в економічному секторі, що швидко розвивається; в даному сегменті ринку важливі переваги стабільності цін. Вертикальна прогресивна інтеграція полягає у встановленні контролю над організаціями системи розподілу (гуртовою й роздрібною торгівлею). Причинами використання стратегії можуть бути: існуючі мережі розповсюдження занадто дорогі або ненадійні; мережа збуту обмежена; переваги стабільного виробництва особливо значні; гуртові або роздрібні компанії мають більш високу норму прибутку; вартість посередницьких послуг істотно зростає; існують труднощі у пошуку посередників.

Проте не варто забувати, що вертикальна інтеграція може збільшити витрати, зменшити гнучкість компанії при прийнятті управлінських рішень, підвищується складність координації вертикальної структури, використовує інвестиційні ресурси компанії, команді управління необхідно засвоїти нові управлінські навички. Альтернативою є укладання довгострокових договорів із постачальниками та торговими посередниками. Горизонтальна інтеграція передбачає придбання організацією деяких організацій-конкурентів або посилення контролю над ними. Вона здійснюється здебільшого шляхом поглинання організацій-конкурентів унаслідок аквізиції (придбання контрольного пакету акцій), злиття (об'єднання в межах однієї організації на рівних правах), створення спільного підприємства (інтеграція організацій різних країн для реалізації спільного проекту). Причинами горизонтальної інтеграції можуть бути: швидке динамічне зростання галузі, коли об'єднання із постачальником дає змогу отримати перевагу у витратах; переваги підприємства посилює ефект масштабу; дозволить вкласти надлишок фінансових та трудових ресурсів. Регресивну та прогресивну інтеграцію розглядають як різновиди вертикальної інтеграції, при якій, незважаючи на

переваги, діяльність організації здійснюється практично в одній галузі. Вважають, що вертикальна інтеграція має стратегічне значення тільки тоді, коли посилює конкурентну перевагу організації за рахунок скорочення витрат або посилення диференціації.

Стратегії диверсифікації. Концентрація на одному виді бізнесу має свої організаційні, управлінські та стратегічні переваги. Поки компанія отримує прибуток та має перспективи розвитку у власній галузі, необхідності у диверсифікації не виникає. Проте в сучасних динамічних умовах диверсифікація стає основою розвитку компаній. Диверсифікація – це стратегія, пов'язана із докорінною зміною стратегічних сфер бізнесу або товарного асортименту. Стосується чотирьох елементів бізнесу – ринку, продукту, галузі та положення фірми в галузі. Диверсифіковане зростання вибирають за умови, що організація не може розвиватися на певному ринку з освоєним товаром, тому вона проникає у нові галузі й сфери шляхом розширення асортименту аж до перетворення її у багатоцільові комплекси. Стратегія диверсифікованого зростання доцільна, якщо ринки, на яких діє певна організація, перебувають на стадії насичення або ж скорочення попиту; антимонопольне регулювання гальмує подальше розширення діяльності в межах галузі. Ідея диверсифікації має багатолітню історію. В сучасних умовах чимало організацій, які володіють значними капіталами, розглядають диверсифікацію як найпривабливіший шлях для інвестування капіталу та зменшення рівня ризику, особливо якщо подальша експансія в основних сферах діяльності є обмеженою. Використання стратегії диверсифікації доцільно за умов: Звужуються можливості розвитку існуючих ринків; Нові ринки відкривають нові перспективи; Є можливості освоєння нових перспективних ринків; Зменшуються витрати за рахунок синергії бізнесі. Існують 3 різновиди диверсифікації: Концентрична диверсифікація – передбачає доповнення номенклатури виробами, які з технічних чи маркетингових позицій подібні на товари організації. При цьому можна використати спеціалізовану систему розподілу. Основна мета полягає в тому, щоб домогтися ефекту синергії та розширити потенційний ринок організації. Наприклад, виробник тракторів може додатково випускати вантажні автомобілі чи комбайни; Горизонтальна диверсифікація – передбачає доповнення асортименту виробами, які не властиві для організації, але можуть викликати інтерес у її клієнтів. Важливо попередньо оцінити власні можливості у виробництві нових товарів чи послуг; Конгломератна диверсифікація – доповнення асортименту виробами, які технічно не пов'язані з продукцією організації та реалізуються на нових ринках. Стратегії диверсифікації вважають найбільш складними та ризикованими, тому що вони передбачають освоєння нових видів продукції чи видів діяльності для нових ринків. Альтернативним шляхом розвитку може бути створення стратегічного альянсу між двома або більше компаніями в області вартості, прибутків та ризику. Досягнути такого ефекту можна через злиття або поглинання компаній. Таким чином, люба компанія

створить стратегію диверсифікації, що максимально відповідає її ситуації та відношенню до ризику.

Причини злиття та поглинання компаній. Поняття злиття та поглинання (mergers & acquisitions, M&A) використовується в економічно розвинених країнах. Злиття (mergers) компаній – це процес, в результаті якого декілька компаній об'єднуються в одну[22]. При цьому можливі два варіанти: Одна із учасниць приймає на свій баланс все майно, нематеріальні активи та зобов'язання іншої компанії; Створюється нова юридична особа, що приймає на свій баланс активи та зобов'язання обох компаній. Злиття не передбачає становлення контролю одного суб'єкта над іншим, після об'єднання вони утворюють одну компанію. Акціонери компанії, котру купують, залишають свої права на акції уже нового утворення. Поглинання (acquisitions) – це встановлення контролю однієї компанії на іншою та управління нею з придбанням повного або часткового права власності без утворення єдиної компанії. Основне завдання злиття або поглинання – це зміна власника або зміна структури власності компанії, захват корпоративного контролю та досягнення конкурентних переваг на ринку. Види угод M&A: злиття; поглинання; викуп акцій позиковими коштами (LBO); викуп акцій менеджментом (MBO); зміна структури власності; зворотне злиття (створення публічної компанії без проведення IPO); виділення та продаж бізнес-одиниці (spin-off); Встановлення контролю над менеджментом компанії або мажоритарним акціонером; придбання контрольного пакету акцій; навмисне банкрутство компанії з подальшим викупом її активів.

Причини, що роблять фірму привабливою для злиття чи поглинання: відповідність захоплення стратегічним цілям компанії, котру поглинають; недооцінка акцій поглинаємої компанії; унікальність виробляємої продукції чи послуг; Наявність у поглинаємої компанії високоліквідного балансу із надлишковими грошовими засобами або значного портфеля ліквідних цінних паперів; наявність високого потенціалу організації; наявність дочірніх підприємств, що можуть бути продані без значного збитку для грошових потоків; незадовільний контроль менеджменту над акціями компанії; компанія є аутсайдером галузі. в такому випадку здійснюється її реструктуризація, збільшується ринкова вартість, а потім перепродаж інвесторам. Існує досить багато причин злиття та поглинання компаній. Компанії, що поглинають, передбачають отримати свої переваги. Вивчення міжнародного досвіду дало можливість виділити основні з них:

Синергетичний ефект. Він виникає під час злиття компаній завдяки економії витрат при зростанні масштабів виробництва, при комбінуванні ресурсів, зниженні інтенсивності конкуренції на ринку, взаємному обміну в області науково-технічних досліджень. Централізація управління дозволить зменшити чисельність адміністративного апарату. Централізована служба маркетингу зможе пропонувати дистриб'юторам новий розширений асортимент товарів та послуг, використовувати єдині рекламні акції, підвищити гнучкість збуту. Взаємообмін ресурсами дозволить отримувати їх не за ринковими цінами, а по виробничій собівартості. Особливо цінна

співпраці у науково-технічній сфері. Економія може бути отримана за рахунок дорогих робіт по розробці нових технологій, інноваційних продуктів, на інвестиціях в нові технології та продукти. Якщо одна із фірм має цінні наукові кадри та значні наукові доробки, але їй не вистачає потужностей та ресурсів для запуску їх у виробництво або її система збуту не розрахована на новий продукт, то інша компанія, що має потужності та мережі збуту, але не має наукового потенціалу – є ідеальним партнером для об'єднання. Створення монополії. При горизонтальній інтеграції відбувається злиття конкуруючих компаній. Це зменшує інтенсивність конкуренції, забезпечить отримання більшої частини ринку та впровадження власної цінової політики. Антимонопольне законодавство уважно слідкує за угодами злиття-поглинання компаній.

Підвищення якості управління. Практика показує, що об'єктами поглинання зазвичай стають фірми, у яких невисокі показники економічної ефективності фінансово-господарської діяльності. Більш прибуткові компанії мають команду ефективних менеджерів, тому об'єднання управління активами та пасивами може дати позитивний результат. Податки. Деякі фірми мають значні податкові пільги. Купуючи таку фірму, об'єднання може використати дані пільги для всієї корпорації. Наявність вільних ресурсів. Якщо у фірми є вільні інвестиційні ресурси, вона може використовувати стратегію диверсифікації, розширюючи номенклатуру продукції, відкриваючи нові виробництва, виходячи на нові географічні ринки. Проте досить часто значно дешевше не створювати нове виробництво чи власну торговельну мережу, а купити їх. Особисті мотиви менеджерів. Прагнення до збільшення масштабів організації дасть змогу використовувати опціони як засоби матеріального стимулювання. Опціони складають значну частину оплати менеджерів та прив'язані до вартості капіталу фірми. Дослідники відмічають – для того, щоб злиття було успішним необхідно обрати раціональну форму угоди, мати значні фінансові ресурси та чітко відповідати вимогам антимонопольного законодавства. Злиття та поглинання компаній може призвести і до негативних наслідків. Так по даним ринку корпоративного впливу (M&A), більше половини організацій (57%), котрі утворились таким чином, мають економічні показники нижчі, ніж їх конкуренти. Спричинити негативні наслідки можуть невірний розрахунок потрібних інвестицій, неготовність апарату управління до керування організацією більших масштабів, ріст безробіття в регіоні, підвищення монополізації окремих секторів ринку, розрив господарських зв'язків із постачальниками, ріст цін на споживчі товари.

Висновки із досліджень вдалих та невдалих поглинань. Міжнародні злиття і поглинання (M&A), за участі гігантських транснаціональних корпорацій (ТНК) – це ключовий аспект наближення до глобалізації. Сьогодні такі угоди – це форма прямих іноземних інвестицій, яка за обсягами залучених коштів значно випереджає інвестиції у нові підприємства («greenfield» investments). У різних галузях компанії при злитті і поглинанні перетворюються в холдинги, здобувають майбутні активи,

проходять реорганізацію і збільшення власної компанії. Найчастіше угоди M&A заключаються в індустріально розвинених країнах, однак збільшується їх роль і для країн, які розвиваються. Найактивніше процеси злиттів і поглинань розгортаються в країнах Західної Європи і США, менше – в Азії і Латинській Америці. Власне, практика злиттів і поглинань склалася давно - компанії протягом усього часу зливалися один з одним або поглинали більш дрібних конкурентів. Своєї найвищої точки розквіту ринок M&A досяг у 80-х роках XX століття в США завдяки широкому розповсюдженню "сміттєвих облігацій" (junk bonds), тобто облігацій з низьким кредитним рейтингом і високим відсотковим доходом. Механізм використання сміттєвих облігацій був досить простий: компанія випускала велику кількість сміттєвих облігацій і на виручені гроші купувала компанію-мішень. Грошовий потік, одержаний від поглиненої компанії зазвичай перекривав виплати відсотків по облігаціях і компанії продовжували таку практику, що призвело в кінцевому рахунку до воістину гігантським операцій і стрімкого зростання фондових індексів. Не дивлячись на тимчасовий спад, кількість та обсяг поглинань є досить значна. Інвестиційна привабливість потенційних можливостей може створити враження про незаперечні переваги такого виду розвитку компанії. Однак, такі угоди досить ризиковані і можуть призвести до результату, протилежному очікуваному. Без відповідної стратегії, інтуїції та знань, як свідчить міжнародний досвід, компанія може потерпіти не просто невдачу та зниження економічних показників, а повний економічний крах, коли компанія банкрутує, а керівники звільняються. Розглянемо приклади самих вдалих та невдалих угод.

Вдалі злиття та поглинання. Дисней-Ріхаг – Міккі і Немо, Піноккіо та «Історія іграшок», Попелюшка і «Автомобілі». Злиття легендарного Уолта Діснея та «всі ми створюємо те, що люблять діти» Ріхаг було дійсно вдалою угодою. Вони і раніше досить вдало співпрацювали та після злиття перед творчим колективом Ріхаг відкрилися нові можливості. Вони планують випускати 2 рази на рік фільми, що були неможливо до злиття, отримали кваліфіковану консультація від Діснея відносно реклами, маркетингової політики та мерчайданзинга. Коли мова йде про маркетинг дитячої аудиторії, ніхто не робить це краще, ніж Дісней. Навіть до злиття мультфільм «Тачки», що отримав підтримку Діснея залишається бестселером в мерчайдайзигу серед 4-х річних хлопчиків.

Сіріус / ХМ. 29 червня 2008 року у супутникового радіо офіційно був один провайдер, коли Sirius Satellite Radio об'єднав свої зусилля із суперником XM Satellite Radio. Злиття було офіційно оголошено за рік до цього, в лютому 2007 року, але фактично воно було відкладено через проблему отримання ліцензії. Коли супутникове радіо вперше розпочало віщання у 1997 році, Федеральна комісія зв'язку в США (FCC) надала тільки дві ліцензії за однієї умови: ні один із власників не буде домагатися контролю над іншою. Тому Сіріус та ХМ подали документи у FCC та терплячи очікували, поки комісія досліджувала злиття. Цю угоду можна вважати успішною через відомих знаменитостей, що тепер працюють у їх

складі (Опра, Говард Стерн, Марта Стюарт), а також через об'єднання їхніх зусиль на ринку.

Еххон-Mobil. Великі нафтові компанії стали ще більші у 1999 році, коли Еххон і Mobil підписали угоди на \$ 81 млрд, щоб об'єднатись і сформувати Еххон Mobil. Мало того, що компанія стала однією з найбільших компаній у світі, воз'єднались найбільші компанії XIX-го століття: Джон Д. Рокфеллера Standard Oil Company із Нью-Джерсі (Еххон) та Standard Oil Company у Нью-Йорку (Mobil). Злиття було настільки великим, що Федеральна торгова комісія США (FTC) поставила вимогу значної реструктуризації багатьох АЗС Еххон & Mobil, для того, щоб уникнути відвертої монополізації. ЕххонMobil задишається сильним лідером на ринку нафти та утримує значну долю міжнародного ринку. У 2008 році ЕххонMobil зайняли усі десять місць у рейтингу «Прибуток. Десятка корпоративних квартальних лідерів», заробивши більше \$ 11 млрд за квартал і залишається найбільшою у світі публічною компанією (поступається тільки Walmart).

Невдалі злиття: Нью-Йорк Центральна та Залізна дорога Пенсільванії. У 1968 році Нью-Йорк Центральна та Залізна дорога Пенсільванії об'єднались, щоб стати на той час найбільшою корпорацією в Америці, Penn Central. Тим не менш, через два роки, вони подали заяву про банкрутство. Злиття виявилось тільки на папері. Ці два запеклі конкуренти намагались не звертати уваги на тенденції збільшення перевезень авто та авіа транспортом. Та ці тенденції продовжувались і компанія не змогла витримати ріст витрат на співробітників, урядових постанов, що вимагали значного скорочення цін. Також свою роль зіграли відсутність довгострокового планування, культури зіткнень між двома залізницями та невдалого управління. Іноді суперники не можуть ужитись, навіть в умовах взаємної кризи.

Daimler Benz / Chrysler (\$ 37B). У 1998 році Mercedes-Benz, виробник Daimler Benz, об'єдналась з американським виробником Chrysler, щоб створити Daimler Chrysler за \$ 37 млрд. Переваги очевидні: можливість створення трансатлантичного автомобілю на електродвигуні, що буде домінувати на ринках. Але до 2007 року Daimler Benz продав Chrysler у фірму Cerberus Capital Management, котра спеціалізується на реструктуризації проблемних компаній усього за \$ 7 млрд. Ще один випадок корпоративної культури зіткнення. Chrysler ніколи не належав до ліги високого класу Daimler Benz, тому фахівці компанії постійно повчали що і як потрібно робити. Ці зіткнення спрацювали на розрив нового альянсу.

Mattel / Learning Company (\$ 3.5B). Mattel у 1999 році намагався увійти до ринку навчального програмного забезпечення з допомогою The Learning Company (розробника таких навчально-розважальних ігор як Кармен Sandiego і Myst), майже банкрутом на той час. Менш ніж через рік Learning Company втратила \$ 206 млн, знімаючи прибуток Mattel. До 2000 року року Mattel втрачає \$ 1,5 млн в день, і ціни на його акції продовжували падати. Learning Company була продана до кінця 2000 року, та Mattel була змушена звільнити 10% свого персоналу для того, щоб зменшити витрати.

Sears / Kmart. У кінці XX ст. універмаг-легенда Sears повільно слабшав, застряг між успіхом крупних супермаркетів низького рівня, як Target и Walmart, та високого класу, як Saks Fifth Avenue. Хедж-фонд інвестора Едді Ламперта придбав Sears и Kmart у 2005 році, та об'єднав їх, створивши Sears Holdings. Тим не менше, Sears Holdings продовжив занепадати. У 2007 році, Ламперт був названий найгіршим генеральним директором Америки, а Sears Holdings залишається на грані банкрутства.

Злиття, що закінчилися крахом: Sprint / Nextel. У 2005 році ще одне велике злиття відбувалося між Sprint та Nextel Communications. Ці дві компанії вважали, що злиття протилежних спектрів ринку – особисті сотові телефони та обслуговування на дому від Sprint та бізнесу, інфраструктури та сектору ринку від Nextel створить один великий союз (\$ 35 млрд) та він не тривав довго. Невдовзі після злиття, керівники та менеджери Nextel покинули нову компанію у масовому порядку, стверджуючи, що ці дві культури не змогли ужитися. В той же час економіка країни пішла на спад, і клієнти пред'являли значні вимоги до своїх постачальників. Конкуренція з AT&T, Verizon та iPhone вплинула на продажі Sprint / Nextel і компанія почала звільнення. AOL / Time Warner. У 2001 році стара школа медіа-гіганта Time Warner об'єдналась із американською фірмою Online (AOL) – постачальника Інтернету та електронної пошти для населення – за колосальні \$ 111 млрд. Вважалось, що це злиття найкраще - друковані та електронні ресурси об'єднались. Та синергетичного ефекту компанії не отримали. Зниження комутованого доступу в Інтернет стало катастрофічним для нової компанії. Після злиття, акції Time Warner упали на 80%. В травні 2013 року, генеральний директор Time Warner Джеф Бьюкес оголосив, що союз AOL та Time Warner розпався. Quaker / Snapple. Продуктовий магазин-легенда Quaker Oats у 1994 році придбала виробника напоїв Snapple за \$ 1,7 млрд. Використавши досвід попереднього успіху із Gatorade (серія екзотичних напоїв від PepsiCo), Quaker Oats хотіла зробити Snapple-напої також популярними. Розпочалася нова маркетингова кампанія, що була направлена на присутність Snapple у кожному продуктовому магазині та мережі ресторанів. Та їх зусилля провалились. став популярним, тому що продавався у невеликих незалежних магазинах, цей бренд не зміг конкурувати у крупних продуктових магазинах по всій країні. Pepsi та Coca-Cola почали випускати напої, подібні до Snapple, і смак широкої публіки до Snapple почав слабшати. Всього після 27 місяців, Quaker Oats продав Snapple за \$ 300 млн. Репутація генерального директора Вільяма Смітсбурга була назавжди втрачена і багато керівників було звільнено.

Для того щоб зменшити ризик від угод злиття та поглинання доцільно розбити даний процес на етапи: 1. Розробка стратегії угоди; 2. Пошук фірм – об'єктів злиття або поглинання; 3. Оцінка можливостей та перспектив злиття/поглинання; 4. Проведення переговорів із органом топ-менеджменту компанії, в компетенції якого знаходиться дане питання; 5. Інтеграція компаній; 6. Контроль за реалізацією процесу.

Розробка стратегії злиття є одним із основних, найбільш важливих етапів процесу. Вона розробляється в рамках стратегічного розвитку

організації, в ній формулюються основні цілі, котрі прагне досягнути організація. Маючи таку стратегію компанія свідомо здійснює свій вибір та дозволяє оптимізувати пошук партнера. Пошук повинен відповідати критеріям, заданим стратегією. Проте потрібно розрізняти стратегічні критерії пошуку, такі як подібність діяльності, володіння відповідними технологіями, патентами та ноу-хау, та оперативні критерії – масштаби діяльності, прибутковість, необхідність та обсяг інвестування. Складається профіль кандидата, у якому встановлюється пріоритетність критеріїв, щоб досягнути найбільшої об'єктивності вибору. Деякі компанії навіть створюють окрему структуру для пошуку ймовірних кандидатів, моніторингу ринку цінних паперів, щоб не пропустити момент, коли вартість акцій таких фірм падає нижче нормального рівня. Потрібно розглядати декілька альтернативних фірм, щоб не упустити вигідних можливостей. На етапі оцінки кандидатів на злиття, необхідно оцінити витрати на інтеграцію компаній. Для цього використовується певні методики, можна запросити зовнішніх експертів. При проведенні переговорів можна використати послуги посередника. Як правило, це фахівець зі сторони, особисто не зацікавлений в успіху угоди, добре обізнаний із сферою діяльності обох компаній. Він веде переговори та слідкує за тим, щоб не виникло конфліктних ситуацій. Вже на стадії підписання договору про злиття/поглинання повинна бути впроваджена інтеграційна команда. Вона аналізує процеси в поглинаємій компанії, їх оптимізацію та розробляє нові процеси, що будуть діяти в новій, об'єднаній компанії. Якнайскоріше необхідно сформувати організаційну структуру управління компанією та заповнити її конкретними особами. Присутність владного органу дозволить встановити контроль за процесом інтеграції, підвищити ефективність його організації та значно прискорити. Не слід на цьому етапі залишати поза увагою формування корпоративної культури нової компанії та розвиток особистих взаємовідносин. Заходи по культурному зближенню можуть не тільки ослабити напругу в колективі, але й створити нові персоніфіковані зв'язки між компаніями. Налагодження чіткого контролю дозволить відстежувати показники усіх процесів інтеграції, дасть змогу скласти звіт про визначення основних вузьких місць та своєчасного перерозподілу ресурсів для їх ліквідації.

Переваги та недоліки різних організаційних об'єднань. Існує багато способів організаційних об'єднань. Варіанти об'єднань залежать від цілей об'єднання, характеру господарських відносин між учасниками, ступеня їх самостійності. До основних видів об'єднань відносяться: Холдинг – це об'єднання компаній біля головної (материнської). Вона володіє пакетами акцій інших фірм-учасниць, бере участь в управлінні ними. Холдинг об'єднує виробничі та капітальні ресурси з метою створення крупного інтегрованого виробництва, часто включає увесь технологічний ланцюг виробництва від переробки сировини до випуску готової продукції, а також з метою здійснення крупних інвестиційних проектів. Існують чисті, змішані та фінансові холдинги. Чисті – це об'єднання, у яких головна компанія

контролює дочірні фірми та отримує дивіденди. У змішаних - материнська компанія є також виробничим підприємством, що провадить власну комерційну діяльність. Фінансові – це такий вид об'єднання, де роль головної компанії виконують фінансові інститути (банки, інвестиційні фонди). Холдинг дає можливість впроваджувати єдину для всіх учасників науково-технічну та економічну політику при широкій самостійності учасників у виробничій діяльності. Проте такий вид об'єднання неможливо використовувати у сільському господарстві та переробці сільгосппродукції. Фінансово-промислова група (ФПГ) – корпоративне об'єднання банківських, виробничих, торгових та наукових підприємств, що мають єдину управлінську структуру. Основна мета діяльності – розширення ринку збуту товарів та послуг, реалізація інвестиційних проектів, підвищення ефективності виробництва, створення оптимального фінансово-кредитного механізму. В основі формування лежить процес інтеграції фінансового та промислового капіталу, об'єднання промислової, банківської і торгової діяльності. ФПГ дає можливість збереження виробничих зв'язків і розвиток фінансових взаємовідносин учасників, можливість скорочення виробничих витрат за рахунок ведення консолідованого балансу, контроль за використанням ресурсів, усунення негативних факторів в процесі трансформації економіки. Недоліки: важкість визначення вкладу окремих учасників у загальний результат, відсутність науково обгрутованих підходів для розрахунку долі учасників при розподілі частини фінансових результатів, монополізація контролю за грошовими потоками. Асоціація – об'єднання підприємств на добровільній основі з метою співробітництва для спільного виконання виробничих, господарських, наукових, культурних, управлінських та інших функцій. Участь в асоціації забезпечує юридичну та господарську самостійність учасникам, але вони несуть субсидіарну відповідальність по її зобов'язанням. При цьому асоціації не відповідають по зобов'язанням її членів. Учасники асоціації можуть входити в інші договірні об'єднання підприємств без узгодження з іншими учасниками. Недоліки: відсутність об'єднання капіталів, вузька направленість діяльності об'єднання. Концерн створюється з метою виконання певних функцій, вирішення котрих можливе тільки при умові об'єднання промислового та фінансового потенціалу декількох компаній. Ці підприємства мають загальні інтереси та заключають взаємовигідні угоди про співробітництво. В рамках концерну формується спільна централізована система контролю. Підприємства зберігають свою юридичну самостійність, але фінансовий контроль та окремі функції по виробничій, фінансовій, інвестиційній та ін. видах діяльності належать системі централізованого управління. В концерн можуть входити підприємства різних галузей промисловості (виробничі, банки, транспорту, торгівлі). Формально підприємства концерну зберігають самостійність, але фактично фінансово залежні та контролюються головною компанією. Консорціум – тимчасове об'єднання для здійснення крупного проекту. Для цього декілька компаній об'єднують фінансові ресурси, виробничі потужності, але зберігають свою виробничу самостійність. Для консорціуму характерно повне збереження економічної та юридичної

самостійності компаній, за виключення того виду діяльності, котра пов'язана із проведенням діяльності по досягненню цілей консорціуму. Після виконання проекту, консорціум припиняє свою діяльність. Картель – об'єднання організацій однієї галузі, що уклали угоду про рівень цін, обсяги виробництва, ринки збуту, асортимент продукції, умови найму працівників та ін. При цьому підприємства зберігають повну юридичну, господарську, фінансову самостійність, а свою діяльність здійснюють на основі картельного договору. Картелі створюються з метою збільшення прибутку через обмеження конкуренції всередині об'єднання та подавлення зовнішньої конкуренції. У теперішній час картелі заборонені антимонопольним законодавством більшості країн, так як являються формою монополізації ринку та направлені на зменшення інтенсивності конкуренції. Синдикат – об'єднання підприємств, що зберігають свою самостійність з метою централізації збуту продукції. Синдикат є різновидом картелю. Для всіх учасників синдикату збут або постачання здійснюється одним підприємством, що дозволяє усунути конкурентів. Така форма поширена у галузях із масовою однорідною продукцією: гірничодобувній, металургійній, хімічній. Заборонений антимонопольним законодавством. Трест – об'єднання, котре утворюється шляхом повного злиття компаній-учасниць. При цьому об'єднуються всі сторони господарської діяльності підприємств. Контроль над підприємствами передається наглядовій раді. Відбувається централізація капіталу, що дозволяє проводити єдину виробничу та економічну політику та отримувати монопольний прибуток. Така форма зручна для комбінованого виробництва, тобто об'єднання підприємств різних галузей промисловості, що послідовно переробляють сировину. Отриманий прибуток розподіляється у відповідності з дольовою участю підприємств. Недоліки: повна втрата самостійності, відсутність централізованих фондів капіталовкладень. Пул – тимчасове об'єднання компаній, при якому створюється загальний фонд, в який стікається загальний прибуток, котрий потім розподіляється між ними в узгоджених раніше пропорціях. Є різновидом картелю. Формування корпоративних структур - одна із основних тенденцій розвитку сучасної економіки. Вони є основою економік розвинутих країн та світового господарства у цілому, підвищують макро урегульованість економіки, підвищують стійкість економічного співробітництва.

