

ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ
щодо докторської дисертації Р. Б. Аксельрода

1.

<p style="text-align: center;">Аксельрод Роман Борисович «Науково-методологічні засади управління процесами трансформації будівельних підприємств» Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, 2022</p>	<p style="text-align: center;">Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: «Центр учбової літератури», 2016.</p>
<p>С. 48. Розділ 1. Концептуально-онтологічні та теоретичні аспекти змін в операційній діяльності будівельних підприємств 1.1. Систематизація змістовно-онтологічних характеристик базових функцій дослідження Бажання досягти успіху є характерним для багатьох. Організації, які існують в умовах мінливого зовнішнього середовища, не можуть пасивно спостерігати за змінами, а потім на них реагувати, їх стратегії мають бути далекоглядними, спрямованими на попередження зовнішніх загроз та перетворення їх у власні конкурентні переваги. Розвиток організації, що супроводжується системними змінами, є безперервним процесом. Джерелами і рушійною силою змін є зрушення у зовнішніх і внутрішніх умовах господарської, виробничої, управлінської діяльності. До таких зрушень можуть бути віднесені, наприклад, зміни видів і типів конкуренції, технічні, технологічні та управлінські нововведення, зміни характеру попиту, зміни в законодавчій базі і політиці держави. Керівники, які є часто власниками компаній, під тиском ринку і внутрішніх протиріч усвідомлюють необхідність змін у своїх організаціях.</p>	<p>С. 60. Тема 2 Еволюція організації Бажання досягти успіху є характерним для багатьох. Організації, які існують в умовах мінливого зовнішнього середовища, не можуть пасивно спостерігати за змінами, а потім на них реагувати. Їхні стратегії мають бути далекоглядними, спрямованими на попередження зовнішніх загроз та перетворення їх у власні конкурентні переваги. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації Розвиток організації, що супроводжується системними змінами, є безперервним процесом. Джерелами і рушійною силою змін є зрушення у зовнішніх і внутрішніх умовах господарської, виробничої, управлінської діяльності. До таких зрушень можуть бути віднесені, наприклад, зміни видів і типів конкуренції, технічні, технологічні та управлінські нововведення, зміни характеру попиту, зміни в законодавчій базі і політиці держави. Керівники, які є часто власниками компаній, під тиском ринку і внутрішніх протиріч усвідомлюють необхідність змін у своїх організаціях.</p>
<p>С. 50–51. В загальному <i>категорія "зміни"</i> характеризує управління, перетворення. Зміни передбачають певні перетворення стану системи. Для зміни є характерним динамічний стан властивостей об'єкта. <i>Розвиток</i> розглядається як вищий тип руху, зміни матерії і свідомості; перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. Розвиток не є будь-якою зміною у структурі об'єкта, а тільки якісною зміною, пов'язаною з перетвореннями у внутрішній будові об'єкта, у його структурі, що є сукупністю функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей [5]. Розвитку, як складній економічній та філософській категорії притаманні наступні характеристики: • - планований та довгостроковий процес; • - процес, орієнтований на проблеми; • - процес, що відображає системний підхід; • - процес, орієнтований на дії; • - процес постійного навчання та перенавчання. Отже, категорія "розвиток" визначає характер змін, які відбуваються у будь-яких предметах, системах, явищах. Розвиток як загальнонаукове поняття характеризується не тільки незворотністю, спрямованістю і закономірністю, але й володіє ще такими похідними змістовними властивостями, як швидкість і результат. Основні характеристики та властивості розвитку організації наведено на рис. 1.2.</p>	<p>С. 60–61. В загальному <i>категорія "зміни"</i> характеризує управління, перетворення. Зміни передбачають певні перетворення стану системи. Для зміни є характерним динамічний стан властивостей об'єкта. <i>Розвиток</i> розглядається як вищий тип руху, зміни матерії і свідомості; перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. Розвиток не є будь-якою зміною у структурі об'єкта, а тільки якісною зміною, пов'язаною з перетвореннями у внутрішній будові об'єкта, у його структурі, що є сукупністю функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей [13]. Розвитку, як складній економічній та філософській категорії притаманні наступні характеристики: • - планований та довгостроковий процес; • - процес, орієнтований на проблеми; • - процес, що відображає системний підхід; • - процес, орієнтований на дії; • - процес постійного навчання та перенавчання. Отже, категорія "розвиток" визначає характер змін, які відбуваються у будь-яких предметах, системах, явищах. Розвиток як загальнонаукове поняття характеризується не тільки незворотністю, спрямованістю і закономірністю, але й володіє ще такими похідними змістовними властивостями, як швидкість і результат. Основні характеристики та властивості розвитку організації наведено на рис. 2.1.</p>

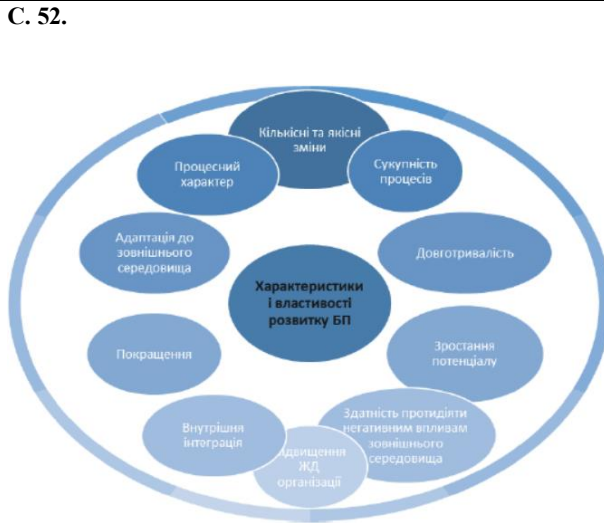


Рис. 1.2 - Характеристики та властивості розвитку будівельного підприємства [6]

Покликання [6] – це Новаківський І. І. Проектно орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 640 : Проблеми економіки та управління. – С. 163–174.

Це покликання – фальшиве, оскільки в статті Новаківського немає ані цього рисунка, ані слів, що на ньому вказані..



Рис. 2.1 – Характеристики та властивості розвитку організації

С. 52–53. Розвиток організації реалізується через сукупність принципів, які наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 1.1

Принципи розвитку будівельного підприємства

Принципи розвитку	Змістова характеристика
Принцип динамічної рівноваги	Динамічна рівновага виступає обов'язковою умовою функціонування БП, що визначає оптимальне співвідношення між елементами системи, а також між цілим та її частинами; оптимальну відповідність між стійкістю і мінливістю, самоорганізацією і безладом; оптимальне співвідношення системи із зовнішнім середовищем

Продовження таблиці 1.1

Принцип переважного розвитку	Організаційні системи прагнуть забезпечити оптимальний розвиток за допомогою переорієнтації матеріальних ресурсів з менш важливих на більш важливі та перспективні напрямки. При нестачі матеріальних ресурсів в організації, засоби спрямовуються на забезпечення найбільш важливих напрямків та сфер діяльності
------------------------------	---

С. 62. Розвиток організації реалізується через сукупність принципів, які наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Принципи розвитку організації


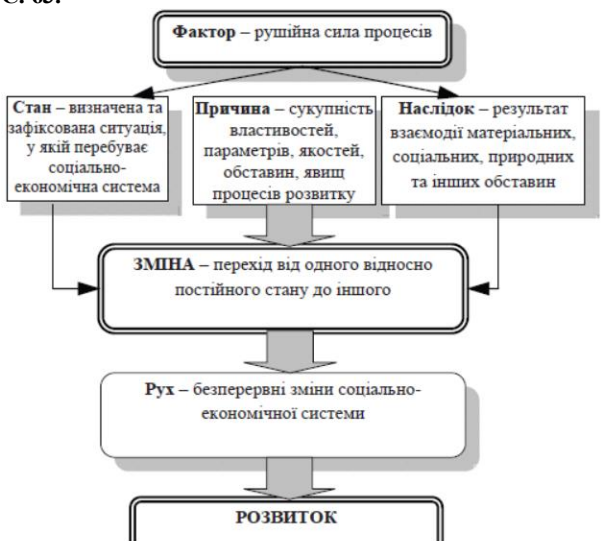
Принципи розвитку	Змістова характеристика
Принцип динамічної рівноваги	Динамічна рівновага виступає обов'язковою умовою функціонування організації, що визначає оптимальне співвідношення між елементами системи, а також між цілим та її частинами; оптимальну відповідність між стійкістю і мінливістю, самоорганізацією і безладом; оптимальне співвідношення системи із зовнішнім середовищем

Принцип переважного розвитку	Організаційні системи прагнуть забезпечити оптимальний розвиток за допомогою переорієнтації матеріальних ресурсів з менш важливих на більш важливі та перспективні напрямки. При нестачі матеріальних ресурсів в організації, засоби спрямовуються на забезпечення найбільш важливих напрямків та сфер діяльності
------------------------------	---

Принцип змінюваності	Розвиток матеріальних систем здійснюється не безпосередньо і прямо, а за допомогою зміни їх складових елементів. Як індивідуальний розвиток організму може відбуватися тільки на тлі постійного хімічного складу речовини клітин, клітинного складу організму, так і процес випадкових перетворень в організації знаходиться в рамках принципу змінюваності. На ринку один товар змінює інший не тільки з причини своєї переваги, але й відповідно до етапу розвитку всієї системи	Принцип змінюваності	Розвиток матеріальних систем здійснюється не безпосередньо і прямо, а за допомогою зміни їх складових елементів. Як індивідуальний розвиток організму може відбуватися тільки на тлі постійного хімічного складу речовини клітин, клітинного складу організму, так і процес випадкових перетворень в організації знаходиться в рамках принципу змінюваності. На ринку один товар змінює інший не тільки з причини своєї переваги, але й відповідно до етапу розвитку всієї системи
Принцип інерції	Зміна потенціалу системи, що сприяє розвитку, відбувається з деяким запізненням, обумовленим темпом зміни ресурсів або технологій. Впровадження нового ресурсу має починатися через деякий час після його створення або придбання, а застарілий ресурс повинен вилучатися з використання через деякий час після впровадження нового	Принцип інерції	Зміна потенціалу системи, що сприяє розвитку, відбувається з деяким запізненням, обумовленим темпом зміни ресурсів або технологій. Впровадження нового ресурсу має починатися через деякий час після його створення або придбання, а застарілий ресурс повинен вилучатися з використання через деякий час після впровадження нового
Принцип еластичності	Кожна організація намагається згладити наслідки внутрішніх та зовнішніх збурюючих впливів. Висока еластичність характеризується швидким і плавним реагуванням на впливи. За низької еластичності приймаються неадекватні рішення протягом тривалого терміну	Принцип еластичності	Кожна організація намагається згладити наслідки внутрішніх та зовнішніх збурюючих впливів. Висока еластичність характеризується швидким і плавним реагуванням на впливи. За низької еластичності приймаються неадекватні рішення протягом тривалого терміну
Принцип безперервності	Процес зміни потенціалу організації йде безперервно, змінюється тільки швидкість і характер змін	Принцип безперервності	Процес зміни потенціалу організації йде безперервно, змінюється тільки швидкість і характер змін
Принцип раціоналізації	Раціоналізація як процес повинна привести до нового стану організації, до нової результативності, до досягнення максимально можливого рівня ефективності при існуючих в даний момент ресурсах. Раціоналізація формує механізм перетворень в організації	Принцип раціоналізації	Раціоналізація як процес повинна привести до нового стану організації, до нової результативності, до досягнення максимально можливого рівня ефективності при існуючих в даний момент ресурсах. Раціоналізація формує механізм перетворень в організації

Джерело: сформовано автором за даними [7]

Покликання [7] у дисертації правильне – це посібник Т. В. Назарчук і О. М. Косіюк «Менеджмент організації», та тільки ось вислів Романа Аксельрода «Джерело: сформовано автором за даними [7]» є фальши-

<p>вим, бо таблиця була повністю скопійована, а не сформована автором унаслідок роботи з певними даними, наведеними в статтях інших авторів, обробки їх, як роблять, коли створюють свою таблицю.</p>	
<p>С. 53–54. Розуміння змін у організації має базуватись на таких ключових положеннях:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зміни - це природний феномен; - зміни відбуваються поступово і безперервно; - мета змін - сприяння виживанню організації і її зростанню; - виживання та зростання залежать від адаптації до динамічного зовнішнього середовища; - діяльність організації також здійснює вплив на зовнішнє середовище. <p>Об'єктивність організаційних змін висуває необхідність розв'язання проблеми розвитку організації в умовах постійної мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища.</p>	<p>С. 62–63. Розуміння змін у організації має базуватись на таких ключових положеннях:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зміни - це природний феномен; - зміни відбуваються поступово і безперервно; - мета змін - сприяння виживанню організації і її зростанню; - виживання та зростання залежать від адаптації до динамічного зовнішнього середовища; - діяльність організації також здійснює вплив на зовнішнє середовище. <p>Об'єктивність організаційних змін висуває необхідність розв'язання проблеми розвитку організації в умовах постійної мінливості внутрішнього та зовнішнього середовища.</p>
<p>С. 54. Зміни можуть викликатися дією зовнішніх по відношенню до об'єкта обставин, розвиток є саморухом об'єкта - іманентним процесом, джерело якого у самому об'єкті, що розвивається.</p> <p>Взаємозалежність і взаємообумовленість всіх якісних і кількісних змін організації у процесі розвитку, не залишають недоторканим жодного її системного елемента.</p> <p>Постійні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що викликають появу протиріч, як джерела розвитку підприємства, потребують від системи управління певного динамізму, що проявляється у застосуванні нових методів, процесів, появи новітніх форм взаємодії між елементами організації.</p> <p>Логічну схему змістовного розуміння поняття розвитку та зв'язок категорій "зміна" і "розвиток" наведено на рис. 1.3.</p> <p>З позиції менеджменту <i>зміна</i> - це поступовий або ступінчастий процес переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.</p> <p>Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили -бажання вижити (зберегти себе, мати визначену стабільність) і прагнення розвиватися (самоудосконалюватися).</p>	<p>С. 63. Зміни можуть викликатися дією зовнішніх по відношенню до об'єкта обставин, розвиток є саморухом об'єкта - іманентним процесом, джерело якого у самому об'єкті, що розвивається.</p> <p>Взаємозалежність і взаємообумовленість всіх якісних і кількісних змін організації у процесі розвитку, не залишають недоторканим жодного її системного елемента.</p> <p>Постійні зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що викликають появу протиріч, як джерела розвитку підприємства, потребують від системи управління певного динамізму, що проявляється у застосуванні нових методів, процесів, появи новітніх форм взаємодії між елементами організації.</p> <p>Логічну схему змістовного розуміння поняття розвитку та зв'язок категорій "зміна" і "розвиток" наведено на рис. 2.2.</p> <p>З позиції менеджменту <i>зміна</i> - це поступовий або ступінчастий процес переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.</p> <p>Кожна соціально-економічна система має дві рушійні сили -бажання вижити (зберегти себе, мати визначену стабільність) і прагнення розвиватися (самоудосконалюватися).</p>
<p>С. 55.</p>  <p>Рис. 1.3. Зв'язок категорій "розвиток" та "зміна"</p> <p>Покликання на джерело відсутнє. Плагіат! Чомусь у Р. Б. Аксельрода текст «Фактор – рушійна сила процесів» перетворився в текст «Фактор – руйнівна сила».</p>	<p>С. 63.</p>  <p>Рис. 2.2. Зв'язок категорій «розвиток» та «зміна»</p>