Стратегії організаційних змін. При здійсненні змін необхідно врахувати, що: зміни – це довготривалий процес, що визначає майбутнє компанії, та складається із безлічі альтернатив; зміни носять системний характер та впливають на всю організацію; фактори, що впливають або можуть впливати на процес впровадження змін носять ймовірнісний арактер, їх дуже важко спрогнозувати та врахувати при розробці проекту змін; зміни можливі тільки при підтримці персоналу, їх успіх залежить від бажання та змоги співробітників змінюватись. При проведенні змін використовують різні підходи, що враховують темпи здійснення змін, ступінь управління менеджменту, використання зовнішніх структур, що задіяні у проведенні

змін. Ці підходи являються стратегіями змін. Вчені об'єднали їх у 5 груп: Директивна стратегія – проект змін директивно приймається до реалізації топ-менеджментом компанії у наказовому порядку. Ступінь задіяння співробітників у розробці проекту низький. Зміни пропонується здійснити у якнайкоротший термін. Потребує наявності у топ-менеджера значного авторитету, неординарних лідерських якостей, цілеспрямованості на результат, можливості подолати опір змінам. Найбільш доцільно використовувати в умовах кризи, загрози банкрутства. Стратегія, що ґрунтується на переговорах – визнає врахування інтересів усіх сторін, що беруть участь у змінах. Реалізується через угоди по продуктивності, із постачальниками відносно якості поставок та ін. При цьому менеджер є ініціатором змін, однак визнає необхідність вести переговори із зацікавленими групами та йти на поступки. Вони відчують зацікавленість у своїй участі та розуміння проблем, що можуть виникнути у них при проведенні змін. Реалізація такої стратегії потребує більше часу, ніж попередня. Нормативна – потребує з'ясування загального відношення персоналу до пропонованих змін, часто із використанням зовнішніх агентів впливу. Здійснюється через укладання угод по відповідальності за якість, прийняття програми нових цінностей, командній роботі, оновлення корпоративної культури та ін. Це робиться для того, щоб не тільки погодити проект змін із працівниками, але й добитись їх відповідальності за досягнення цілей організації. Аналітична стратегія – підхід, що ґрунтується на чіткому визначенні проблеми, зборі та аналізі інформації, використання експертів. Реалізується через розробку технічного проекту змін. Підхід реалізується під пильним наглядом топ-менеджера і в результаті отримують оптимальні рішення з технічної точки зору при повному неврахуванні проблем працівників. Стратегія, націлена на дії – загальне визначення проблеми, спроба знайти рішення, що може модифікуватися по мірі отримання результатів, зацікавлено більше людей, ніж при аналітичній стратегії. Реалізується через програми дій. Використовується у випадку неможливості чіткого визначення проблеми, при цьому менеджер суттєво не впливає на співробітників, що планують зміни. Команда випробовує ряд підходів до вирішення проблеми, навчаючись, набирає досвіду, та обирає оптимальний спосіб змін. Отже, при виборі шляхів стратегічного розвитку організації необхідно також обрати відповідну стратегію змін. Це полегшить впровадження інновацій, зменшить опір змінам та допоможе ефективніше досягнути стратегічних цілей.

ТЕМА 7. МЕХАНІЗМИ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ РІШЕННЯ

Проектування організаційних змін. Моделювання організаційних змін. Механізм адаптивного управління організаційними змінами.

Однією з форм проектування організаційних змін є реінжинірінг. Реінжинірінг – це глибока перебудова основ організації і управління, радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення суттєвого покращення ключових показників результативності компанії. Реінжинірінг

базується на принципах, альтернативних принципу розподілу праці. Принцип розподілу праці передбачає глибоку спеціалізацію і розділення процесу виробництва на елементарні операції, що забезпечує зростання продуктивності праці. Цей принцип є найбільше ефективним в умовах ручної праці і зберігає певну ефективність в умовах механізованої праці із застосуванням спеціалізованих машин. В концепції реінжинірингу вузька спеціалізація у виробництві і управлінні вважається застарілою. Розділення процесів виробництва на операції із закріпленням за ними певних працівників в концепції реінжинірингу замінюється їх реінтеграцією у сквозні бізнес-процеси, відповідальність за які беруть на себе команди однодумців, здатних виконувати широкий спектр робіт. Реінжиніринг бізнес-процесів включає в себе такі основні етапи: 1. Діагностика і моделювання процесів. 2. Аналіз процесів. 3. Перепроєктування процесів. 4. Формування регламентів. 5. Впровадження регламентів. 6. Створення механізму контролю виконання регламентів. Проєктування організаційних змін може здійснюватись такими методами: метод аналогій; експертно-аналітичний метод; метод структуризації цілей; метод організаційного моделювання. Розробка проєкту організаційних змін включає в себе такі змістовні блоки: уточнення ключової проблеми і визначення бажаних результатів; підготовка та визначення учасників проєкту; підготовка рішення як результату розробки та обговорення альтернативних варіантів; уточнення та коректировка проєкту; деталізація операцій за підрозділами, строками та ресурсами. Створення проєкту включає в себе такі основні етапи: 1. Перед проєктні роботи. 2. Технічне проєктування. 3. Робоче проєктування. Перед проєктні роботи включають в себе аналіз варіантів рішення задач; технічне проєктування передбачає обґрунтування кінцевого рішення, а робоче проєктування – його документальне оформлення всього комплексу робіт, пов'язаного з реалізацією прийнятого рішення.

Моделювання організаційних змін Вивчати виробничі системи з метою створення організаційних проєктів можна на фізичних та математичних моделях. Оскільки побудова фізичних моделей виробничих систем пов'язана із значними затратами коштів та часу, доцільно досліджувати системи з використанням математичних моделей. Моделювання дозволяє відтворити об'єкт через відображення сукупності кількісних зв'язків, що його характеризують, з метою отримання суттєвої інформації щодо його функціонування та розвитку. На сьогодні створені та використовуються при проєктуванні математичні методи, що дозволяють моделювати процес діяльності організації. В організаційному проєктуванні застосовуються такі класи математичних моделей: – детермінована модель – це модель, що використовується в тих умовах, коли чинники, які впливають на кінцевий результат процесу, піддаються достатньо точній оцінці, а випадкові чинники або відсутні, або мають дуже незначний вплив; – стохастична модель – це модель, що використовується в тих умовах, коли чинники, які впливають на кінцевий результат процесу, носять випадковий характер; – евристична модель – це модель, що заснована на досвіді та аналогії; – теоретико-ігрова

модель – це модель, що використовується в умовах неповної інформації, коли складаються конфліктні ситуації; – мережева модель – це модель, що дозволяє визначити мінімально необхідний час та витрати ресурсів для виконання робіт; – імітаційна модель – це модель, що описує поведінку організаційної системи і дозволяє проводити комп'ютерні програмні експерименти, які демонструють результати впливу на систему організаційних рішень. Представляє особливий інтерес кібернетична модель організації. Кібернетична система – це цілеспрямована система, взаємопов'язані елементи якої здатні сприймати, запам'ятовувати, зберігати, переробляти та передавати інформацію. Управління в такій системі здійснюється на основі зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок передбачає порівняння поточних станів системи з цільовим для коректування її діяльності шляхом управлінських рішень. Кібернетична система складається з двох підсистем: органа управління та об'єкта управління. Орган управління формулює мету і передає управлінські рішення об'єкту управління. Об'єкт управління передає органу управління інформацію про свій поточний стан, що являє собою зворотний зв'язок. З точки зору кібернетики, зв'язок – це процес обміну інформацією, через який реалізується управління системою. Значення такого підходу полягає в тому, що кібернетика виявила нерозривний зв'язок інформації з процесами організації. Завдяки управлінню, система в процесі свого розвитку веде постійну «антиентропійну» діяльність, створюючи організаційний порядок із хаосу. Видатний кібернетик Стаффорд Бір запропонував модель життєздатної системи щодо організації. Принципами ефективно організації він вважав: здатність до управління, навчання, адаптації та розвитку. В основі моделі життєздатної системи лежить закон необхідного різноманіття Уільяма Ешбі, згідно з яким набір управлінських реакцій має бути не менш різноманітним, ніж набір можливих станів зовнішнього середовища. Однак, не можливо врахувати усі стани зовнішнього середовища. Тому система має отримати властивість самоорганізації і включати механізми, спрямовані на звуження різноманіття середовища.

Механізм адаптивного управління організаційними змінами Адаптивне управління – це сукупність методів теорії управління, що дозволяють синтезувати системи управління, які мають можливість змінювати параметри або структуру регулятора (органу управління) в залежності від зміни параметрів об'єкта управління, а також зовнішніх чинників, діючих на об'єкт управління. Такі системи називаються адаптивними. Вони розділяються на дві групи: – системи, що самонастроюються, в яких змінюються тільки значення параметрів регулятора; – системи, що самоорганізуються, в яких змінюється структура регулятора. Розрізняють пасивну адаптацію, що передбачає реагування системи на зміну навколишнього середовища, і активну адаптацію, що передбачає вплив системи на навколишнє середовище. Високоорганізована адаптивна система, що самоорганізується, здатна змінювати (адаптувати) зовнішні умови для досягнення власних цілей. Якщо система, що управляється, і навколишнє середовище є стаціонарними, то управляюча система з часом накопичує

необхідну інформацію, ліквідує невизначеність і адаптивне управління перетворюється в оптимальне управління в умовах повної інформації. Адаптація застосовується у тих випадках, коли чинники, що впливають на систему, являються повністю або частково невідомими. Система, що саморозвивається – це кібернетична динамічна система, що самостійно вибирає цілі свого розвитку та критерії їх досягнення, змінюючи свої параметри та структуру у заданому напрямі. Адаптивне управління організаційними змінами спрямовано на пристосування організації до ринкового середовища, що постійно змінюється. Його механізмами можуть бути корективні оперативні цілі, задачі і плани у залежності від ринкової ситуації. Умовою адаптивності організації є гнучкість її технічної бази та широта асортименту товарів та послуг. При виборі адаптивної структури управління організацією необхідно здійснити такі заходи: визначення задачі організації у відповідності з її місією та цілями; узгодження задач організації з системою функцій, повноважень та відповідальності; організаційне оформлення зв'язків по горизонталі управління, що має забезпечити координацію діяльності підрозділів, які вирішують задачі; – адаптація змісту потоків інформації і каналів їх руху до моделей інформаційного забезпечення відповідних підрозділів організації і потреб, пов'язаних з прийняттям управлінських рішень. В адаптивних структурах управління має формуватися модель організаційної поведінки персоналу, що базується на неформальній структурі організації, якій притаманна сучасна адаптивна корпоративна культура, що відрізняється високими етичними цінностями, відносинами партнерства та взаємної довіри.

ТЕМА 8. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА

Сутнісна характеристика поняття «адаптивне управління». Еволюція поняття «адаптивне управління». Функції адаптивного управління. Закономірності та принципи адаптивного управління.

Управління є обов'язковою частиною будь-якої спільної праці або суспільної взаємодії й належить до найдавніших винаходів людства. Управління почало розвиватися з появою й розвитком державної влади. Управління належить до найбільш загальних понять і одержує своє конкретне вираження лише відносно тієї чи іншої галузі знань або сфери виробництва. Чим більш складний і динамічний об'єкт, тим більше він потребує управління, тим глибше треба знати закономірності його розвитку. За наявності зовнішніх і внутрішніх впливів динамічна система може переходити з одного стану в інший, що може привести до подальшого розвитку або руйнування. У науковій літературі поняття «управління» визначається як цілеспрямований вплив на об'єкт для приведення його в заданий стан. Управління може здійснюватися в різних системах: людина-

людина, людина-машина, людина-природа. Ми будемо розглядати управління в системі людина-людина. Останнім часом в теорії управління виокремився такий його різновид як адаптивне управління, що має гнучкий характер. розгляд питання еволюції, поняття й сутнісної характеристики адаптивного управління. Витоки адаптивного управління починаються з часів появи й застосування управлінських впливів для регулювання взаємовідносин людей. Дійсно, воля громади у первісному суспільстві була спрямована на зрівняльний розподіл продукту праці серед членів громади незалежно від участі кожного з них. Пізніше поступово розвивається трудовий спосіб розподілу, що можна розглядати як прояв ознаки адаптивного управління. Важливими наслідками розвитку горизонтальних пластів управління у феодальному суспільстві була можливість васалів обирати сеньйора для укладення феодальної угоди, яка наказувала васалу служити сеньйору, а феодал мав за це виявляти заступництво васалу. Капіталістична формація сприяла накопиченню капіталу для утримання таких соціальних сфер, як освіта, культура, наука тощо. Саме в цей час зароджується наука управління, засновником якої по праву вважають Ф. Тейлора. Він не тільки розробив наукові принципи управління, а й створив основу наукової організації праці робітників. Він цікавився стосунками керівника й підлеглих, які він вважав важливим фактором для збільшення прибутку. Таким чином, досягаючи економічної мети, Ф. Тейлор одночасно сприяв розвитку адаптивних ознак управління. Важливою віхою в розвитку адаптивних засад управління були здобутки школи людських відносин американського соціолога і психолога Е. Мейо. Він запропонував розглядати будь-яку організацію як певну соціальну систему, що має інтегровану соціальну структуру. Таким чином, Е. Мейо виявив нову управлінську функцію, яка стосувалася людського фактору й стала іменуватися «управління персоналом». З розвитком цієї школи пов'язані також імена Мері Паркер Фоллет (США, визначила управління як виконання робіт за допомогою інших осіб, роль особистості в ефективності виробництва), Дугласа Мак-Грегора (теорія „Х” та „У” – різні уявлення керівників про ставлення виконавців до праці), Ф. Герцберга (теорія мотиваційної гігієни), Р. Лайкерта (теорія організаційних модельних систем), С. Арджиріса (теорія групового навчання), А. Маслоу (теорія ієрархії потреб), Р. Блейка, Дж. Мутона (баланс між виробничими й соціальними потребами). Наукові дослідження школи людських відносин, що розвивалася на тлі розвитку поведінкових наук, створили наукове підґрунтя для виділення адаптивного управління в окремий різновид. Науковці по-різному розглядають еволюцію адаптивного управління соціальними системами. Так О. Мойсеев вважає адаптивність природною якістю управління. Поруч із адаптивністю він виділяє такі характеристики управління, як релевантність, цінність, цілеспрямованість, активність, превентивність, прогностичність, інтеграція, консолідація, мотиваційність, демократичність, партисипативність, гуманність, людяність, особистісна орієнтованість. На думку вченого, можна моделювати проявлення різних характеристик управління в залежності від потреб організації. Г. Полякова виділяє три періоди становлення й розвитку

адаптивного управління. Перший період вона зв'язує з алгоритмізацією управління в 70-х роках ХХ ст., коли адаптивність управління була спрямована на процеси пристосування до індивідуальних особливостей розвитку здібностей учнів. Подальший розвиток засад адаптивного управління, на думку дослідниці, відбувався у 80-90 роки минулого століття. Теорія управління в цей період збагачується знаннями соціології й психології щодо суб'єктно-об'єктних відносин, що уможлиблює вивчення не тільки технології управління, а й особливості взаємодії учасників освітнього процесу. Третій період розвитку адаптивного управління авторка визначає як період психологізації. Специфікою адаптивних систем освіти й управління ними є розгляд таких процесів, як мотивація, стимулювання, соціальна адаптація, взаємодія, самоуправління. Західні вчені розглядають зміни в управлінні організаціями з позицій адаптивності. Так англійські дослідники Т.Берне та Г.Сталкер досліджували взаємозв'язок між організаційною структурою підприємства й швидкістю змін оточуючого середовища. Ними встановлено, що за різної швидкості зовнішніх змін треба використовувати адекватні організаційні структури: від бюрократичної до адаптивної, включаючи і проміжні форми. Дослідники С. Девіс та П. Лоуренс впевнюють у неможливості застосування чистих адаптивних структур без бюрократичних для оптимального управління організацією в мінливих умовах. Вони доводять, що рухомість зв'язків забезпечується не тільки адаптивними структурами, але й гнучким керівництвом, що набуває адаптивного характеру. Адаптивне керівництво – це здатність керівника обирати й поєднувати різні стилі управління залежно від ситуації. При цьому підвищення адаптивності керівництва досягається за рахунок переформування творчих груп, перепроєктування завдань або модифікації посадових повноважень. Фінський дослідник П. Херсі описує 2 види поведінки управлінця: задачо-центричний та антропоцентричний, що проявляються у різних комбінаціях залежно від ситуації, відповідного стилю управління керівника й рівня зрілості підлеглих. Згодом у підлеглих виробляється власний стиль поведінки, з'являються традиції і особливий внутрішній порядок, заснований на колективних вимогах і правилах. Таке явище отримало назву організаційної (або корпоративної) культури. Нині однією з визнаних типологій організаційної культури є класифікація К. Ханді, що описує чотири типи організаційної культури. Серед них визначається культура індивідуальності, що орієнтована на людей. В умовах цієї культури існує автономія кожного, що забезпечується високим рівнем зрілості колективу. Завдання керівника – сприяти підвищенню компетентності кожного працівника. Останнім часом у літературі з'явилося поняття організаційної культури, що адаптується. Така культура притаманна колективам організацій, що знаходяться в мінливих умовах. Керівники таких колективів піклуються про підвищення рівня готовності працівників до введення інновацій і поточної переорієнтації своїх дій за зміни стратегії організації. Г. Єльнікова вбачає витoki адаптивного управління з ситуативної теорії адаптації, що нарівні з ситуативними теоріями глобальної

стратегії і управління за результатами відноситься до ситуативного підходу й у 80-ті роки XX століття розроблялася в школі соціальних систем та зайняла особливе місце серед сучасних учень про управління. Теорію адаптації називають ще стратегією пристосування. Вона полягає в тому, що в реальній сучасності будь-яка організація маневрує у розподілі виробництва товарів і послуг між своїми структурними підрозділами і підрозділами в регіоні, а також створює комбінації найбільш вигідних напрямків дій з урахуванням ситуативних чинників зовнішнього середовища. На думку Г. Єльнікової, адаптивне управління з'явилося як об'єктивна необхідність для узгодження різноспрямованих впливів в умовах розвитку ринкової економіки. Появу адаптивного управління вона пов'язує з необхідністю врахування ситуацій нестабільності при розвитку ринково-економічних відносин. На думку авторки, ці ситуації активізують комунікативні стосунки й змінюють внутрішні механізми управлінського процесу. Тому на основі логічного аналізу акту соціальної взаємодії вчена розробляє концепцію спрямованої самоорганізації, що створює механізм адаптивного управління. Управління стає гнучким і динамічним, враховуючим потреби не тільки суб'єкта, а й об'єкта управлінської діяльності, що інтегрується в спільній меті. Для задоволення власних потреб учасники управлінського процесу поєднують зусилля, необхідно спрямовуючи свої дії на досягнення спільної мети. Таке управління має адаптивні засади, тому отримало назву адаптивного. Із зазначеного вище можна зробити висновок про те, що у сучасних вітчизняних і зарубіжних вчених немає однозначної думки про еволюцію адаптивного управління.

У вітчизняній науці теоретичні основи адаптивного управління розроблені Г. Єльніковою. Дослідниця розкриває дефініцію адаптивного управління як "процес взаємовпливу, що викликає взаємопристосування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, що забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення". Проаналізуємо характеристику адаптивного управління, виокремивши його особливості й ознаки. Адаптивне управління характеризується змістом (функції), організаційною структурою (напрямки взаємовпливу, порядок взаємодії учасників управлінського процесу) і технологією (алгоритм здійснення й механізм взаємоузгодження).

Функції адаптивного управління логічно виведені з алгоритму управлінського процесу на адаптивних засадах: 1. Поява збуджуючих впливів подразників-активаторів і відгук об'єкта на ці збудження. 2. Збір та аналіз інформації з метою оцінки ситуації. Усвідомлення необхідності узгодження дії подразників. 3. Спільне вироблення реалістичної мети та її трансформація у внутрішні мотиви. 4. Створення адаптивних (варіативних) моделей діяльності, в яких загальні параметри і критерії виробляються керівними органами, а адаптація на місцеві умови й особливості проводиться виконавцями шляхом добору критеріїв другого порядку. 5. Спрямована самоорганізація на виконання завдань шляхом вибору і реалізації адаптивних моделей при кооперації дій і узгодження цільових функцій. 6.

Поточне відстеження процесу виконавцем із самоаналізом і самокоригуванням (самомоніторинг процесу). Визначення результативності виконання завдання керівником на основі зіставлення стану справ до і після його виконання (за моделлю “вхід – вихід”). 7. Прогностичне регулювання шляхом спільного (керівник-виконавець) прогнозування подальшого розвитку на основі зовнішнього аналізу і самоаналізу результату й унесення змін в існуючу модель діяльності згідно виявлених резервів. Із зазначеного вище, виокремлюється управлінський цикл адаптивних функцій керівника (рис. 1). Спільне вироблення реалістичної мети відбувається шляхом діалогічного (керівник-підлеглі) аналізу трьох чинників впливу – певного нормативу (*треба*), власних потреб (*хочу*) та реальних обставин (у певній ситуації *можу*). Результируюча зазначених різноспрямованих векторів впливу і є реалістична мета.

Метою прогностичного регулювання є визначення невикористаних резервів та включення відповідних вимог до кваліметричних моделей.

Рис. 1. Функціональний цикл адаптивного управління діяльності для подальшої реалізації в діяльності навчального закладу.

За напрямом взаємовпливу адаптивне управління є одночасно, і вертикальним, і горизонтальним; за порядком взаємодії, – і субординаційним, і розподіленим. Тому адаптивне управління систематизується таким чином: за суб’єктом управління – поєднує

адміністративне й партисипативне (сукупне, разом) управління; за характером впливу – поєднує зовнішнє управління з внутрішнім (самоуправлінням); за орієнтацією – процесно-цільове, бо орієнтується і на процес, і на результат. Технологія адаптивного управління складається з порядку дій, методики, способів і засобів їх здійснення. Механізм взаємоузгодження розкриває способи спрямованого впливу (самовпливу) й одночасного вивільнення ступенів свободи для саморозвитку суб'єктів діяльності.

Адаптивне управління має свої закономірності, що були виділені шляхом логічного дедуктивного аналізу з синергетичних позицій ідеї спрямованої самоорганізації:

1. Закономірність активізації природних механізмів розвитку керованої системи.
2. Закономірність когерентного зближення різних за походженням процесів на основі діалогічної адаптації взаємодіючих сторін.
3. Закономірність залежності адаптивного характеру управління від реалістичності його мети.
4. Закономірність взаємоадаптації керуючої й керованої підсистем.
5. Закономірність оптимального співвідношення спрямовуючих впливів керуючої підсистеми та свідомого самоспрямування керованої підсистеми.
6. Закономірність моніторингового супроводу взаємодії керуючої і керованої підсистем та їх рефлексивного розвитку.
7. Закономірність взаємозалежності поточного коригування й перспективного регулювання діяльності об'єкта управління.
8. Закономірність підсилення суб'єктності відносин, партнерських стосунків та природовідповідності розвитку об'єкта у процесі здійснення цілеспрямованих впливів керуючої підсистеми.
9. Закономірність залежності підвищення ефективності адаптивного управління від повноти використання його наукових засад.
10. Закономірність дії „інформаційного пульсара” з прямим та зворотним зв'язком, що відбиває структуру взаємин і забезпечує поточне взаємокоригування діяльності керуючої й керованої підсистем.

Сформульовані закономірності дають змогу виділити принципи адаптивного управління, а саме:

1. Принцип пріоритетного визнання розвитку людини і визначальності природного шляху його здійснення.
2. Принцип резонансу.
3. Принцип управління через самоуправління.
4. Принцип наскрізно-рівневої адаптації і діалогічної узгодженості.
5. Принцип мотивації.
6. Принцип постійного підвищення компетентності.
7. Принцип спрямованої самоорганізації.
8. Принцип кооперації.
9. Принцип поточного саморегулювання.
10. Принцип спільного прогнозування подальшого розвитку за аналізом результату.
11. Принцип відкритості.

Вчені під адаптивним управлінням розуміють цілеспрямований, психозберігаючий, ресурсозабезпечений процес взаємодії керуючої і керованої підсистем із досягнення планованого результату з врахуванням їх особливостей та середовища. Аналізуючи дослідження побудови адаптивної моделі навчання та організації навчального процесу в адаптивній школі (Т. Шамова, Т. Давиденко, ін.), вони виокремили характерні особливості адаптивного управління (АУ) педагогічними системами: У ході АУ створюються умови для кожного учасника педагогічного процесу з їх різними нахилами і здібностями. АУ через властивості його суб'єктів та

створювані ними умови вибудовується з фізичної природи, соціальної і духовної – моральної суті людини. АУ, з одного боку намагається максимально враховувати індивідуальність особистості, з іншого – гнучко реагувати на соціокультурні зміни громадянського середовища, набуваючи двосторонньої стратегії. Метою АУ є збереження й розвиток особистості, створення умов для самостійного, свідомого вибору кожною особистістю власної стратегії поведінки, способу існування, напрямів самореалізації й самоудосконалення в контексті людської культури. В умовах АУ підсилюється роль самостійної роботи, самоконтролю, прийомів дослідницької діяльності, уміння самостійно здобувати знання, їх узагальнювати й повідомляти. Природно, що зміст освіти для кожного буде мати свій обсяг і свої пріоритети. АУ потребує від кожного суб'єкта самоуправління й співуправління, рефлексії своєї діяльності, що сприяє самоусвідомленню власних дій і позицій інших учасників педагогічного процесу. В умовах АУ не існує універсальної технології, бо взаємодія його учасників завжди ситуативна. Однією з визначальних ознак адаптивного управління є розвиток здібності особистості щодо самовдосконалення, де головним є не технологічні аспекти, а гуманістично-особистісні. В АУ визначальне значення має особистість керівника та його взаємодія з підлеглими: довіра, стимулювання до саморозвитку й самоорганізації, підвищення рівня професійної та життєвої компетентності тощо. Отже, джерелом адаптивного управління науковці вважають інноваційну модель організації навчання, що суперечить твердженню, що адаптивне управління вибудовується з фізичної природи, бо результатом процесів моделювання й конструювання є штучні системи, що тільки частково спроможні спрямувати розвиток по природному шляху.

ТЕМА 9. ТЕХНОЛОГІЇ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ

СИСТЕМ

Загальні методи (механізми) адаптивного управління. Етапи оптимізації діяльності організаційної системи. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах як один з підходів забезпечення адаптивності. Система класифікації адаптивних систем. (за спрямуванням; за рівнями адаптації; за використовуваними методами; за способом досягнення ефекту самоналаштування: системи з сигнальною (пасивною) адаптацією; За об'єктами застосування; за підходами до адаптивності; за інструментами адаптації).