<p>С. 55. Зміни обумовлені необхідністю пристосування до реальних умов, тобто адаптацією. Чим вищий рівень адаптації, тим система надійніша і тим вищий рівень її виживання та ефективності. Тому потреба у змінах виникає так часто, що їх вплив на підприємства не розглядається як виняткове явище [8].</p> <p>Покликання [8] – це стаття Удалих О. О., Горбатовська Н. В. Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві // Бізнесінформ. – 2011. – № 3. – С. 135-137. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-3_0-pages-135_137.pdf Це покликання фальшиве, оскільки там немає цього абзацу!</p>	<p>С. 64. Зміни обумовлені необхідністю пристосування до реальних умов, тобто адаптацією. Чим вищий рівень адаптації, тим система надійніша і тим вищий рівень її виживання та ефективності. Тому потреба у змінах виникає так часто, що їх вплив на підприємства не розглядається як виняткове явище.</p>
<p>С. 59. У процесі функціонування підприємства протягом усього життєвого циклу відбуваються зміни, що притаманні будь-яким стадіям його економічного стану: зростанню, стагнації, рецесії. Зміни, які відбуваються у процесі функціонування підприємства, є якісними і можуть проявлятися у перетворенні потенціалу підприємства (технологічного, інтелектуального, управлінського, фінансового тощо) та у зміні розмірів, масштабів діяльності підприємства. Зміни - це єдине, що в організації залишається незмінним. В умовах ринку зміни є невід'ємною частиною сучасного управління і сприймаються як своєрідний інструмент підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства [22].</p> <p>Висока динамічність сучасного ринку, з якою вимушені рахуватись всі економічні суб'єкти від корпорацій до малого бізнесу, переконала навіть найзапекліших консерваторів у необхідності проведення регулярних та своєчасних змін у діяльності організації.</p> <p>Покликання [22] – це книга Современное управление. Энциклопедический справочник. Т.1 / Под ред. Д.Н. Карпухина, Б.З. Мильнера. — М.: “Издательство”, 1997. — 584 с. http://www.amac.md/biblioteca/data/26/03/Management/MODERN-2.pdf Це покликання фальшиве, оскільки там немає цього абзацу!</p>	<p>С. 64. У процесі функціонування підприємства протягом усього життєвого циклу відбуваються зміни, що притаманні будь-яким стадіям його економічного стану: зростанню, стагнації, рецесії. Зміни, які відбуваються у процесі функціонування підприємства, є якісними і можуть проявлятися у перетворенні потенціалу підприємства (технологічного, інтелектуального, управлінського, фінансового тощо) та у зміні розмірів, масштабів діяльності підприємства. Зміни - це єдине, що в організації залишається незмінним. В умовах ринку зміни є невід'ємною частиною сучасного управління і сприймаються як своєрідний інструмент підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.</p> <p>Висока динамічність сучасного ринку, з якою вимушені рахуватись всі економічні суб'єкти від корпорацій до малого бізнесу, переконала навіть найзапекліших консерваторів у необхідності проведення регулярних та своєчасних змін у діяльності організації.</p>
<p>С. 63–64. З практичної точки зору найчастіше, за думкою авторів [27, 28, 29], зміни в організаціях відбуваються за таких обставин:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1. Зміни ініціюються ринком. Ринок - поняття емке, яке включає поведінку конкурентів, які можуть раптом знизити ціни, розширити асортимент або одержати іншу перевагу, на яку підприємство не в змозі ефективно відреагувати, не змінюючись, і купівельну спроможність цільового сегменту, і появу нових товарів та технологій, і зміну законодавства, і багато іншого. Ринкові вимоги є явною причиною 80% змін і приховано присутні у решті випадків. • 2. Змінюються інтереси власників. Таке трапляється досить часто, якщо враховувати втрату партнерів, що відкривають власну справу. Іноді відбувається розподіл сфер бізнесу, персоналу, іноді створюється конкуруюча фірма, яка також орієнтована на ринок батьківської структури. Все це примушує підприємство переглядати свої цілі та завдання. Також можуть змінюватись інтереси єдиного власника, оскільки розвиваються не тільки організації, але й люди. • 3. Компанія розширюється шляхом злиття або придбання діючого бізнесу. У цих випадках незмінною не може залишитися жодна частина новоствореної струк- 	<p>С. 65–66. З практичної точки зору найчастіше, за думкою авторів [15], зміни в організаціях відбуваються за таких обставин:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1. Зміни ініціюються ринком. Ринок - поняття емке, яке включає поведінку конкурентів, які можуть раптом знизити ціни, розширити асортимент або одержати іншу перевагу, на яку підприємство не в змозі ефективно відреагувати, не змінюючись, і купівельну спроможність цільового сегменту, і появу нових товарів та технологій, і зміну законодавства, і багато іншого. Ринкові вимоги є явною причиною 80% змін і приховано присутні у решті випадків. • 2. Змінюються інтереси власників. Таке трапляється досить часто, якщо враховувати втрату партнерів, що відкривають власну справу. Іноді відбувається розподіл сфер бізнесу, персоналу, іноді створюється конкуруюча фірма, яка також орієнтована на ринок батьківської структури. Все це примушує підприємство переглядати свої цілі та завдання. Також можуть змінюватись інтереси єдиного власника, оскільки розвиваються не тільки організації, але й люди. • 3. Компанія розширюється шляхом злиття або придбання діючого бізнесу. У цих випадках незмінною не може залишитися жодна частина новоствореної струк-

<p>тури. Різниця у організації, традиціях і культурі настільки може бути істотною, що це переростає в проблему, яка потребує кардинальних перетворень.</p> <p>• 4. <i>На підприємстві нагромаджуються внутрішні суперечності.</i> З різних причин у організаціях можуть розвиватися конфлікти, що призводять навіть без змін ринкового середовища до зниження продуктивності і втрати конкурентних переваг. У більшості випадків недостатньо або неможливо привести сторони до консенсусу, не торкаючись структури, технологій або мотивації, а найчастіше - всієї організації та її бізнесу.</p> <p>• 5. <i>Керівники планують розвиток підприємства і справи.</i> Рідко, але трапляється, що зміни проводяться не у відповідь на проблеми, що накопичилися, а як передбачення майбутніх проблем. Це, безумовно, прогресивний підхід, але широкого розповсюдження він не має, оскільки, з одного боку, встигати реагувати на факти, що вже відбулися, є непростю задачею, а з іншого, планування засноване на більш-менш точному прогнозі, який керівник не завжди може отримати.</p> <p>Зміни можуть бути <i>проактивними</i>, тобто попереджувальними, і <i>реактивними</i>. Наприклад, зміна для виправлення виявленої помилки, -це типова реактивна дія, а зміни, що здійснюються для усунення можливої загрози зовнішнього середовища до виникнення фактичної проблеми, є проактивними. Усі змінні організації взаємопов'язані, і зміна однієї з них неминуче позначиться на інших. Наприклад, зміни у техніці і технології (модернізація обладнання, оновлення технологічних ліній) можуть призвести до змін у структурі (системі комунікацій), чисельності і кваліфікаційному рівні працівників, а також характері і складності виконуваних завдань [30].</p> <p>Отже, оптимальними процесами, які спрямовані на виживання і стабільне функціонування організації є зміни, спрямовані на розвиток.</p> <p>Фальшиві покликання [27, 28, 29] – це російські книжки, до того ж російська книга [29] чомусь наведена українською. Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!</p>	<p>тури. Різниця у організації, традиціях і культурі настільки може бути істотною, що це переростає в проблему, яка потребує кардинальних перетворень.</p> <p>• 4. <i>На підприємстві нагромаджуються внутрішні суперечності.</i> З різних причин у організаціях можуть розвиватися конфлікти, що призводять навіть без змін ринкового середовища до зниження продуктивності і втрати конкурентних переваг. У більшості випадків недостатньо або неможливо привести сторони до консенсусу, не торкаючись структури, технологій або мотивації, а найчастіше - всієї організації та її бізнесу.</p> <p>• 5. <i>Керівники планують розвиток підприємства і справи.</i> Рідко, але трапляється, що зміни проводяться не у відповідь на проблеми, що накопичилися, а як передбачення майбутніх проблем. Це, безумовно, прогресивний підхід, але широкого розповсюдження він не має, оскільки, з одного боку, встигати реагувати на факти, що вже відбулися, є непростю задачею, а з іншого, планування засноване на більш-менш точному прогнозі, який керівник не завжди може отримати [15].</p> <p>Зміни можуть бути <i>проактивними</i>, тобто попереджувальними, і <i>реактивними</i>. Наприклад, зміна для виправлення виявленої помилки, -це типова реактивна дія, а зміни, що здійснюються для усунення можливої загрози зовнішнього середовища до виникнення фактичної проблеми, є проактивними. Усі змінні організації взаємопов'язані, і зміна однієї з них неминуче позначиться на інших. Наприклад, зміни у техніці і технології (модернізація обладнання, оновлення технологічних ліній) можуть призвести до змін у структурі (системі комунікацій), чисельності і кваліфікаційному рівні працівників, а також характері і складності виконуваних завдань.</p> <p>Отже, оптимальними процесами, які спрямовані на виживання і стабільне функціонування організації є зміни, спрямовані на розвиток.</p>
---	--

2.

<p>Аксельрод Роман Борисович «Науково-методологічні засади управління процесами трансформації будівельних підприємств» Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, 2022</p>	<p>Шевченко І. Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. – Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015.</p>
<p>С. 59–60.</p> <p>Різноманіття змін, що можуть відбуватись в організаціях, потребує систематизації та класифікації. Вони характеризуються напрямом, інтенсивністю, масштабністю, фактором несподіваності та прогнозованості. Управління в умовах змін потребує технологій, навичок та вмінь, відмінних від тих, що використовуються за умов стабільної повсякденної діяльності. Керівництво повинно ясно усвідомлювати, до якого виду відносяться зміни, що відбуваються.</p> <p>Розрізняють три рівні змін: *Індивідуальні;*Групові;*Організаційні.</p> <p>Індивідуальні зміни виявляються в індивідуальній реакції індивіда на очікувані нововведення. Спектр таких реакцій досить широкий: від повної підтримки змін до байдужості, від слабого опору змінам до повного їх несприйняття. Характер реакції залежить від віку, статі, професійно-кваліфікаційного рівня, посади, попередньо-</p>	<p>С. 24.</p> <p>1.4. Класифікація організаційних змін</p> <p>Різноманіття змін, що можуть відбуватись в організаціях, потребує систематизації та класифікації. Вони характеризуються напрямом, інтенсивністю, масштабністю, фактором несподіваності та прогнозованості. Управління в умовах змін потребує технологій, навичок та вмінь, відмінних від тих, що використовуються за умов стабільної повсякденної діяльності. Керівництво повинно ясно усвідомлювати, до якого виду відносяться зміни, що відбуваються.</p> <p>Розрізняють три рівні змін: ✓ Індивідуальні; ✓ Групові; ✓ Організаційні.</p> <p>Індивідуальні зміни виявляються в індивідуальній реакції індивіда на очікувані нововведення. Спектр таких реакцій досить широкий: від повної підтримки змін до байдужості, від слабого опору змінам до повного їх</p>

<p>го досвіду змін, системи стимулів та мотивів особистості [23].</p> <p>Покликання [23] на текст Б. Нельсона на російському сайті https://eksword.ru/samoupravljaemye-komandy.shtml є фальшивим – там немає такого тексту. Покликання на справжнє джерело відсутнє.</p>	<p>несприйняття. Характер реакції залежить від віку, статі, професійно-кваліфікаційного рівня, посади, попереднього досвіду змін, системи стимулів та мотивів особистості.</p>
<p>С. 60–61.</p> <p>Групові зміни виявляються у використанні нових методів та засобів роботи в діяльності підрозділів чи функціональних служб. Групову реакцію на зміни формують неформальні об'єднання працівників, наявність певних політичних течій, що підтримують чи саботують нововведення.</p> <p>Організаційні зміни можуть стосуватися будь-якого напрямку діяльності фірми: маркетингової, виробничої, науково-інноваційної, економічної, збутової та інших видів діяльності.</p> <p>За напрямками зміни класифікують:</p> <ul style="list-style-type: none"> • зміни у меті й завданнях діяльності; • зміни в застосовуваних технологіях; • зміни в організаційних структурах й управлінських процесах; • зміни в організаційній культурі; • зміни в людях; • зміни в ефективності роботи організації; • зміни в престижі й репутації організації, в ділових колах й у суспільстві. <p>Найбільш поширені структурні зміни, зміни технології та виробництва, а також зміни в управлінні персоналом [9]:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зміни організаційної структури можуть стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури в цілому. Тут зміни відбуваються в кількості та складі виробничих та управлінських підрозділів, стратегічному менеджменті, політиці, системі мотивації у системах взаємозв'язків, контролю й інформації, у системі фінансової звітності й планування бюджету. - Зміна технології та виробництва - це зміни в процесі виробництва, методах роботи, устаткуванні, організації праці, у тому числі в основних навичках і знаннях працівників організації. - Зміни у сфері персоналу - підвищення професійного рівня спеціалістів, впровадження нових навчальних програм і критеріїв відбору, введення нової системи стимулювання, перерозподіл працівників тощо. <p>Покликання [9] – те саме, що й у роботі Шевченко, але там немає точно такого тексту, як у книзі Шевченко. Це означає, що Аксельрод самостійно джерело не опрацьовував!</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!</p>	<p>С. 24–25.</p> <p>Групові зміни виявляються у використанні нових методів та засобів роботи в діяльності підрозділів чи функціональних служб. Групову реакцію на зміни формують неформальні об'єднання працівників, наявність певних політичних течій, що підтримують чи саботують нововведення.</p> <p>Організаційні зміни можуть стосуватися будь-якого напрямку діяльності фірми: маркетингової, виробничої, науково-інноваційної, економічної, збутової та інших видів діяльності.</p> <p>За напрямками зміни можна класифікують:</p> <ul style="list-style-type: none"> • зміни у меті й завданнях діяльності; • зміни в застосовуваних технологіях; • зміни в організаційних структурах й управлінських процесах; • зміни в організаційній культурі; • зміни в людях; • зміни в ефективності роботи організації; • зміни в престижі й репутації організації, в ділових колах й у суспільстві. <p>Найбільш поширені структурні зміни, зміни технології та виробництва, а також зміни в управлінні персоналом [67]:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зміни організаційної структури можуть стосуватися як окремих базових компонентів, так і структури в цілому. Тут зміни відбуваються в кількості та складі виробничих та управлінських підрозділів, стратегічному менеджменті, політиці, системі мотивації у системах взаємозв'язків, контролю й інформації, у системі фінансової звітності й планування бюджету. - Зміна технології та виробництва - це зміни в процесі виробництва, методах роботи, устаткуванні, організації праці, у тому числі в основних навичках і знаннях працівників організації. - Зміни у сфері персоналу - підвищення професійного рівня спеціалістів, впровадження нових навчальних програм і критеріїв відбору, введення нової системи стимулювання, перерозподіл працівників тощо.
<p>С. 61.</p> <p>Можна відокремити два основні види організаційних змін - планові та ситуаційні, або їх ще називають динамічними.</p> <p>Планові (стратегічні) зміни – проводяться за планом, їх результати передбачаються. Вони здійснюються відповідно до місії та стратегічних цілей організації, в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища, і внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.</p> <p>Ситуаційні зміни є частковим реагуванням на події вже у ході того, як вони відбуваються. У кожній організації відбувається велика кількість еволюційних, природних змін, наприклад, зношення обладнання, оновлення персоналу. Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва. Можна планувати заходи щодо запобігання й усунення негативних наслідків еволюційних змін [24].</p>	<p>С. 25–26.</p> <p>Можна відокремити два основні види організаційних змін - планові та ситуаційні, або їх ще називають динамічними.</p> <p>Планові (стратегічні) зміни – проводяться за планом, їх результати передбачаються. Вони здійснюються відповідно до місії та стратегічних цілей організації, в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища, і внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.</p> <p>Ситуаційні зміни є частковим реагуванням на події вже у ході того, як вони відбуваються. У кожній організації відбувається велика кількість еволюційних, природних змін, наприклад, зношення обладнання, оновлення персоналу. Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва. Можна планувати заходи щодо запобігання й усунення негативних наслідків еволюційних змін.</p>