За походженням термін «адаптація» належить до біологічної науки, в межах якої під цим терміном розуміється властивість пристосування організму до змін зовнішнього середовища. Отже, адаптацію розуміють як пристосування системи до зміни умов. Першою з технічних дисциплін адаптивні системи, за аналогією з біологічними системами, розглядала теорія автоматичного управління, де адаптивні системи виділені у окремий клас і надана характеристика умов і вимог, які висуваються до систем

управління і не можуть бути якісно розв'язані традиційними неадаптивними методами, оскільки елементи пристосування або адаптації існують у будь-якій автоматичній системі. Адаптація технічних систем розглядалася як задача автоматичного пошуку екстремуму статичної характеристики об'єкта, як засіб автоматичного регулювання за максимумом або мінімумом показника якості технологічного процесу, з цієї задачі сформулювався науковий напрям синтезу екстремальних регуляторів. У.Р. Ешбі в межах кібернетичного підходу запропонував і розвинув фундамент адаптивного управління у вигляді закону необхідного різноманіття, з якого витікає принцип ультрастабільності, що виражається в тому, що якщо система знаходиться в керованому стані, то необхідно, щоб на випадок будь-якого зовнішнього впливу, здатного вивести систему з допустимого стану, існувала б така її реакція, яка б повертала систему в один з допустимих станів. Фундаментом для адаптивного управління можна вважати роботи Н. Вінера, що першим вказав на подібність процесів управління у технічних системах (машинах), природі (живих організмах) і суспільних системах, яка ґрунтується на наявності зворотних зв'язків в контурах управління усіма системами і В.М. Глушкова, який розглядав кібернетику як науку про загальні закони перетворення інформації в складних системах. Моделі і методи побудови адаптивного управління технічними системами і процесами розглядали багато авторів. Окремо можна виділити роботу М.В. Жирова, в якій, зокрема запропоновано модель адаптивного регулятора, що забезпечує стабілізацію виходу об'єкта управління для випадку зневажливо малих або суттєвих перешкод на виході, і розроблено алгоритм побудови адаптивної прогнозуючої моделі нестационарного динамічного об'єкта управління, О.А. Балтовського, в якій запропоновані методи створення комплексних адаптивних систем автоматизованого управління промисловим підприємством, розроблено критерій оцінювання ефективності функціонування автоматизованої системи управління промисловим підприємством в умовах невизначеності (як вірогідність того, що час витрачений на здійснення управління процесами, не перевищує допустимий), що, однак, звужує розуміння ефективності процесів і зводить його тільки до часового виміру. Л.А. Шувалова розроблює адаптивні моделі, які згодом пропонує застосовувати до певної технологічної галузі, однак вони не втрачають від цього універсального значення щодо розвитку науки адаптивного управління – зокрема в роботі побудована і досліджена структурна модель топології виконавчих механізмів, яка адаптується до виконання технологічних операцій, вдосконалено метод синтезу і оперативної зміни логічних алгоритмів управління технологічними механізмами, що забезпечує зниження трудомісткості розробки алгоритмів управління виконавчими механізмами, розроблено інформаційну технологію багатосценарного управління технологічним процесом. А.Х. Захер пропонує моделі і методи адаптивного управління інформаційних технологій для задач побудови процедур пошуку рішень для адаптивного управління компонентними програмними комплексами у складі інформаційних систем управління реального часу, розробки шаблонів проектування, які б забезпечили можливість побудови комплексів з адаптивним механізмом функціонування. Тепер адаптивні системи розглядаються і у застосуванні до управління організаціями. Проаналізувавши визначення терміну «адаптивне управління» науковцями, можна дійти висновку, що під цим поняттям у загальному випадку розуміється сукупність дій і методів, що характеризуються здатністю управляючої системи реагувати на зміну зовнішнього середовища. Адаптивне управління є окремим видом управління – гнучким, інноваційним управлінням підприємствами, здатними пристосовуватися до нових умов у зовнішньому та внутрішньому середовищах за допомогою нових інструментів і методів управління. Метою адаптивного управління є пошук найефективніших варіантів ухвалення і виконання рішення, направленого на функціонування й розвиток підприємств у конкурентному середовищі. Головне завдання адаптивного управління – підтримка внутрішньої стабільності системи в умовах постійно змінного зовнішнього середовища. Механізм функціонування адаптивної системи

управління підприємств створює правила, що регламентують взаємодію елементів і параметрів системи. Оскільки вдосконалення структури системи

пов'язано з встановленням просторових, синтетичних, часових і функціональних зв'язків, то однією з головних задач створення адаптивної

системи управління підприємством є синтез механізму й структури функціонування системи, вибір мети управління адаптивною системою. Організаційна адаптація може бути спрямована на такі елементи організаційної системи: цілі (адаптація відбувається відносно цілей організації); організаційна структура (адаптація відбувається відносно адекватності організаційної структури поставленим цілям); тактика (адаптація відбувається відносно ситуативного застосування управлінського інструментарію організації). Перший із зазначених типів адаптації співвідноситься із активною адаптацією, другий – з пасивною структурною адаптацією, третій – із пасивною параметричною адаптацією. Причому в межах першого типу адаптивність орієнтована на формування дерева цілей організації на основі вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища, встановлення вимірних показників цілей і спрямування діяльності організації у напрямку мінімальних відхилень від визначених значень вимірних показників цілей у встановлені проміжки часу протягом періоду реалізації стратегії організації. В межах другого типу адаптивність орієнтована на аналіз ситуативної придатності організаційної структури реалізовувати дерево цілей, а також у зв'язку з можливим виявленням такої непридатності – на розробку адекватним можливостям реалізації цілей організаційної структури. В межах другого типу адаптивність орієнтована на забезпечення таких моделей і методів управління організацією, що були б ефективними для усього спектру ситуаційних управлінських прецедентів; у випадку виявлення неефективності – на розробку більш дієвих моделей і методів. Зміст науковці формулюють як сукупність «цілеспрямованих та послідових дій з метою досягнення і збереження оптимального стану потенціалу підприємства за наявності непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі через зміну алгоритмів його функціонування» і вводять поняття адаптивного потенціалу як «сукупної здатності підприємства своєчасно приймати управлінські рішення й реалізовувати їх з урахуванням використаних і невикористаних потенційних можливостей для виробництва

конкурентоздатної продукції за допомогою повного й оптимального використання всіх виробничих ресурсів, а також визначальні очікувані характеристики розвитку підприємства за різних альтернатив змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах». Науковці підкреслюють актуальність адаптивного управління розвитком підприємств, що виникає внаслідок необхідності відновлення послаблених позицій українських підприємств, обумовлених неефективним менеджментом в умовах фінансово-економічної кризи. При цьому зазначається важливість для підприємств проводити адаптацію до негативних впливів змін зовнішнього середовища з метою включення підприємств у новий ринковий простір, що формується, і пристосування до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємств, що докорінно змінилися останнім часом і продовжують активно змінюватися. Визначається, що адаптивні властивості системи управління підприємством набувають особливого значення, тому що вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовища і зміни такого впливу мають різноспрямований характер.

Автори розглядають побудову адаптивних систем, хоча і відносно певної прикладної галузі, але в контексті програм і проектів розвитку, підкреслюючи при цьому, що управління розвитком організаційно-управлінської системи передбачає побудову динамічної моделі взаємодії із зовнішнім середовищем, пропонують характеристику, що буде визначати якість адаптації – оперативність реакції системи управління на поточні зміни в об'єкті управління та у навколишньому середовищі, тобто генерація ефективного керуючого впливу в темпі, що відповідає динаміці зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Адаптація сприймається двоспрямовано, тобто планується до застосування у двох напрямках – усередині і назовні, у відповідь на внутрішні і зовнішні зміни.

Розглянуто інший, внутрішній аспект двоспрямованості, що стосується внутрішніх змін двох підсистем управління проектно-орієнтованою організацією – операційною і проектною, в межах концепції біадаптивного управління. Фундаментальні категорії, які можуть охарактеризувати адаптивне управління і виділити його серед інших типів управління завдяки специфічності змісту цих категорій – це об’єкт управління, суб’єкт управління, функції, закони та методи управління. До загальних методів (механізмів)

адаптивного управління методів належать такі: 1) засновані на теорії статистичних рішень; 2) отримання даних – класифікації та кластеризації; 3) аналізу даних; 4) розпізнавання образів; 4) нечіткої логіки; 5) прийняття рішень; 6) рекурентних цілових нерівностей; 7) оптимізації; 8) нелінійного управління; 9) теорії катастроф; 10) ігрових методів в управлінні; 11) інтелектуального управління; 12) прогнозування. Разом з цим, до спеціальних методів належать: 1) група градієнтних методів; 2) віртуального алгоритму адаптації; 3) системного потенціалу; 5) виведення за прецедентами; 6) синтезу законів адаптивного управління; 7) аналізу ієрархій; 8) автономного адаптивного управління; 9) адаптивних систем управління для різних об’єктів і систем; 10) методи оптимального синтезу робастного і адаптивного управління; 11) управління кризовою ситуацією. Методи адаптивного управління використовуються не окремо, а у деякій комбінації залежно від об’єкта управління. Науковці (Л. І. Фесік) пропонують функціональний цикл адаптивного управління, що складається з п’яти етапів: спільне вироблення мети, критеріальне моделювання, кооперація дій і самоспрямування, самомоніторинг процесу та моніторинг результату, прогностичне регулювання), а також виділяють три класифікаційні ознаки адаптивного управління: зміст управління – функції, що реалізуються; організаційна структура, що визначає, зокрема напрямки взаємовпливу та порядок взаємодії учасників управлінського процесу; технологія, що забезпечує адаптивність – алгоритм (алгоритми) здійснення і механізм взаємоузгодження. Із семи функцій адаптивного управління, що виділені автором, до сутнісної відмінності цього типу управління можна назвати дві: створення адаптивних (варіативних) моделей діяльності, в яких загальні параметри і критерії виробляються керівними органами, а адаптація на місцеві умови й особливості проводиться виконавцями шляхом добору критеріїв другого порядку; прогностичне регулювання шляхом спільного (керівник-виконавець) прогнозування подальшого розвитку на основі зовнішнього аналізу і самоаналізу результату й внесення змін в наявну модель діяльності згідно виявлених резервів. Деякі автори вважають, що в умовах адаптивного управління не існує універсальної технології, оскільки взаємодія його учасників завжди ситуативна. Виокремлюють такі етапи оптимізації діяльності організаційної системи (підприємства), що включають зокрема адаптаційні впливи на систему: 1) побудова моделі системи, встановлення змінних і параметрів, визначення закономірностей між ними та алгоритмів управління; 2) формалізація цілей системи і критеріїв їх досягнення, серед яких математичне сподівання значень показників може виступати одним з критеріїв, що характеризують адаптивну систему; 3) визначення алгоритму планування, умов і обмежень реалізації, критеріїв, законів зміни алгоритму; 4) синтез моделі регулятора, множини його впливів, а також методу вибору таких впливів; 5) розробка моделі аналізу зовнішнього середовища, методів прогнозу його динаміки і визначення відповідних параметрів для адаптації; 6) синтез імітаційної моделі – визначення змінних, закону розподілу ймовірностей випадкових величин, фіксація впливових змінних; ідентифікація моделі системи управління; 7) параметризація з розподілом на етапи планування і управління і визначення обмежень параметрів; 8) синтез цілей та алгоритму адаптації, варіантів моделей, методів і алгоритмів, у результаті чого відбувається формування структурного адаптера; 9) визначення груп однорідних зовнішніх впливів, синтез цілей та алгоритмів адаптації до кожної групи впливів, перевірка відповідності реальному об’єкту управління, у результаті чого відбувається формування зовнішнього адаптера; 10) така сама діяльність щодо внутрішніх впливів і відповідне формування внутрішнього адаптера; 11) узгодження впливів адаптивного управління на основі внутрішніх і

зовнішніх чинників з впливами системи планування, розробка відповідної адаптивної моделі. Після реалізації зазначених етапів відбувається налаштування адаптивної системи під час її роботи. Слід зазначити, що в науковому напрямку управління проектами і програмами також приділено значну увагу розробці моделей, методів та методологій, що мають збільшувати ефективність організаційно-управлінських систем. Серед наукових розробок, що належать до цього напрямку, проаналізуємо ті з них, що тим чи іншим чином зачіпають проблематику, пов'язану з використанням адаптивного управління. Ю. М. Тесля присвятив низку робіт матричним технологіям управління складними системами і проектами. В цих розробках представлена і реалізована ідея проведення аналогії діяльності проектно-орієнтованих підприємств з математичною матрицею. Цікаво, що один з вимірів матриці пропонується асоціювати із операційною діяльністю підприємства, другий – з проектною. Однак не розглядається питання адаптації змін в одному з вимірів до змін в іншому, а також майже не розглянуті питання щодо взаємодії такої системи із зовнішнім середовищем і зацікавленими сторонами проектно-орієнтованої організації. Н.С. Бушуєва у пошуку основи для організаційної ефективності і забезпечення сталого розвитку розробила моделі і методи проактивного управління програмами організаційного розвитку, засновуючись на матричних технологіях. Принцип проактивності, використаний в роботі, може інтерпретуватися як один з елементів адаптивного управління, оскільки одна із задач, вирішених у роботі, а саме розробка нового наукового напрямку матричних технологій проактивного управління збалансованим розвитком організацій з урахуванням динаміки оточення, відповідає проблематиці адаптивних систем. Іще однією тенденцією пошуку адаптивних моделей і механізмів забезпечення ефективності проектно-орієнтованих підприємств є розгляд поняття цінності проекту і організації. Вихідне джерело таких моделей – вже згадувана методологія Р2М Японської асоціації управління проектами. Однак відповідна тематика сильно розвинулася і отримала подальший розвиток у працях, у тому числі, українських науковців. Зокрема, С.Д. Бушуєв ставить задачу оцінювання ефективності проектно-орієнтованого середовища, визнаючи її одним з ключових чинників конкурентоспроможності організації. В якості базової концепції ефективності розглянуто поняття цінності (value), що формується з місії організації. Зауважується, що місія має інтеграційний ефект і цінності, що продукуються з неї і за допомогою неї узгоджують діяльність організації з оточенням, здійснюють адаптацію до нього. В роботі запропонована структура формування цінності проектно-орієнтованого середовища, в

якій визначено тип цінності у взаємозв'язку діяльності організації і реалізації проектів. Для кожного з чотирьох визначених типів визначено цілі реалізації цінності, драйвери інноваційного розвитку і засоби реалізації цінності. Також запропонована матриця індикаторів цінності та конкурентоспроможності діяльності проектно-орієнтованої організації, представлена інформаційна модель в Excel, яка розраховує «індекс доданої цінності». Звертає увагу, що автор розробляє моделі і надає інструменти адаптивного управління, не формулюючи свої задачі як задачі адаптивного управління і не вирізняючи явно серед діяльності підприємства операційну складову. А отже, хоча надані моделі і інструменти є обґрунтованими, поза

увагою залишається взаємодія операційної і проектної підсистем управління проектно-орієнтованою організацією. В роботі І.І. Оберемка пропонується розглядати проект і портфель проектів як гомеостатичні системи, що забезпечують ефективну взаємодію між зацікавленими сторонами проекту в

проектно-орієнтованому оточенні. Наведене у цій роботі визначення гомеостату як «динамічної постійності життєво важливих функцій і параметрів системи» за спрямованістю відповідає визначенню у інших авторів і відповідає загальній меті адаптивного управління. І.І. Оберемок тільки ставить задачу забезпечення стабільності процесу реалізації проекту за наявності динаміки зовнішніх змін, але, по-перше, не вирішує її, а по-друге, розглядаючи систему управління проектами окремо від системи

управління організацією, звужує і спрощує задачу побудови ефективного адаптивного управління організацією в цілому. Деякі автори розглядають адаптивне управління у зв'язку з використанням гнучких методів управління проектами. Зокрема І.В. Чумаченко, аналізуючи управління ІТ-проектами, пропонує підхід до формування адаптивної команди проекту. При цьому визначається, що адаптивність команди призводить до появи можливості реагування на зміни переліку бізнес-вимог, що сформульовані на даний момент, а також технічних вимог до проекту і його продукту. Однією з ключових властивостей, що забезпечує адаптивність команди, постулюється принцип функціонального резервування компетенцій учасників команди проекту. Необхідність принципу витікає з характеру гнучких методологій управління проектами, відповідно до яких, в команді, незважаючи на певну свободу дій, що властива гнучким методологіям, мають реалізовуватися принципи самоорганізації і управління. А отже, як зазначає автор, для забезпечення адаптивного управління, команда має володіти компетенціями, що необхідні як для виконання запланованих дій, так і компетенціями реагування на несподівані зміни. Однак, зміни сприймаються загально, без розділу на зовнішні і внутрішні, тим більше серед внутрішніх не розподілені зміни, зумовлені окремо операційною і окремо проектною підсистемами. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах може розглядатися як один з підходів забезпечення адаптивності. Автори описують середовище взаємодії у тріаді «тезаурус-цінності активність», підкреслюючи, що носієм тріади виступають зацікавлені сторони. Вказується часова прив'язка управлінського впливу – в момент розуміння зацікавленими сторонами інформації про варіанти подальшого розвитку проекту. Розробивши методологічні основи ціннісно-орієнтованого управління (принципи категорії, базові терміни, методи), автори пропонують моделі представлення цінностей і моделювання активності зацікавлених сторін і формалізують метод управління зацікавленими сторонами – метод модерування переговорів між зацікавленими сторонами у віхових ситуаціях, що має ознаки адаптивного управління. Однак, взаємодія проектно-операційне управління не виділена в окремий клас взаємодії. Таким чином, можна розрізнити такі моделі і методи, що застосовуються до наукової проблематики, що є спорідненою адаптивному управлінню і вирішує подібні задачі: моделі і методи проактивного управління; моделі і методи матричних технологій управління організаційно-управлінськими системами; моделі і методи управління цінністю в проектах, програмах і проектно-орієнтованих організаціях; моделі і методи гомеостатичного управління. Узагальнюючи проаналізовані дослідження, можна навести таку систему класифікації адаптивних систем. 1. За спрямуванням: адаптація природних систем; адаптація технічних систем; адаптація організаційних систем; адаптація організаційно-технічних систем. 2. За рівнями адаптації (одно-, дворівнева, багаторівнева). 3. За використовуваними методами (чисельні, статистичні, оптимізаційні тощо). 4. За способом досягнення ефекту самоналаштування: системи з сигнальною (пасивною) адаптацією – ефект самоналаштування досягається без зміни параметрів керуючого пристрою за допомогою компенсуючих сигналів; системи з параметричною (активною) адаптацією; комбіновані системи (поєднують у собі обидва види адаптації). 5. За об'єктами застосування: персонал організації; процеси управління організацією; процеси проектного управління; процеси взаємовідносин організації із зацікавленими сторонами. 6. За підходами до адаптивності: адаптивні системи; біадаптивні системи. 7. За інструментами адаптації: організаційно-розпорядчі документи (правила, регламенти, політики, стратегії); системи підтримки прийняття рішень; системи генерації управлінських впливів.

ТЕМА 10. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Чинники, що впливають на діяльність підприємства в кризовий період. Суть та практичне значення адаптивного управління підприємством. Зв'язок між адаптивним та антикризовим управлінням підприємством.

Більшість дослідників поділяють ключові чинники в залежності від місця їх виникнення на зовнішні (екзогенні) і внутрішні (ендогенні). У разі зовнішнього характеру чинників їх поява не залежить від самого підприємства і викликана силами зовнішнього середовища. Чинники внутрішнього середовища навпаки, обумовлені процесами або внутрішнім станом самого підприємства. Практика показує, що визначальний вплив на появу та перебіг кризових ситуацій на підприємстві справляють саме чинники внутрішнього середовища.

Серед основних *чинників зовнішнього середовища*, що справляють вирішальний вплив на діяльність підприємства, можемо виділити наступні: економічні, соціальні, політичні, технологічні, екологічні, глобалізаційні та ін. Основний вплив на діяльність вітчизняних підприємств справляють саме економічні чинники. В рамках економічних чинників необхідно також розглянути вплив різних референтних груп на діяльність підприємства. Адже характер взаємодії між підприємством та його контактними аудиторіями в кризових ситуаціях може стати вирішальним. Найповніше, з нашої точки зору, вплив референтних аудиторій на діяльність підприємств розглянутий у представників західної економічної думки. Референтні групи в широкому розумінні – це групи представників внутрішнього чи зовнішнього середовища підприємства, що певним чином пов'язані з ним. Так, наприклад, вони можуть мати потреби, які підприємство здатне задовольнити або само підприємство є об'єктом спостереження з їх боку. Тобто це споживачі, конкуренти, державні органи, суспільство в цілому тощо (рис.1.).

Рис. 1 – Референтні групи підприємства

Нормативні групи підприємства складаються з державних установ, місцевих органів влади, профсоюзів, галузевих організацій, ради директорів. Тобто, це певні об'єднання, що уповноважують підприємство здійснювати діяльність, для якої вони установлюють закони і правила діяльності. Значення цих груп обумовлюється їх повноваженнями щодо надання

дозволу або заборони на певні види діяльності, встановлення норм та правил діяльності тощо. Відомі випадки, коли діяльність організацій по захисту довколишнього середовища значно шкодила підприємствам, сприяючи зниженню рівня суспільної довіри, втраті значної долі капіталізації тощо.

Відзначимо, що нормативні групи можуть існувати не тільки у зовнішньому середовищі підприємства, а і у внутрішньому. До них відносяться, наприклад, рада директорів, що визначає напрямки діяльності підприємства, норми функціонування всередині самої організації. *Функціональні групи* значною мірою впливають на діяльність підприємств, адже, саме вони сприяють розвитку (або стагнації) виробництва, обслуговують споживачів. До цієї категорії відносяться співробітники підприємства, постачальники, дистриб'ютори, роздрібна торгівля, сервісні організації тощо. Найбільший вплив на діяльність підприємства, особливо у кризових умовах, справляють саме співробітники підприємства. Адже, саме персонал є основною функціональною ланкою між всіма технічними та організаційними процесами підприємствах. І від швидкості та якості його реакції у кризових ситуаціях залежить подальше розгортання кризи на підприємстві. Як показує практика менеджменту, всі найбільші успіхи та невдачі підприємств у своїй основі мають дію або бездіяльність окремого співробітника. *Дифузні групи* являють особливий тип корпоративної аудиторії, який проявляє увагу до підприємства у випадках необхідності захисту прав інших людей. Це можуть бути, наприклад, оточуюче середовище, свобода інформації, захист прав робітників тощо. В цілому найбільший вплив серед представників цієї групи мають журналісти, адже саме вони впливають на суспільну думку, тим самим формуючи імідж компанії. Особливо вплив журналістів небезпечний для підприємств в період криз, коли неправильно інтерпретована інформація спроможна нанести надзвичайно деструктивні наслідки. Тому в політиці підприємства, направленої на подолання криз, особливе місце мають займати заходи, направлені на взаємодію із представниками даної групи контактної аудиторії. *Група споживачів* відіграє найважливіше значення у діяльності підприємства, тому що саме вони є джерелом прибутків. У науковій літературі споживачів підприємства між собою також розділяють на різні групи. Адже, різні типи споживачів очікують отримати від підприємства різні послуги чи товари. Це означає, що у роботі зі споживачами, підприємство має використовувати різноманітні методи роботи. Кожна цільова група підприємства також характерна тим, що в її межах існують представники, які виступають каталізаторами процесу формування іміджу та загального відношення до підприємства. В кризовий період саме ця група становить найбільшу потенційну загрозу для підприємств. Першочергова причина виникнення кризових умов на підприємстві полягає у неефективному управлінні підприємством, а всі подальші внутрішні кризові чинники обумовлені саме цим фактом. Виходячи із цього, виділимо *внутрішні чинники*, що впливають на стан підприємства в кризових умовах в залежності від функціонального спрямування менеджменту, якість якого спричинила виникнення кризових явищ у діяльності підприємства: *чинники загального менеджменту*.

Характеризують невідповідність сучасним вимогам до управління підприємством (відсутність стратегічного підходу, довго та короткотермінового планування, делегування повноважень тощо); *чинники операційного (виробничого) менеджменту*. Передбачають неефективність виробничих планів, наявність збиткових позицій товару, неоптимальна закупівельна діяльність та організація виробничого процесу; *чинники фінансового менеджменту*. Перш за все характеризуються негармонійним співвідношенням власного та залученого капіталу, неефективною системою формування та використання активів, високим рівнем фінансових ризиків та ін.; *чинники маркетингового менеджменту*. Включають в себе неефективну товарну, збутову, цінову та комунікаційну політики, невідповідність між пропозицією підприємства та потребами споживачів тощо; *чинники кадрового менеджменту*. Виражають залежність кризових факторів від діяльності персоналу підприємства, наявності достатньої кількості фахівців необхідного профілю та навичок тощо. *чинники інноваційного менеджменту*. Передбачають інноваційну активність підприємства. *чинники інвестиційного менеджменту*. Передбачають неефективне здійснення певних інвестиційних проектів, дисбаланс між інвестиційними потребами та можливостями, неліквідність інвестиційного портфеля компанії в цілому та інше. Західні експерти в сфері управління підкреслюють, що стратегічний менеджмент кінця ХХ початку ХХІ ст. – це менеджмент адаптивного розвитку підприємства. В умовах невизначеності, що характерні сучасній ринковій системі, вітчизняним підприємствам для того, щоб зберігати свої конкурентні позиції на ринку, необхідно постійно адаптуватись до зовнішніх змін. На сучасному етапі саме адаптивність підприємства визначає спроможність підприємства ефективно функціонувати в умовах динамізму оточуючого середовища. Поняття адаптації в теорії менеджменту тісно пов'язане з еволюційною та організаційною теоріями, теорією розвитку систем, концепцією підприємницького управління та іншими сучасними напрямками досліджень. *Адаптація* в широкому розуміння – це шлях, яким соціальні системи будь-якого типу «керують» чи відповідають на середовище свого функціонування. Адаптація підприємства являється процесом розробки і здійснення заходів, що направлені на зміну внутрішнього середовища підприємства згідно потреб зовнішнього середовища з метою виживання в умовах швидкозмінного оточуючого середовища і досягнення підприємством поставлених цілей. *Адаптація* – це кінцевий етап процесу пристосування підприємств до ринку. *Адаптація* – це процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури і властивостей будь-якого об'єкту у відповідь на зміни, що відбуваються як у зовнішньому середовищі діяльності об'єкта, так і у середині нього. *Мета адаптивного управління* – діагностувати все, що відбувається в середині системи: внутрішні процеси, процеси, що виникають ззовні системи і на основі цього планувати послідовні управлінські рішення. *Головна задача* адаптивного управління – підтримка внутрішньої стабільності системи в умовах постійно змінного зовнішнього середовища. Щоб вижити в сучасних умовах,

підприємство має адаптуватися і постійно пристосовуватися до довкілля, що змінюється. Підприємство має бути організовано таким чином, щоб відстежувати постійні зміни в зовнішньому середовищі. Підприємство не може бути стабільним, воно має постійно змінюватися, щоб не поступатися суперникам в умовах жорсткої конкуренції, задовольняти диференційовані запити споживачів, удосконалювати свої внутрішні процеси, ставити перед персоналом реальні цілі, надаючи для їх досягнення свободу творчих дій з пріоритетом ділових процесів, орієнтованих на споживача. Саме тому все більше визнання отримує новий набір організаційних принципів, орієнтованих на створення підприємницьких організацій, де робітники всіх рівнів зосереджені на збільшенні ступеня задоволення споживачів. Традиційна ієрархічна структура в таких організаціях більше не домінує. Відповідно до функцій працівники підприємства об'єднуються в команди, здійснюють перехресне навчання та забезпечуються комерційною інформацією, що дає їм можливість виконувати кілька функцій і швидко реагувати на потреби, що змінюються. Структури прагнуть набути більшої гнучкості, але при цьому раціонально побудована організація зберігається. Процеси, подібні груповому вирішенню проблем, послідовним зусиллям з відновлення виробництва і т. п., створюють умови для інтеграції функцій і забезпечують базис для регулярної адаптації структур до потреб клієнтів, що змінюються. Кожен член організації повинен сповідувати цілі групової роботи, прагнути до розв'язання проблем і прийняття ризику. Принципи побудови механізму управління адаптацією на промисловому підприємстві на нашу думку є наступні: своєчасність та повнота інформації, яку надає банк через маркетингові комунікації; відповідність результатів бізнес-процесів поставленим цілям; адаптивність бізнес-процесів до змін умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливає на створення синергетичного ефекту; системність здійснення бізнес-процесів; диференційованість та персоніфікація відповідно до кінцевого клієнта бізнес-процесу; адекватність механізму управління бізнес-процесами потенційним можливостям підприємства; безперервність (адаптація бізнес-процесів до умов оточуючого середовища має постійно здійснюватись та базуватися на попередніх результатах); взаємоузгодженість бізнес-процесів; науковість (побудова адаптаційного механізму має базуватися на науково-обґрунтованих методиках). Спроможність підприємства до адаптації визначається на основі *факторів адаптивного розвитку*. В науковій літературі серед факторів, що визначають спроможність підприємства до адаптації виділяють наступні: фактори ресурсного забезпечення, фактори діяльності персоналу, фактори цілей підприємства, фактори рівня реалізації основних функцій менеджменту (рис. .2).

Рис. 2. Фактори, що визначають спроможність підприємства до адаптивного розвитку

Адаптивність, тобто постійне пристосування, системи до зовнішніх факторів досягається за рахунок інформації зворотного зв'язку та негайної адекватної реакції на зміни, що відбуваються. Схематично механізм адаптації підприємства представлено на рис. 3.

До *адаптаційних заходів* у системі управління відносяться наступні: забезпечення відкритості розподільних відносин і зближення економічних інтересів працівників і адміністрації підприємства; зниження собівартості продукції підприємства та цін на механізовані роботи; забезпечення відтворення ОВФ; забезпечення високої маневреності ресурсами; впровадження проблемно-орієнтованих систем підтримки прийняття рішень; аналіз кон'юнктури ресурсних ринків, прибутковості й рентабельності продукції; забезпечення високої гнучкості цілей функціонування

підприємства за рахунок реалізації форм пасивної (зміна внутрішнього середовища підприємства в зіставленні з умовами зовнішнього середовища з метою збереження

Рис. 3. Механізм адаптації підприємства до зовнішнього середовища

Ресурси підприємства; Стратегічні цілі та напрямки діяльності підприємства. Конкретизація стратегічних цілей та напрямків діяльності підприємства. Прогноз змін у середовищі підприємства. Моніторинг/ скасування змін у зовнішньому середовищі підприємства. Інформаційне забезпечення управлінських рішень з розробки стратегій. Зовнішнє макро- і мікросередовище. Інформаційна система підприємства. Інформаційна система підприємства. Внутрішні можливості підприємства. Суспільні потреби.

До *адаптаційних заходів* у системі управління відносяться наступні: забезпечення відкритості розподільних відносин і зближення економічних інтересів працівників і адміністрації підприємства; зниження собівартості продукції підприємства та цін на механізовані роботи; забезпечення відтворення ОВФ; забезпечення високої маневреності ресурсами; впровадження проблемно-орієнтованих систем підтримки прийняття рішень; аналіз кон'юнктури ресурсних ринків, прибутковості й рентабельності продукції; забезпечення високої гнучкості цілей функціонування підприємства за рахунок реалізації форм пасивної (зміна внутрішнього середовища підприємства в зіставленні з умовами зовнішнього середовища з метою збереження кредитоспроможного стану) і активної (зміна зовнішнього середовища в зіставленні із цілями функціонування й потребами підприємства) адаптації; зниження витрат на перевезення й зберігання продукції; розробка схем своєчасних гарантійних фінансових розрахунків; зниження видатків на технічне обслуговування й ремонт; використання коштів адаптивного моделювання й прогнозування для підвищення ефективності й оперативності рішень, а також впровадження сіткових обчислювальних комплексів, що прискорюють проміжні розрахунки й інші заходи.