<p>Покликання [24] – це Міщенко А.П. Стратегічне управління. Формування управлінської команди (без вихідних даних, тільки інтернет-адреса http://mobile.pidruchniki.com/17280924/marketing/formuvannya_upravlinskoyi_komandi, яка не відкривається).</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!</p>	
<p>С. 61–62.</p> <p>Велика кількість ситуаційних, незапланованих змін носить не еволюційний характер. Вони відбуваються тому, що організації повинні реагувати на непередбачувані не прогнозовані чинники зовнішнього середовища. Такі зміни є пристосувальними, або реактивними. Організація не планувала й дуже часто не підозрювала про їхню необхідність до самого останнього моменту, але все-таки здійснює їх, щоб відреагувати на які-небудь події й тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпроти, давати несподівані нові можливості.</p> <p>Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення неефективних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки, але справжнім управлінським мистецтвом є вихід з ситуаційних змін з позитивними наслідками й найменшими витратами.</p>	<p>С. 26.</p> <p>Велика кількість ситуаційних, незапланованих змін носить не еволюційний характер. Вони відбуваються тому, що організації повинні реагувати на непередбачувані не прогнозовані чинники зовнішнього середовища. Такі зміни є пристосувальними, або реактивними. Організація не планувала й дуже часто не підозрювала про їхню необхідність до самого останнього моменту, але все-таки здійснює їх, щоб відреагувати на які-небудь події й тенденції, які можуть бути загрозливими або, навпроти, давати несподівані нові можливості.</p> <p>Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення неефективних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки, але справжнім управлінським мистецтвом є вихід з ситуаційних змін з позитивними наслідками й найменшими витратами.</p>
<p>С. 62–63.</p> <p>Агресивними зміни будуть у випадку, коли за умови необхідності змін існуючі компетенції апарату управління не дозволяють швидко їх освоїти та застосувати. Дії керівників будуть зосереджені на зміні управлінських ролей, розробці нових пріоритетів витрат ресурсів фірми, реорганізації системи стимулювання у різкому наказовому порядку. Основною метою таких дій буде створення тимчасової ситуації розгубленості та роз'єднаності членів організації, щоб швидко впровадити нові елементи організаційної культури.</p> <p>Інструкційні зміни – керівник усвідомлює необхідність змін, кваліфікація управлінців дозволяє їх впровадити. Створюється команда змін, що забезпечує швидке впровадження інновацій.</p> <p>Корозійні зміни – ініціатива впровадження змін виникає знизу, із середньої ланки менеджерів. Вдосконалюючи процеси, що знаходяться у зоні їх відповідальності, вони можуть виступити із пропозицією до вищого керівництва поширити ці вдосконалення. Такі зміни сприяють успішності компанії. Проте, спроби вдосконалення процесів на місцях можуть виявитись невдалими, тоді ці зміни можуть визвати деградацію організації.</p> <p>Миротворчі зміни – проводять поступово, із врахуванням особливостей кожного підрозділу. Основна мета таких змін – запобігання конфліктам, збереження цінностей корпоративної культури.</p>	<p>С. 27.</p> <p>Агресивними зміни будуть у випадку, коли за умови необхідності змін існуючі компетенції апарату управління не дозволяють швидко їх освоїти та застосувати. Дії керівників будуть зосереджені на зміні управлінських ролей, розробці нових пріоритетів витрат ресурсів фірми, реорганізації системи стимулювання у різкому наказовому порядку. Основною метою таких дій буде створення тимчасової ситуації розгубленості та роз'єднаності членів організації, щоб швидко впровадити нові елементи організаційної культури.</p> <p>Інструкційні зміни – керівник усвідомлює необхідність змін, кваліфікація управлінців дозволяє їх впровадити. Створюється команда змін, що забезпечує швидке впровадження інновацій.</p> <p>Корозійні зміни – ініціатива впровадження змін виникає знизу, із середньої ланки менеджерів. Вдосконалюючи процеси, що знаходяться у зоні їх відповідальності, вони можуть виступити із пропозицією до вищого керівництва поширити ці вдосконалення. Такі зміни сприяють успішності компанії. Проте, спроби вдосконалення процесів на місцях можуть виявитись невдалими, тоді ці зміни можуть визвати деградацію організації.</p> <p>Миротворчі зміни – проводять поступово, із врахуванням особливостей кожного підрозділу. Основна мета таких змін – запобігання конфліктам, збереження цінностей корпоративної культури.</p>
<p>С. 63.</p> <p>Отже, зміни існують об'єктивно та відбуваються постійно у природі і в соціально-економічних системах. Якісні зміни призводять до еволюційного чи революційного розвитку системи. Організації як відкритій соціально-економічній системі також властиві зміни. Змінами можна та необхідно управляти, щоб забезпечити її довготривалу життєздатність та конкурентоспроможність.</p>	<p>С. 27–28.</p> <p>Отже, зміни існують об'єктивно та відбуваються постійно у природі і в соціально-економічних системах. Якісні зміни призводять до еволюційного чи революційного розвитку системи. Організації як відкритій соціально-економічній системі також властиві зміни. Змінами можна та необхідно управляти, щоб забезпечити її довготривалу життєздатність та конкурентоспроможність.</p>
<p>С. 74–75.</p> <p>Організації, зокрема будівельні, що надають послуги чи виробляють продукцію (підприємство, фірма, корпорація) – є одним із різновидів соціально-економічної системи, а значить також схильні до змін. Розглянемо докладніше сутність організації та необхідності організаційних змін.</p>	<p>С. 16, 17–18.</p> <p>1.3. Організаційна досконалість – основа організаційних змін</p> <p>Організація, зокрема виробничі, що надають послуги чи виробляють продукцію (підприємство, фірма, корпорація) – є одним із різновидів соціально-економічної системи, а значить також схильні до змін. Розглянемо докладніше сутність організації та необхідності організаційних змін.</p>

<p>Основне призначення будівельного девелоперського підприємства – максимізація прибутку та власної доходності з одночасним задоволення потреб зовнішнього середовища. Діяльність організації вважається успішною, якщо вона досягає поставлених цілей.</p> <p>Зовнішньому середовищу властиві зміни, змінюються його потреби, тому й вимоги до функціонування організації також міняються. Для досягнення успіху, організація повинна відповідати цим вимогам, вчасно та адекватно уміти до них пристосуватися (змінюватись). Невідповідність умовам зовнішнього середовища також спричинить зміни у її діяльності, але руйнівного характеру, що може призвести до ліквідації організації. Крім зовнішніх, на організацію впливають внутрішні фактори, що слугують імпульсами для розвитку організації, такі як нові погляди, ідеї, проекти, творчість та ініціатива працівників, бажання вдосконалити її роботу.</p> <p>Ефективно управляти організаційними змінами значить забезпечити цілеспрямовану діяльність організації, постійно її вдосконалюючи та розвиваючи, та досягнути успіху [42].</p> <p>Покликання [42] фальшиве – там немає цього тексту. Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!</p>	<p>Основне призначення організації – задоволення потреб зовнішнього середовища. Діяльність організації вважається успішною, якщо вона досягає поставлених цілей. Зовнішньому середовищу властиві зміни, змінюються його потреби, тому й вимоги до функціонування організації також міняються. Для досягнення успіху, організація повинна відповідати цим вимогам, вчасно та адекватно уміти до них пристосуватися (змінюватись). Невідповідність умовам зовнішнього середовища також спричинить зміни у її діяльності, але руйнівного характеру, що може призвести до ліквідації організації. Крім зовнішніх, на організацію впливають внутрішні фактори, що слугують імпульсами для розвитку організації, такі як нові погляди, ідеї, проекти, творчість та ініціатива працівників, бажання вдосконалити її роботу.</p> <p>Ефективно управляти організаційними змінами значить забезпечити цілеспрямовану діяльність організації, постійно її вдосконалюючи та розвиваючи, та досягнути успіху.</p>
<p>С. 75.</p> <p><i>Якщо оцінювати ринок будівельних девелоперських проектів як передумову і середовище трансформаційних змін функціонування підприємств-стейкхолдерів то така трансформація має базуватися на ґрунті п'яти основних складових управління: 1. Управління процесами; 2. Управління проектами; 3. Управління змінами; 4. Управління знаннями; 5. Управління ресурсами.</i></p> <p>На 58-му Конгресі Американської спілки якості Джеймс Харрінгтон [43] презентував 5 основних складових організаційної досконалості, що розкривають сутність теоретичних основ управління змінами в підприємствах, які можуть бути повністю імплементовані до будівельних підприємствах-стейкхолдерах</p> <p>Покликання [43] – правильне (хоча його інтернет-адреса в списку літератури написана з помилкою). Але в цьому джерелі на російському сайті перелічуються саме складові досконалості, як і в книзі Інни Бориславівни Шевченко, а не складові управління, як вище жирним шрифтом з курсивом виділив Р. Б. Аксельрод.</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!</p>	<p>С. 18.</p> <p>На 58-му Конгресі Американської спілки якості Джеймс Харрінгтон презентував 5 основних складових організаційної досконалості, що розкривають сутність теоретичних основ управління змінами в організації:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Управління процесами; 2. Управління проектами; 3. управління змінами; 4. Управління знаннями; 5. Управління ресурсами.
<p>С. 75–77.</p> <p>Необхідно управляти процесами та постійно їх вдосконалювати у відповідності з потребами підприємства. Досягається шляхом реалізації проектів, котрим також необхідне ефективне управління. Теперішній рівень управління проектами у більшості будівельних організацій є досить низьким, про що свідчить значна кількість невдалих проектів, що незначно вплинули на підвищення ефективності діяльності фірми. Крім того, управління організацією повинно бути налагоджене так, щоб попередити неминуче виникнення хаосу, обумовленого масштабами та кількістю змін, що постійно впроваджуються.</p> <p>Знання представляють один із найцінніших активів будь-якої будівельної організації і тому потребують якісного управління. Саме знання створюють основу для надбання компанією конкурентних переваг, так як готові технології можуть бути скопійовані та передані в самий віддалений куток світу миттєво. Від раціонального управління ресурсами та активами будівельної організації залежать економічні показники підприємства. Тільки</p>	<p>С. 18–19.</p> <p>Необхідно управляти процесами та постійно їх вдосконалювати у відповідності з потребами підприємства. Досягається шляхом реалізації проектів, котрим також необхідне ефективне управління. Теперішній рівень управління проектами у більшості організацій є досить низьким, про що свідчить значна кількість невдалих проектів, що незначно вплинули на підвищення ефективності діяльності фірми. Крім того, управління організацією повинно бути налагоджене так, щоб попередити неминуче виникнення хаосу, обумовленого масштабами та кількістю змін, що постійно впроваджуються. Знання представляють один із найцінніших активів любої організації і тому потребують якісного управління. Саме знання створюють основу для надбання компанією конкурентних переваг, так як любі готові технології можуть бути скопійовані та передані в самий віддалений куток світу миттєво. Від раціонального управління ресурсами та активами організації залежать економічні показники підприємства. Тільки за умови ефективного злагодженого управління усіма складовими досконалості та взаємодія</p>