Розглянемо роль окремих функціональних підрозділів у процесі адаптації підприємства до змін (табл. 1).

Таблиця 1.

Функції управлінських підрозділів промислового підприємства, що

забезпечують його адаптивний розвиток

Підрозділ	Функції в процесі адаптивного розвитку
Виробництво	Постійний пошук більш ефективних технологій і способів виробництва в цілях забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринку
Конструкторський відділ	Проведення тестування продукції на відповідність споживчим запитам, моніторинг існуючих аналогів на ринку, використання новітніх технологій при розробці нових продуктів
Відділ постачання	Активний пошук постачальників високоякісної продукції, проведення тендерів з метою пошуку кращих умов на ринку,

	установлення партнерських зв'язків з постачальниками
Відділ збуту	Налагодження ефективної системи збуту, чітке відслідковування строків постачання продукції, швидка реакція на рекламачії та жалоби клієнтів, вивчення причин невдоволення споживачів та швидка реакція на нейтралізацію їх причини, забезпечення партнерських відносин зі споживачами
Бухгалтерія Постійний	Постійний контроль за бухгалтерською та управлінською звітністю підприємства, аналіз доходів та витрат по окремим споживачам, ринкам, товарам з метою виявлення прибутковості та доцільності подальшої роботи в певній сфері діяльності
Фінансовий відділ	Адаптація фінансового забезпечення до потреб ринку, швидке прийняття рішень стосовно управління фінансами, гнучка політика у сфері надання кредитів на продукцію,
Відділ маркетингу	Вивчення споживчих запитів та потреб та формування кращих пропозицій з метою їх задоволення, аналіз міри задоволення споживачів, постійна робота зі споживчою лояльністю, адаптація вже існуючих продуктів до нових умов

У теорії сучасного менеджменту існують різні підходи до адаптивного управління підприємством. Якщо у минулому сторіччі механізми управління підприємствами були ґрунтовані на механістичних підходах наукового адміністрування та побудови чітких ієрархічних структур, то в сучасних умовах наростання динамізму економічних процесів і ускладнення економічних систем, ці підходи не є ефективними.

На основі аналізу новітньої літератури та досліджень у галузі менеджменту, можемо відмітити тенденцію до формування нових підходів та інтеграції різних галузей наукових знань. Так, дослідники теорії управління все частіше звертаються до досягнень біології, фізики, кібернетики та інших точних наук. Аналізуючи діяльність підприємства в розумінні його як живого організму, можемо виділити основні характеристики, які мають бути притаманні підприємствам з високим рівнем спроможності до адаптації:

ідентичність – кожне підприємство має ряд специфічних ознак (галузева приналежність, особливості продукції, цільова орієнтація), що обумовлюють його діяльність та стратегію. Тому механізм управління має функціонувати з метою збереження та розвитку власної ідентичності підприємства.

розвиток – головною особливістю кожного життєздатного організму є розвиток впродовж свого існування. Також і підприємство має демонструвати постійні якісні та кількісні зміни в процесі життєвого циклу. В даному аспекті необхідно додати, що живим організмам характерна поетапність розвитку, яка забезпечує еволютивну готовність організму до переходу на новий етап розвитку.

взаємодія з оточуючим середовищем – підприємство є відкритою системою, а тому має здійснювати постійну взаємодію із ринком, державою, соціумом. Адаптивне управління має забезпечувати ефективну взаємодію

між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, сприяти «метаболізму».

швидка реакція на зміни оточуючого середовища – є ключовою характеристикою для виживання видів. Для підприємства здатність швидко адаптуватись до змін зовнішніх чи внутрішніх умов функціонування є необхідною умовою існування на ринку, особливо в умовах турбулентності економіки. *диференціація функцій* – у структурі механізму управління підприємством кожний окремий елемент має бути направлений на виконання своєї специфічної функції. При цьому важливо відмітити, що в живих організмах функції не дублюються, на відміну від організаційних механізмів підприємств, де можливе не тільки їх дублювання, а і ігнорування. Тому ефективний механізм управління має забезпечувати спеціалізацію структурних утворень на певних функціях. *вибірковість* – при взаємодії з оточуючим середовищем підприємство має чітко обирати сферу бізнесу, свою цільову аудиторію, певних партнерів та постачальників. Вибір має обумовлюватись ідентичною ціллю підприємства. *цілісність* – в структурі системи управління підприємством всі елементи мають бути направлені на реалізацію єдиної мети. При такій взаємній направленості і підприємство, і персонал, і інші референтні групи отримують синергійний результат. *самоорганізація* – дана характеристика вже розглядалась в контексті складних систем. Так як підприємство є складною системою, то для його функціонування необхідна постійна підтримка здатності до самоорганізації його структурних частин. *результат* – головною метою існування будь-якої життєздатної організації є певний результат. Для підприємства результатом є прибуток або досягнення інших соціальних цілей. Тому управління адаптацією підприємства при будь-яких умовах має бути направлена не просто на підтримку функцій, а на досягнення конкретного результату.

Стратегічний менеджмент – це управління, що базується на розробці і реалізації дій (розробка планів, стратегій, визначення місії, візії, цілей тощо), направлених на підвищення результативності діяльності підприємства в довготерміновому періоді, а також на забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Антикризовий менеджмент – це управління, націлене на передбачення настання кризи на підприємстві, аналіз його симптомів, розробку заходів по зменшенню негативних наслідків внаслідок кризи і їх використання для подальшого розвитку підприємства.

Адаптивний менеджмент – це управління, направлене на розробку і здійснення заходів, що направлені на зміну внутрішнього середовища підприємства згідно потреб зовнішнього середовища з метою виживання в невизначених умовах оточуючого середовища і досягнення підприємством поставлених цілей.

Таблиця 2.

Порівняння антикризового та адаптивного менеджменту

Параметри	Характеристика параметрів	
	Антикризове управління	Адаптивне управління
1.Характер процесу розвитку	Пасивний, проявляється як відповідь на скорочення обсягів продаж, активність конкурентів тощо.	Активний, так як заключається в стратегічно орієнтованих діях, що направлені на пристосування до нових умов зовнішнього та внутрішнього середовища
2.Відношення менеджменту до фактору часу	Орієнтація в більшій мірі на минулі та теперішні події	Орієнтація в більшій мірі на теперішній та майбутні події
3.Прояв мінливості оточуючого середовища	Нестабільність Кризовий стан	Нестабільність Невизначеність
4.Ступінь гнучкості системи управління	Висока міра гнучкості Проявляється як реакція на минулі та теперішні умови функціонування Передбачає превентивну реакцію на можливу зміну умов функціонування у майбутньому	Висока міра гнучкості Проявляється як реакція на теперішні та майбутні умови функціонування
5.Схема управління	Централізована	Централізована /Децентралізована
6.Стратегії, що використовуються	Стратегії, що направлені на використання внутрішнього потенціалу підприємства. Використовується середньострокове та короткострокове стратегічне планування	Стратегії, що направлені на використання внутрішнього потенціалу і зовнішніх можливостей оточуючого середовища. Використовується довготермінове та середньотермінове стратегічне планування

Отже, ефективність діяльності підприємства як в стабільних, так і в кризових умовах, визначається саме його спроможністю до адаптації, його здатністю до гнучкої реакції на зміну умов, направленості на результат.

ТЕМА 11. ТЕХНОЛОГІЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Наукові трактування поняття «адаптація персоналу». Класифікація видів адаптації працівників. Механізм управління адаптацією робітників. Програма адаптації персоналу. Характеристика методів адаптації. Типові проблеми адаптації персоналу на підприємстві. Кваліметрична модель якостей працівника фірми, що обіймає посаду менеджера проектів.

Сучасна ситуація в нашій країні характеризується стрімкими змінами політичної, економічної, соціальної та культурної сфер людської діяльності. Це примушує змінювати підходи, методи, стилі виробничих відносин та поступово перетворювати жорстке субординаційне управління сучасними організаціями на мобільне, гнучке. Суспільство і держава створені людиною. Тому логічно, щоб розвиток людини, суспільства і держави відбувалися координовано, у співпраці та кооперації дій, що створює підґрунтя коеволюції. Це можна забезпечити, використовуючи парадигму управління, яка пропонується для перехідного і суспільства і наголошує пріоритет спільної дії першої особи і підлеглих. Філософське обґрунтування парадигми управління перехідного періоду можливе з позицій теорії нестабільності, яка є актуальною для українського суспільства. Теорія нестабільності складає основу синергетики і пояснює процеси нелінійного розвитку, який обумовлюється багатофакторним різноспрямованим впливом. Саме такий розвиток будь-яких процесів відбувається при переході системи з одного сталого стану в інший (наприклад, перехід України від планової економіки до ринкової). Цьому сприяє адаптивне управління. Нелінійні перетворення вимагають зміни сталих організаційних структур управління на мобільні й гнучкі. У свою чергу, гнучкі управлінські структури обумовлюють розвиток партнерських стосунків та інтерактивної взаємодії між всіма учасниками управлінського процесу, що неодмінно виникають в умовах браку інформації та невизначеності. Саме тому в цих умовах найкращим способом управління є поєднання зусиль першої особи та виконавців, або управління через самоуправління.

Адаптація персоналу на підприємстві є необхідною ланкою кадрового менеджменту. Впровадження системи управління адаптацією на підприємствах являє собою досить складне завдання, але від неї залежить вирішення таких важливих завдань для підприємства, як зменшення стартових витрат, зменшення плинності кадрів; більш швидке досягнення робочих показників, прийнятих для транспортних підприємств; входження працівника в робочий колектив, у його неформальну структуру і відчуття себе членом команди; зниження тривожності і невпевненості, які долаються новим працівником. Різні вчені по-різному інтерпретують поняття адаптації працівників, тож наведемо основні для того, щоб виділити ключові їх моменти.

Таблиця 1.

Автор	Визначення поняття «адаптація»
Балабанова Л. В	Це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника
Бауер Т.	Це процес допомоги новим найманим працівникам пристосовуватися до соціальних та продуктивних аспектів їх нової роботи швидко та спокійно.
А. Бекмурзіна, К. Бояринова	Це складний критерій, що характеризується здатністю системи оперативно пристосовуватись до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ ... та можливістю трансформації
Крушельницька О. В.	Процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних
Никифорова В. Г	Це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища як предметно-речовинного, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція – повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними.
Національне агентство України з питань державної служби	Це взаємний процес ознайомлення, при звичаєння новопризначених державних службовців до змісту та умов службової діяльності у державному органі, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці, соціального середовища та корпоративної культури державного органу, а також процес удосконалення професійних знань, умінь і навичок.
Конотопцева Ю	Процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації
Ячменьова В. М.	Характеристика соціально-економічної системи, необхідна для визначення характеру та ступеню структурних змін на мезорівні

Отже, «адаптація», слід визначити, що це – процес взаємного пристосування працівника та підприємства один до одного. Так, з боку працівника – до внутрішніх та зовнішніх середовищ підприємства, з боку підприємства – до особистісних та професійних особливостей робітника. Адаптація працівника на підприємстві є дуже важливим фактором подальшої його роботи та виробничої продуктивності. Кадрова політика підприємства повинна сприяти легкій та швидкій адаптації нового працівника та його впливання до нового колективу, оскільки це в інтересах транспортного комплексу та безпосередньо впливає на виробничу ефективність. Успішна адаптація працівників залежить від урахування низки організаційних чинників: – якісний рівень роботи із професійної орієнтації потенційних працівників, – об’єктивна оцінка ділових якостей працівника, – престижність та привабливість професії працівника на підприємстві, – сприятливі умови організації праці, що дають можливість реалізувати кваліфікаційний потенціал працівника, – досконала система впровадження інновацій, – сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі підприємства та в його підрозділах, – досконалий механізм управління персоналом, – гнучка й ефективна система мотивації. Аналіз літературних джерел показав, що поняття «адаптація» трактується науковцями неоднозначно. Часто воно набуває додаткових характеристик з огляду на вид адаптації. Під час розробки Програми адаптації, варто враховувати, що в сучасній науці виділяється декілька сторін (складових) адаптації. Врахування всіх аспектів дозволить передбачити певні проблеми, які можуть виникнути під час адаптаційного періоду. Існує декілька підходів до класифікації видів адаптації.

Таблиця 2.

Класифікація видів адаптації працівників

Класифікаційна ознака	Види	Характеристика
за суб’єктно – об’єктними відносинами	активна	учасник адаптації намагається впливати на організаційне середовище з метою його зміни
	пасивна	працівник не намагається вплинути на трудове середовище
за суб’єктом адаптації	адаптація працівника	процес пристосування працівника до організації
	адаптація організації	процес пристосування трудового середовища до працівника
за рівнем	первинна адаптація	для осіб, що не мають трудового досвіду
	вторинна адаптація	для осіб, що вже працювали

		в трудових колективах
за сферою впливу	адаптація до нової посади	введення працівника в нову посаду
	реадаптація	для працівників, що зайняли посади після довгої відсутності, наприклад у зв'язку з хворобою, декретною відпусткою, відрядженнями
	адаптація до зниження в кар'єрі	адаптація працівників, що займають посади, нижчі за попередні
	адаптація до звільнення в	вивільнення у зв'язку з виходом на пенсію, реорганізацією та ліквідуванням організації
за ступенем завершеності процесу	повна адаптація	високі показники пристосування працівника до всіх аспектів організаційної культури
	часткова адаптація	працівник пристосувався тільки до окремих аспектів трудового середовища
	дезадаптація	працівник не зміг пристосуватися до жодного з аспектів трудової діяльності
за видами діяльності	професійно-виробнича адаптація	пристосування до умов та режиму праці
	суспільно-політична адаптація	пристосування до суспільної праці в організації, соціального статусу
	міжособова адаптація	звикання до стилю спілкування в колективі, до традицій та норм поведінки
	особистісна адаптація	самореалізація, особистісний ріст, прагнення до інтелектуального та морального самовдосконалення

Щоб забезпечити управління адаптацією персоналу, визначається її механізм, який являє собою сукупність процедур прийняття управлінських рішень, засобів впливу і кадрових технологій. Він дозволяє регламентувати взаємодію учасників процесу (рис.2). Механізм управління адаптацією включає елементи: структурний – закріплення функцій управління адаптацією, тобто визначення кола осіб, відповідальних за здійснення адаптації персоналу і управління нею; технології організації процесу адаптації (комплекс заходів, спрямованих на введення співробітника в

організацію та її посада); організація інформаційного забезпечення процесу адаптації, тобто визначення критеріїв успішності.

Рис. 2. Механізм управління адаптацією робітників

Як правило, процес адаптації супроводжується підвищенням успішності застосування співробітниками знань і навичок, більшою орієнтацією в специфіці роботи, освоєнням норм праці, обов'язків, обсягів роботи, сприйняттям організаційної культури, звичаїв, правил, орієнтацією в соціальному просторі, відчуттям комфорту. Ступінь адаптованості відображається у рівні ефективності діяльності працівника, який характеризується високою продуктивністю і якістю виконаної роботи, оптимальними енергетичними витратами, успішною взаємодією з колегами, можливістю своєчасно усувати перешкоди в різних організаційно-виробничих ситуаціях, самостійно працювати і приймати рішення в оптимальних часових межах. Процес адаптації нових працівників на

підприємствах є прямим і дуже важливим заходом продовження процесу наймання. Під час пошуку нового працівника підприємство вже витрачає чималі кошти. Тому воно зацікавлене в тому, щоб новий співробітник, поперше, не звільнився через кілька тижнів або місяців, по-друге, якомога швидше почав приносити підприємству певний дохід. Часто тривалість адаптації відповідає тривалості випробувального терміну, який встановлюється відповідно до чинного законодавства та внутрішніх документів підприємства. Та враховуючи світовий карантин, міжнародні транспортні перевезення, необхідно освоювати нові технології прийому на роботу. Необхідно звернути увагу на деякі ключові процедури, які необхідно впровадити кадровій службі для здійснення успішного процесу дистанційного прийому на роботу й адаптації в кризових умовах. Управління процесом адаптації здійснюється співробітниками відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу, керівниками структурних підрозділів і наставниками. Процес адаптації персоналу на підприємстві включає в себе такі аспекти, як: психофізіологічний; соціально-психологічний; професійний та організаційний. Необхідно зазначити, що процес адаптації персоналу у більшості розвинених підприємств здійснюється відповідно до Програми адаптації, яка являє собою документ, що розрахований на період випробувального терміну і передбачає низку заходів, спрямованих на оволодіння системою спеціалізованих професійних знань і умінь, необхідних для цієї посади, а також ефективне їх застосування на практиці. Програма адаптації персоналу підприємства включає в себе цілі та перелік завдань у рамках обов'язків нового співробітника (водія, машиніста, експедитора, інш.), терміни їх виконання і передбачуваний результат, перелік нормативних документів, що регламентують роботу підрозділу, необхідних для засвоєння співробітником за період адаптації, а також іншу інформацію, що сприяє якнайшвидшому входженню в посаду нового співробітника. Із погляду практики підприємств Програма адаптації персоналу може виконуватися не в повному обсязі. Можна виділити такі причини: – більшість питань обговорюється під час співбесіди. Їх подальший розгляд може відбутися лише з ініціативи майбутнього працівника за наявності незрозуміlostей чи додаткових питань; – ознайомлення працівника із загальними відомостями про підприємство є типовим лише для великих організацій. З метою підвищення ефективності процесу адаптації персоналу можливе зменшення кількості процедур під час прийому на роботу до мінімально можливого рівня. Велика кількість процедур може уповільнити прийом нових працівників, а також ускладнить освоєння ними нових необхідних навичок і знань, пов'язаних із виконанням посадових обов'язків. Необхідно враховувати, якщо Програма адаптації буде заважати співробітникові навчатися виконувати свою роботу, то вона ще і викличе занепокоєння, яке породить невпевненість в собі, у результаті чого працівник звільниться. Важливо збалансувати особисту мотивацію співробітника з вирішенням завдання підприємства щодо його швидкої адаптації. А вимоги Програми адаптації необхідно пов'язати з повчальною поведінкою наставників і цілями

професійного розвитку самого новачка. Необхідно оптимізувати кількість процедур, щоб процес адаптації на робочому місці спрямував нового працівника на шлях взаємного довгострокового задоволення очікувань і активізував внутрішню потребу цього працівника до швидкого оволодіння усіма потрібними навичками.

На деяких підприємствах транспорту, ефективним інструментом оцінювання рівня адаптації нових кадрів в усталений колектив стає анонімне анкетування нових працівників впродовж різних періодів після їхнього працевлаштування, наприклад, через тиждень, місяць, півроку. Таке дослідження дозволяє виявити динаміку адаптації нових працівників у трудові колективи задля виявлення слабких та сильних сторін системи адаптації працівників на конкретному підприємстві, а також сформувати базу співробітників, які бажають бути наставниками для нових працівників. В японських фірмах особливу увагу приділяють соціальній та професійній адаптації персоналу. Компанія має спеціально розроблену Програму, на основі якої робітники проходять підготовку. Значне місце в ній відводиться корпоративній культурі. Завдання організації – ознайомити працівника з нею, а як результат, сформувати думку та відчуття приналежності до загальної атмосфери компанії. У зарубіжних компаніях, що здійснюють свою діяльність на території України, технології адаптації персоналу набагато різноманітніші. Зокрема, можна відзначити такі ефективні персонал-технології адаптації персоналу, як метод занурення, job-shadowing, buddying, tell-show-do тощо. Узагальнюючи опрацьовані джерела та практичний досвід закордонних і вітчизняних підприємств та компаній, відзначимо, що великий асортимент методів, засобів та інструментів щодо адаптації персоналу зміщується у площину розвитку сучасних персонал-технологій, які створюють умови для формування потужного трудового потенціалу. їх використання надає підприємствам можливості підвищення якості персоналу, зниження плинності кадрів, формування високої лояльності співробітників. В Україні розпочався процес упровадження сучасних персонал-технологій, водночас як зарубіжні підприємства вже мають досвід у цьому. В сучасних умовах науково-технічний прогрес звільняє працівника від важкої фізичної праці та переключає його на виконання операцій, які вимагають від нього переважно участі психічних функцій; наразі одними з найбільш використовуваних персонал-технологій, які забезпечують ефективну систему адаптації персоналу на транспортному підприємстві, є коучинг, метод занурення, job-shadowing, buddying. Необхідно розуміти, що кожний із відомих методів адаптування персоналу має свої переваги та недоліки і може використовуватися залежно від мети застосування та завдань, поставлених роботодавцем перед новачком та його наставником (табл. 4).

Таблиця 4

Характеристика методів адаптації

Методи	Характеристика методів
Ментор	Досвідчений і старший професіонал, особистий вчитель, який передає досвід і допомагає розібратися в тій чи іншій справі
Коуч	Технологія, що сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму; ґрунтується насамперед на запитаннях, які коуч ставить перед своїм клієнтом
Buddying	Технологія, за якої адаптація відбувається через рівні приятельські стосунки з колегою по роботі (підтримка, допомога, певною мірою керівництво і захист однією людиною іншої для досягнення певних результатів і визначених цілей)
Занурення	Використовується під час адаптації працівників керівних посад різного рівня і передбачає повне занурення в практичну діяльність з першого дня роботи з метою швидкого входження нового співробітника в трудовий процес
Tell-Show-Do	На кожному етапі tell-show-do наставник пояснює завдання працівникові, якого навчають, попередньо визначивши послідовність виконання цього завдання по кроках
Secondment (повторне навчання)	Співробітника на час відправляють в інший департамент тієї ж компанії або в іншу компанію для оволодіння необхідними навичками
Комплект новачка	Зазвичай включає в себе: посадову інструкцію, локальні нормативні документи, зокрема Положення про персонал; Адаптаційний лист; Книгу співробітника; корпоративні пам'ятки, положення; останній випуск корпоративного видання; маркетингові матеріали; корпоративний сувенір; телефонний довідник
Наставник	Система індивідуальної роботи з працівником, спрямована на його розвиток і навчання на робочому місці шляхом передання знань, умінь і навичок від більш досвідченого колеги
E-learning (дистанційне навчання) або blendedlearning (змішане навчання)	Командоутворення Для ефективного використання e-learning вимагається висока дисципліна (навіть самодисципліна)
Jobshadowing	Технологія адаптації, за якої новий співробітник стає ніби тінню більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації, отримуючи реальний досвід і якісний зворотній зв'язок; метод допомагає визначитися з тим, чи збережеться мотивація майбутнього працівника

Причинами швидкого звільнення новоприйнятих працівників можуть бути такі фактори: більша складність завдань, ніж працівник очікував; розбіжність у поглядах або психологічна несумісність із керівництвом; відсутність почуття належності до єдиної команди, неможливість налагодження дружніх зв'язків із членами трудового колективу; невідповідність кваліфікації та умінь працівника поставленим завданням; невідповідність умов роботи та відпочинку або оплати праці очікуванням. Безумовно, цей перелік можна було б розширити й далі, але все ж таки,

підкреслюємо, що головне – це затримати потрібного працівника на підприємстві, максимально залучити його до виробничого процесу, не допустити плинність кадрів. Після впровадження Програми адаптації та відповідних обраних інструментів адаптації відбувається оцінка програми адаптації. Оцінка рівня адаптованості нового працівника проводиться менеджером з персоналу спільно з лінійним керівником підрозділу, до якого прийнято працівника, і з наставником. В транспортній галузі широко використовується індивідуальна Програма адаптації, що включає більш детальне ознайомлення з діяльністю структурного підрозділу підприємства, детальне ознайомлення з посадою і специфікою праці, отримання конкретних навичок, які є специфічними для цієї посади (наприклад, надання транспортних послуг, програмні продукти, ведення внутрішньої документації та ін.) Наставник або безпосередній керівник доповнюють цей список, включаючи спеціальні документи, що стосуються свого підрозділу. Ця частина адаптації фіксується в індивідуальному плані роботи на випробувальний термін із детальним описом поточної праці, вимогами до якості виконуваної роботи та очікуваних результатів. Наразі підприємства стикаються з рядом типових проблем, які призводять до необхідності вдосконалення процесу адаптації. Найбільш типові проблеми адаптації персоналу на підприємстві (рис. 3).

Рис. 3. Типові проблеми адаптації персоналу на підприємстві

Перш за все, керівництво підприємств, переслідуючи мету економії витрат, не приділяє питанню адаптації вагомої уваги, що і створює значні труднощі в роботі, адже персонал – це головний ресурс, мотор, від якого залежить ефективність діяльності підприємства. Але на інспектора відділу

кадрів, зазвичай, покладено безліч функцій, які потребують оптимального їх виконання зі сторони співробітників підрозділу, а саме: забезпечення дотримання принципів підбору персоналу на підприємстві; забезпечення і здійснення контролю за виконанням трудового законодавства, наказів, вказівок і рішень вищих організацій з питань роботи з кадрами; організація роботи з підвищення ділової кваліфікації працівників, організація виробничо-економічного навчання з усіма працівниками підприємства; створення адекватної системи мотивації; вивчення практичної діяльності керівників і фахівців, забезпечення на цій основі правильного розміщення кадрів; створення лояльного персоналу; дослідження психологічного клімату всередині підприємства, тощо. Слід також зазначити, що працівники відділів кадрів часто не мають спеціальної освіти в галузі управління персоналом, психології тощо. Усі ці проблеми зумовлюють негативні наслідки, в тому числі підвищують плинність персоналу на підприємствах. Поряд із цим, зазначені недоліки в складі відділу кадрів призводять до іншої проблеми - посадові інструкції для персоналу складають безпосередньо керівники відділів. А це призводить до певних проблем, оскільки посадова інструкція містить лише професійні обов'язки кандидата на посаду, однак для набору персоналу та подальшої його адаптації також необхідно брати до уваги його психологічну придатність, а також перспективи кар'єрного зростання. Іншим негативним проявом найму працівників керівниками функціональних відділів є розвиток «сімейства» та «кумівства», оскільки підбір персоналу за допомогою співробітників підприємства є тим головним ресурсом робочої сили, до якого, в основному, звертається керівництво. На підприємствах вже доволі міцно сформувався та закріпився ланцюжок прийому на роботу по «блату», який бере свій початок від вищого керівництва та досягає рівня працівників робітничих професій. Основними факторами, що забезпечать успішну адаптацію нового працівника є наступні: формування достатньої бази знань про організацію, налагодження соціальних зв'язків із колегами, високий рівень добробуту працівників. Крім того, задля оцінювання кар'єрного зростання працівників доцільно створити на підприємстві електронну базу, в якій акумулюватимуться так звані «Карти обміну досвідом» усіх працівників, які будуть містити усю інформацію про освіту, підвищення кваліфікації, тренінги, стажування, додаткові компетенції персоналу тощо. Підприємство може визначити зручну форму подання такої інформації, наприклад, як чат в Telegram, Viber, долучення новачка до груп у Facebook, професійних спільнотах; Важливо розробити Стандарт адаптації персоналу – це основний документ, який регламентуватиме заходи щодо адаптації нових співробітників. Цей документ повинен узгоджуватися з начальником управління персоналом та затверджуватися керівником підприємства. Розроблений Стандарт повинен містити такі основні положення, як: процедура адаптації працівників, яка спрямована на забезпечення більш швидкого входження в посаду нового працівника; зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних з включенням в роботу, зниження дискомфорту перших днів роботи, об'єктивну оцінку рівня

кваліфікації і потенціалу працівника; тривалість адаптаційного періоду; порядок проведення процесу адаптації; порядок проведення роботи співробітника в період адаптації. Нині транспортна галузь України має низку викликів, належна відповідь на які забезпечить нові можливості для зростання, створення нових робочих місць та розвитку економіки загалом. Підґрунтя цих процесів складають Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, Угода про асоціацію «Україна – ЄС» та гармонізація стандартів і політики з чинними в ЄС.

Використання різноманітних інструментів для ефективної побудови адаптації дозволяє забезпечити транспортне підприємство висококваліфікованим та конкурентоспроможним персоналом, здатним швидко справитися з поставленими завданнями, продемонструвати достатній рівень професіональних компетенцій і досвіду, стати частиною команди та знайти спільну мову з безпосереднім керівником. Впровадження системи адаптації є складним і трудомістким завданням, вирішення якого впливає на зменшення витрат на управління персоналом, зменшення плинності кадрів, покращання показників ефективності його роботи, формуватиме позитивне ставлення до праці, колективу та лояльність до підприємства в цілому. Для більш успішного входження у посаду працівників необхідно розробляти: адаптаційні заходи; перелік і зміст документів, які видаються працівникам на період адаптації; проводити адаптаційні тренінги для новачків. Крім того важливо безпосередньо контролювати процес адаптації, отримуючи зворотний зв'язок як від самого працівника, так і від його лінійного керівника протягом випробувального терміну. Національна транспортна стратегія на період до 2030 року враховує сильні та слабкі сторони, можливості та загрози в галузі транспорту. Сильні сторони дають переваги, що забезпечують подальший розвиток галузі транспорту. Можливості вказують на перспективи розвитку, які Україна може використати для істотного поліпшення роботи галузі.

Оптимізувати співвідношення управління й самоуправління можна, використовуючи управлінську решітку Р. Блейка і Д. Моутона та похідну від неї решітку сполучення процесів управління і самоуправління. Ініціювати діяльність самоуправління можна, залучивши людину до вироблення реалістичної мети і одночасно надавши їй ступені свободи для саморозвитку в межах цієї мети. Діяльність, як основа розвитку, завжди спрямовується трьома силами: зовнішніми вимогами, власним мотивом та існуючими обставинами. Найпродуктивніша діяльність – це та, яка спрямована власним мотивом. Тому необхідно узгоджувати власний мотив з зовнішніми вимогами і враховувати існуючу ситуацію. Це забезпечить реальність виконання дій і зробить їх корисними, як для людини, що має внутрішні вимоги, так і для суспільства, держави, які висувають зовнішні вимоги перед нею. Акт узгодження неминуче втягує людину у процес самоуправління, децентралізуючи зовнішній вплив. Самоуправління – це властивість живої матерії, природне явище, яке відбувається на основі об'єктивних законів.

Зовнішнє управління – це вид діяльності одних людей (суб'єктів), яким делеговані повноваження щодо управління діяльністю інших людей (об'єктів), котрі і делегували ці повноваження (суб'єктам). Це штучне для живої матерії явище, тому що організоване не природою, а людиною і не дозволяє повністю відтворити шляхи об'єктивного розвитку системи для її переведу у найбільш стійкий стан. Тому доцільно поєднувати ці два процеси. Сполучення управління і самоуправління дозволяє: 1. Визначити межі зовнішніх вимог і реальних обставин, в середині яких можлива реалізація власних потреб об'єкту. 2. Виробити мету діяльності на основі узгодження зовнішніх вимог, власних потреб і реальних обставин. 3. Об'єкту – забезпечити реалістичність досягнення мети; суб'єкту – одержати сигнал про відповідність висунутих вимог можливостям об'єкту і, при необхідності, провести відповідне коригування вимог. Самоуправління – невід'ємна складова самоорганізації. Самоорганізація – також природне явище, яке здійснюється за об'єктивними законами і забезпечує стійку форму існування системи. Спрямувавши самоорганізацію на задані параметри розвитку (спрямована самоорганізація), ми можемо забезпечити продуктивну виробничу діяльність людини у будь-якій сфері. Отже, основними ідеями викладеної нами філософії управління в перехідному суспільстві є такі: 1. Визнати пріоритетними розвиток людини і діяльність як засіб цього розвитку 2. Діяльність і розвиток спрямовувати по шляху, який узгоджує вимоги людини, суспільства, держави і враховує реальні обставини. 3. Для цього сполучати процеси управління і самоуправління, забезпечуючи спрямовану самоорганізацію, яку здійснює сама людина в усвідомлених нею межах. Все це можна висловити у такій надії: з метою забезпечення коеволюції людини, суспільства і держави створити умови для природної самоорганізації людини в усталених межах узгоджених вимог самої людини, суспільства, держави і реальних обставин. Зазначене вище можна здійснити за допомогою адаптивного управління.

Адаптивне управління виникло за потреби спрямованої самоорганізації людини, що забезпечує її усвідомлений саморозвиток з використанням природного механізму. Воно може бути спеціально організованим на основі створення, підтримки та розширення умов саморозвитку об'єктів управління в межах установлених спільно з суб'єктом та усвідомлених ними вимог, але завжди виникає довільно на будь-якому перехідному етапі як об'єктивна потреба, що поєднує еволюційний та революційний шляхи розвитку. Якщо спрямована самоорганізація реалізує саморозвиток людини в усталених межах усвідомлених нею вимог, то адаптивне управління забезпечує умови для саморозвитку людини шляхом сполучення її потреб з вимогами оточення. Тобто, за допомогою адаптивного управління відбувається поєднання, взаємоузгодження, гармонізація потреб людини, суспільства і держави, що зумовлює їх коеволюцію.

Адаптивне управління – це процес взаємовпливу, що викликає взаємопристосування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з

наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення. Провідною ознакою адаптивного управління є взаємопристосування та органічне поєднання мети керівника і прагнення виконавця на основі вироблення гнучких моделей діяльності. 5 Рушійним фактором розвитку такої управлінської системи є баланс інтересів усіх її учасників і підструктур. Адаптивне управління характеризується змістом (функції), організаційною структурою (напрямок взаємовпливу і порядок взаємодії учасників управлінського процесу) і технологією (порядок здійснення та механізм взаємоузгодження). Функціями адаптивного управління є: Ø спільне вироблення реалістичної мети Ø критеріальне моделювання, Ø кооперація дій і самоспрямування, Ø самомоніторинг процесу та моніторинг результату, Ø прогностичне регулювання. За напрямком взаємовпливу адаптивне управління є одночасно, і вертикальним, і горизонтальним, а за порядком взаємодії, – і субординаційним, і розподіленим.

Технологія адаптивного управління складається з порядку дій, методів, засобів і способів щодо його організації та здійснення. Механізм взаємоузгодження розкриває способи спрямованого впливу (самовпливу) й одночасного вивільнення ступенів свободи для саморозвитку суб'єктів діяльності. Адаптивне управління має лінійно-функціональну структуру, яка обов'язково доповнюється органічними структурами.; здійснюється у програмно-цільовій формі: проектне управління, адаптаційно-модульне, субординаційно-проміжного партнерства, наскрізно-рівневої узгодженості тощо. Адаптивне управління є різновидом ситуативного. Воно завжди узгоджує два протилежних за природою явища, і тому його систематизація може бути конкретизованою таким чином: за суб'єктом управління – поєднує адміністративне й партисипативне (партнерське) управління; за характером впливу – поєднує зовнішнє управління з внутрішнім (самоуправлінням); за орієнтацією – процесно-цільове, бо орієнтується і на процес, і на результат.

Адаптивне управління має свої закономірності, які лежать в основі його виникнення, й відповідні принципи. Механізмом адаптивного управління персоналом є моніторинг. Це зовнішнє або внутрішнє векторне відстеження динаміки розвитку суб'єктів діяльності (персоналу), власне діяльності або будь-якої організаційної структури. Поняття “моніторинг” означає постійне спостереження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату. Під моніторингом розуміємо комплекс процедур щодо спостереження, поточного оцінювання перетворень керованого об'єкту і спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів його розвитку. Особливістю моніторингу є те, що в процесі його здійснення інформаційну систему управління неможливо відділити від системи прийняття рішення. Моніторинг персоналу організації може бути використаним для його цілеорієнтованого розвитку. Тоді об'єктом моніторингу будуть особисті, ділові, професійні якості або діяльність персоналу; предметом – динаміка змін в діяльності або якостях персоналу як основа його розвитку; метою – спрямування розвитку персоналу на бажаний

результат. Для уявлення механізму моніторингу й розробки на цій основі технології його здійснення нами розроблена концепція трансформації зовнішніх вимог у внутрішні мотиви. Зміст концепції включає положення про те, що людина може діяти за примусом або за доброю волею. В сукупності це складає єдине ціле. Більш продуктивною є діяльність за доброю волею, вона не потребує спеціального відстеження ззовні. У цьому випадку людина сама себе спрямовує на досягнення усвідомленої нею мети. Завдання керівника полягає у відшукуванні умов, які необхідно залучають людину до активної самоорганізації. До управління залучаються виконавці шляхом організації управління через самоуправління. Виконавцям делегується поточний аналіз та коригування процесу. Зовнішнє оцінювання та коригування залишається за керівником. При цьому відбувається взаємоприспосовування природних здібностей та можливостей людини і умов, в яких вона ці здібності і можливості використовує. Застосування своїх природних задатків для рішення конкретних практичних завдань призводить, як до розвитку цих задатків, так і до розвитку умов, в яких вони використовуються. Тобто, реалізується принцип природовідповідності вона діє. Управління за способом спрямованої самоорганізації постійно враховує та використовує невизначеність і випадковість, що необхідно призводить до активної самоорганізації і саморозвитку. При цьому узгоджуються зовнішні вимоги, внутрішні потреби, враховуються реальні обставини. На цій основі виробляється серединна лінія поведінки, досягається мета найекономнішим способом. Інструментарієм моніторингу персоналу є кваліметричні факторнокритеріальні моделі оцінки якості персоналу або його діяльності, які розробляються на основі кваліметричного підходу. Кваліметрія – наукова дисципліна, яка вивчає методологію й проблематику комплексних кількісних оцінок якості будь-яких об'єктів: предметів або процесів. Моделі оцінки діяльності розробляються на основі формули діяльності, формалізованою В. Беспалько за науковими дослідженнями В. Давидова й Д. Ельконіна, включають унормовані вимоги та складаються з: факторів, за які ми умовно приймаємо певну групу якостей працівника або напрями його діяльності як чинники, що впливають на якість; критеріїв, за які ми умовно приймаємо вимоги до якостей працівника або до його діяльності у певному напрямі; вагомостей факторів і критеріїв (значимості, пріоритетності як реального вектору активності людини), що обчислюються за методом Дельфі; значення ступеню відповідності працівника або його діяльності вимогам, що встановлюються колегіально й унормовуються адміністрацією. Обчислення вагомостей факторів (критеріїв) дозволяє установити: реальний вектор активності індивіда або соціуму як пріоритетний напрям діяльності; баланс інтересів (пріоритетів діяльності або реальну спрямованість діяльності людей); перспективний напрямок діяльності як серединну лінію поведінки. Все отримане зводиться у спеціальну таблицю, яка закінчується графою, де зазначається коефіцієнт проявлення критеріїв. Цей коефіцієнт являє собою бальну оцінку в частках одиниці. Він може обчислюватись за допомогою загальноновизнаних психологічних, педагогічних, соціометричних тестів і

методичності в управлінні, що обумовлює взаємоузгоджений розвиток людини й дійсності, в якій на основі кваліметричного підходу (результат переводиться в частки одиниці). Обчислення може здійснюватися і як індексна оцінка (частка від загальної кількості вимог, що визначені й затверджені колегіально). Як приклад, нижче наведена кваліметрична модель якостей працівника фірми, що обіймає посаду менеджера проектів (табл.1).

Кваліметрична модель оцінки діяльності (менеджер проектів)

Фактор	Ваг оміс ть	Критерій та показники- вимоги (кожный по 2 бали)		Експер тна оцнк а ступен я критер ью	Середнє значення оцінок по кожному фактору	Ступінь проявлення фактору
Ф	В	К	П-В	ОЦ	СЗО	СПФ
1. Загальні вимоги	0,1 0	1. вища проф. освіта (за фахом менеджмент або технічна)		0	0,67	0,07
		2. вік до 40 років		2		
		3. стаж не менше 2 років		2		
2. Особистісні якості	0,3 3	4. відповідальність		2	0,83	0,28
		5. заповзятливість		1		
		6. комунікабельність		2		
		7. безконфліктність		2		
		8. стресостійкість		2		
		9. організованість		1		
3. Ділові якості	0,2 9	10. здатність організовувати людей		2	0,75	0,22
		11. робота на досягнення поставленої мети		2		
		12. обов'язковість		1		
		13. ділова активність		1		
4. Професійні якості	0,2 8	14. ринкова економіка, підприємництво і ведення бізнесу		1	0,50	0,14
		15. кон'юнктура ринку, порядок ціноутворення, оподаткування, основи маркетингу		0		
		16. порядок розробки бізнес-планів і комерційних умов угод, договорів, контрактів		0		
		17. етика ділового		2		

		спілкування			
		18. основи діловодства	1		
		19. методи обробки інформації з використанням сучасних технічних засобів, комунікацій і зв'язку, обчислювальної техніки	2		
Загальна сума	1,0				0,70

Виставляючи оцінку, користуйтеся шкалою: практично повна відповідність вимогам 2 бала часткова відповідність вимогам 1 бал практична невідповідність вимогам 0 балів Отримані дані зводяться у таблицю, яка унаочнює результати вимірювання (табл. 2). Для аналізу результатів користуються спеціально розробленою, прийнятою колегіально й унормованою шкалою: Якщо загальна сума балів у таких межах: до 0,50, то працівник не задовольняє вимогам робочого місця; 0,50 - 0,55 – підтверджує свій кваліфікаційний рівень; 0,56 - 0,65 – гідний підвищення кваліфікаційного рівня на одну категорію порівняно з попереднім; 0,66 - 0,75 – гідний підвищення кваліфікаційного рівня на одну категорію порівняно з попереднім; 0,76 - 1,00 – гідний вищого кваліфікаційного рівня (включаються механізми саморегуляції).

Таблиця 2

Зведені результати вимірювання якостей персоналу фірми

Фактор	Се ре дн я ва го мі ст ь	Ге не ра ль ни й ди ре кт ор	Го ло вн ий бу хг ал те р	Го ло вн ий ін же не р	М ен ед же р пр ое кті в 1	М ен ед же р пр ое кт ів 2	М ен ед же р пр ое кт ів 3	Се рв іс ни й ін же не р 1	Се рв іс ни й ін же не р 2	се кр ет ар	Се ре дн я оц ін ка
Загальні вимоги	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,3	0,7	0,10	0,10	0,1	0,9
Особистісні якості	0,28	0,29	0,23	0,21	0,25	0,19	0,28	0,20	0,25	0,28	0,24
Ділові якості	0,28	0,30	0,20	0,13	0,25	0,18	0,22	0,23	0,27	0,18	0,22

Професійні якості	0,34	0,26	0,37	0,33	0,23	0,12	0,14	0,30	0,28	0,36	0,27
Загальний результат	1,0	0,95	0,90	0,77	0,83	0,52	0,71	0,83	0,90	0,92	0,81

Поточне вимірювання якостей персоналу або його діяльності дозволяє проводити поточне цілеорієнтоване коригування або регулювати розвиток на основі рефлексивного самоаналізу й відповідної самоорганізації. Періодичне вимірювання якостей персоналу дозволяє забезпечити наукову основу й об'єктивізувати атестацію працівників.

ТЕМА 12. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМ

Сутність корпоративної культури підприємства, її значення для системи управління стратегічними змінами. Складові корпоративної культури та її функції в системі управління стратегічними змінами. Корпоративна культура підприємства та виникнення опору стратегічним змінам. Формування корпоративної культури щодо сприяння стратегічним змінам.

Роботу в сучасній організації доцільно розглядати як групову, а не як індивідуальну. Корпоративна культура породжує у людей почуття впевненості, гордості за свою компанію, відкриває для менеджера можливість керувати, орієнтуючись на прийняті норми та цінності, пришвидшує прийняття рішень на місцях, пропонує чіткі стандарти якості, критерії самооцінки, полегшує розуміння того, що відбувається в колективі, протидіє плинності кадрів, а це підвищує стабільність функціонування. В організаціях із сформованою організаційною культурою вона стає її атрибутом, вагомою частиною, має значний вплив на співробітників, трансформуючи їх поведінку у відповідності з нормами і цінностями організації. Як складова управління підприємством та складова управління стратегічними змінами корпоративна культура є елементом, який забезпечує, з одного боку – ставлення суб'єктів стратегічних змін до процесів їх становлення, а з іншого – визначає інструменти реалізації стратегічних змін та інструменти подолання опору змінам на підприємстві. Відмінності організаційної культури та корпоративної культури. «Якщо класична теорія менеджменту під терміном організація розуміє насамперед ділову організацію (корпорацію), то стосовно до сфери бізнесу організаційна культура одержала й свою другу, досить розповсюджену назву – «Корпоративна культура». Ключовим поняттям для визначення організаційної (корпоративної) культури є людське середовище. Культура є продуктом взаємодії: підприємства як формальної організації, яка має в якості цільової функції максимізацію доходів; окремих індивідуумів, учасників підприємства, які володіють цілим спектром індивідуальних

інтересів та потреб; колективу в цілому та окремих соціальних груп, які сформувалися у межах підприємства; зовнішнього середовища підприємства, яка надає свої вимоги до способів її життєдіяльності. Корпоративна культура – це сукупність цінностей, принципів, норм, правил діяльності корпорації, які розділяються більшістю співробітників, передаються з покоління в покоління" і роблять певний вплив на характер реалізації цілей підприємства. «Корпоративна культура регламентує поведінку працівників і дає можливість прогнозувати її зміну у критичних ситуаціях. Вона пронизує і пояснює всі складові управління підприємством: стратегію, цілі, ринкові ніші, рівень продуктивності праці, якості товарів, ставлення до споживачів, конкурентів. Значення корпоративної культури у системі управління підприємством та в системі управління стратегічними змінами визначають: загальнолюдські цінності, поєднання інтересів персоналу (якість трудового життя, співробітництво, новаторство, довіра) з корпоративними інтересами (забезпечення ефективності, підвищення конкурентоспроможності, завоювання частки ринку); реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет задоволення потреб споживача, зменшення собівартості, якість роботи) і вимоги до персоналу (компетентність, відданість підприємству, постійний розвиток, причетність до загальної справи підприємства).

Актуалізація корпоративної культури у системі управління змінами пов'язана із наступними немаловажними аспектами, які визначають розуміння корпоративної культури у фокусі змін: 1) успіх провадження змін на підприємстві залежить не стільки від дії зовнішніх чинників змін та ресурсної складової внутрішнього потенціалу змін підприємства, а, насамперед, від людського фактору змін, який просочується у всі складові та рівні системи управління змінами, створюючи їх базисний каркас; 2) в процесі змін організація розглядається як відкрита система, основу якої складають цінності людей (персонал та споживачі кінцевої продукції); 3) концепція безупинного розвитку чи усунення процесів стагнації вимагають від системи менеджменту підприємства акцентів на соціальних чинниках організаційного дизайну підприємства, які визначають успіх змін та досягнення їх цілей; 4) ринкова орієнтація підприємств та впровадження стратегічних змін вимагають від підприємства застосування стратегічних інструментів управління всіма тактичними та функціональними складовими; 5) в ході впровадження змін акценти системи менеджменту змін зміщуються із матеріальних чинників на нематеріальні, а саме підприємство сприймається як соціально-культурна система, від якої залежить сприйняття змін та їх організаційно-економічний супровід; 6) вплив опору на успіх провадження змін в організації залежить від його прийнятності в тій чи іншій корпоративній культурі; 7) генерація, розробка та реалізація змін залежать від рівня саморозвитку суб'єктів змін, формування і поширення ключових компетенцій, самоменеджменту та використання нормативно-ціннісного, системного та ситуаційного підходів в управлінні змінами. Для системи управління стратегічними змінами важливим є дослідження компонентів

корпоративної культури, які визначають як її вплив на сприяння стратегічним змінам, так і її напрямки подолання опору змінам через цілеспрямовану дію на дані компоненти. «В корпоративній культурі виділяють наступні основні компоненти: 1. Базисні передумови поведінки, яких дотримуються члени організації в своїй поведінці та діях, що досить часто пов'язано з баченням навколишнього середовища людини (групи, організації, суспільства тощо) та регулюючих її змінних (природа, час, робота, характер відношень). 2. Ціннісні орієнтації - які орієнтують членів організації та визначають форму поведінки, що можливо вважати гідною, або неприйнятною. Все це залежить від домінуючих цінностей організації, та дозволяє зрозуміти як людина має діяти в певній ситуації. 3. Символіка завдяки якій передаються ціннісні орієнтації конкретної організації членам цієї ж організації. Вона існує у вигляді різноманітних історій, легенд та міфів, що впливають на людей. Від успішного втілення цих компонентів загалом і залежить успіх діяльності організації, що в свою чергу, наголошує на здатності організації сформувати свою власну корпоративну культуру, своєрідний моральний клімат в колективі, що також формується корпоративною етикою. Підприємство має культуру тоді, коли воно має історію, досить тривалу для формування колективних базових уявлень. Будучи сформованими і сприйнятими, вони стають визначальними особливостями підприємства. Ті підприємства, які характеризуються високою плинністю кадрів або малозмістовною історією, можуть не виробити колективні уявлення і не сформують корпоративну культуру. Тому культуру будь-якої організації, зазвичай, розглядають на трьох рівнях; рівні артефактів, рівні цінностей і рівні базових уявлень (рис. 1).

Рисунок 1 - Рівні корпоративної культури

Рівні культури охоплюють різного роду колективні цінності, норми і правила поведінки, що використовуються носіями цієї культури для представлення як самим собі, так і іншим. Першим є рівень артефактів, що включає всі ті феномени, які можна побачити, почути і відчувати при входженні в нову культуру. Артефакти включають такі елементи, як мову, технологію та продукти діяльності, стиль (в одязі), манери спілкування, емоційну атмосферу, міфи та історію, ритуали, церемонії тощо. До них також відносять видиме поведінку персоналу і відповідні організаційні процеси.

Цей рівень можна побачити, але досить важко пояснити. Другим рівнем є проголошені цінності - відображення чийось оригінальних ідей щодо того, чим є те, що є, і як воно відрізняється від того, що повинно бути. Збереження вірності колись проголошеним цінностям приводить до їх трансформації в переконання, норми і правила поведінки. Набір цінностей, які знайшли реальне втілення в ідеології чи організаційній філософії, може слугувати орієнтиром чи моделлю поведінки в складних чи непевних ситуаціях. Третім рівнем є базові уявлення, які є настільки очевидними, що варіювання поведінки зводиться до мінімуму й їх зміна відбувається важко. Інтегровану систему базових уявлень іноді називають "картою світу" або ментальною картою. Якщо люди поділяють однакові базові уявлення, вони відчують комфорт, якщо різні – дискомфорт. Ядром корпоративної культури є цінності. Соціальні, моральні і культурні цінності створюють в єдності корпоративну культуру суспільства загалом й окремих організацій зокрема. На їх основі виробляються норми і форми поведінки людини. Саме вони формують модель поведінки і спілкування в організації, внутрішньо-організаційні норми і соціальні ролі».

Під нормами розуміємо узагальнені правила, що керують поведінкою працівників і приводять їх до досягнення цілей організації. Ролі визначають внесок кожного у спільну діяльність, залежно від позиції (формальної або неформальної), яку займає в організації, а також взаємні очікування і взаємний контроль працівників». Культуру організації характеризують наступні атрибути: поділені цінності, тобто що люди цінують у своєму житті, в організації: своє положення, титули, просування по службі, саму роботу; віра в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість і т.п.; комунікаційна система і мова спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної комунікації, аббревіатури, жестикуляції й т.п.; усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності часу у працівників, дотримання тимчасового розпорядку й заохочення за це; взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом й владою, досвідом й знаннями, релігією й громадянством, а також шляхи й методи вирішення виникаючих конфліктів; процес розвитку працівника і навчання: процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується в організації; трудова етика й методи стимулювання: ставлення до роботи й відповідальність за доручену справу; поділ праці й виконання посадових обов'язків; оформлення і чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи просування по службі; зовнішній вигляд, одяг, що і як їдять працівники, подання себе на роботі, діловий стиль.

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства, в т.ч., і цілей стратегічних змін. Зв'язок ключових складових управління стратегічними змінами (підходів до управління змінами, об'єктів та суб'єктів змін, стратегічного потенціалу змін, стратегічних інструментів змін та опору змінам) із корпоративною

культурою підприємства проявляється у наступних утіленнях останньої: характеристиці соціальної системи – існування корпоративної культури можливе тільки в рамках соціальної системи, оскільки носієм культури є людський фактор; складовій внутрішнього середовища, а значить корпоративна культура може вважатися внутрішнім фактором змін; продуцента синергійного ефекту змін та їх релевантності цілям, які визначені керівництвом підприємства. Для корпоративної культури підприємства у фокусі управління змінами сприяння змінам має викликати позитивний ефект, тобто синергію змін. Опір змінам сприймається як дисергія; чинника використання людського фактору виробництва (впливає на продуктивність праці, плинність кадрів, рівень абсентеїзму); чинника опору змінам – корпоративна культура виступає у двоєдиній ролі: одночасно визначає причини опору змінам на індивідуальному, груповому та системному рівнях та напрямки його усунення; стратегічного ресурсу – корпоративна культура у сучасному менеджменті сприймається як стратегічний інструмент, спрямований на встановлення ефективних комунікацій між рівнями менеджменту та досягненням за рахунок цього стратегічних цілей організації.

Під корпоративною культурою в фокусі управління змінами пропонується розуміти систему цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також дієвих принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися на підприємстві під впливом місії, філософії існування та життєвого циклу організації та визначають досягнення цілей управління змінами. Типологія прояву опору змінам на підприємстві тісно пов'язана із рівнями корпоративної культури (артефакти, цінності, базові уявлення), оскільки визначає природу виникнення такого опору та його демонстраційність на підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1 – Зв'язок типології прояву опору змінам та рівнів корпоративної культури

Рівень корпоративної	Тип прояву опору змінам
----------------------	-------------------------

культури	запечечення	індиферентність	уникнення	демонстрація некомпетентності	абсентеїзм	раціоналізація	обурення	скептицизм	нетерпіння
Перший рівень – видимий, базисний, отримав назву «артефакти культури»	+			+	+	+	+		
Другий рівень – невидимий характеризує цінності		+	+					+	+
Третій рівень – невидимий, глибинний, базові уявлення	+						+		+

Дані табл. 1 демонструють складний характер виникнення типів опору, який має коріння переважно на другому (ціннісному) та третьому (рівні базових уявлень) рівнях корпоративної культури. Прояв опору на рівні артефактів є крайньою мірою прояву опору змінам. Генерація опору залежно від підходів до формування корпоративної культури наведена на рис. 2. Для встановлення рівня опору змінам та його залежності від корпоративної культури підприємства доцільно ідентифікувати тип корпоративної культури в залежності від її ставлення до змін. Дослідження типів корпоративної культури виявило їх різноманіття, яке з одного боку, відображає багатогранність даної управлінської категорії, а з іншого – дозволяє констатувати унікальність корпоративної культури кожного окремого підприємства. По відношенню до управління змінами пропонується розрізняти два види корпоративної культури: фідучіарну та нефідучіарну, які визначені за ознакою ставлення персоналу до змін: за фідучіарного типу корпоративної культури персонал має довіру до керівництва підприємства, яке, в свою чергу, доручає команді змін їх провадження. Опір змінам є мінімальним, виникає, як правило на індивідуальному рівні та швидко анулюється шляхом впровадження заходів інформаційного та мотиваційного

характеру. за нефідуціарного типу корпоративної культури довіра до керівництва підприємства (чи команди змін) щодо змін мінімальна/відсутня, опір змінам значний, носить груповий чи системний (загальний) характер.

В умовах фідуціарної культури підприємства, ролі людського фактора в управлінні змінами можуть бути описані лінійними процесами, в умовах нефідуціарної культури – перемінними потоками управління змінами, які опосередковуються опором всіх учасників процесу змін.

Слід зазначити, що наведена типізація фідуціарної та нефідуціарної корпоративної культури є ситуацією т.зв. полюсних варіацій корпоративної культури змін, які у чистому вигляді не зустрічаються, або зустрічаються виключно у критичні чи пікові моменти діяльності підприємства.

Таблиця 2 – Характеристика фідуціарної та нефідуціарної по відношенню до змін корпоративної культури підприємства

Характеристика типу культури	Фідуціарний тип корпоративної культури	Нефідуціарний тип корпоративної культури
Ініціалізація змін	генерація колективом підприємства чи керівником (лідером) до якого існує високий рівень довіри	нав'язані зміни які впроваджуються директивно
Тип керівника команди змін	демократичний, лояльний	автократичний, авторитарний
Рівень опору змінам	мінімальний	максимальний
Тип прояву змінам	відкритий з самого початку	прихований на початку змін, відкритий в кінці циклу змін
Рівень прояву у рінях корпоративної культури	атрибутивний	цінності, базові уявлення
Лаг змін	незначний	значний, тривалий
Пануючі зв'язки у корпоративній культурі	формальні – на атрибутивному рівні, неформальні на рівні цінностей та базових уявлень	неформальні на атрибутивному, формальні на рівні цінностей та базових уявлень
Комунікації	ефективні	неефективні
Пануючий тип працівників	новатори; працівники, які дуже швидко сприймають нововведення; працівники зі швидким сприйняттям	працівники, які повільно сприймають нововведення; працівники із загальмованим сприйняттям
Типи прояву опору	раціоналізація, заперечення	індиферентність, уникнення, демонстрація некомпетентності, абсентеїзм, обурення, скептицизм, нетерпіння

Для формування фідуціарного типу корпоративної культури «в процесі управління стратегічними змінами необхідно вирішувати такі завдання:

розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства; заохочення залучення персоналу в спільну діяльність по розробці та реалізації стратегічних змін на благо підприємства; зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників щодо проектів змін; надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві; делегування відповідальності в процесі стратегічних змін; зміцнення корпоративної родини (вітання персоналу із сімейними святами, подіями і т.д.).