<p>за умови ефективного злагодженого управління усіма складовими досконалістю та взаємодія між ними можливе повне використання потенціалу компанії. Отже, концепція організаційної досконалістю направлена не безперервне вдосконалення організації шляхом управління перерахованими складовими.</p> <p>Управління процесами - Концепція процесного підходу лежить в основі майже всіх методологій вдосконалення будівельної організації. Під процесом розуміють послідовність дій по перетворенню вхідних даних на вихідні, під час якого створюється додана вартість. Саме це складає основу повсякденної діяльності організації.</p> <p>Для управління процесом повинні бути встановлені та узгоджені вимоги щодо характеристик випущеної продукції між розпорядником процесу та споживачами, встановлені вимоги до характеристик входу процесу між розпорядником процесу та постачальниками, визначені параметри процесу, котрий повинен перетворювати вхідні ресурси у вихідний продукт, налагоджений зворотній зв'язок між процесом та споживачами, процесом та постачальниками, вбудована система замірів параметрів процесу на всьому шляху його проходження. Ці обов'язкові умови повинні бути виконані при розробці будь-якого процесу. Разом з тим, більшість будівельних організацій не створюють допоміжних процесів заздалегідь. Їх розробляють після того, як у них виникає потреба. Більшість співробітників компанії часто йдуть по шляху найменшого опору, тому з часом вони починають діяти на мінімально прийнятному рівні.</p>	<p>між ними можливе повне використання потенціалу компанії. Отже, концепція організаційної досконалістю направлена не безперервне вдосконалення організації шляхом управління перерахованими складовими.</p> <p>Управління процесами - Концепція процесного підходу лежить в основі майже всіх методологій вдосконалення організації. Під процесом розуміють послідовність дій по перетворенню вхідних даних на вихідні, під час якого створюється додана вартість. Саме це складає основу повсякденної діяльності організації. Для управління процесом повинні бути встановлені та узгоджені вимоги щодо характеристик випущеної продукції між розпорядником процесу та споживачами, встановлені вимоги до характеристик входу процесу між розпорядником процесу та постачальниками, визначені параметри процесу, котрий повинен перетворювати вхідні ресурси у вихідний продукт, налагоджений зворотній зв'язок між процесом та споживачами, процесом та постачальниками, вбудована система замірів параметрів процесу на всьому шляху його проходження. Ці обов'язкові умови повинні бути виконані при розробці любого процесу. Разом з тим, більшість організацій не створюють більшість допоміжних процесів заздалегідь. Їх розробляють після того, як у них виникає потреба. Більшість співробітників компанії часто йдуть по шляху найменшого опору, тому з часом вони починають діяти на мінімально прийнятному рівні.</p>
<p>С. 77.</p> <p>Існує два підходи в управління процесами:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Управління на мікрорівні. Використовується операторами процесу або в межах одного підрозділу; 2) Управління на макрорівні. Використовується для управління процесами, що охоплюють декілька підрозділів або функціональних служб організації. <p>Більшість обов'язків спеціалістів з якості пов'язано саме із вдосконаленням процесів. Для цієї цілі ними використовуються такі методи як планування експерименту, аналіз відтворюваних процесів, причинно-наслідковий аналіз, контроль документації, гуртки якості, методологія «Шість сигм», контрольні карти Шухарта, стандарти ISO 9000, організація виробництва по принципу «точно вчасно», атестація постачальників та ін. Управління процесами вимагає, щоб усі його учасники постійно його поліпшували та модернізували. Оновлення процесів – постійне завдання будівельної організації. У більшості випадків команда, сформована для оновлення певного процесу, вирішує найбільш значимі проблеми на протязі 2-3 місяців. Після завершення проекту, команду розпускають, а завдання подальшої модернізації передають операторам процесу [44].</p> <p>Покликання [44] – це стаття: Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Сер. : «Економічні науки». – Хмельницький, 2009. – № 6. –С. 7–11. (http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_3/pdf/007-011.pdf) Це покликання фальшиве – там немає цього тексту. Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!</p>	<p>С. 19–20.</p> <p>Існує два підходи в управління процесами:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Управління на мікрорівні. Використовується операторами процесу або в межах одного підрозділу; 2) Управління на макрорівні. Використовується для управління процесами, що охоплюють декілька підрозділів або функціональних служб організації. <p>Більшість обов'язків спеціалістів з якості пов'язано саме із вдосконаленням процесів. Для цієї цілі ними використовуються такі методи як планування експерименту, аналіз відтворюваних процесів, причинно-наслідковий аналіз, контроль документації, гуртки якості, методологія «Шість сигм», контрольні карти Шухарта, стандарти ISO 9000, організація виробництва по принципу «точно вчасно», атестація постачальників та ін. Управління процесами вимагає, щоб усі його учасники постійно його поліпшували та модернізували. Оновлення процесів – постійне завдання організації. У більшості випадків команда, сформована для оновлення певного процесу, вирішує найбільш значимі проблеми на протязі 2-3 місяців. Після завершення проекту, команду розпускають, а завдання подальшої модернізації передають операторам процесу.</p>
<p>С. 77–78.</p> <p>Управління проектами – виробничі процеси визначають діяльність будівельної організації, а проекти надають засіб їх вдосконалення. Проекти мають критично важливе значення, тому не можна недооцінювати важливості своєчасного їх завершення, результатом яких є створення високоякісної будівельної продукції. Органі-</p>	<p>С. 20–21.</p> <p>Управління проектами – виробничі процеси визначають діяльність організації, а проекти надають засіб їх вдосконалення. Проекти мають критично важливе значення, тому не можна недооцінювати важливості своєчасного їх завершення, результатом яких є створення високоякісної продукції. Організації з автоматизовано</p>

зації з автоматизованою системою управління, що впровадили стандарти управління проектами та створили офіси управління проектами (ОУП), значно скорочують випадки закриття проектів, підвищення їх бюджету або збільшення строків виконання. До найважливіших проектів відносяться проекти модернізації і перебудови виробничих процесів.

До найбільш поширених причин невдачі **будівельних** проектів відносять:

- ✓ Неможливість дотримання графіку виконання робіт через:
 - Відхилення тривалості робіт від запланованих;
 - Відсутність у робочому графіку необхідних робіт;
 - Затримкою виконання попередніх робіт;
 - Змінами у змісті проекту;
- ✓ Неналежне використання ресурсів у зв'язку із:
 - Відсутністю спеціалістів;
 - Неефективним розподілом часу;
 - Невідповідності виконавців кваліфікаційним вимогам;
- ✓ Неефективне управління портфелем проекту, що полягає у:
 - Невірному відборі проектів у портфель;
 - Несвоєчасне виконання ризикованих проектів;
 - Недостатньому управлінні взаємозв'язками між проектами;
- ✓ Втрата інтелектуального капіталу та знань через:
 - Відсутність належних засобів збереження та передачі інформації;
 - Звільненням працівників із організації;
- ✓ Відсутність належної підготовки працівників, що будуть використовувати результати проекту.

У більшості **великих будівельних холдингів** значна кількість великих **будівельних** проектів виконуються одночасно, причому проекти можуть бути пов'язані між собою, вимагати одних і тих самих ресурсів. Вимоги та графіки виконання проектів можуть змінюватись. Це не дозволяє організації здійснювати управління кожним проектом ізольовано та змушує їх використовувати портфельний підхід до управління усіма проектами одночасно, забезпечуючи оптимальний розподіл виконавців та пріоритетів між ними. При цьому засоби управління проектами повинні забезпечити їх ефективне інтегрування у повсякденні операції, що дозволяє об'єднати проекти, ресурси та знання організації задля досягнення спільних цілей [45].

Покликання [45] фальшиве. Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!

С. 79–80.

Управління змінами – щоб **будівельна** організація дійсно змінилась, вище керівництво повинно **першим** показати свою здатність до змін. В організації повинна діяти система управління змінами, основні завдання якої полягають у:

- Виявленні потреби в змінах;
- Визначення способів проведення змін;
- Реалізація змін.

Більшість сучасних **будівельних** організацій ще не усвідомило повністю потреби у створенні комплексних систем управління змінами. Вище керівництво повинно чітко уявляти, які саме зміни необхідні організації, і розуміти, що справа не в простому поліпшенні процесів. Мова йде про принципові засади діяльності організації. Це значить, що компанія повинна мати чітке бачення свого стратегічного майбутнього, розуміти природу рушійних сил її комерційної діяльності та механізмів їх дії, визначати тенденції зміни основних факторів, що впливають на бізнес.

системою управління, що впровадили стандарти управління проектами та створили офіси управління проектами (ОУП), значно скорочують випадки закриття проектів, підвищення їх бюджету або збільшення строків виконання. До найважливіших проектів відносяться проекти модернізації і перебудови виробничих процесів.

До найбільш поширених причин невдачі проектів відносять:

- ✓ Неможливість дотримання графіку виконання робіт через:
 - Відхилення тривалості робіт від запланованих;
 - Відсутність у робочому графіку необхідних робіт;
 - Затримкою виконання попередніх робіт;
 - Змінами у змісті проекту;
- ✓ Неналежне використання ресурсів у зв'язку із:
 - Відсутністю спеціалістів;
 - Неефективним розподілом часу;
 - Невідповідності виконавців кваліфікаційним вимогам;
- ✓ Неефективне управління портфелем проекту, що полягає у:
 - Невірному відборі проектів у портфель;
 - Несвоєчасне виконання ризикованих проектів;
 - Недостатньому управлінні взаємозв'язками між проектами;
- ✓ Втрата інтелектуального капіталу та знань через:
 - Відсутність належних засобів збереження та передачі інформації;
 - Звільненням працівників із організації;
- ✓ Відсутність належної підготовки працівників, що будуть використовувати результати проекту.

У більшості **крупних компаній** декілька проектів виконуються одночасно, причому проекти можуть бути пов'язані між собою, вимагати одних і тих самих ресурсів. Вимоги та графіки виконання проектів можуть змінюватись. Це не дозволяє організації здійснювати управління кожним проектом ізольовано та змушує їх використовувати портфельний підхід до управління усіма проектами одночасно, забезпечуючи оптимальний розподіл виконавців та пріоритетів між ними. При цьому засоби управління проектами повинні забезпечити їх ефективне інтегрування у повсякденні операції, що дозволяє об'єднати проекти, ресурси та знання організації задля досягнення спільних цілей.

С. 21–24.

Управління змінами – щоб організація дійсно змінилась, вище керівництво повинно **першими** на ділі показати свою здатність до змін. В організації повинна діяти система управління змінами, основні завдання якої полягають у:

- Виявленні потреби в змінах;
- Визначення способів проведення змін;
- Реалізація змін.

Більшість сучасних організацій ще не усвідомило повністю потреби у створенні комплексних систем управління змінами. Вище керівництво повинно чітко уявляти, які саме зміни необхідні організації, і розуміти, що справа не в простому поліпшенні процесів. Мова йде про принципові засади діяльності організації. Це значить, що компанія повинна мати чітке бачення свого стратегічного майбутнього, розуміти природу рушійних сил її комерційної діяльності та механізмів їх дії, визначати тенденції зміни основних факторів, що впливають на бізнес.

Управління знаннями – в сучасних умовах знання являються ключовим фактором успіху організації. Інтернет та сучасні інформаційні технології відкривають небувалі можливості доступу до інформації. Та більшість знань організації неможливо задокументувати, так як це особистий досвід людей, що виконують певну роботу. Ці знання із звільненням працівника можуть бути назавжди втрачені. Тому повинна існувати система управління знаннями, що дозволяє відсіювати непотрібну інформацію, а необхідні знання зберігати і накопичувати. Враховуючи те, що обсяги інформації безкінечні, система управління повинна концентруватись навколо базових для **будівельної** компанії знань. Під знаннями розуміють сукупність досвіду, правил, традицій, цінностей, експертних суджень, інтуїції, що представляють робоче середовище та слугують для подальшого досвіду та інформації.

Під управлінням знаннями розуміють активний систематизований процес створення та надання усім зацікавленим сторонам нових цінностей на основі інтелектуального капіталу або бази знань, котрим володіє організація. Значна роль при формуванні такої системи належить корпоративній культурі, в якій одними із базових цінностей повинно бути заохочення до обміну та поширення інформації, бажання вчитися та розвиватися, взаємодопомога, передавання досвіду, тощо.

Управління ресурсами – кожне завдання, кожен проект, що здійснюється в **будівельній** організації потребує необхідного ресурсного забезпечення. Кількість та різноманіття ресурсів, використовуваних організацією, робить завдання управління ними надзвичайно складним. Певним видів ресурсів необхідно управляти способом, що найбільш відповідає його специфіці. При цьому управління усіма видами ресурсів здійснюється одночасно. Тому використовують комплексний підхід до стратегічного планування, в якій повинні бути залучені усі співробітники **будівельної** організації і який базується на наступних базових поняттях: Місія організації; Система цінностей організації; Стратегічне бачення майбутнього образу організації; Стратегічна направленість організації; Ключові переваги організації; Цілі організації; Стратегія організації; Тактика організації; Бюджет організації; Заплановані показники роботи організації.

Управління ресурсами потребує значних обсягів планування, координації та звітності, а також постійного вдосконалення.

Крім розглянутих 5 складових організаційної досконалості, необхідно врахувати чинники досконалості, що характерні для усіх п'яти складових: комунікації; командна робота; делегування повноважень; взаємоповага, чесність; лідерство; якість; імідж компанії; сучасні технології.

Ці складові повинні бути вбудовані у систему управління організацією. Вони дозволяють зробити організацію досконалою системою та досягнути успіху [46].

Покликання [46] – це Хуберт К. Рамперсад. Опір змінам та його подолання.

Управління знаннями – в сучасних умовах знання являються ключовим фактором успіху організації. Інтернет та сучасні інформаційні технології відкривають небувалі можливості доступу до інформації. Та більшість знань організації неможливо задокументувати, так як це особистий досвід людей, що виконують певну роботу. Ці знання із звільненням працівника можуть бути назавжди втрачені. Тому повинна існувати система управління знаннями, що дозволяє відсіювати непотрібну інформацію, а необхідні знання зберігати і накопичувати. Враховуючи те, що обсяги інформації безкінечні, система управління повинна концентруватись навколо базових для компанії знань. Під знаннями розуміють сукупність досвіду, правил, традицій, цінностей, експертних суджень, інтуїції, що представляють робоче середовище та слугують для подальшого досвіду та інформації.

Під управлінням знаннями розуміють активний систематизований процес створення та надання усім зацікавленим сторонам нових цінностей на основі інтелектуального капіталу або бази знань, котрим володіє організація.

Значна роль при формуванні такої системи належить корпоративній культурі, в якій одними із базових цінностей повинно бути заохочення до обміну та поширення інформації, бажання вчитися та розвиватися, взаємодопомога, передавання досвіду, тощо.

Управління ресурсами – кожне завдання, кожен проект, що здійснюється в організації потребує необхідного ресурсного забезпечення. Кількість та різноманіття ресурсів, використовуваних організацією, робить завдання управління ними надзвичайно складним. Певним видів ресурсів необхідно управляти способом, що найбільш відповідає його специфіці. При цьому управління усіма видами ресурсів здійснюється одночасно. Тому використовують комплексний підхід до стратегічного планування, в якій повинні бути залучені усі співробітники організації і який базується на наступних базових поняттях:

- Місія організації;
- Система цінностей організації;
- Стратегічне бачення майбутнього образу організації;
- Стратегічна направленість організації;
- Ключові переваги організації;
- Цілі організації;
- Стратегія організації;
- Тактика організації;
- Бюджет організації;
- Заплановані показники роботи організації.
- Управління ресурсами потребує значних обсягів планування, координації та звітності, а також постійного вдосконалення.

Крім розглянутих 5 складових організаційної досконалості, необхідно врахувати чинники досконалості, що характерні для усіх п'яти складових:

- Комунікації;
- Командна робота;
- Делегування повноважень;
- Взаємоповага, чесність;
- Лідерство;
- Якість;
- Імідж компанії;
- Сучасні технології.

Ці складові повинні бути вбудовані у систему управління організацією. Вони дозволяють зробити організацію досконалою системою та досягнути успіху [за матеріалами 64].

<p>http://alls.in.ua/41274-opir-zminam-ta-ijogo-podolannva.html) Це покликання фальшиве – там іде мова про людей. Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!</p>																									
<p>С. 256.</p> <p>Електронне управління є потужним інструментом для більш швидкого реагування організації та своєчасного їх впровадження, підвищує готовність компанії до змін та її гнучкість, але і самі зміни в ІТ-технологіях змушують організацію до реінжинірингу бізнес-процесів. Види інформаційних технологій, що призводять до змін [16] подані у табл. 4.2.</p> <p style="text-align: right;">Таблиця 4.2</p> <p>ІТ-технології, що призводять до організаційних змін</p>	<p>С. 188–189.</p> <p>9.3. Роль ІТ-менеджменту в управлінні змінами</p> <p>Електронне управління є потужним інструментом для більш швидкого реагування організації та своєчасного їх впровадження, підвищує готовність компанії до змін та її гнучкість, але і самі зміни в ІТ-технологіях змушують організацію до реінжинірингу бізнес-процесів.</p> <p>Види інформаційних технологій, що призводять до змін [16] подані у табл. 8.</p> <p style="text-align: right;">Таблиця 8</p> <p>ІТ-технології, що призводять до організаційних змін</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="240 598 395 622">ІТ-зміни</th> <th data-bbox="395 598 837 622">Організаційні зміни</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="240 622 395 786">Інтернет</td> <td data-bbox="395 622 837 786">Міжнародний поділ виробництва: дії компанії не обмежуються локалізацією; глобальна сфера діяльності розширена, знижуються витрати за рахунок дешевої робочої сили, поліпшується координація філій</td> </tr> <tr> <td data-bbox="240 786 395 927">Мережі підприємства</td> <td data-bbox="395 786 837 927">Сумісна робота: організація процесів координується через межі підрозділів, розподілені виробничі потужності стають домінуючим фактором. Управління процесами підлягають єдиному плану.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="240 927 395 1122">Розподілене управління</td> <td data-bbox="395 927 837 1122">Змінюються повноваження і відповідальність: особи та групи мають інформацію та знання, щоб діяти самостійно. Бізнес-процеси перестають бути «чорними ящиками». Витрати на поточне управління знижуються. Централізація та децентралізація добре збалансовані.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="240 1122 395 1368">Розподілене виробництво</td> <td data-bbox="395 1122 837 1368">Організація стає частково віртуальною: виробництво не прив'язано географічно до одного місця. Інформація та знання доставляються туди, де вони необхідні, у потрібному обсязі та в потрібний час. Знижуються організаційні та капітальні витрати, так як зменшується потреба у нерухомому майні для розміщення засобів виробництва</td> </tr> <tr> <td data-bbox="240 1368 395 1615">Графічні інтерфейси</td> <td data-bbox="395 1368 837 1615">Все в організації, починаючи із вищого керівництва до виконавців, мають доступ до необхідної інформації та знань, управління процесами автоматизується, контроль стає простою процедурою. Організаційні процеси та документообіг спрощуються, так як управлінський вплив рухається від паперових носіїв до цифрових</td> </tr> </tbody> </table>	ІТ-зміни	Організаційні зміни	Інтернет	Міжнародний поділ виробництва: дії компанії не обмежуються локалізацією; глобальна сфера діяльності розширена, знижуються витрати за рахунок дешевої робочої сили, поліпшується координація філій	Мережі підприємства	Сумісна робота: організація процесів координується через межі підрозділів, розподілені виробничі потужності стають домінуючим фактором. Управління процесами підлягають єдиному плану.	Розподілене управління	Змінюються повноваження і відповідальність: особи та групи мають інформацію та знання, щоб діяти самостійно. Бізнес-процеси перестають бути «чорними ящиками». Витрати на поточне управління знижуються. Централізація та децентралізація добре збалансовані.	Розподілене виробництво	Організація стає частково віртуальною: виробництво не прив'язано географічно до одного місця. Інформація та знання доставляються туди, де вони необхідні, у потрібному обсязі та в потрібний час. Знижуються організаційні та капітальні витрати, так як зменшується потреба у нерухомому майні для розміщення засобів виробництва	Графічні інтерфейси	Все в організації, починаючи із вищого керівництва до виконавців, мають доступ до необхідної інформації та знань, управління процесами автоматизується, контроль стає простою процедурою. Організаційні процеси та документообіг спрощуються, так як управлінський вплив рухається від паперових носіїв до цифрових	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="868 598 1007 622">ІТ-зміни</th> <th data-bbox="1007 598 1469 622">Організаційні зміни</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="868 622 1007 786">Інтернет</td> <td data-bbox="1007 622 1469 786">Міжнародний поділ виробництва: дії компанії не обмежуються локалізацією; глобальна сфера діяльності розширена, знижуються витрати за рахунок дешевої робочої сили, поліпшується координація філій</td> </tr> <tr> <td data-bbox="868 786 1007 927">Мережі підприємства</td> <td data-bbox="1007 786 1469 927">Сумісна робота: організація процесів координується через межі підрозділів, розподілені виробничі потужності стають домінуючим фактором. Управління процесами підлягають єдиному плану.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="868 927 1007 1122">Розподілене управління</td> <td data-bbox="1007 927 1469 1122">Змінюються повноваження і відповідальність: особи та групи мають інформацію та знання, щоб діяти самостійно. Бізнес-процеси перестають бути «чорними ящиками». Витрати на поточне управління знижуються. Централізація та децентралізація добре збалансовані.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="868 1122 1007 1368">Розподілене виробництво</td> <td data-bbox="1007 1122 1469 1368">Організація стає частково віртуальною: виробництво не прив'язано географічно до одного місця. Інформація та знання доставляються туди, де вони необхідні, у потрібному обсязі та в потрібний час. Знижуються організаційні та капітальні витрати, так як зменшується потреба у нерухомому майні для розміщення засобів виробництва</td> </tr> <tr> <td data-bbox="868 1368 1007 1615">Графічні інтерфейси</td> <td data-bbox="1007 1368 1469 1615">Все в організації, починаючи із вищого керівництва до виконавців, мають доступ до необхідної інформації та знань, управління процесами автоматизується, контроль стає простою процедурою. Організаційні процеси та документообіг спрощуються, так як управлінський вплив рухається від паперових носіїв до цифрових</td> </tr> </tbody> </table>	ІТ-зміни	Організаційні зміни	Інтернет	Міжнародний поділ виробництва: дії компанії не обмежуються локалізацією; глобальна сфера діяльності розширена, знижуються витрати за рахунок дешевої робочої сили, поліпшується координація філій	Мережі підприємства	Сумісна робота: організація процесів координується через межі підрозділів, розподілені виробничі потужності стають домінуючим фактором. Управління процесами підлягають єдиному плану.	Розподілене управління	Змінюються повноваження і відповідальність: особи та групи мають інформацію та знання, щоб діяти самостійно. Бізнес-процеси перестають бути «чорними ящиками». Витрати на поточне управління знижуються. Централізація та децентралізація добре збалансовані.	Розподілене виробництво	Організація стає частково віртуальною: виробництво не прив'язано географічно до одного місця. Інформація та знання доставляються туди, де вони необхідні, у потрібному обсязі та в потрібний час. Знижуються організаційні та капітальні витрати, так як зменшується потреба у нерухомому майні для розміщення засобів виробництва	Графічні інтерфейси	Все в організації, починаючи із вищого керівництва до виконавців, мають доступ до необхідної інформації та знань, управління процесами автоматизується, контроль стає простою процедурою. Організаційні процеси та документообіг спрощуються, так як управлінський вплив рухається від паперових носіїв до цифрових
ІТ-зміни	Організаційні зміни																								
Інтернет	Міжнародний поділ виробництва: дії компанії не обмежуються локалізацією; глобальна сфера діяльності розширена, знижуються витрати за рахунок дешевої робочої сили, поліпшується координація філій																								
Мережі підприємства	Сумісна робота: організація процесів координується через межі підрозділів, розподілені виробничі потужності стають домінуючим фактором. Управління процесами підлягають єдиному плану.																								
Розподілене управління	Змінюються повноваження і відповідальність: особи та групи мають інформацію та знання, щоб діяти самостійно. Бізнес-процеси перестають бути «чорними ящиками». Витрати на поточне управління знижуються. Централізація та децентралізація добре збалансовані.																								
Розподілене виробництво	Організація стає частково віртуальною: виробництво не прив'язано географічно до одного місця. Інформація та знання доставляються туди, де вони необхідні, у потрібному обсязі та в потрібний час. Знижуються організаційні та капітальні витрати, так як зменшується потреба у нерухомому майні для розміщення засобів виробництва																								
Графічні інтерфейси	Все в організації, починаючи із вищого керівництва до виконавців, мають доступ до необхідної інформації та знань, управління процесами автоматизується, контроль стає простою процедурою. Організаційні процеси та документообіг спрощуються, так як управлінський вплив рухається від паперових носіїв до цифрових																								
ІТ-зміни	Організаційні зміни																								
Інтернет	Міжнародний поділ виробництва: дії компанії не обмежуються локалізацією; глобальна сфера діяльності розширена, знижуються витрати за рахунок дешевої робочої сили, поліпшується координація філій																								
Мережі підприємства	Сумісна робота: організація процесів координується через межі підрозділів, розподілені виробничі потужності стають домінуючим фактором. Управління процесами підлягають єдиному плану.																								
Розподілене управління	Змінюються повноваження і відповідальність: особи та групи мають інформацію та знання, щоб діяти самостійно. Бізнес-процеси перестають бути «чорними ящиками». Витрати на поточне управління знижуються. Централізація та децентралізація добре збалансовані.																								
Розподілене виробництво	Організація стає частково віртуальною: виробництво не прив'язано географічно до одного місця. Інформація та знання доставляються туди, де вони необхідні, у потрібному обсязі та в потрібний час. Знижуються організаційні та капітальні витрати, так як зменшується потреба у нерухомому майні для розміщення засобів виробництва																								
Графічні інтерфейси	Все в організації, починаючи із вищого керівництва до виконавців, мають доступ до необхідної інформації та знань, управління процесами автоматизується, контроль стає простою процедурою. Організаційні процеси та документообіг спрощуються, так як управлінський вплив рухається від паперових носіїв до цифрових																								
<p>Р. Б. Аксельрод скопіював із книги І. Шевченко текст разом із покликанням [16].</p> <p>У Аксельрода покликання [16] – це російська книжка Больцман Л. Статті и речи (М.: Наука, 1970. – 406 с.)</p> <p>Це покликання фальшиве, оскільки помилки перекладу (виділені сірим кольором) переписані насправді Р. Б. Аксельродом із книги І. Шевченко.</p> <p>У книзі Шевченко покликання [16] – це: Граничин О., Княев В. Дистанционный курс обучения по дисциплине «Информационные технологии в управлении», лекция 3 «Развитие информационных технологий» / Национальный открытый университет «ИНТУИТ»</p> <p>(https://intuit.ru/studies/courses/1055/271/lecture/6870?page=3).</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!</p>																									

С. 257.

Використання нових технологій надає нові можливості організації:

- ✓ Ділові – IT автоматизує процес прийняття рішень, структуруючи процес;
- ✓ Автоматизація – заміняє виконавця-людину при виконанні стандартних операцій;
- ✓ Аналітичні – покращують якість аналітичних операцій через забезпечення своєчасною інформацією більшого обсягу та задіянням спеціальних прикладних програм;
- ✓ Інформаційні – забезпечення швидкого доступу до потрібної інформації;
- ✓ Організаційні – прискорення процесів збору, обробки, систематизації даних, формування баз даних, вдосконалює процеси навчання та поширення знань;
- ✓ Контрольні – полегшення відслідковування та контролю бізнес-процесів;
- ✓ Інтеграційні – посилює взаємодію та злагодженість роботи підрозділів;
- ✓ Комунікаційні – забезпечує доступність інформації, незалежно від місця її створення.

Автоматизація управлінських процесів зачіпає чотири основні рівні структурних змін в організації, які показані на рисунку 4.2[192].

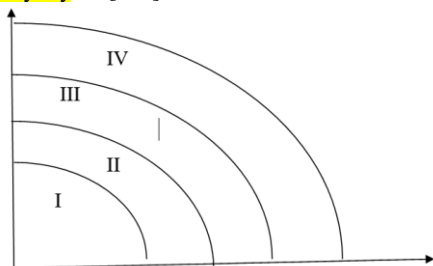


Рис.4.2. Рівні структурних змін

- I зона змін – автоматизація управлінських процесів;
- II зона – раціоналізація бізнес-процесів;
- III зона – реінжиніринг бізнес-процесів;
- IV зона – зміна стратегічних цілей компанії.

Покликання на російську книгу [192] фальшиве. Точна копія рисунка з нахиленими осями X та Y – не вертикальна і не горизонтальна, той самий заступ другої дуги за вісь X!

Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!

С. 257–258.

Автоматизація бізнес-процесів призводить до раціоналізації виробничих процесів та до реструктуризації виробничої структури підприємства. Це підвищує ефективність організації виробничих процесів і часто наслідком автоматизації виробничих процесів та впровадження автоматизованих систем контролю якості є тотальна перебудова виробничих процесів.

Нові технології можуть змінити природу всієї організації, трансформуючи її стратегічні цілі та напрями розвитку, наприклад, освоєння нових ринків, можливості ведення бізнесу в інших країнах, злиття чи поглинання з іншими компаніями, тощо. Вище керівництво повинно усвідомити та бути готовими до можливостей глобальних змін.

С. 189–190.

Використання нових технологій надає нові можливості організації:

- ✓ Ділові – IT автоматизує процес прийняття рішень, структуруючи процес;
- ✓ Автоматизація – заміняє виконавця-людину при виконанні стандартних операцій;
- ✓ Аналітичні – покращують якість аналітичних операцій через забезпечення своєчасною інформацією більшого обсягу та задіянням спеціальних прикладних програм;
- ✓ Інформаційні – забезпечення швидкого доступу до потрібної інформації;
- ✓ Організаційні – прискорення процесів збору, обробки, систематизації даних, формування баз даних, вдосконалює процеси навчання та поширення знань;
- ✓ Контрольні – полегшення відслідковування та контролю бізнес-процесів;
- ✓ Інтеграційні – посилює взаємодію та злагодженість роботи підрозділів;
- ✓ Комунікаційні – забезпечує доступність інформації, незалежно від місця її створення.

Автоматизація управлінських процесів зачіпає чотири основні рівні структурних змін в організації, які показані на рисунку 21[16].

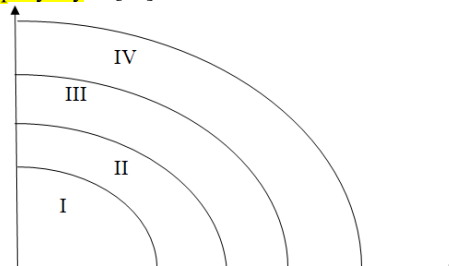


Рис.21. Рівні структурних змін

- I зона змін – автоматизація управлінських процесів;
- II зона – раціоналізація бізнес-процесів;
- III зона – реінжиніринг бізнес-процесів;
- IV зона – зміна стратегічних цілей компанії.

С. 190–191.

Автоматизація бізнес-процесів призводить до раціоналізації виробничих процесів та до реструктуризації виробничої структури підприємства. Це підвищує ефективність організації виробничих процесів і часто наслідком автоматизації виробничих процесів та впровадження автоматизованих систем контролю якості є тотальна перебудова виробничих процесів.

Нові технології можуть змінити природу всієї організації, трансформуючи її стратегічні цілі та напрями розвитку, наприклад, освоєння нових ринків, можливості ведення бізнесу в інших країнах, злиття чи поглинання з іншими компаніями, тощо. Вище керівництво повинно усвідомити та бути готовими до можливостей глобальних змін.

3.