ТЕМА 13. ГОТОВНІСТЬ ДО АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

Підготовка майбутнього керівника соціального закладу до адаптивного управління. Особистісні якості сучасного керівника соціального закладу щодо готовності до адаптивного управління. Педагогічні умови формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління ^{Інноваційні педагогічні технології в підготовці майбутніх менеджерів.}

Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» спрямований на розроблення й впровадження інноваційної моделі розвитку економіки шляхом концентрації ресурсів держави на пріоритетних напрямках науково-технічного оновлення виробництва, підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Відповідно до актуальних потреб періоду воєнного стану, потреб відновлення України та сучасного стану сфери науки та інновацій оновлено перелік середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності загальнодержавного рівня, а також подовжено їхнє виконання на 2023 рік. Підготовка компетентних керівників, здатних до ефективної діяльності в умовах впровадження змін й інновацій є одним з пріоритетних векторів на сучасному етапі.

Адаптацію розуміють як пристосування системи до зміни умов. Адаптивне управління можна вважати одним із способів управління в нестабільній ситуації. На думку І. Мілаш, «адаптивне управління» це

«управління в системі з неповною апріорною інформацією в керованому процесі, який змінюється по мірі накопичення інформації й приймається з метою покращення якості роботи системи». Особливістю адаптивного управління є управління змінами, які дають поштовх до розвитку.

На твердження авторів Линнік та Т. Жадан, «адаптивне управління – це процес зміни об'єкта управління і (або) його діяльності, що забезпечує ефективне функціонування та сприяє адекватній та своєчасній реакції на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі й ставить собі за мету злагоджену взаємодію».

Колектив авторів на чолі з О. Романовським, розглядає управління як «процес специфічної свідомої цілеспрямованої діяльності кваліфікованого фахівця в системі суб'єкт-об'єктних професійних стосунків, спрямований на організацію ефективного керівництва діяльністю підприємства, установи, організації з метою підтримання оптимального функціонування, впровадження за потреби доцільних змін, досягнення визначених цілей. Метою адаптивного управління є пошук найефективніших варіантів ухвалення і виконання рішень, направлених на функціонування й розвиток підприємств у конкурентному середовищі, а головним завданням – підтримка внутрішньої стабільності системи в умовах постійно змінного зовнішнього середовища.

Адаптивне управління – це вид управління, що покладається на використання гнучких, інноваційних інструментів і методів у процесі ухвалення управлінських рішень, на їх основі впровадження доцільних і своєчасних змін, спрямований на забезпечення ефективності діяльності, підтримання стійкого розвитку й стабільності, підвищення конкурентних переваг підприємства, установи, організації в умовах невизначеності, соціально-економічної й суспільно-політичної нестабільності. Формування готовності майбутніх керівників соціального закладу до адаптивного управління в умовах зростання масштабів і динамізму змін має бути спеціально організованим, науково обґрунтованим процесом, покладатися на ряд освітніх інновацій, які сприятимуть формуванню особистісних і професійних новоутворень, необхідних для адаптації й досягнення успіху в управлінській діяльності.

В умовах переходу до ринкових відносин головне її завдання – це підготовка висококваліфікованих, конкурентоспроможних і мобільних фахівців, які мають високий рівень знань, умінь і навичок, що відповідають вимогам науково-технічного процесу й ринковим умовам в економіці,

формування в них соціально-активної позиції, наукового світосприйняття, творчого мислення, кращих людських якостей та національної свідомості.

Підготовку майбутнього керівника соціального закладу до адаптивного управління ми визначаємо як цілеспрямований, організований, системний процес навчання майбутніх менеджерів у ЗВО, спрямований на розвиток їхньої професійної компетентності й управлінської культури загалом, а також формування готовності до адаптивного управління зокрема. Готовність майбутнього керівника соціального закладу до адаптивного управління слід розуміти як характеристику суб'єкта управлінської діяльності, який самостійно пристосовується до її змін, набуває необхідні для цього знання і вміння, здатен приймати відповідні рішення у проблемних ситуаціях, планувати та здійснювати дії, адекватні конкретним обставинам, а також забезпечує самоконтроль, саморегуляцію, самоуправління і самовдосконалення у процесі їх ефективного виконання.

Більшість представників української школи управління небезпідставно вважають, що на перший план навчання майбутнього керівника соціального закладу необхідно висувати систематизовані наукові знання та практичні вміння. Тому для формування готовності майбутнього керівника соціального закладу до адаптивного управління велике значення має рівень теоретичної підготовки, яка, фактично, є сукупністю професійних знань, по-перше, щодо управлінської діяльності загалом, по-друге, щодо змісту й особливостей адаптивного управління зокрема.

Для забезпечення обізнаності майбутнього керівника соціального закладу з адаптивного управління особлива увага має приділятися розкриттю змісту процесу адаптивного управління діяльністю підприємств, установ, організацій, його теоретичним і практичним аспектам, розвитку практичних умінь і навичок адаптивної управлінської діяльності, формуванню якостей майбутнього керівника соціального закладу, необхідних для її реалізації. Як наслідок, результатом цілеспрямованої підготовки будуть знання майбутнього керівника соціального закладу з адаптивного управління як сукупність професійно спрямованих управлінських знань, конкретизованих знаннями про сутність і технології адаптивного управління та сформованою здатністю використовувати їх у практиці управління.

Однією з важливих умов є особистісна зацікавленість студентів, їх активна включеність у процес управлінської підготовки. Навчання значною мірою є процес самонавчання, коли студент міркує, задається новими питаннями, прагне розібратися, зрозуміти, опанувати новим знанням. Викладач у сучасних умовах суб'єкт-суб'єктної організації процесу навчання виступає в ролі координатора, помічника, що надає можливості для навчання,

організує роботу студентів, спрямовану на найбільш якісне засвоєння матеріалу. Якщо людина дійсно хоче опанувати нове знання, вважає його корисним, потрібним і важливим, то навчання впливає на її поведінку, проявляється в конкретних діях. Людина не просто стає більш грамотною, може аналізувати та дискутувати на ту або іншу наукову тему. Найважливіше, що при цьому формується її переконаність у необхідності реалізації теорії в практичній діяльності. Зацікавленість у навчанні проявляється в активності студентів на заняттях та в опануванні новими знаннями, вміннями, навичками. Усвідомлення студентами значущості теоретичного матеріалу, що вивчається, для успішного виконання управлінських функцій у процесі професійної діяльності є значним мотиваційним стимулом для глибокого і якісного освоєння цього матеріалу.

Мотивація магістрів значно впливає на те, як буде протікати навчальний процес, і якими результатами завершиться навчання. Рівень мотивації обумовлює, на що будуть спрямовані зусилля студентів, яку ступінь активності вони проявлять у процесі навчання. Отже, цьому питанню необхідно приділяти значну увагу в процесі навчання. Одним із мотиваційних стимулів може бути також використання вправ, у яких імітуються елементи професійної діяльності. Наочність таких вправ не тільки дозволяє краще зрозуміти суть нового навчального матеріалу, але й усвідомити значення управлінських знань, умінь і навичок у вирішенні практичних завдань. Практичні вміння і навички адаптивного управління сприяють підвищенню ефективності управлінської діяльності майбутнього керівника соціального закладу характеризують здатність активно включатися в її виконання, виявляти підприємницьку поведінку, гнучко й оперативно вибудовувати адаптивну стратегію необхідних і доцільних нововведень навіть у непередбачуваних умовах діяльності підприємств, установ, організацій, відмовлятися від стереотипних дій, творчо використовувати набутий управлінський досвід в умовах швидких змін для ухвалення нестандартних управлінських рішень в конкретній ситуації, що, підвищує їхню конкурентоспроможність. Фактором, що може підвищити зацікавленість і активність у навчанні, є створення умов для реалізації особистісного потенціалу студентів. Сучасні тенденції індивідуалізації вищої освіти сприяють прояву особистісного, «свого» бачення світу студента, виникненню бажання мати та захищати власну точку зору, сприяють його роботі над проникненням у сутність навчального матеріалу, розумінню. Вважаємо за необхідне підкреслити, що тільки у тому випадку, коли знання стають особистісними, власне «моїми», вони можуть успішно

реалізовуватися в конкретній діяльності. Тільки у тому випадку, якщо студент є зацікавленим у новій інформації, у новому знанні, якщо він сам задається певним пізнавальним питанням, на яке прагне одержати відповідь, тільки в цьому випадку напружена тривала розумова діяльність дозволяє «дозріти» ідеї, і потім усвідомлюватись як результат власних пошуків, як своя власна думка. Формування професіоналізму має відбуватися в умовах максимальної залученості студента у процес професійної освіти. Залученість, зацікавленість студента можуть забезпечити навіть не стільки індивідуальний, скільки особистісний підхід до навчання.

Задоволення майбутнього керівника соціального закладу власними результатами академічної успішності сприяє розвитку в них самоповаги, появі відчуття особистої успішності, виступає підкріпленням професійної спрямованості, стимулює зростання рівня домагань, заохочує формування почуття обов'язку й відповідальності за виконання управлінських функцій, що підвищує їхню професійну самостійність і готовність до адаптивного управління. На всіх етапах навчання використання особистісного і діяльнісного підходу викладачами сприяють ефективному сприйняттю, осмисленню і практичному застосуванню нового навчального матеріалу майбутнім керівником соціального закладу. Розуміння є умовою ефективної управлінської підготовки, проте у процесі практичного застосування навчального матеріалу та відпрацьовування умінь і навичок відбувається поглиблення розуміння, оскільки аналіз різноманітних ситуацій, розгляд навчального матеріалу, осмислення умов досягнення позитивних результатів сприятиме цьому. На думку О. Романовського, завдяки критичному осмисленню, майбутній фахівець вчиться розуміти складність навколишнього світу, відкритість й плюралізм існуючих уявлень про цей світ, враховувати різноплановість й багатозначність інформації, з якою буде мати справу надалі, у процесі своєї професійної діяльності.

Упродовж пізнання сутності адаптивного управління майбутньому керівнику соціального закладу слід було відпрацьовувати його функції (планування, організація, мотивація, контроль), інструменти, методи тощо, адже в адаптивному управлінні вміння менеджера щодо планування, організації, мотивації, контролю включають такі самі дії, алгоритми, які розглядаються у менеджменті загалом. Наші зусилля спрямовувалися на розвиток у студентів здатності реалізувати ці функції в умовах змін, формування в них готовності мобілізуватися в нових ситуаціях професійної діяльності, вміння аналізувати, вивчати всю наявну інформацію, що йде з різних джерел, сприяння розвитку їхньої адаптивності в професійних ситуаціях різного характеру. Важливим показником готовності майбутніх

керівників соціальних закладів до адаптивного управління вважаємо здатність до самоуправління. Лише добре організований, цілеспрямований, психічно врівноважений, внутрішньо зосереджений, самопослідовний управлінець може реалізувати повною мірою процес управління підприємством, установою, організацією, застосувати з цією метою для досягнення стратегічних цілей власні знання, відпрацьовані вміння й навички. В мінливих, нестабільних зовнішніх умовах завдання управлінців орієнтуються на перетворення ситуації з невпорядкованими рамками діяльності у ситуацію цілеспрямованих, виважених, конкретних дій, спрямованих на попередження або розв'язання проблеми й досягнення успіху завдяки реалізованим зусиллям. Стабільний сприятливий фізичний і психоемоційний стан майбутнього керівника соціального закладу, його самонастроювання на плідну роботу, бачення позитивної професійної перспективи є складовою здатності до його адаптації. Також здатність майбутнього керівника соціального закладу до ефективної комунікації у процесі адаптивного управління забезпечуватиме досягнення взаєморозуміння щодо предмету й технології впровадження доцільних змін у процес діяльності підприємства, установи, організації, підтримуватиме продуктивну робочу атмосферу, покладаючись на сильні сторони діяльності й оптимальне використання внутрішніх ресурсів, здійснення поточних планів і стратегічних цілей створюватиме умови для взаємонавчання, особистісного зростання співробітників. Готовність до адаптивного управління вимагає сформованості певних особистісних якостей. Сучасний керівник соціального закладу має бути стресостійким, психологічно готовим приймати зміни, інновації, діяти в умовах невизначеності та ризику, успішно керувати нововведеннями, ухвалювати нетрадиційні рішення, володіти високим рівнем адаптивності тощо. Оволодіваючи, вдосконалюючи такі якості, навички студенти будуть спроможні їх використовувати у професійній діяльності, в різних життєвих ситуаціях після завершення навчання в закладі вищої освіти. Отже, сформованість особистісно й професійно значущих якостей дозволить майбутньому керівнику соціального закладу підтримувати високу управлінську активність і працездатність, долати перешкоди, докладаючи вольові зусилля; мобілізуватися й адаптуватися до реалій, що постійно змінюються, уникати професійних деструкцій; здійснювати самоконтроль і оперативний контроль за діяльністю керованої підсистеми за допомогою співвіднесення запланованої адаптаційної програми та реально виконаних дій; проводити рефлексію управлінського процесу, здійснювати самоконтроль, вдало координувати дії підлеглих, вчасно й раціонально

переналаштувати структурні підрозділи на розв'язання актуальних проблем; посилювати або послаблювати ділову активність.

Для успішного формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління у процесі професійної підготовки у ЗВО визначено такі педагогічні умови: 1) забезпечення спрямованості майбутніх менеджерів на формування готовності до адаптивного управління; 2) активізація взаємодії викладачів і студентів для забезпечення їх ефективної включеності у процес формування готовності до адаптивного управління; 3) використання інноваційних педагогічних технологій для формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління. Певна структура усвідомлених мотивів, цінностей та інтересів майбутніх менеджерів має сприяти їх активному оволодінню теорією і практикою адаптивного управління, досягненню успіху в цьому, самовдосконаленню. Майбутні менеджери мають бути зацікавлені в успішній управлінській діяльності в мінливих умовах сьогодення та усвідомлювати, що готовність до цього – необхідний компонент їхньої професійної компетентності загалом і управлінської компетентності зокрема. Мотивація слугує внутрішнім джерелом досягнення професіоналізму, спонукає студентів до самореалізації, спрямовує їхнє особистісне зростання. Спрямованість студентів на успішну професійну діяльність є сукупністю їхніх стійких мотивів, що обумовлюють внутрішні потреби в активізації власного особистісного потенціалу, розвитку і досягнення успіху в майбутній професійній діяльності. Елементами, що відображають спрямованість студентів на успішну професійну діяльність, такі: сформованість потреб, переконань, цінностей, що визначають інтерес і забезпечують усвідомлення особистісного сенсу в майбутній професійній діяльності; вираження мотивації досягнення успіху, налаштованість на успіх, готовність докладати зусилля для його досягнення; наявність здібностей, інших важливих якостей для досягнення успіху в діяльності за фахом, рефлексивні й комунікативні вміння; задоволеність вибором майбутньої професії та результатом власної діяльності. Спрямованість майбутніх менеджерів на формування готовності до адаптивного управління ми визначаємо як сукупність стійких мотивів і прагнень, зорієнтованих на успішне оволодіння теорією і практикою адаптивної управлінської діяльності. забезпечення спрямованості майбутніх менеджерів на формування готовності до адаптивного управління буде реалізовуватися, якщо: у навчальному процесі враховуватимуться потреби, мотиви, особистісні цілі професійного становлення майбутніх менеджерів, підтримуватиметься їх позитивне ставлення до обраного фаху, інтерес до опанування ним, закріплюватиметься потреба в професійному самовдосконаленні, забезпечуватиметься ситуація успіху; поступово на різних ступенях навчання складатиметься повне

усвідомлене розуміння особливостей діяльності менеджерів, формуватиметься психологічна готовність до роботи за обраною професією, професійні наміри через квазіпрофесійну діяльність перетворюватимуться в професійні дії, завдяки сформованим компетенціям розвиватиметься професійна самостійність й управлінська спроможність майбутніх менеджерів; шляхом підвищення розуміння та внутрішнього прийняття цілей і завдань адаптивного управління зміцняться мотиви (навчально-пізнавальні, саморозвитку, соціальні, професійні тощо), посиляться почуття обов'язку й суб'єктивної відповідальності за успішність власних управлінських дій, зростатиме особистісна зрілість і рівень домагань майбутніх менеджерів; навчальна взаємодія й самоосвітня діяльність підсилюватимуть професійну впевненість майбутніх менеджерів у необхідності й доцільності адаптивного управління в мінливих умовах внутрішнього й зовнішнього середовища підприємств, установ, організацій, скла деться правильне уявлення про соціально-економічну й суспільну значущість виконання такого характеру фахових функцій, що виступатиме додатковим мотивуючим чинником у їхній навчально-професійній діяльності; зміст освіти, впроваджувані педагогічні технології, змодельована творча навчальна співпраця забезпечать можливість студентам оволодіти спеціальними знаннями, вміннями, навичками, інноваційними алгоритмами та способами вирішення професійних завдань з

адаптивного управління, професіоналізувати в цьому аспекті суб'єктивний досвід, розвинути особистісне прагнення застосовувати їх в управлінській діяльності, ствердитися й самореалізуватися в ній; освітня діяльність технічного ЗВО спрямовуватиметься не лише на забезпечення високої професійної кваліфікації, компетентності й конкурентоспроможності майбутніх менеджерів, а й на розвиток їхніх особистісно й професійно важливих якостей для управлінської діяльності, реалізації адаптивного управління, що підсилюватиме життєстійкість, гармонізуватиме рух до самоактуалізації та самоздійснення. Однією з провідних умов формування в ЗВО конкурентоспроможних менеджерів з високим рівнем професіоналізму й адаптації до швидкозмінних соціально-економічних і суспільно-політичних умов є освітнє середовище, від стану якого залежить ефективність процесу

здобування вищої освіти, якості знань, сформованість умінь і навичок адаптивного управління, підвищення рівня управлінської компетентності майбутніх фахівців. Формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління в освітньому середовищі ЗВО може бути реалізоване в умовах ефективно налагодженої стратегії спільної діяльності викладачів і студентів, що базується на перебудові змісту й організації освітньої діяльності, індивідуалізації, гуманізації й гуманітаризації навчальної взаємодії, взаємоузгодженні їх особистісно й соціально значущих цілей, професійних потреб, створенні умов для спрямування спі

льних дій на досягнення визначених завдань. технології навчання у ЗВО слід розглядати як систему психологічних, педагогічних, дидактичних, методичних процедур взаємодії викладачів і студентів з урахуванням їх здібностей і схильностей, спрямованих на проектування й реалізацію змісту, методів, форм і способів навчання, адекватних цілям освіти, змісту майбутньої діяльності й вимогам до професійно важливих якостей сучасних фахівців. використання педагогічних технологій дозволить спроектувати систему навчальних впливів, завдяки якій вдасться вибудувати їх доцільну послідовність і досягнути мети та завдань професійної підготовки майбутніх менеджерів до адаптивного управління. Такі можливості стають досяжними завдяки системності (цілісне поєднання компонентів, визначена логіка їх реалізації), керованості (постановка цілей, проектування, планування педагогічного процесу, поетапне впровадження, варіювання методів, засобів, прийомів, корекція результатів), результативності (оптимальність затрат, мінімізація ресурсів, гарантування досягнення освітніх цілей), відтворюваності педагогічних технологій (можливість кількаразового

застосування, повторення) Інноваційні педагогічні технології в підготовці майбутніх менеджерів спрямовані на забезпечення особистісно орієнтованої навчальної взаємодії, розвиток партнерських стосунків і взаємодію між суб'єктами освітнього середовища, оскільки ґрунтуються на співробітництві, взаємоузгодженні їх цілей та дій, взаємопристосуванні. Це дає можливість здійснювати адаптивне управління особистісно-професійним розвитком кожного студента шляхом створення для нього продуктивного, цікавого інформаційно-освітнього середовища. Інноваційні педагогічні технології спрямовані на активізацію пізнавальної діяльності студентів, вибір і обґрунтування способів і прийомів їх навчання, форм контролю знань і умінь. Вони сприяють розвитку активності, самостійності майбутніх менеджерів, їх уміння працювати в команді, спілкуватися під час вирішення проблем, домовлятися, відстоювати власну думку, делегувати повноваження, брати відповідальність за ухвалені рішення та реалізовані на їх основі дії. Використання інноваційних педагогічних технологій для формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління покликане: активізувати суб'єкт-суб'єктну професійну взаємодію та комунікацію науково-педагогічних працівників і студентів у навчальному процесі, відповідальне ставлення до виконання своїх обов'язків, стимулювати професійно-адаптивний підхід до вирішення спільних навчально-професійних завдань як прототипу майбутньої діяльності студентів з адаптивного управління; вдосконалити моделі поведінки і діяльності учасників педагогічної взаємодії, поєднати елементи традиційної організації навчального процесу з інноваційними, забезпечити різноманітність видів, методів, форм і прийомів співпраці суб'єктів освітнього середовища, розвинути відчуття співдіяльності, небайдужості, зацікавленості, вмотивованості на подальший розвиток готовності до адаптивного управління у процесі професійної підготовки; підвищити професійний інтерес, стимулювати навчально-пізнавальну активність здобувачів вищої освіти, розвивати їх здатність ставати носіями освітніх і професійних норм адаптивного управління, розвинути особистісну і професійну складові «Я-концепції», допомогти студентам впевнитися у власних можливостях здійснювати адаптивне управління на підприємствах, установах, в організаціях під час безпосереднього виконання управлінської діяльності; сприяти формуванню та усвідомленню нового досвіду адаптивного управління через створення проблемних діалогічних ситуацій, розв'язання навчальних і творчих завдань в умовах безпосередньої співпраці студентів, виконання ними різних проектів, створити умови для застосування елементів нового досвіду в квазіпрофесійних умовах; у процесі цілеспрямованого навчання, самостійної роботи, організованої позааудиторної діяльності, планомірної міжсуб'єктної комунікації розвинути особистісні та професійні якості майбутніх менеджерів, важливі для успішної реалізації адаптивного управління в майбутній професійній діяльності. Отже, як бачимо, інтерактивний, діяльний, суб'єкт-суб'єктний, творчий формат інноваційних педагогічних технологій збагачує можливості освітнього середовища ЗВО щодо формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління, робить процес освітньої діяльності особистісно орієнтованим.

ТЕМА 14. АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Активізація взаємодії викладачів і Заклад вищої освіти як соціальна система. студентів у навчальному процесі ЗВО. Моделювання системи адаптивного управління розвитком педагогічного колективу.

Активізація взаємодії викладачів і студентів у навчальному процесі ЗВО, таким чином, має виступати в якості основної умови ефективного управління спільною діяльністю всіх суб'єктів освітнього

середовища. Від неї значною мірою залежить активізація потенціалу як студентів, так і викладачів.

Змістом педагогічного управління в процесі навчання майбутніх менеджерів є регулювання їхньої навчально-професійної діяльності, спрямованої на розвиток необхідних і достатніх для здійснення адаптивного управління в професійній діяльності компетенцій, забезпечення індивідуального підходу в навчальній взаємодії викладачів зі студентами, використання ефективних технологій, методів, прийомів, засобів навчання для підвищення результативності освітніх впливів. Система управління педагогічним процесом у ЗВО має бути спрямована на розвиток партнерських стосунків між викладачами та студентами, які ґрунтуються на ефективній взаємодії всіх учасників педагогічного процесу в динамічних умовах, досягненні балансу їх інтересів, задоволенні особистісних і професійних потреб. Це є провідною ознакою

Змістове й адаптивного управління в освітньому середовищі.

технологічне насичення продуктивного й відкритого до впровадження інновацій освітнього середовища ЗВО створює умови для стимулювання пізнавальної ініціативи, підвищення мотивації, усвідомлення й прийняття суб'єктивних освітньо-професійних цілей, засвоєння й використання засобів, адекватних навчальній меті, напрацювання елементів особистісно-професійного досвіду з адаптивного управління, зручних для досягнення особистих і професійних цілей у майбутньому. Стимулюється самостійність, творчий підхід до справи, збагачуються навички управління й самоуправління, забезпечується ситуація емоційного комфорту й безумовного прийняття. У процесі навчальної взаємодії предметом співпраці викладачів і студентів є не лише професійно значущі для адаптивного управління знання, вміння й навички, але й ціннісні, світоглядні, морально-етичні установки, які сприяють формуванню особистості та професійній соціалізації майбутніх менеджерів. Крім того, прикладом і джерелом збагачення суб'єктивного особистісно-професійного досвіду студентів є професіоналізм науково-педагогічних працівників, спостереження за діями менеджерів під час проходження практики на підприємствах, установах, організаціях, ініційоване викладачами вивчення зразків успішної управлінської діяльності. Цілеспрямована взаємодія викладачів і майбутніх менеджерів приносить відчуття задоволеності від спілкування, процесу навчання, досягнення освітніх цілей, забезпечує свободу вибору освітньої і професійної траєкторії, сприяє особистісному й професійному зростанню майбутніх менеджерів, допомагає їм усвідомити власні можливості, формує готовність їх реалізовувати, підвищує самовпевненість і самоефективність. Усвідомлення себе суб'єктом освітнього процесу посилює відповідальність студентів за власні дії, однак, не применшує

також міру

Процес співпраці, партнерської взаємодії вимагає як відповідальності викладачів.

особистої, так і спільної відповідальності

суб'єктів освітнього середовища за результат професійної підготовки, безпосередні результати майбутньої професійної діяльності, можливі віддалені наслідки у соціальній, економічній та інших сферах. Передбачається взаємоповага, взаємодовіра, взаємоприйняття цілей та інтересів, створення сприятливої атмосфери для здійснення особистісних і професійних виборів, формулювання життєвих планів. Відповідальне ставлення викладачів до професійної діяльності, їхня принциповість, послідовність, справедливість, професіоналізм, небайдужість, зацікавленість у забезпеченні якості фахової підготовки слугує прикладом для студентів. Таким чином, активізація взаємодії викладачів і студентів для забезпечення їх ефективної включеності у процес формування

готовності до адаптивного управління, передбачає: продукування ресурсного, відкритого освітнього середовища ЗВО, упровадження доцільних інновацій, завдяки яким навчальна співпраця викладачів і студентів виявиться більш дієвою і результативною, цікавою і плідною як для майбутніх менеджерів, так і для викладачів, даватиме поштовх для саморозвитку; структурування змісту підготовки майбутніх менеджерів до адаптивного управління, вибудову системи інформації в рамках професійно спрямованих навчальних дисциплін, яка має комплексний, інтегративний, наступнісний характер, повною мірою розкриває сутність й особливості адаптивного управління в діяльності менеджера, завдяки якій підтримуватиметься пізнавальний інтерес, умотивованість щодо розширення індивідуальних можливостей суб'єктів освітнього середовища; переведення навчального процесу в суб'єкт-суб'єктну площину, що вимагає визнання й реалізації права майбутніх менеджерів на свідомий і узгоджений з викладачем вибір особистісних цілей, задач, темпу, форм і методів формування компетенцій з адаптивного управління, врахування суб'єктивних інтересів й індивідуальних особливостей студентів, розвиток у них умінь планувати, організовувати, виконувати навчально-професійну діяльність, здійснювати самоконтроль, що створюватиме умови для кращої результативності навчання, забезпечуватиме особистісно-професійний розвиток відповідно до суб'єктивно значущих освітніх, життєвих і професійних намірів; реалізацію практичної спрямованості освітнього середовища, відмову від репродуктивного опрацювання інформації, використання інтерактивних методів у навчальній взаємодії, наближення процесу навчання до реальних умов майбутньої професійної діяльності, в яких студентами напрацьовуватимуться конкретні вміння й навички з адаптивного управління, змінюватиметься позиція з пасивної на активну в процесі розв'язання проблемних ситуацій, більшою мірою усвідомлюватимуться кінцеві цілі навчання, теоретична і практична значущість виконаної роботи, розвиватиметься потреба в особистісній причетності до професійної діяльності; вивчення міри сформованості уявлень, знань, практичних можливостей майбутніх менеджерів щодо адаптивного управління, проведення моніторингу з метою відстеження індивідуального освітнього й професійного зростання, рефлексивного усвідомлення досягнутих змін, налаштованості на самоосвіту й саморозвиток й, на цій основі, – забезпечення адаптивного управління освітнім середовищем, внесення відповідних корективів, підвищення особистої й взаємної відповідальності суб'єктів освітнього середовища за результат; створення психологічно комфортного для особистісно-професійного розвитку освітнього середовища на основі конструювання відкритого діалогу, забезпечення доброзичливої атмосфери, ситуацій успіху на заняттях, співтворчості і взаємоповаги, переведення спілкування з формального в особистісний план, розвитку комунікативних здібностей. в рамках упроваджуваних у

вищій школі реформ змісту й організації неперервної ступеневої освіти, зорієнтування навчального процесу на розвиток особистості студентів і формування в них значущих для роботи за обраним фахом компетенцій викристалізувалася й реалізується повною мірою ідея про доцільність упровадження інноваційних технологій навчання, які переводять систему освітньої діяльності ЗВО в активну, діяльнісну, суб'єкт-суб'єктну площину, роблять її більше орієнтованою на потреби здобувачів вищої освіти й запити ринку

праці. Заклад вищої освіти як соціальна система, щоб стабільно функціонувати, підтримувати свою життєдіяльність у постійно мінливому середовищі (як зовнішньому, так і внутрішньому), повинна мінятися, залишаючись незмінною у своїй сутнісній основі як соціальний інститут.