<p align="center">Аксельрод Роман Борисович «Науково-методологічні засади управління процесами трансформації будівельних підприємств» Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, 2022</p>	<p align="center">Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2004.</p>																																				
<p>С. 208.</p> <p>На практиці серед досить великої кількості існуючих підходів та методів домінують спрощені уявлення про необхідність та можливість керувати цим процесом, однак, навіть простий перелік станів циклу процесу організаційних змін демонструє необхідність більш обґрунтованого вибору форм та методів його проведення.</p>	<p>С. 602. 13.3. Управління стратегічними змінами в організації <...> На практиці серед досить великої кількості існуючих підходів та методів домінують спрощені уявлення про необхідність та можливість керувати цим процесом, однак, навіть простий перелік станів циклу процесу організаційних змін (рис. 13.11) демонструє необхідність більш обґрунтованого вибору форм та методів його проведення.</p>																																				
<p>С. 213–214.</p> <p align="right">Таблиця 3.1</p> <p>Підходи до управління змінами в будівельній організації</p> <table border="1" data-bbox="240 792 842 1630"> <thead> <tr> <th>Підхід управління змінами</th> <th>Головне питання для керівництва та/або менеджерів БП</th> <th>Ключові ролі менеджерів БП</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Авторитарний</td> <td>Як формулюється стратегія в організації?</td> <td>Фахівці зі стратегічного планування</td> </tr> <tr> <td>Контролюючий</td> <td>Стратегія організації визначена. Як потрібно слідкувати за її реалізацією?</td> <td>Контролери за реалізацією стратегій по усій структурі</td> </tr> <tr> <td>На основі співробітництва</td> <td>Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегії з моменту початку її впровадження</td> <td>Головні координатори</td> </tr> <tr> <td>За допомогою зміни організаційної культури</td> <td>Яким чином можна залучити у стратегічний процес весь персонал організації?</td> <td>Тренери-наставники</td> </tr> <tr> <td>«Чемпіонський»</td> <td>Яким чином можна мотивувати менеджерів, щоб вони намагалися стати лідерами «чемпіонами» бізнесу за допомогою реалізації стратегії?</td> <td>Терміни, що задають стартові умови, арбітри для визначення переможців</td> </tr> </tbody> </table> <p align="center">Джерело: складено автором за даними [137]</p> <p>Покликання [137] у дисертації – це посібник Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Управління змінами (Тернопіль: СПМ Тайп, 2014), але насправді таблиця переписана з книги Шершньової (2004). Очевидно, Роман Аксельрод не складав самостійно цю таблицю.</p>	Підхід управління змінами	Головне питання для керівництва та/або менеджерів БП	Ключові ролі менеджерів БП	Авторитарний	Як формулюється стратегія в організації?	Фахівці зі стратегічного планування	Контролюючий	Стратегія організації визначена. Як потрібно слідкувати за її реалізацією?	Контролери за реалізацією стратегій по усій структурі	На основі співробітництва	Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегії з моменту початку її впровадження	Головні координатори	За допомогою зміни організаційної культури	Яким чином можна залучити у стратегічний процес весь персонал організації?	Тренери-наставники	«Чемпіонський»	Яким чином можна мотивувати менеджерів, щоб вони намагалися стати лідерами «чемпіонами» бізнесу за допомогою реалізації стратегії?	Терміни, що задають стартові умови, арбітри для визначення переможців	<p>С. 603.</p> <p align="right">Таблиця 13.4</p> <p>ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ [52]</p> <table border="1" data-bbox="866 792 1474 1630"> <thead> <tr> <th>Підхід</th> <th>Головне питання для керівництва та/або менеджерів в організації</th> <th>Ключові ролі менеджерів в організації</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Авторитарний</td> <td>Як формулюється стратегія в організації?</td> <td>Фахівці зі стратегічного планування</td> </tr> <tr> <td>Контролюючий</td> <td>Стратегія організації визначена. Як потрібно слідкувати за її реалізацією?</td> <td>Контролери за реалізацією стратегій по усій структурі</td> </tr> <tr> <td>На основі співробітництва</td> <td>Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегії з моменту початку її впровадження</td> <td>Головні координатори</td> </tr> <tr> <td>За допомогою зміни організаційної культури</td> <td>Яким чином можна залучити у стратегічний процес весь персонал організації?</td> <td>Тренери-наставники</td> </tr> <tr> <td>«Чемпіонський»</td> <td>Яким чином можна мотивувати менеджерів, щоб вони намагалися стати лідерами «чемпіонами» бізнесу за допомогою реалізації стратегії?</td> <td>Терміни, що задають стартові умови, арбітри для визначення переможців</td> </tr> </tbody> </table>	Підхід	Головне питання для керівництва та/або менеджерів в організації	Ключові ролі менеджерів в організації	Авторитарний	Як формулюється стратегія в організації?	Фахівці зі стратегічного планування	Контролюючий	Стратегія організації визначена. Як потрібно слідкувати за її реалізацією?	Контролери за реалізацією стратегій по усій структурі	На основі співробітництва	Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегії з моменту початку її впровадження	Головні координатори	За допомогою зміни організаційної культури	Яким чином можна залучити у стратегічний процес весь персонал організації?	Тренери-наставники	«Чемпіонський»	Яким чином можна мотивувати менеджерів, щоб вони намагалися стати лідерами «чемпіонами» бізнесу за допомогою реалізації стратегії?	Терміни, що задають стартові умови, арбітри для визначення переможців
Підхід управління змінами	Головне питання для керівництва та/або менеджерів БП	Ключові ролі менеджерів БП																																			
Авторитарний	Як формулюється стратегія в організації?	Фахівці зі стратегічного планування																																			
Контролюючий	Стратегія організації визначена. Як потрібно слідкувати за її реалізацією?	Контролери за реалізацією стратегій по усій структурі																																			
На основі співробітництва	Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегії з моменту початку її впровадження	Головні координатори																																			
За допомогою зміни організаційної культури	Яким чином можна залучити у стратегічний процес весь персонал організації?	Тренери-наставники																																			
«Чемпіонський»	Яким чином можна мотивувати менеджерів, щоб вони намагалися стати лідерами «чемпіонами» бізнесу за допомогою реалізації стратегії?	Терміни, що задають стартові умови, арбітри для визначення переможців																																			
Підхід	Головне питання для керівництва та/або менеджерів в організації	Ключові ролі менеджерів в організації																																			
Авторитарний	Як формулюється стратегія в організації?	Фахівці зі стратегічного планування																																			
Контролюючий	Стратегія організації визначена. Як потрібно слідкувати за її реалізацією?	Контролери за реалізацією стратегій по усій структурі																																			
На основі співробітництва	Які заходи потрібні для налагодження взаємодії менеджерів з метою підвищення відповідальності за реалізацію стратегії з моменту початку її впровадження	Головні координатори																																			
За допомогою зміни організаційної культури	Яким чином можна залучити у стратегічний процес весь персонал організації?	Тренери-наставники																																			
«Чемпіонський»	Яким чином можна мотивувати менеджерів, щоб вони намагалися стати лідерами «чемпіонами» бізнесу за допомогою реалізації стратегії?	Терміни, що задають стартові умови, арбітри для визначення переможців																																			
<p>С. 229–230.</p> <p>3.3. Аналітичні засади формалізованого врахування процесів опору змінам при плануванні та бюджетуванні стратегії та поточної діяльності будівельних підприємств</p> <p>Важливе значення в проблематиці теми, що розглядається є розв'язання неоднозначності співвідношення системи управління змінами і стратегії будівельного підприємства</p>	<p>С. 582.</p> <p align="center">Опір змінам</p> <p>Важливе значення в проблематиці теми, що розглядається є розв'язання неоднозначності співвідношення системи СПЗ СУ і стратегії. З одного боку стратегія визнана</p>																																				

<p>сства. З одного боку стратегія визнана всіма в організації і відіграє роль стабілізатора відносин, позитивних змін в організаційній культурі та силі керівництва, а з іншого – обумовлює необхідність змін, які, в разі невизнання їх за доцільні, можуть розбалансувати організації до такої міри, що приведе до їх загибелі. В обох випадках стратегії викликають опір змінам – явище, що за останні роки є предметом дослідження представників різних наукових напрямків.</p> <p><...></p> <p>Опір змінам — це багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін.</p> <p>Будь-яка стратегія впроваджується як правило в умовах опору змінам, причому він трансформується по формі прояву у процесі розробки нової стратегії, на етапах проектування, впровадження, коригування, переходу до іншої стратегії.</p>	<p>всіма в організації і відіграє роль стабілізатора відносин, позитивних змін в організаційній культурі та силі керівництва, а з іншого — обумовлює необхідність змін, які, в разі невизнання їх за доцільні, можуть розбалансувати організації до такої міри, що приведе до їх загибелі. В обох випадках стратегії викликають опір змінам — явище, що за останні роки є предметом дослідження представників різних наукових напрямків.</p> <p>Опір змінам — це багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін.</p> <p>Будь-яка стратегія впроваджується як правило в умовах опору змінам, причому він трансформується по формі прояву у процесі розробки нової стратегії, на етапах проектування, впровадження, коригування, переходу до іншої стратегії.</p>
<p>С. 230–231.</p> <p>Опір змінам на етапах [162]:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) розробки стратегії – має вигляд боротьби старих і нових ідей, поглядів, підходів, цілей та напрямків розвитку організації та /або окремих її частин; 2) проектування послідовності дій (розробки планів) — виявляється в різних оцінках щодо доцільності вибору та наявності ефективного варіанту здійснення стратегії (зокрема, наявності техніко-технологічних рішень). 3) впровадження — у розбіжності в усвідомленні необхідності та можливості сприйняття стратегії організацією і забезпечення (без викривлень) її реалізації. В цьому випадку йде (або ні) процес «розмножування» усталених зв'язків, що іноді є синонімом косності. Навіть за умов, коли персонал усвідомлює необхідність стратегічних змін, вони не обов'язково зустрічають ентузіазм, демонструючи погане соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління (СУ). 4) коригування стратегії — у боротьбі за повернення до старої системи, яка передувала стратегічним змінам з аргументами, пов'язаними з буцім-то помилковим вибором стратегії, що вже потребують коректив. Саме на цьому етапі існує можливість викривлення новаторської сутності стратегічного напрямку розвитку. <p>Причини опору стратегічним змінам, які є основою непорозуміння, боротьби тощо, тобто активних або пасивних дій, полягають у відсутності або поганому соціально-психологічному забезпеченні СУ.</p> <p>Фальшиве покликання [162] – це Holt D. B. How Brands Become Icons: the Principles of Cultural Branding (Journal of Marketing Management, 2004, 17: 849-875).</p> <p>Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!</p>	<p>С. 583.</p> <p>Опір змінам на етапах:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) розробки стратегії має вигляд боротьби старих і нових ідей, поглядів, підходів, цілей та напрямків розвитку організації та /або окремих її частин; 2) проектування послідовності дій (розробки планів) — виявляється в різних оцінках щодо доцільності вибору та наявності ефективного варіанту здійснення стратегії (зокрема, наявності техніко-технологічних рішень). 3) впровадження — у розбіжності в усвідомленні необхідності та можливості сприйняття стратегії організацією і забезпечення (без викривлень) її реалізації. В цьому випадку йде (або ні) процес «розмножування» усталених зв'язків, що іноді є синонімом косності. Навіть за умов, коли персонал усвідомлює необхідність стратегічних змін, вони не обов'язково зустрічають ентузіазм, демонструючи погане соціально-психологічне забезпечення СУ. 4) коригування стратегії — у боротьбі за повернення до старої системи, яка передувала стратегічним змінам з аргументами, пов'язаними з буцім-то помилковим вибором стратегії, що вже потребують коректив. Саме на цьому етапі існує можливість викривлення новаторської сутності стратегічного напрямку розвитку. <p>Причини опору стратегічним змінам, які є основою непорозуміння, боротьби тощо, тобто активних або пасивних дій, полягають у відсутності або поганому соціально-психологічному забезпеченні СУ.</p>
<p>С. 233.</p> <p>Розрізняють індивідуальний, груповий та опір системи (або опір організації).[165]</p> <p>Опір окремої особи пояснюється побоюванням втратити статус, авторитет, посаду в новій системі. Певною мірою опір — це реакція захисту, оскільки людина не відчувається в небезпеці, якщо зростає ризик (рис. 3.16).</p> <p>Треба враховувати, що реальність не завжди адекватно сприймається людиною; навіть якщо людина приймає зміни (що відбуваються або можуть відбутися), вона не завжди здатна зрозуміти сутність, характер та наслідки цих змін. Розриви між реальністю, її сприйняттям та розумінням збільшують силу опору.</p> <p>Фальшиве покликання: [165] Карамушка Л.М., Толков О.С. Психологічні особливості опору змінам персоналом вищої школи (Організаційна психологія. Еко-</p>	<p>С. 583.</p> <p>Розрізняють індивідуальний, груповий та опір системи (або опір організації).</p> <p>Опір окремої особи пояснюється побоюванням втратити статус, авторитет, посаду в новій системі. Певною мірою опір — це реакція захисту, оскільки людина не відчувається в небезпеці, якщо зростає ризик (рис. 13.4).</p> <p>Треба враховувати, що реальність не завжди адекватно сприймається людиною; навіть якщо людина приймає зміни (що відбуваються або можуть відбутися), вона не завжди здатна зрозуміти сутність, характер та наслідки цих змін. Розриви між реальністю, її сприйняттям та розумінням збільшують силу опору.</p>

номічна психологія. 2015. № 2. С. 35-42).
https://lib.iitta.gov.ua/10538/7/Kap_Tolk_2_.pdf – там немає цього тексту.

Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!

С. 233–234.

Індивідуальний опір змінам буде вищим за таких умов [166]:

- чим більша різниця в оцінках «відповідність посади, що обіймається» та «авторитет у колективі» тієї чи іншої посадової особи до та після проведення змін;
- чим нижчу посаду займає людина в організації;
- чим нижчий рівень освіти у працівника;
- чим нижчий авторитет людини в колективі.

Фальшиве покликання: [166] Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail (Harvard Business Review. 2005, Vol. 73(2), P. 59-67).

Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!

С. 234.