Проте, як показує аналіз практичної діяльності закладу вищої освіти, структури внутрішнього управління побудовані за лінійно-функціональним принципом, вони не є гнучкими й можуть працювати ефективно тільки у стабільних умовах. Отже, існує потреба у пошуку інших підходів до побудови структур, які б відповідали новим цілям і завданням суспільства. Для роботи у нестабільних умовах такі структури повинні ґрунтуватися на адаптивних засадах і в основі управління буде покладено адаптивне управління. Таким чином, заклади освіти зможуть не тільки ефективно працювати за будь-яких обставин, а і розвиватися, тому питання адаптивного управління розвитком закладами освіти є актуальними. Заклад вищої освіти як і інші організації мають свій інтелектуальний капітал, де важливим виступає питання володіння організацією «капіталом» у формі передової системи освіти, адаптованої до змін у соціумі, і людськими ресурсами – працівниками, що володіють знаннями. Отже, можна зазначити, що заклади вищої освіти не тільки мають володіти таким «капіталом», а й продукувати нові знання, які вплинуть на розвиток людського капіталу інших організацій, де будуть працювати випускники закладу вищої освіти. Останні вимоги суспільства не завжди знаходять рішення на місцях. Нова освітянська реформа надала освітнім закладам та викладачам більше можливостей для впровадження нових курсів та предметів та удосконаленню вже існуючих, що потребує змін у змісті освіти та методиці викладання. Разом зі змінами у методиці викладання відбуваються трансформування у нашій свідомості. Проте, викладачі у більшості своїй не готові до виконання тих завдань, що висуває сьогодення. Викладачі зі стажем не відчують потреб до змін, а молоді викладачі не мають певного досвіду у викладанні. Також фундаментальні зміни у галузі не можуть бути досягнуті без активного втручання до цього. Тому, виникла необхідність перегляду підходів до розвитку професійної діяльності науково-педагогічного працівника закладу

вищої освіти, а разом з тим, з'явилася потреба у визначенні ролі викладача у системі інтелектуального капіталу закладу вищої освіти та знаходження шляхів ефективного управління цією системою.

Про зростаючий інтерес до даної теми свідчить ріст кількості, дослідницьких робіт у порівнянні з попереднім періодом вивчення управлінських проблем в освітній системі. Також адаптивному управлінню в освітянській сфері були присвячені роботи Г. Єльнікової. Управлінню інтелектуальним капіталом: Л. Едвінсон, М. Бендікова та ін. Д. Мак-Грегор висунув концепцію, головна ідея якої заключається в тому, що підвищення ефективності роботи організації повинно відбуватися за рахунок більш ефективного використання людських ресурсів. Теорія людського капіталу досліджувалася з кінця XIX століття та знайшла подальший розвиток як у зарубіжних, так і у вітчизняних науковців (Г. Беккер, Н. Гавкалова, В. Гриньова, М. Дороніна, С. Струмилін, Т. Шульц та ін.). Управлінню соціальним капіталом: П. Бурдьє, Дж. Коулман, Ф. Фукуяма та ін. Незважаючи на досить значну кількість праць із питань соціальних, педагогічних та психологічних методів управління у навчальних закладах, залишається недостатньо висвітлена проблема адаптивного управління розвитком інтелектуального капіталу та професійної діяльності викладача як складової інтелектуального капіталу, не висвітлено шляхи формування професійного розвитку викладача у закладах вищої освіти. Значною мірою виникає необхідність формування у науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти вмінь пристосовуватися до нових обставин, які часто з'являються сьогодні і вимагають адекватного прийняття рішень. Отже, готовність до змін є однією з ключових компетенцій, якою мають оволодіти викладачі, що, у свою чергу, вплине на якість надання освітніх послуг. Розглянемо сутність інтелектуального капіталу у закладі вищої освіти та умови управління його розвитком. У розвиток науки управління внесли свій вклад багато наук: філософія, соціологія, психологія, економіка, кібернетика, педагогіка, технічні науки та ін. Теорія управління з моменту зародження і до нашого часу пройшла довгий та складний шлях. Аналіз показує, що ідеї в цій сфері з'являються, функціонують та формуються під впливом продуктивних сил та соціально-економічних умов життя суспільства. Тому розвиток теорії управління тісно пов'язаний зі змінами соціально-економічних умов суспільства. Основними завданнями науки управління є вивчення принципів розвитку стосунків суб'єктів при здійсненні управлінського процесу, всіх його етапів та функцій. Незважаючи на великі успіхи, які досягнуті теорією управлінських систем, існують такі об'єкти, для яких дуже важко, а іноді й неможливо побудувати систему управління, використовуючи тільки традиційні підходи. Вихід з даної проблеми вбачається у застосуванні самонавчальних (адаптивних) систем управління. Проте, методів побудови систем управління, які відносять до класу «адаптивних», існує небагато. Щоб організації мали можливість реагувати на зміни навколишнього середовища і

впроваджувати нові технології, були розроблені адаптивні організаційні структури. Їх можна модифікувати відповідно до змін навколишнього середовища подібно тому, як це роблять живі організми. Зміни розуміються як масові зміни оргструктури, нову продукцію й корінну зміну технологій. Зміни, пов'язані з розвитком – це інновації. Змінюються цілі, структура, технологія й завдання, люди. Будь-яка сфера діяльності в навколишнім середовищі пов'язана з необхідністю впливу на різні об'єкти з метою приведення їх у бажаний стан. Зовнішні впливи на об'єкт, спрямовані на зміну траєкторії його природного руху для досягнення певної заданої мети, що є управлінням об'єктом. Управління об'єктами, різними по своїй природі (соціально-економічними, технічними, біологічними), має на увазі використання концептуально загальних принципів, що включають наявність інформації про: кінцеву мету управління; початкові умови функціонування об'єкта; його внутрішній структурі; зовнішньому середовищу. Адаптивна модель системи управління об'єктом – це така модель, у якій у результаті зміни характеристики внутрішніх і зовнішніх властивостей об'єкта відбувається відповідна зміна структури й параметрів регулятора керування з метою забезпечення стабільності функціонування об'єкта. Ефективність управління реальними об'єктами, як показує практика, звичайно має пряму залежність від ступеня використання адаптивного механізму в процесі управління незалежно від природи керованого об'єкта. Адаптацію в широкому змісті розуміють як пристосування системи до зміни умов. Конкретизація визначення адаптації пов'язана із цілями дослідження й конструювання. Адаптивною вважають систему, що може пристосовуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Поряд з поняттям адаптивної системи існує поняття управління з адаптацією (адаптивне управління), тобто управління в системі з неповною апіорною інформацією про керований процес, що змінюється в міру нагромадження інформації й застосовується з метою поліпшення якості роботи системи. Сутність такого значення терміна «адаптація», що існує в теорії управління полягає в такому: знання про об'єкт і середовище, у якій він функціонує, не визначені. Відома лише приналежність їх до заданого класу і задана мета управління, від якої залежить бажана поведінка об'єкту. Одним з визначальних факторів, що спричиняє застосування адаптивних моделей, є нестабільність зовнішнього середовища. Адаптивне підстроювання формальної моделі виробляється по даним поточної й прогнозованої інформації про вхідні й вихідні змінні системи. Таким чином, адаптивна модель управління соціальними системами складається із двох взаємозалежних частин: адаптивної системи планування й адаптивної системи регулювання, які структурно є повною ідентичністю і складаються з таких взаємозалежних частин: модель планування (регулювання); імітаційна модель формування процесу; внутрішній (імітаційний) адаптер; зовнішній (об'єктний) адаптер]. Отже, адаптивне управління безпосередньо пов'язане з соціальними системами. Заклад вищої освіти є елементом цієї соціальної системи, тому може мати ті ж ознаки

адаптивної моделі управління. Адаптивне управління в освіті розглядалося Г. Єльниковою, яка його визначила як: «управління, яке засноване на діалогічній адаптації та кооперації дій керуючої й керованої підсистем, викликає відкритість взаємодії й реалізується в умовах невизначеності, що потребує додаткової орієнтації. Вона зазначає, що у процесі управлінської взаємодії відбувається спрямована самоорганізація і охоплює одночасно всіх її учасників. Самоорганізація – природне явище, яке здійснюється за об'єктивними законами і забезпечує стійку форму існування системи. Спрямовуючи самоорганізацію на узгодження (між суб'єктом і об'єктом) та усвідомлення об'єктом параметрів розвитку, можна забезпечити продуктивну виробничу діяльність людини у будь-якій сфері. Поняття спрямованої самоорганізації пов'язане з реалізацією узгоджених цілей на основі спрямованого самовпливу. Це управлінська взаємодія, яка спрямовує діяльність людини на самоорганізацію і саморозвиток у межах діа(полі) логічно узгодженої та усвідомленої людиною мети. Отже, задля реалізації спрямованої самоорганізації необхідно визначити саме механізм спрямування людини на розвиток, тому що саме розвиток є необхідною умовою руху вперед. Енциклопедія освіти дає таке визначення розвитку людини, що це є «зміни живої людської системи, зміни не випадкові, а необхідні і послідовні, пов'язані з певними етапами її життєвого шляху, зміни прогресивні, тобто такі, що характеризують їх рух від нижчих до вищих рівнів життєдіяльності, її структурне перетворення і функціональне вдосконалення». За умов визначення стадій розвитку людини, можна здійснювати спрямовані кількісні зміни. У розвитку відбуваються кількісні зміни людської істоти, тобто збільшення або зменшення тих чи інших ознак. Кількісні зміни зумовлюють виникнення нових якостей, які утворюються в процесі розвитку, і зникнення старих.

Особистість завжди розвивається як індивідуальність. Передумовою й результатом здійснення розвитку особистості є потреби. Отже, розвиток буде відбуватися за умови наявності потреби у цьому індивіда. Як уже зазначали, що потреби людини необхідно узгоджувати з потребами суспільства. А. Адлер вважав прагнення досконалості основною тенденцією розвитку особистості людини. Також під розвитком розуміють ріст або реалізацію здібностей та потенціалу особистості за допомогою навчання та отримання освіти. Відтак, можна розуміти, що розвиток необхідно спрямовувати, тобто підключати до процесу людину, яка б допомагала розвиватися і спрямовувала б цей процес. Розвиток є вертикальною зміною, це означає, що ви здатні навчатися більше та у різних напрямках. Розвиток не відбувається на рівномірній швидкості, він просувається стрибками, з перервами, подібно до кроків. Розвиток важко виміряти, тому що він може відбуватися через різні проміжки часу. Розвиток проявляється і дозволяє вам просуватися вище, ніж ви розширили ваш розумовий горизонт та йде, навіть, глибше у ваше серце та емоційні центри. Навчання удосконалює те, що ви маєте, а розвиток удосконалює вас тим, ким ви є. Навчання додає нові елементи та робить перестановку у розумовій сфері, тоді як розвиток – робить переоцінку та

отримує нові підходи до дії. Навчання є безперервною дією, а розвиток має перервний характер дії. Дорослі можуть розвиватися протягом усього життя, проте, їм може бути необхідна допомога. Вони можуть будувати світ у зростаючий складний та систематичний спосіб. Розвиток індивідуума вносить свій значний вклад у якісні зміни людського капіталу, який є складовою інтелектуального капіталу. Якщо розглядати професійний розвиток науково-педагогічних працівників, то можна говорити про ріст людського капіталу у закладі вищої освіти. Для успішного управління цим процесом необхідно звернути увагу на систему організації педагогічних структур, які повинні пристосовуватися до змін, тому саме адаптивне управління є своєчасним. Отже, можна говорити про адаптивне управління розвитком інтелектуального капіталу закладу вищої освіти з метою підвищення якості надання освітніх послуг та росту професіоналізму викладачів. Задля виявлення умов щодо більш ефективного управління розглянемо детально сутність і значення інтелектуального капіталу вищого навчального закладу. Вивчення теоретико-методичних засад інтелектуалізації праці, яка синтезує в собі інформацію, знання, вміння, навички окремого індивіда для отримання доходу, та соціального капіталу, що забезпечує отримання додаткових благ на основі членства у певній соціальній групі, дозволяє виділити категорію «інтелектуальний капітал». Незважаючи на відсутність єдиної думки щодо визначення категорії «інтелектуальний капітал» більшість науковців і практиків дотримуються думки, що на рівні організації інтелектуальний капітал має у своїй структурі три складові частини: людський капітал, структурний капітал та споживчий капітал. Де людський капітал розглядається як сукупність знань, навичок, творчих здібностей, а також здатність власників та співробітників відповідати вимогам і завданням підприємства. Капітал будь-якого господарюючого суб'єкта можна поділити на такі види: фінансовий капітал (грошові кошти), фізичний капітал (споруди, машини, обладнання), людський та соціальний капітал. Значний вклад у розробку теорії людського капіталу зробив видатний радянський вчений-економіст, академік С. Струмлінін. Він першим дав економічне обґрунтування впливу освіти на результати діяльності всього народного господарства країни, а також представив кількісну оцінку впливу освіти на ефективність праці та виробництва. Закономірний результат розвитку науки і техніки, процес органічного поєднання високих технологій, інформації та знань, підвищення значення інтелекту людини, її повсюдного використання та розвитку на благо суспільства стало основою для визначення поняття «інтелектуальний капітал». М. Армстронг визначає, що інтелектуальний капітал складається із запасу і руху корисних для організації знань. Ці знання можна розглядати в якості нематеріальних ресурсів, які разом з матеріальними (коштами та майном) утворюють ринкову або загальну вартість підприємства. Згідно з Н. Бонтісом, нематеріальні ресурси стоять в одному ряду з фінансовими та матеріальними активами, фактор, який робить вклад у формування вартості організації і знаходиться під її контролем. За

визначенням Л. Едвінсона та М. Мелоуна, нематеріальні активи включають вартість всіх взаємовідносин всередині та поза організації, включаючи її відношення з постачальниками та покупцями. Сюди також входить вартість таких нематеріальних активів як репутація, імідж організації та торгівельні марки. Отже, інтелектуальний капітал має три основні складові, а саме: 1) людський капітал – знання уміння та здібності (компетентність) працівників організації; 2) соціальний капітал – запаси та переміщення знань, яке виникає завдяки мережі взаємовідносин всередині і поза організацією; 3) організаційний капітал – М. Юндт визначив його як інституціалізоване знання, яким володіє організація і яке зберігається в базах даних, інституціях тощо. Його також називають структурним капіталом Л. Едвінсон та М. Мелоун, проте, М. Юндт надає перевагу поняттю про організаційний капітал, тому що він доводить, що цей термін більш точно вказує на те, що це знання, якими організація дійсно володіє. Такий підхід в концепції інтелектуального капіталу говорить про те, що хоча напрацьовують, зберігають та використовують знання окремі люди (людський капітал), ці знання поширюються шляхом взаємодії між людьми (соціальний капітал), у результаті чого утворюється інституціалізоване знання, якими володіє організація (організаційний капітал). Зрозуміло, що саме знання, уміння та здібності окремих людей є тією цінністю, із-за якої увага спеціалістів зосереджується на засобах прихилання, затримання, розвитку та підтримки людського капіталу, якими є ці люди. Проте, ефективність організації залежить і від ефективного використання знань співробітників, які необхідно розвивати, засвоювати і якими необхідно обмінюватися (управління знаннями), щоб сформувати організаційний капітал. Багато науковців вважають, що людський капітал є значною в організації. Людські активи – це (у першому чергу) знання й навички співробітників. Інтелектуальні ресурси особистості – це сформовані в процесі формальної освіти й неформального навчання знання й ключові компетенції, що підвищують соціальну адаптацію, професійну мобільність індивіда у швидкоплинному світі. Л. Едвінсон та М. Мелоун виділяли у складі інтелектуального капіталу людський капітал і структурний капітал. До людського капіталу відноситься сукупність знань, практичних навичок та здібностей персоналу підприємства, які використовуються при виконанні його поточних знань, включаючи такі складові як: моральні цінності та філософія підприємства, культура праці й загальне ставлення до справи. На формування, розвиток та стан людського капіталу впливають чинники, що зумовлюють його кількісний і якісний склад. Науковці надають різні класифікації чинників людського капіталу. Л. Михайлова поєднала системоутворюючі чинники формування людського капіталу у чотири групи: правовий, економічний, соціальний і демографічний. Освіта входить у соціальний чинник. Необхідно зазначити, що освіта і професійна підготовка є фундаментом людського розвитку. Вони також виступають гарантом індивідуального розвитку, є підґрунтям формування інтелектуального, духовного та виробничого потенціалу суспільства. Отже, освіта відіграє важливу роль у формуванні людського

капіталу організації. Якщо розглядати вищий навчальний заклад як організацію, то можна говорити про рівень знань науковопедагогічних працівників як елементів організації, тобто складової людського капіталу, також своєрідністю такої організації можна визначити надання освітніх послуг іншим, які будуть складати людський капітал організацій, в яких працюють або будуть працювати. Таким чином, від компетентності викладача залежить не тільки якісний склад людського та інтелектуального капіталу вищого навчального закладу, а й будь-якої іншої організації.

Висновки. Вищі навчальні заклади для швидкого пристосування до нестабільних умов повинні ґрунтуватися на адаптивних засадах. Адаптивною вважають систему, що може пристосовуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Адаптивне управління в системі з неповною інформацією про керований процес, що змінюється в міру нагромадження інформації й застосовується з метою поліпшення якості роботи системи. Вищий навчальний заклад як і інші організації мають свій інтелектуальний капітал, де важливим виступає питання володіння організацією «капіталом» у формі передової системи освіти, адаптованої до змін у соціумі, і людськими ресурсами – працівниками, що володіють знаннями. Зміни, пов'язані з розвитком. Змінюються цілі, структура, технологія й завдання, люди. Будь-яка сфера діяльності в навколишній середовищі пов'язана з необхідністю впливу на різні об'єкти з метою приведення їх у бажаний стан і саме адаптивне управління допомагає індивідуумам і організаціям коригувати свою діяльність для більшої ефективності її роботи. Отже, адаптивне управління можна вважати одним із способів управління в нестабільній ситуації. Особливістю адаптивного управління є управління змінами, які дають поштовх до розвитку. Розглядаючи професійний розвиток науково-педагогічного колективу закладу вищої освіти, можна стверджувати про розвиток інтелектуального капіталу закладу. Відтак, саме завдяки адаптивному управлінню розвитком інтелектуального капіталу у вищому навчальному закладі зміни проходять природовідповідно та з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, що узгоджуються з цілями викладачів та освітнього закладу.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

При викладанні навчальної дисципліни для активізації навчального процесу передбачено застосування сучасних навчальних технологій, таких, як: проблемні лекції; робота в малих групах; семінари-дискусії; кейс-метод; ділові ігри.

Проблемні лекції спрямовані на розвиток логічного мислення студентів.

Міні-лекції передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень.

Робота в малих групах дає змогу структурувати лекційні або лабораторні заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей та досвіду соціального спілкування.

Презентації – виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань.

Лабораторні заняття (з елементами семінарської дискусії) дозволяють формувати у студентів навички особистого експериментального дослідження.

Ділові та рольові ігри – форма активізації студентів, за якої вони задіяні в процесі інсценізації певної виробничої ситуації у ролі безпосередніх учасників подій.

Мозкові штурми – метод розв'язання невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити як найбільшу кількість ідей за дуже обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію.

Кейс-метод – метод аналізу конкретних ситуацій.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

План практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
1	Тема 1. Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах	2
2	Тема 3. Управління командними змінами в організації	2
3	Тема 6. Управління змінами у стратегічному розвитку організації	2
4	Тема 8. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика	2
5	Тема 9. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем	2
6	Тема 11. Технологія адаптивного управління персоналом організації	2
7	Тема 13. Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера	2
8	Тема 14. Адаптивне управління розвитком інтелектуального капіталу у вищому навчальному закладі	2

Зміст практичних занять

Практичне заняття 1. Управління розвитком і особливості процесів організаційних змін у сучасних умовах

Питання для обговорення на семінарському занятті:

1. Сутність змін та їх роль в діяльності підприємства.
2. Класифікація змін.

3. Стратегічні зміни та їх сутність.
4. Зміни та розвиток підприємства: стратегічні аспекти.

Практичне завдання:

1. Обґрунтуйте взаємозв'язок змін у природі і соціально-економічній системі.
2. Що таке лаг змін? Яке він має значення для стратегічного управління підприємством? Обґрунтуйте.

Рекомендовані інформаційні ресурси для виконання практичних завдань

1. Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХПІ», 2018. – 166 с.
2. Грень Л.М., Чеботарьов М. К., Панфілов Ю. І. Готовність майбутнього керівника соціального закладу до адаптивного управління. «Global Scientific Trends: Economics and Public Administration». Vol.4/2023. P. 36-48.
3. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами» [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

Практичне заняття 2. Управління командними змінами в організації

Питання для обговорення на семінарському занятті:

1. Поняття групи та переформування її в команду.
2. Типи корпоративних команд.
3. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
4. Способи адаптації команди до організаційних змін.
5. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
6. Етапи змін команд за Такманом.
7. Типологія учасників команди змін за Белбіном.
8. Пастки Біона.
9. Проведення оцінювання стану та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом.
10. Розроблення цілей з результатів роботи організації.
11. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.

Практичне завдання:

1. Розкрийте особистісні та структурні бар'єри у сприйнятті змін.
2. Назвіть основних учасників команди змін. Хто з них на Вашу думку є найбільш важливим для успіху змін.
3. Охарактеризуйте функції лідера чи менеджера стратегічних змін.

Рекомендовані інформаційні ресурси для виконання практичних завдань

1. Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХПІ», 2018. – 166 с.
2. Грень Л.М., Чеботарьов М. К., Панфілов Ю. І. Готовність майбутнього керівника соціального закладу до адаптивного управління. «Global Scientific Trends: Economics and Public Administration». Vol.4/2023. P. 36-48.
3. Приймак Н.С. Управління сстратегічними змінами» [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

Практичне заняття 3. Управління змінами у стратегічному розвитку організації

Питання для обговорення на семінарському занятті:

1. Методи стратегічного аналізу.
2. Принципи поглинання та об'єднання.
3. Охарактеризуйте необхідність та види диверсифікації.
4. Охарактеризуйте необхідність та види інтеграції
5. Які переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань?

Практичне завдання:

1. Назвіть види загальних стратегій підприємств?
2. Наведіть приклади успішного злиття/поглинання компаній в Україні.
3. Наведіть приклади невдалого злиття/поглинання компаній в Україні.

Рекомендовані інформаційні ресурси для виконання практичних завдань

4. Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХПІ», 2018. – 166 с.
5. Грень Л.М., Чеботарьов М. К., Панфілов Ю. І. Готовність майбутнього керівника соціального закладу до адаптивного управління. «Global Scientific Trends: Economics and Public Administration». Vol.4/2023. P. 36-48.
6. Приймак Н.С. Управління сстратегічними змінами» [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

Практичне заняття 4. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика

Питання для обговорення на семінарському занятті:

1. Сутнісна характеристика поняття «адаптивне управління».
2. Закономірності та принципи адаптивного управління.
3. Еволюція поняття «адаптивне управління».
4. Функції адаптивного управління.

Практичне завдання:

1. Визначте роль керівництва в управлінні змінами.
2. Проаналізуйте детермінанти ефективності менеджера як лідера зі змін: особистість лідера, загальну ситуацію, стиль лідерства і управління.

Рекомендовані інформаційні ресурси для виконання практичних завдань

1. Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХПІ», 2018. – 166 с.
2. Грень Л.М., Чеботарьов М. К., Панфілов Ю. І. Готовність майбутнього керівника соціального закладу до адаптивного управління. «Global Scientific Trends: Economics and Public Administration». Vol.4/2023. P. 36-48.
3. Приймак Н.С. Управління сстратегічними змінами» [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

Практичне заняття 5. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем

Питання для обговорення на семінарському занятті:

1. Загальні методи (механізми) адаптивного управління.
2. Етапи оптимізації діяльності організаційної системи.
3. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах як один з підходів забезпечення адаптивності.

4. Система класифікації адаптивних систем. (за спрямуванням; за рівнями адаптації; за використовуваними методами; за способом досягнення ефекту самоналаштування: системи з сигнальною (пасивною) адаптацією; за об'єктами застосування; за підходами до адаптивності; за інструментами адаптації).

Практичне завдання:

1. Схарактеризуйте систему адаптивного управління.
2. Назвіть основні методи подолання опору змінам.
3. Зробіть порівняльну характеристику організаційних структур управління організацією.

Рекомендовані інформаційні ресурси для виконання практичних завдань

1. Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХП», 2018. – 166 с.

2. Литвиненко Т. А., Гапотій В. Д., Грень Л.М. Управління навчальним закладом: правові аспекти: навч. посіб. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди. – 2018. – 248 с.

3. Пришак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Пришак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.

4. Романовський О.Г. Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності: монографія / О. Г. Романовський. – Харків : Основа, 2001. – 312 с.

Практичне заняття 6. Технологія адаптивного управління персоналом
організації

Питання для обговорення на семінарському занятті

1. Наукові трактування поняття «адаптація персоналу».
2. Класифікація видів адаптації працівників.
3. Механізм управління адаптацією робітників.
4. Програма адаптації персоналу.
5. Характеристика методів адаптації.
6. Типові проблеми адаптації персоналу на підприємстві
7. Кваліметрична модель якостей працівника фірми, що обіймає посаду менеджера проектів.

Підготовка доповідей та рефератів до семінарського заняття на теми:

1. Моніторинг та аналіз змін.
2. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноєра).
3. Команди у процесі реструктуризації.

Рекомендовані інформаційні ресурси для виконання практичних завдань

1. Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиря І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХП», 2018. – 166 с.
2. Грень Л.М., Чеботарьов М. К., Панфілов Ю. І. Готовність майбутнього керівника соціального закладу до адаптивного управління. «Global Scientific Trends: Economics and Public Administration». Vol.4/2023. P. 36-48.
3. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами» [Текст]: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 131 с.

Практичне заняття 7. Готовність до адаптивного управління сучасного
менеджера

Питання для обговорення на семінарському занятті:

1. Підготовка майбутнього керівника соціального закладу до адаптивного управління.
2. Особистісні якості сучасного керівника соціального закладу щодо готовності до адаптивного управління.
3. Умови формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління у ЗВО.
4. Інноваційні педагогічні технології в підготовці майбутніх менеджерів

Практичне завдання:

1. Поясніть, як впливає «лідерський потенціал» менеджера на процес формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління.
2. Поясніть, у чому полягає важливість удосконалення професійної підготовки менеджерів відповідно до вимог ринку праці?

Рекомендовані інформаційні ресурси для виконання практичних завдань

1. Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костиця І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХПІ», 2018. – 166 с.
2. Литвиненко Т. А., Гапотій В. Д., Грень Л.М. Управління навчальним закладом: правові аспекти: навч. посіб. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди. – 2018. – 248 с.
3. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
4. Романовський О.Г. Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності: монографія / О. Г. Романовський. – Харків : Основа, 2001. – 312 с.

Практичне заняття 8. Адаптивне управління розвитком інтелектуального капіталу у вищому навчальному закладі

Питання для обговорення на семінарському занятті:

1. Заклад вищої освіти як соціальна система.
2. Активізація взаємодії викладачів і студентів у навчальному процесі ЗВО.
3. Моделювання системи адаптивного управління розвитком педагогічного колективу.

Практичне завдання:

1. Охарактеризуйте сучасні інноваційні педагогічні технології.
2. Назвіть найбільш ефективні інноваційні технології у професійній підготовці майбутніх менеджерів.

Рекомендовані інформаційні ресурси для виконання практичних завдань

1. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. [Наукове видання]. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 252 с.
2. Литвиненко Т. А., Гапотій В. Д., Грень Л.М. Управління навчальним закладом: правові аспекти: навч. посіб. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди. – 2018. – 248 с.
3. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
4. Романовський О.Г. Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності: монографія / О. Г. Романовський. – Харків : Основа, 2001. – 312 с.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Загальні методичні рекомендації організації самостійної роботи студентів

Самостійна робота студентів (СРС) займає провідне місце у системі сучасної вищої освіти. З усіх видів навчальної діяльності СРС значною мірою забезпечує формування самостійності як провідної риси особистості студента.

Самостійна робота завершує завдання усіх інших видів навчальної діяльності. Адже знання, що не стали об'єктом власної діяльності, не можуть вважатися дійсним надбанням людини. Тому СРС має навчальне, особисте та суспільне значення.

Навчальна діяльність характеризується суб'єктністю, активністю, предметністю, цілеспрямованістю, наявністю структури та змісту. Особливими ознаками самостійної навчальної діяльності є такі:

- зміни самого суб'єкта;
- залежність від рівня розвитку студента та опора на досягнутий рівень розвитку;
- засвоєння загальних способів дій та наукових понять;
- передування загальних засобів дій вирішенню завдань;
- залежність змін психічних властивостей та поведінки тих, хто навчається, від результатів їх власних дій.

Виконання самостійної роботи передбачає:

1. Опрацювання навчальної літератури за допомогою бібліотеки кафедри, університету, мережі Інтернет.

2. Вивчення навчального матеріалу, який дається для самостійної роботи.

3. Засвоєння знань, видів та способів діяльності в конкретній предметній галузі.

4. Самоперевірка засвоєних знань за допомогою представлених питань. За необхідності можна отримати індивідуальну консультацію викладача щодо виконання самостійної роботи. Для цього на кафедрі кожного семестру розробляється графік консультацій викладачів.

Дидактичне забезпечення самостійної роботи студентів

Тема 2. Концепція і стратегія управління змінами

Питання для самоперевірки:

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

Література:

1. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. [Наукове видання]. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 252 с.

2. Литвиненко Т. А., Гапотій В. Д., Грень Л.М. Управління навчальним закладом: правові аспекти: навч. посіб. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди. – 2018. – 248 с.
3. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
4. Романовський О.Г. Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності: монографія / О. Г. Романовський. – Харків : Основа, 2001. – 312 с.

Тема 4. Розвиток організації в сучасних умовах та проблеми управління опором змінам

1. Управління опором змінам
2. Основні риси інноваційної корпоративної культури
3. Причини опору змінам
4. Методи управління опором змінам при різних реакціях персоналу на впровадження змін

Література:

1. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. [Наукове видання]. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 252 с.
2. Литвиненко Т. А., Гапотій В. Д., Грень Л.М. Управління навчальним закладом: правові аспекти: навч. посіб. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди. – 2018. – 248 с.
3. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
4. Романовський О.Г. Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності: монографія / О. Г. Романовський. – Харків : Основа, 2001. – 312 с.

Тема 5. Структурні зміни

-

Питання для самоперевірки:

1. Сутність, принципи та функції реінжинірингу
2. Принципи проведення реструктуризації

3. Основні правила здійснення моніторингу змін
4. Роль команд в процесі реструктуризації

Література:

1. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. [Наукове видання]. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 252 с.
2. Литвиненко Т. А., Гапотій В. Д., Грень Л.М. Управління навчальним закладом: правові аспекти: навч. посіб. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди. – 2018. – 248 с.
3. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
4. Романовський О.Г. Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності: монографія / О. Г. Романовський. – Харків : Основа, 2001. – 312 с.

Тема 7. Механізми адаптивного управління змінами: методологічні підходи та організаційні рішення

Питання для самоперевірки:

1. Проектування організаційних змін.
2. Моделювання організаційних змін.
3. Механізм адаптивного управління організаційними змінами.

Література:

1. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. [Наукове видання]. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 252 с.
2. Литвиненко Т. А., Гапотій В. Д., Грень Л.М. Управління навчальним закладом: правові аспекти: навч. посіб. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди. – 2018. – 248 с.
3. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
4. Романовський О.Г. Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності: монографія / О. Г. Романовський. – Харків : Основа, 2001. – 312 с.

Тема 10. Адаптивне управління підприємством в кризовий період

Питання для самоперевірки:

1. Чинники, що впливають на діяльність підприємства в кризовий період.
2. Суть та практичне значення адаптивного управління підприємством.
3. Зв'язок між адаптивним та антикризовим управлінням підприємством.

Література:

1. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. [Наукове видання]. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 252 с.
2. Литвиненко Т. А., Гапотій В. Д., Грень Л.М. Управління навчальним закладом: правові аспекти: навч. посіб. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди. – 2018. – 248 с.
3. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
4. Романовський О.Г. Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності: монографія / О. Г. Романовський. – Харків : Основа, 2001. – 312 с.

Тема 12. Корпоративна культура в системі управління стратегічними змінам

Питання для самоперевірки:

1. Сутність корпоративної культури.
2. Рівні корпоративної культури.
3. Основні атрибути корпоративної культури, їх зв'язок із стратегічними змінами.
4. Визначення фідуціарної корпоративної культури підприємства, її особливості.

Література:

1. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. [Наукове видання]. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 252 с.

2. Литвиненко Т. А., Гапотій В. Д., Грень Л.М. Управління навчальним закладом: правові аспекти: навч. посіб. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди. – 2018. – 248 с.
3. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
4. Романовський О.Г. Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності: монографія / О. Г. Романовський. – Харків : Основа, 2001. – 312 с.

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ МАГІСТРАМИ ЗАОЧНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ

Варіант 1

1. Охарактеризуйте сутність опору змінам.
2. Етапи змін команд за Такманом.
3. Практичне завдання. Охарактеризуйте рівні професійної діяльності управлінця: суб'єктний, суб'єкт-об'єктний, суб'єкт-суб'єктний.

Варіант 2

1. Причини, що можуть викликати опір змінам
2. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.
2. Практичне завдання. Зробіть порівняльну характеристику організаційної та корпоративна культура підприємства.

Варіант 3

1. Методи зниження опору змінам.
2. Сутнісна характеристика поняття «адаптивне управління».
3. Практичне завдання. Назвіть основні атрибути корпоративної культури. Як вони пов'язані із стратегічними змінами?

Варіант 4

1. Вплив корпоративної культури на зниження опору змінам.
2. Закономірності та принципи адаптивного управління.
3. Практичне завдання. Розробка якої стратегії змін на вашу думку є найбільш затратною для підприємства? Надайте пояснення Вашої позиції.

Варіант 5

1. Сутність реструктуризації.
2. Еволюція поняття «адаптивне управління».
3. Практичне завдання. Чому в умовах сьогодення необхідним є удосконалення підготовки управлінців нової формації? Обґрунтуйте Вашу відповідь.

Варіант 6

1. Види реструктуризації.
2. Функції адаптивного управління.
4. Практичне завдання. Які, на Вашу думку, значущими є особистісно-

професійні якості майбутніх менеджерів. Обґрунтуйте Вашу відповідь.

Варіант 7

1. Класифікація причин реструктуризації.
2. Чинники, що впливають на діяльність підприємства в кризовий період.
3. Практичне завдання. Охарактеризуйте стадії подолання опору змінам на підприємствах. Чи можна якусь із них ігнорувати? Відповідь поясніть.

Варіант 8

1. Основні фактори, що визначають успіх змін в організації.
2. Суть та практичне значення адаптивного управління підприємством.
3. Практичне завдання. Методи подолання опору змінам є універсальними? Надайте розгорнуту відповідь на дане питання.

Варіант 9

1. Методи стратегічного аналізу.
2. Зв'язок між адаптивним та антикризовим управлінням підприємством.
3. Практичне завдання. Назвіть основні причини опору змінам на індивідуальному рівні. Які вони мають особливості?

Варіант 10

1. Необхідність та види диверсифікації.
2. Типи організаційних стратегій.
3. Практичне завдання. Назвіть основні причини опору стратегічним змінам. Що є спонукальними мотивами для виникнення кожного виду опору змінам?

Варіант 11

1. Принципи поглинання та об'єднання.
2. Поняття групи та переформування її в команду.
3. Практичне завдання. Охарактеризуйте позитивні та негативні сторони прояву опору стратегічним змінам.

Варіант 12

1. Необхідність та види інтеграції.
1. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
2. Практичне завдання. Назвіть основних учасників команди змін. Хто з них на Вашу думку є найбільш важливим для успіху змін.

Варіант 13

1. Переваги та недоліки різних організаційних структур та об'єднань.
2. Проведення оцінювання стану та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом.

3. Практичне завдання. Перелічіть значущі, на вашу думку, особистісно-професійні якості майбутніх менеджерів. Обґрунтуйте Вашу відповідь.

Варіант 14

1. Функції системи адаптивного управління.
2. Фактори, що визначають спроможність підприємства до адаптивного розвитку.
3. Практичне завдання. Що таке трикутник стратегічних змін? Хто його автор? Охарактеризуйте методи планування діяльності операційної системи.

Варіант 15

1. Фактори, що зумовлюють процес формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління.
2. Механізм адаптації підприємства до зовнішнього середовища
3. Практичне завдання. Перелічте відомі вам типи підприємств в ході реалізації змін. Дайте характеристику двом типам на Ваш вибір.

Варіант 16

1. Сутність корпоративної культури.
2. Типи організаційних стратегій.
3. Практичне завдання. Хто такі агенти змін? Яка їх роль в процесі стратегічних змін?

Варіант 17

1. Відмінності між організаційною та корпоративною культурою підприємства.
2. Стратегії скорочення.
3. Практичне завдання. Чи можливе виникнення опору змінам серед учасників команди стратегічних змін? Обґрунтуйте Вашу відповідь.

Варіант 18

1. Рівні корпоративної культури, обумовленість їх виникнення.
2. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах як один з підходів забезпечення адаптивності.
3. Практичне завдання. Розкрийте основні ознаки класифікації змін. Яка з них, на Вашу думку є найбільш інформативною? Обґрунтуйте Вашу відповідь.

Варіант 19

1. Типи корпоративних команд.
2. Загальні методи (механізми) адаптивного управління.

3. Практичне завдання. Хто на підприємстві займається розробкою та впровадженням методів подолання опору змінам? Це закріплено у документації, нормах та нормативах?

Варіант 20

1. Основні атрибути корпоративної культури та їх зв'язок із стратегічними змінами.
2. Система класифікації адаптивних систем.
3. Практичне завдання. Що таке лаг змін? Схарактеризуйте його значення для стратегічного управління підприємством.

Варіант 21

1. Розроблення цілей з результатів роботи організації.
2. Інноваційні педагогічні технології в підготовці майбутніх менеджерів.
3. Практичне завдання. Охарактеризуйте стадії подолання опору змінам на підприємствах. Чи можна якусь із них ігнорувати? Відповідь поясніть.

Варіант 22

1. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
2. Етапи оптимізації діяльності організаційної системи.
3. Практичне завдання. Що таке стагнація? Схарактеризуйте наслідки стратегічних змін у випадку стагнації для підприємства?

Варіант 23

1. Типологія учасників команди змін за Белбіном.
2. Загальні методи (механізми) адаптивного управління.
3. Практичне завдання. Надайте характеристику основних суб'єктів та об'єктів управління стратегічними змінами.

Варіант 24

1. Способи адаптації команди до організаційних змін.
2. Педагогічні умови формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління.
3. Практичне завдання. Охарактеризуйте сучасні концепти управління змінами на підприємстві. Розкрийте зміст двох підходів (концептів) на Ваш вибір.

Варіант 25

1. Особистісні якості сучасного керівника соціального закладу щодо готовності до адаптивного управління.
2. Пастки Біона.

3. Практичне завдання. Ваші дії для формування фідучіарної культури підприємства? Ці дії мають бути одноразовими?

Індивідуальні завдання

Реферат

(вид індивідуального завдання)

1. Сутність та природа організаційних змін.
2. Джерела змін: зовнішні та внутрішні.
3. Політика змін та її основні принципи.
4. Класифікація видів змін.
5. Розроблення індивідуальних планів управління поліпшенням результатів роботи.
6. Заходи перед початком та після ініціювання змін.
7. Характеристика концепції організації, що навчається, як провідника змін.
8. Теорії навчання.
9. Етапи змін команд за Такманом.
10. Типологія учасників команди змін за Белбіном.
11. Пастки Біона.
12. Проведення оцінювання стану організації та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом.
13. Розроблення цілей з результатів роботи організації.
14. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.
15. Аналіз етапів однієї з організаційних змін в організації.
16. Організаційні та поведінкові чинники в забезпеченні організаційних змін.
17. Організація впровадження змін в організації.
18. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.
19. Організація як машина, політична система, організм, потік і трансформація (метафори Гаррета Моргана до організаційних змін).
20. Умови, елементи та фактори ефективності організаційних перетворень.
21. Характеристика «єднальних» керівників за Дж. Ліпман-Блюеном.
22. Самоаналіз та внутрішні ресурси управлінця змінами.
23. Емоційна компетенція керівника.
24. Фактори та методи подолання опору.
25. Управління опором змінам.
26. Формування інноваційної організаційної культури.
27. Розроблення рекомендацій зі зниження опору.
28. Критичні чинники успіху змін.
29. Проекти з управління змінами в організаціях.
30. Моніторинг та аналіз змін.
31. Реструктуризація з погляду індивідуальних змін: особливий випадок скорочення штатів (модель Ноєра).
32. Команди у процесі реструктуризації.

33. Організаційна діагностика: необхідність проведення і зміст.
34. Процеси диверсифікації та зміни.
35. Підходи до управління реалізацією стратегічних змін фірми.

ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ З КУРСУ «АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ»

1. Сутність змін та їх роль в діяльності підприємства.
2. Класифікація змін.
3. Стратегічні зміни та їх сутність.
4. Зміни та розвиток підприємства: стратегічні аспекти.
5. Менеджмент змін та його відмінність від системи стратегічного управління.
6. Сучасні концепції управління стратегічними змінами.
7. Роль управління стратегічними змінами в діяльності підприємства.
8. Характеристика складових управління стратегічними змінами на підприємстві.
9. Поняття групи та переформування її в команду.
10. Типи корпоративних команд.
11. Вплив індивідуумів на динаміку команди.
12. Способи адаптації команди до організаційних змін.
13. Основні стадії розвитку команд та їх характеристика.
14. Етапи змін команд за Такманом.
15. Типологія учасників команди змін за Белбіном.
16. Пастки Біона.
17. Проведення оцінювання стану та підготування документів, що описують бачення ключових чинників розвитку команди та організації загалом.
18. Розроблення цілей з результатів роботи організації.
19. Визначення бажаних стандартів поведінки команди та організації.
20. Сутність реструктуризації.
21. Реструктуризація з позиції індивідуальних змін.
22. Причини реструктуризації. Моніторинг та аналіз змін.
23. Команди в процесі реструктуризації.
24. Типи організаційних стратегій.
25. Стратегії концентрованого зростання.
26. Стратегії скорочення.
27. Стратегії інтеграційного зростання.
28. Стратегії диверсифікації.
29. Причини об'єднань та поглинань.
30. Висновки із досліджень вдалих та невдалих поглинань.
31. Переваги та недоліки різних організаційних об'єднань.
32. Стратегії організаційних змін.
33. Проектування організаційних змін.
34. Моделювання організаційних змін.

35. Механізм адаптивного управління організаційними змінами.
36. Сутнісна характеристика поняття «адаптивне управління».
37. Еволюція поняття «адаптивне управління».
38. Функції адаптивного управління.
39. Закономірності та принципи адаптивного управління.
40. Загальні методи (механізми) адаптивного управління.
41. Етапи оптимізації діяльності організаційної системи.
42. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах як один з підходів забезпечення адаптивності.
43. Система класифікації адаптивних систем.
44. Чинники, що впливають на діяльність підприємства в кризовий період.
45. Суть та практичне значення адаптивного управління підприємством.
46. Зв'язок між адаптивним та антикризовим управлінням підприємством.
47. Наукові трактування поняття «адаптація персоналу».
48. Класифікація видів адаптації працівників.
49. Механізм управління адаптацією робітників.
50. Програма адаптації персоналу.
51. Характеристика методів адаптації.
52. Типові проблеми адаптації персоналу на підприємстві.
53. Кваліметрична модель якостей працівника фірми, що обіймає посаду менеджера проектів.
54. Сутність корпоративної культури підприємства, її значення для системи управління стратегічними змінами.
55. Складові корпоративної культури та її функції в системі управління стратегічними змінами.
56. Корпоративна культура підприємства та виникнення опору стратегічним змінам.
57. Формування корпоративної культури щодо сприяння стратегічним змінам.
58. Підготовка майбутнього керівника соціального закладу до адаптивного управління.
59. Особистісні якості сучасного керівника соціального закладу щодо готовності до адаптивного управління.
60. Педагогічні умови формування готовності майбутніх менеджерів до адаптивного управління
61. Інноваційні педагогічні технології в підготовці майбутніх менеджерів.
62. Заклад вищої освіти як соціальна система.

63. Активізація взаємодії викладачів і студентів у навчальному процесі ЗВО . 64.
Моделювання системи адаптивного управління розвитком педагогічного колективу.

МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Система оцінювання знань, вмінь та навичок студентів передбачає виставлення оцінок за усіма формами проведення занять. Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитись у таких формах:

1. Оцінювання роботи студентів у процесі лабораторних занять.
2. Проведення проміжного контролю.
3. Проведення модульного контролю.

Загальна модульна оцінка складається з поточної оцінки, яку студент отримує під час лабораторних занять та оцінки за виконання модульної контрольної роботи.

Загальна оцінка з дисципліни визначається як середнє арифметичне модульних оцінок.

Порядок поточного оцінювання знань студентів

Поточне оцінювання здійснюється під час проведення лабораторних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:

- 1) активність та результативність роботи студента протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни; відвідування занять;
- 2) виконання проміжного контролю;
- 3) виконання модульного контрольного завдання.

Контроль систематичного виконання самостійної роботи та активності на практичних заняттях

Оцінювання проводиться за 5-бальною шкалою за такими критеріями:

- 1) розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;
- 2) ступінь засвоєння матеріалу дисципліни;
- 3) ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;
- 4) уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків при виконанні завдань, винесених для самостійного опрацювання, та завдань, винесених на розгляд в аудиторії;
- 5) логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки.

Оцінка «відмінно» ставиться за умови відповідності виконаного завдання студента або його усної відповіді до всіх п'яти зазначених критеріїв.

Відсутність тієї чи іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

При оцінюванні практичних завдань увага приділяється також їх якості та самостійності, своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась із вимог не буде виконана, то оцінка буде знижена.

Проміжний модульний контроль

Проміжний модульний контроль рівня знань передбачає виявлення опанування студентом матеріалу лекційного модуля та вміння застосовувати його для вирішення практичної ситуації і проводиться у вигляді контрольної роботи за темами 1-го та 2-го модулю.

Проведення модульного контролю

Модульний контроль здійснюється та оцінюється за допомогою проведення контрольної роботи за всіма темами дисципліни.

Підсумкова оцінка з дисципліни розраховується як середня з кількох складових, що враховує оцінки кожного виду контролю (дві оцінки за результатами поточного модульного контролю, оцінку за курсовий проект і підсумкову контрольну роботу).

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андрієнко, Н. М. Модель адаптивної поведінки підприємства як відкритої системи [Текст] / Н. М. Андрієнко // Глобальні та національні проблеми економіки. – Вип. 3, 2015. – С.188-193.
2. Борова Т. А. Розвиток теорії адаптивного управління у контексті вищого навчального закладу / Т. А. Борова // Проблеми фізичного виховання і спорту. – Харків, 2011. – № 7. – С. 11-14.
3. Гавкалова Н. Л. Формування та використання інтелектуального капіталу. [Наукове видання]. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 252 с.
4. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень. – К.: Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
5. Гаєвський Б. А. Основи науки управління : навчальний посібник / Б. А. Гаєвський. – К. : МАУП, 1997. – 112 с.
6. Готовність до адаптивного управління сучасного менеджера в умовах конкуренції на ринку праці / Романовський О. Г., Чеботарьов М.К., Воробйова Є.В., Резнік С.М., Панфілов Ю.І., Костира І.В. за заг. ред. О. Г. Романовського. – Харків: НТУ«ХП», 2018. – 166 с.
7. Грень Л.М., Чеботарьов М. К., Панфілов Ю. І. Готовність майбутнього керівника соціального закладу до адаптивного управління. «Global Scientific Trends: Economics and Public Administration». Vol.4/2023. P. 36-48.
8. Грень Л.М., Чеботарьов М. К. Вплив філософсько-управлінських факторів на формування атрибутивних рис сучасного керівника. Вісник Національного університету цивільного захисту України. – 2021. – Вип. 1 (14). – 335 с. – (Серія «Державне управління») – С. 242 – 249.
9. Грибик І.І. Управління змінами / І.І. Грибик, Й.С. Ситник, Н.В. Смоленська. – Львів: Вид. Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 180 с.
10. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: [Колективна монографія] / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. [За заг. та наук. редакцією докт. пед. наук, професора Г. В.Єльнікової] – Чернівці: Технодрук, 2009. – 570 с.

11. Ждаміров Є. Ю. Адаптивна система управління підприємством / Є. Ю. Ждаміров // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2011. – №4. – С. 189-192.
12. Калашнікова С. А. Модернізація програм підготовки керівників навчальних закладів на основі концептуальних засад професійної підготовки управлінців-лідерів / С. А. Калашнікова // Освітологічний дискурс. – 2011. – №1(3). – С.143-167.
13. Калініченко Л. Л. Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі / Л. Л. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 33. – С. 177-180.
14. Карамушка Л. М. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. : «Просвіта», 2011. – 200 с.
15. Король А. С. Зміст та структура готовності керівника до організаційних змін / А. С. Король // Актуальні проблеми психології: збірник наукових праць. Т. 6. Психологія обдарованості. Вип. 9 / За ред. С. Д. Максименка; Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – Житомир : Вид-во ЖДУ імені І. Франка, 2013. – С. 216-227.
16. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2007. – 672 с.
17. Литвиненко Т. А., Гапотій В. Д., Грень Л.М. Управління навчальним закладом: правові аспекти: навч. посіб. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди. – 2018. – 248 с.
18. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця, 2016. – 150 с.
19. Романовський О.Г. Підготовка майбутніх інженерів до управлінської діяльності: монографія / О. Г. Романовський. – Харків : Основа, 2001. – 312 с.
20. Сучасні концепції управління організаціями [Електронний ресурс] : навч. посібник для здобув. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, М. В. Шкробот; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,46 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 278 с.
21. Токманова І. В. Адаптивне управління розвитком вітчизняних підприємств / І. В. Токманова, Т. С. Литвинова // Вісник економіки, транспорту і промисловості. – 2015. – №49. – С.212-216.
22. Фесік, Л.І. Адаптивне управління: еволюція поняття та сутнісна характеристика [Електронний ресурс] / Електронне наукове фахове видання «Теорія та методика управління освітою», випуск № 5, грудень 2010 р. – Режим доступу: \WWW/ URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11fescec.pdf> – 22.04.2016 р. – Загол. з екрану.
23. Чеботарьов М. К. Формування готовності до адаптивного управління сучасного менеджера засобами тренінгових технологій / Є. В. Воробйова, М. К. Чеботарьов // Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я : Двадцять шоста міжнародна науково практична конференція MicroCAD-2018, 16-18 травня 2018 р.; у 4 ч. Ч.4 / За ред. проф. Сокола Є. І. – Харків : НТУ «ХПІ». – С.125.
24. Чеботарьов М.К., Грень Л.М. Принципи управління навчальним закладом. XV Международной научно–практической конференции «Modern

approaches to the introduction of science into practice» | URL:<https://european-con.esclick.me/Eho8LPO0CN8u>] с. 164-165.

25. Шатун В. Т. Основи менеджменту : Навчальний посібник / В. Т. Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.

26. Янченко Н. В. Стратегічні аспекти адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту / Н. В. Янченко // Вісник Хмельницького національного університету. – Серія «Економічні науки». – 2011. – №6. – Т. 1. – С. 44-46.

27. Astrom, K. J. Adaptive Control [Текст] / Karl Johan Astrom, Bjorn Wittenmark. – Prentice Hall; 2 edition. – 1994. – 580 p.

28. Hren L., Chebotarev M. Civil competences of the head of a social institution as an important prerequisite for national security of the country. Public administration and state security aspects. Vol.1/1 2021. Pp. 83-94. URL: <http://passa.nuczu.edu.ua/archive/11-vol-1-1-2021>.

29. Kegan R. In Over Our Heads: The Mental Demands Of Our Life / R. Kegan. – Massachusetts: Harvard University Press, 1994. – 396 p.--

30. Wiener, N. The human use of human beings. Cybernetics and society [Text] / N. Wiener. – London, Eyre&Spottiswoode, 1950. – 241 p.

ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

1. Балтовський, О. А. Методи і моделі адаптивного автоматизованого управління функціонуванням та розвитком промислових підприємств : автореф. дис ... д-ра техн. наук: 05.13.06 / О. А. Балтовський. – Херсон : 2009 . – 36 с.

2. Бушуєв, С. Д. Формування цінності в діяльності проектно-орієнтованих організацій / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. – № 3 (31). – С. 5-14.

3. Бушуєва, Н. С. Матричні технології проактивного управління програмами організаційного розвитку [Текст]: автореф. дис. ... докт. техн. наук: 05.13.22 / Н. С. Бушуєва. – Київський національний університет будівництва і архітектури, 2008. – 40 с.

4. Влодарска-Зола Л. Професійна підготовка майбутніх менеджерів у вищих технічних навчальних закладах : автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти / З. Л. Влодарска-Зола; Ін-т педагогіки та психології професійної освіти АПН України. – К., 2003. – 20 с.

5. Гінсіровська І. Р. Підготовка майбутніх фахівців з менеджменту до інноваційної професійної діяльності у вищих технічних навчальних закладах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук, спец. 13.00.04 – «Теорія і методика професійної освіти» / І. Р. Гінсіровська; М-во освіти і науки України, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. – Тернопіль, 2018. – 20 с.

6. Грень Л. М. Розвиток мотиваційної сфери студентів як основа досягнення успіху в майбутній професійній діяльності [Електронний ресурс] / Л. М. Грень // Проблеми інженерно-педагогічної освіти. – 2010. – №28/29. – Режим доступу : http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/18139/1/2010_Hren_Rozvytok_motyvatsiinoi.pdf.

7. Захер, А. Х. Моделі та інформаційні технології для адаптивного управління компонентними програмними комплексами: автореф. дис... канд. техн. наук: 05.13.06 / Захер Аль-Хассаніє ; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». – Х., 2008. – 20 с.
8. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посібник для вузів / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003 – 421 с.
9. Медведєва, О. М. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах: методологічні основи [Текст]: автореф. дис. ... д-ра техн. наук : 05.13.22 / О. М. Медведєва. – К., 2013. – 44 с.
10. Михайлова Л. І. Людський капітал як соціально-економічна категорія в системі управління трудовими ресурсами АПК / Л. І. Михайлова // Вісник ХНАУ ім. В.В.Докучаєва. – 2004. – № 10. – С. 154 – 159.
11. Спіцина А. Є. Механізм реалізації адаптивного управління персоналом транспортної галузі. Економічний вісник, 2022, №3. С. 156-169.
12. Стец, І. Адаптивне управління потенціалом підприємства [Текст] / І. Стец // Українська наука: минуле, сучасне майбутнє. – Вип. 18. – 2013. – С.154-162.
13. Чорна, М.В. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс] / Електронне видання «Ефективна економіка», № 1, 2015. – Режим доступу: \WWW/ URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3710> – 12.04.2016 р. – Загол. з екрану.
14. Шувалова, Л. А. Структурно-функціональні моделі та методи інформаційної технології адаптивного управління технологічними процесами фасування [Текст]: автореф. дис... канд. техн. наук: 05.13.06 / Л.А. Шувалова; Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси, 2008. – 20 с.
15. Ashby, W.R. Design for a brain; the origin of adaptive behavior [Text] / W.R. Ashby. – New York, Wiley, 1960. – 308 p.
16. Edvinson L. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower / L. Edvinson, M. Malone. – NY:Harper Business, 1997. – 234 p.

ІНФОРМАЦІЙНІ РЕСУРСИ В ІНТЕРНЕТІ

1. Верховна Рада України. URL: <http://rada.gov.ua/>
2. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua>
3. Рада національної безпеки України. URL: <http://www.rnbo.gov.ua/>
4. Відділ звернень громадян України. URL: <http://vzvernenn.rada.gov.ua/>
5. Президент України. URL: <http://www.president.gov.ua/>
6. <http://web.kpi.kharkov.ua/>
7. <http://zakon.rada.gov.ua>
8. <http://me.gov.ua>

9. <http://mlsp.kmu.gov.ua>
10. <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1221.htm>
11. http://sd.net.ua/2010/02/19/neuhauz_socialna_derzhava.html
12. <http://www.onlinevolunteering.org/>
13. <http://un.org>
14. <http://uncf.com.ua>

Методичні вказівки

Укладачі:

Романовський Олександр

Грень Лариса

Грибко Ольга

Чеботарьов Микола

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

Методичні вказівки з дисципліни

«Адаптивне управління»

План 2023, п. 569

Підписано до друку _____.

Формат 60x84 /¹⁶. Обсяг 6,5 д.а.

Тираж 20 екз.

Видавництво _____.

Номер державної реєстрації _____

email _____