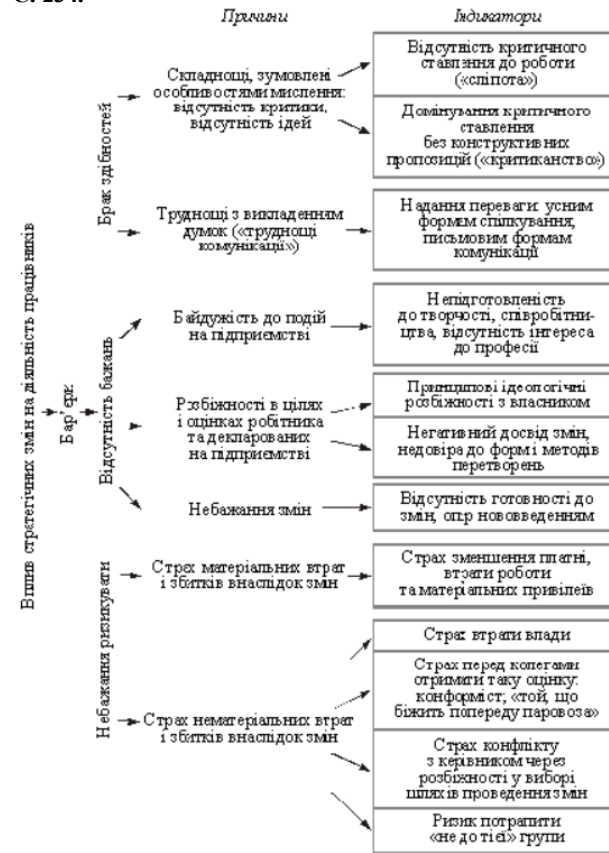


Рис.3.16. Бар'єри, зумовлені рівнями здібностей, бажань і ризику [167]

Фальшиве покликання: [167] Frank V. Change Management Manage the Change or It Will Manage You. Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p.

Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!

С. 234.

Опір змінам може мати як відверто-відкритий так й пасивно-прихований характер (рис. 3.17).

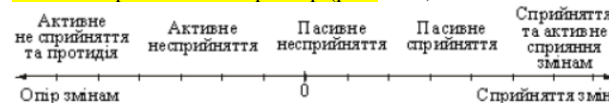


Рис.3.17. Типові реакції людини на стратегічні зміни [168]

Фальшиве покликання [168] – це російська книга Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. – М.:

С. 583.

Індивідуальний опір змінам буде вищим за таких умов [41]:

- чим більша різниця в оцінках «відповідність посади, що обіймається» та «авторитет у колективі» тієї чи іншої посадової особи до та після проведення змін;
- чим нижчу посаду займає людина в організації;
- чим нижчий рівень освіти у працівника;
- чим нижчий авторитет людини в колективі.

Покликання [41] – це Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. — Л.: Машиностроение, 1989.

С. 584.

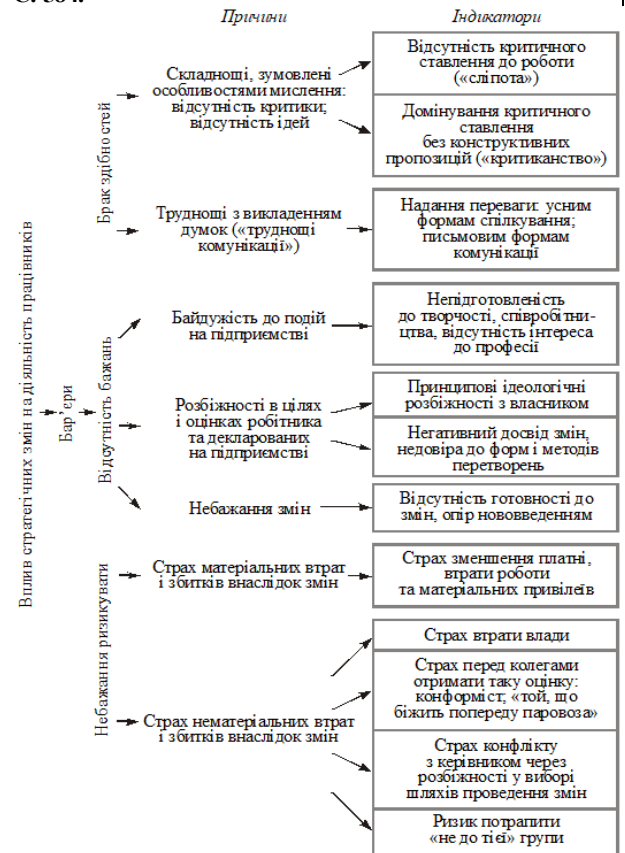


Рис. 13.4. Бар'єри, зумовлені рівнями здібностей, бажань і ризику

С. 585.

Опір змінам може мати як відверто-відкритий так й пасивно-прихований характер (рис. 13.5).

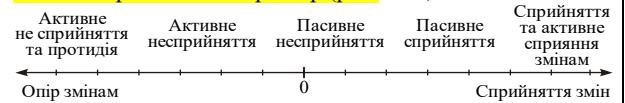


Рис. 13.5. Типові реакції людини на стратегічні зміни

<p>"Добрая книга", 2006, яка видана на 2 роки пізніше книги Шершньової. Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!</p>	
<p>С. 235–236.</p> <p>Ураховуючи те, що групу характеризує більший рівень стабільності, тому й опір її буде більш агресивним і сильним. <i>Сила опору групи</i> залежить від характеру та масштабів загрози її владі, ступеня її впливу на рішення, що приймаються на підприємстві, порушення групових цінностей та норм, спричиненого змінами в організації. Але найсуттєвішим фактором є розрив між характеристиками «моделей реальності», що визнається групою і тією моделлю, що будується.</p> <p><i>Опір системи</i> — це явище, зумовлене суперечностями поточної діяльності та заходами, передбаченими стратегічним розвитком організації. Він пояснюється схильністю системи встановити рівновагу, а це легше зробити, повернувшись до знайомого (старого) становища. Опір системи залежить від різниці (масштабу) між наявним і необхідним для досягнення нових цілей потенціалом організації.</p> <p>А. М. Смолкін [169] робить висновки щодо опору змінам системи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Опір змінам системи – це об'єктивне явище, що породжене спрямованістю системи до збереження відносної усталеності зв'язків. Будь-яка стратегічна зміна по відношенню до цих зв'язків сприймається як дестабілізуючий фактор. 2. Опір змінам системи не треба розглядати тільки як негативну реакцію. Оскільки це явище об'єктивне за своєю природою, такий опір створює необхідні передумови для своєрідного «випробування» ідеї і її доробки в процесі прив'язки до конкретних умов. 3. Хоча опір змінам системи має об'єктивний, закономірний характер, його джерелом є суб'єктивний елемент системи – людина, причому роль суб'єктивного фактора має вирішальний характер. <p>Саме людина виконує як організуючу, так і дезорганізуючу роль, що підкреслює необхідність дослідження взаємовпливу механізмів опору системи, групи та особи.</p> <p>Опір змінам пропорційний до сили зламу культури та структури влади, що здійснюється, внаслідок змін та обернено пропорційний терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни.</p> <p>У кожній організації спостерігається опір трьох розглянутих видів, який може проявлятися у відкритій або прихованій формі, прояв яких залежить від характеру організаційної культури [170].</p> <p>Покликання [170] – це Матюшенко Ю. В. Види опору персоналу до здійснення організаційних змін на підприємстві (http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/17981/1/Матюшенко%20Ю.В.%20ВИДИ%20ОПОРУ%20ПЕРСОНАЛУ%20ДО%20ЗДІЙСНЕННЯ%20ОРГАНІЗАЦІЙНИХ%20ЗМІН%20НА%20ПІДПРИЄМСТВІ.pdf).</p> <p>Це фальшиве покликання, тому що там немає цього абзацу. Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!</p>	<p>С. 585–586.</p> <p>Ураховуючи те, що групу характеризує більший рівень стабільності, тому й опір її буде більш агресивним і сильним. <i>Сила опору групи</i> залежить від характеру та масштабів загрози її владі, ступеня її впливу на рішення, що приймаються на підприємстві, порушення групових цінностей та норм, спричиненого змінами в організації. Але найсуттєвішим фактором є розрив між характеристиками «моделей реальності», що визнається групою і тією моделлю, що будується.</p> <p><i>Опір системи</i> — це явище, зумовлене суперечностями поточної діяльності та заходами, передбаченими стратегічним розвитком організації. Він пояснюється схильністю системи встановити рівновагу, а це легше зробити, повернувшись до знайомого (старого) становища. <i>Опір системи залежить від різниці (масштабу) між наявним і необхідним для досягнення нових цілей потенціалом організації.</i></p> <p>А. М. Смолкін [37, с. 144] робить висновки щодо опору змінам системи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Опір змінам системи — це об'єктивне явище, що породжене спрямованістю системи до збереження відносної усталеності зв'язків. Будь-яка стратегічна зміна по відношенню до цих зв'язків сприймається як дестабілізуючий фактор. 2. Опір змінам системи не треба розглядати тільки як негативну реакцію. Оскільки це явище об'єктивне за своєю природою, такий опір створює необхідні передумови для своєрідного «випробування» ідеї і її доробки в процесі прив'язки до конкретних умов. 3. Хоча опір змінам системи має об'єктивний, закономірний характер, його джерелом є суб'єктивний елемент системи – людина, причому роль суб'єктивного фактора має вирішальний характер. <p>Саме людина виконує як організуючу, так і дезорганізуючу роль, що підкреслює необхідність дослідження взаємовпливу механізмів опору системи, групи та особи.</p> <p>Опір змінам пропорційний до сили зламу культури та структури влади, що здійснюється, внаслідок змін та обернено пропорційний терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни.</p> <p>У кожній організації спостерігається опір трьох розглянутих видів, який може проявлятися у відкритій або прихованій формі, прояв яких залежить від характеру організаційної культури (ОК).</p>
<p>С. 236.</p> <p>Різкі зміни в зовнішньому середовищі іноді загрожують самому існуванню організації; у неї замало часу, щоб відреагувати на це належним чином. Це означає, що настала криза. В умовах кризи опір переростає в підтримку, тому що «негативна» реакція окремих осіб і груп на зміни їх влади і впливу зводиться нанівець побоюваннями за існування організації в цілому (де не буде не тільки влади, посади, а й самої групи). Це означає, що криза може</p>	<p>С. 605.</p> <p>Різкі зміни в зовнішньому середовищі іноді загрожують само-му існуванню організації; у неї замало часу, щоб відреагувати на це належним чином. Це означає, що настала криза. В умовах кризи опір переростає в підтримку, тому що «негативна» реакція окремих осіб і груп на зміни їх влади і впливу зводиться нанівець побоюваннями за існування організації в цілому (де не буде не тільки влади, посади, а й самої групи). Це означає, що</p>

<p>бути використана для радикальних організаційних змін, оскільки опір практично відсутній. Деякі психологи пропонують користуватися «штучною кризою», коли керівники вигадують «зовнішнього ворога». На їхню думку, «штучна криза», з одного боку, сприяє досягненню певних результатів, як і в умовах реальної кризи, з іншого — є «школою поведінки» для персоналу.</p> <p>Такий «підметод» має серйозні недоліки (зважаючи на етичний аспект), а це в майбутньому може призвести до негативних наслідків.</p> <p>«Управління опором» застосовується тоді, коли часу для здійснення змін більше, ніж у разі використання примушування, і менше, ніж для адаптації. У цьому методі залежно від часового періоду можуть переважати елементи примушування чи адаптації [171].</p> <p>Покликання [171] – фальшиве, це Yılmaz D. & Kılıçoğlu G. Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations (European Journal of Research on Education. 2013. №1(1). P. 14–21). Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!</p>	<p>криза може бути використана для радикальних організаційних змін, оскільки опір практично відсутній. Деякі психологи пропонують користуватися «штучною кризою», коли керівники вигадують «зовнішнього ворога». На їхню думку, «штучна криза», з одного боку, сприяє досягненню певних результатів, як і в умовах реальної кризи, з іншого — є «школою поведінки» для персоналу.</p> <p>Такий «підметод» має серйозні недоліки (зважаючи на етичний аспект), а це в майбутньому може призвести до негативних наслідків.</p> <p>«Управління опором» застосовується тоді, коли часу для здійснення змін більше, ніж у разі використання примушування, і менше, ніж для адаптації. У цьому методі залежно від часового періоду можуть переважати елементи примушування чи адаптації.</p>
<p>С. 236–237.</p> <p>У будь-якому варіанті впровадження організаційних змін спостерігається опір, який пояснюється тим, що кожний процес розвитку передбачає зміни та реорганізацію процесів відповідно до нових цілей та стратегій. Це, в свою чергу, порушує нормальне функціонування старої організації, на яку спрямовані зміни, які передбачають зміни змісту діяльності окремих управлінських ланок і посадових осіб, їхнього статусу, розподілу влади і впливу та ін., тобто спостерігається опір системи, групи та особи як спільно, так і окремо</p> <p>Нерідко виникає ситуація, коли стара система уже не працює, а нова — ще не працює, тобто підприємство за таких умов може навіть втратити керованість. Багато фахівців, які працюють у напрямку прикладних аспектів ОР, досліджували способи, в які можна було б запобігти такій ситуації. Головною метою і результатом ОР, як стверджують спеціалісти є підвищення сприйнятливості організації до нововведень будь-якого типу, а це, в свою чергу, дає змогу забезпечити її постійний розвиток.</p> <p>В таких умовах значну увагу треба приділяти аналізу причин опору змінам, а також тактиці впровадження змін, яка може мати такі форми: примушування, переконання, залучення, маніпулювання тощо (рис. 3.18).</p>	<p>С. 605–606.</p> <p>У будь-якому варіанті впровадження організаційних змін спостерігається опір, який пояснюється тим, що кожний процес розвитку передбачає зміни та реорганізацію процесів відповідно до нових цілей та стратегій. Це, в свою чергу, порушує нормальне функціонування старої організації, на яку спрямовані зміни, які передбачають зміни змісту діяльності окремих управлінських ланок і посадових осіб, їхнього статусу, розподілу влади і впливу та ін., тобто спостерігається опір системи, групи та особи як спільно, так і окремо (див. розд. 13.1).</p> <p>Нерідко виникає ситуація, коли стара система уже не працює, а нова — ще не працює, тобто підприємство за таких умов може навіть втратити керованість. Багато фахівців, які працюють у напрямку прикладних аспектів ОР, досліджували способи, в які можна було б запобігти такій ситуації. Головною метою і результатом ОР, як стверджують спеціалісти є підвищення сприйнятливості організації до нововведень будь-якого типу, а це, в свою чергу, дає змогу забезпечити її постійний розвиток.</p> <p>В таких умовах значну увагу треба приділяти аналізу причин опору змінам, а також тактиці впровадження змін, яка може мати такі форми: примушування, переконання, залучення, маніпулювання тощо (рис. 13.12).</p>
<p>С. 237–238.</p> <p>Примушування може призвести до зростання напруженості у відносинах, розчарування і досить великого опору змінам. Переконання і залучення у різних комбінаціях присутні в методах адаптації, кризи, «управління опором» і передбачають формування умов для впровадження змін за допомогою застосування «поведінкових механізмів». «Поведінкові механізми» дають змогу створити умови для сприяння змінам і базуються на твердженні, що успіху можна досягти лише тоді, якщо: персонал розуміє причини змін, своє місце в цих процесах; працівники сприяють змінам на всіх етапах (у плануванні, впровадженні й аналізі); довіряють ініціаторам змін, вірять у те, що буде враховано їхні інтереси; мають право погоджуватися чи не погоджуватися з певними змінами; керівники є прибічниками змін і очолюють роботу з СОР.</p> <p>Через переконання й залучення можна уникнути розриву між плануванням і впровадженням змін, тобто послідовність застосування методів впровадження впливають на швидкість та якість та якість отриманих результатів.</p> <p>Дослідження І. Ансофа [76] у напрямку найбільш ефективної послідовності дій СОР, з одного боку, нагадують, що організаційні зміни та розвиток — не само-</p>	<p>С. 606–607.</p> <p>Примушування може призвести до зростання напруженості у відносинах, розчарування і досить великого опору змінам. Переконання і залучення у різних комбінаціях присутні в методах адаптації, кризи, «управління опором» (табл. 13.5) і передбачають формування умов для впровадження змін за допомогою застосування «поведінкових механізмів». «Поведінкові механізми» дають змогу створити умови для сприяння змінам і базуються на твердженні, що успіху можна досягти лише тоді, якщо: персонал розуміє причини змін, своє місце в цих процесах; працівники сприяють змінам на всіх етапах (у плануванні, впровадженні й аналізі); довіряють ініціаторам змін, вірять у те, що буде враховано їхні інтереси; мають право погоджуватися чи не погоджуватися з певними змінами; керівники є прибічниками змін і очолюють роботу з СОР.</p> <p>Через переконання й залучення можна уникнути розриву між плануванням і впровадженням змін, тобто послідовність застосування методів впровадження впливають на швидкість та якість та якість отриманих результатів.</p> <p>Дослідження І. Ансофа [7] у напрямку найбільш ефективної послідовності дій СОР, з одного боку, нага-</p>

ціль, а засіб досягнення загальних цілей та стратегій фірми; з іншого — орієнтують на визначення послідовності дій щодо впровадження змін з урахуванням зменшення рівня опору та часу досягнення стратегічних цілей (рис. 3.19).

С. 238.

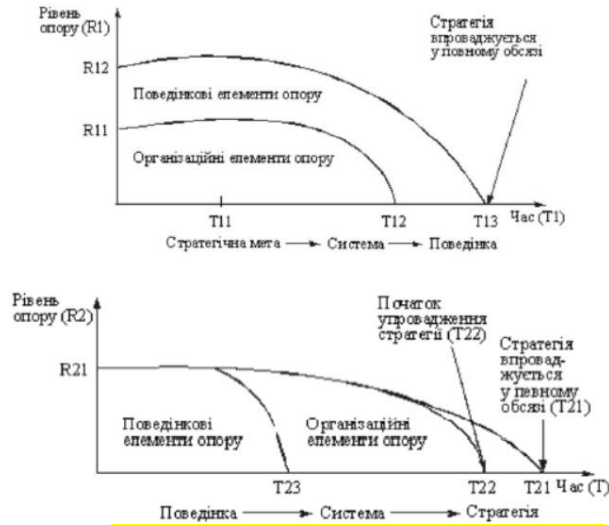


Рис.3.19. Послідовність впровадження змін і прояв елементів опору [76]

Покликання [76] – це російська книга Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2009.

Насправді Роман Аксельрод вставив у дисертацію дві фотографії з підручника Шершньової (вставляв два графіки окремо, тому нижній і з'їхав ліворуч).

Покликання [76] фальшиве.

Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!

С. 239.

Якщо зміни вводяться в послідовності «загальна стратегія — система (ОСУ) — поведінка», опір буде дуже стійким і являтиме собою поєднання «поведінкового» (особистого та групового) й системного опору (опору старої ОСУ) ($R11 + R12$). Він спостерігається постійно протягом впровадження стратегічних змін. Якщо процес організаційних змін гальмується, то опір чинитиметься протягом усього періоду впровадження стратегії.

Навіть якщо організаційні зміни відбулися, то увага тих, хто чинить опір, сконцентрується на культурі й структурі влади, тобто опір триватиме й далі. Якщо керівництво, задовольнившись лише організаційними змінами, втратило після цього пильність, то «поведінковий» опір зведе нанівець всі досягнення, — повертаючи «до старих добрих часів».

Більш ефективною є дещо інша послідовність дій: «поведінка — система (ОСУ) — загальна стратегія». У цьому разі спочатку формується ставлення до змін, а вже потім руйнується стара і створюється нова система, здібна досягти нових цілей (стратегій). Переваги такої послідовності наявні: рівень опору менший ($R11 + R12 > R21$); сумарний час проведення поведінкових та організаційних змін, менший чи майже той самий — залежно від характеру та радикальності змін ($T11 + T12 + T13 + T21 + T22 + T23$).

Головний недолік послідовності, що розглядається, це затримка в опануванні стратегії. З цієї ситуації може бути кілька виходів. По-перше, можна заздалегідь починати підготовчу роботу, щоб у разі потреби впровадження нової стратегії бути напоготові; по-друге, не можна відмовлятися і від першої послідовності впровадження змін, оскільки необхідність зміни стратегії в якомога

короткі терміни (наприклад, при застосуванні) дують, що організаційні зміни та розвиток — не самоціль, а засіб досягнення загальних цілей та стратегій фірми; з іншого — орієнтують на визначення послідовності дій щодо впровадження змін з урахуванням зменшення рівня опору та часу досягнення стратегічних цілей (рис. 13.13).

С. 607.

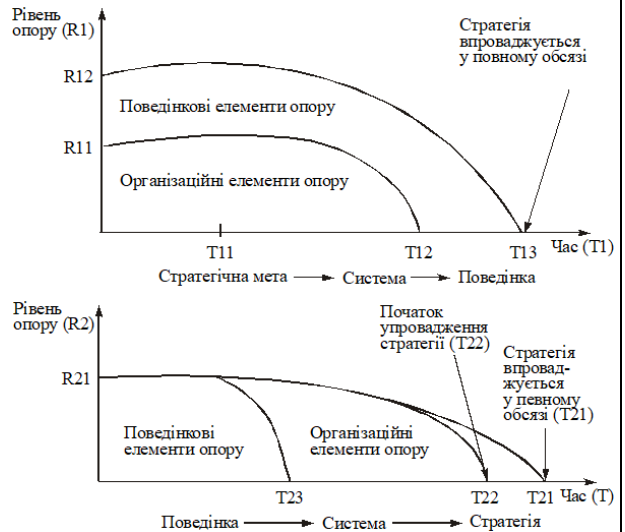


Рис. 13.13. Послідовність впровадження змін і прояв елементів опору

С. 608.

Якщо зміни вводяться в послідовності «загальна стратегія — система (ОСУ) — поведінка», опір буде дуже стійким і являтиме собою поєднання «поведінкового» (особистого та групового) й системного опору (опору старої ОСУ) ($R11 + R12$). Він спостерігається постійно протягом впровадження стратегічних змін. Якщо процес організаційних змін гальмується, то опір чинитиметься протягом усього періоду впровадження стратегії.

Навіть якщо організаційні зміни відбулися, то увага тих, хто чинить опір, сконцентрується на культурі й структурі влади, тобто опір триватиме й далі. Якщо керівництво, задовольнившись лише організаційними змінами, втратило після цього пильність, то «поведінковий» опір зведе нанівець всі досягнення, — повертаючи «до старих добрих часів».

Більш ефективною є дещо інша послідовність дій: «поведінка — система (ОСУ) — загальна стратегія». У цьому разі спочатку формується ставлення до змін, а вже потім руйнується стара і створюється нова система, здібна досягти нових цілей (стратегій). Переваги такої послідовності наявні: рівень опору менший ($R11 + R12 > R21$); сумарний час проведення поведінкових та організаційних змін, менший чи майже той самий — залежно від характеру та радикальності змін ($T11 + T12 + T13 \geq T21 + T22 + T23$). Головний недолік послідовності, що розглядається, це затримка в опануванні стратегії. З цієї ситуації може бути кілька виходів. По-перше, можна заздалегідь починати підготовчу роботу, щоб у разі потреби впровадження нової стратегії бути напоготові; по-друге, не можна відмовлятися і від першої послідовності впровадження змін, оскільки необхідність зміни стратегії в якомога

<p>коротші терміни (наприклад, при застосуванні «управління стратегічними несподіванками») змушуватиме скорочувати час, навіть завдяки підвищенню рівня опору організації, групи або особи.[173]</p> <p>Покликання [173] – це книга російською мовою: Садеков А. А., Цурик В. В. Управление предприятием в условиях кризиса (Донецк: ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.). Насправді переписано з книги Шершньової. Попередні абзаци – узагалі без покликання. Плагіат!</p>	<p>«управління стратегічними несподіванками») змушуватиме скорочувати час, навіть завдяки підвищенню рівня опору організації, групи або особи.</p>
<p>С. 239–241.</p> <p>Управління опором побудоване на роботі «з випередженням» і включає спектр заходів з розв'язання та переконання, заохочення та адміністративного впливу. Основними етапами здійснення управління опором вважається:</p> <ul style="list-style-type: none"> - формування стартового майданчика (на основі «аналізу поля сил»); - досягнення «атмосфери підтримки» (з використанням всього спектру методів мотивації); - використання влади та адміністрування у поєднанні з роз'ясненням та переконанням, заохоченням та залученням в процес СОР; - формування «стратегічної поведінки»; - контроль «джерел опору». <p>Кожен з цих етапів має досить великі відмінності в залежності від обраних стратегій та базових характеристик організацій, що починають процес СОР.</p> <p>«Управління опором» передбачає використання поетапного планового підходу до введення змін; до того ж планування та впровадження відбувається одночасно. Опір мінімальний і контролюється за допомогою формування так званого «стартового майданчика», елементу системи управління опором, який є визначальним і відрізняє систему, що розглядається від решти.</p> <p>«Стартовий майданчик» — це джерела і ланки влади, підтримки та відповідальності, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність.</p> <p>Сили, що входять до «стартового майданчика», беруть участь у розробці планів процесу змін, визначають відповідальних осіб, схеми взаємодій та етапи перетворень.</p> <p>Їхня діяльність передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - аналіз підготовленості системи до змін; - повний опис змін; - ознайомлення кожної зацікавленої особи з проектами СОР; - залучення до роботи всіх ланок, де мають відбутися організаційні зміни; - спростування чуток і побоювань через надання достовірної інформації; - забезпечення впровадженням змінам необхідної форми; - формування атмосфери підтримки на всіх рівнях управління. <p>В умовах «управління опором» дуже яскраво проявляються переваги переконання і залучення над примушуванням під час участі в організаційних змінах, оскільки тут можна використовувати весь спектр мотивації як окремих осіб (з урахуванням індивідуальних особливостей), так і всього колективу [174].</p> <p>Покликання [174] – це підручник Хміль Ф. І. Основи менеджменту (К.: Академвидав, 2005. – 608 с.). Він є тут: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khmil_Fedir/Menedzhment.pdf У ньому немає вказаного абзацу. Тому покликання [174] – фальшиве. Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!</p>	<p>С. 608–609.</p> <p>Управління опором побудоване на роботі «з випередженням» і включає спектр заходів з розв'язання та переконання, заохочення та адміністративного впливу. Основними етапами здійснення управління опором вважається:</p> <ul style="list-style-type: none"> • формування стартового майданчика (на основі «аналізу поля сил») (підрозд. 13.2); • досягнення «атмосфери підтримки» (з використанням всього спектру методів мотивації); • використання влади та адміністрування у поєднанні з роз'ясненням та переконанням, заохоченням та залученням в процес СОР; • формування «стратегічної поведінки»; • контроль «джерел опору». <p>Кожен з цих етапів має досить великі відмінності в залежності від обраних стратегій та базових характеристик організацій, що починають процес СОР.</p> <p>«Управління опором» передбачає використання поетапного планового підходу до введення змін; до того ж планування та впровадження відбувається одночасно. Опір мінімальний і контролюється за допомогою формування так званого «стартового майданчика», елементу системи управління опором, який є визначальним і відрізняє систему, що розглядається від решти.</p> <p>«Стартовий майданчик» — це джерела і ланки влади, підтримки та відповідальності, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність.</p> <p>Сили, що входять до «стартового майданчика», беруть участь у розробці планів процесу змін, визначають відповідальних осіб, схеми взаємодій та етапи перетворень.</p> <p>Їхня діяльність передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • аналіз підготовленості системи до змін; • повний опис змін; • ознайомлення кожної зацікавленої особи з проектами СОР; • залучення до роботи всіх ланок, де мають відбутися організаційні зміни; • спростування чуток і побоювань через надання достовірної інформації; • забезпечення впровадженням змінам необхідної форми; • формування атмосфери підтримки на всіх рівнях управління. <p>В умовах «управління опором» дуже яскраво проявляються переваги переконання і залучення над примушуванням під час участі в організаційних змінах, оскільки тут можна використовувати весь спектр мотивації як окремих осіб (з урахуванням індивідуальних особливостей), так і всього колективу.</p>

С. 377.

5.3. Переналаштування системи адміністрування персоналом та підбору інструментів стимулювання з позицій внутрішньо-фірмового проекту управління змінами

Будь-яка **будівельна** організація (підприємство), згідно з обраною стратегією (див. підрозд. 2.1, 2.2, 4.1), що відповідає концепції стратегічного управління, має розвинену соціальну складову. Вона доповнює організаційну, формалізовану підсистему, або — «підкріплюючи» визначену нею стратегічну спрямованість, або — діючи всупереч неї. Тобто, з одного боку, спільна діяльність людей здійснюється у межах встановлених (технологічних, технічних, соціо-технічних, професіональних, загальних та конкретних) функцій. При цьому, співробітник організації або підрозділу (підсистеми, ланки) здійснює певну, більш або менш формалізовану, встановлену систему та послідовність дій (діяльності) у заданих умовах. Діапазон цей досить широкий, однак має більшу або меншу частину рутинних (звичних) операцій. Стратегічна діяльність спрямована на порушення цієї ситуації.

Водночас варто пам'ятати, що стратегії розробляються та виконуються працівниками будівельної організації, кожен з яких має свої інтереси, потреби, уподобання, які, в свою чергу, більше або менше відповідають ustalеним формальним та неформальним відносинам всередині організації, які склалися у попередньому періоді [312]

Покликання [312] – це Антошкіна Л. І., Стеченко Д. М. Методологія економічних досліджень (К.: Знання, 2015. – 311 с.). Насправді переписано з книги Шершньової від 2004 р.

Покликання [312] – фальшиве.

Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!

С. 377–378.

Як відомо, організація — це сукупність людей, що спільно працюють для досягнення загальних цілей. В ній працівник вступає у складний спектр відносин з іншими людьми — з одним треба порадитись, іншому — нагадати про обов'язки, комусь — пообіцяти сприяння тощо. Вплив на ці відносини та стосунки дозволяє створити підвалини більш або менш успішної стратегічної діяльності і потребує приділяти увагу при розробці та реалізації «стратегічного набору» соціально-психологічному забезпеченню стратегічного управління (СПЗ СУ). СПЗ СУ має на меті сприяння розвитку організації у відповідності до обраних стратегій.

Соціально-психологічне забезпечення (СПЗ СУ) стратегічного управління — сукупність структурних і динамічних характеристик міжособових, групових, міжгрупових та організаційних взаємовідносин усередині та поза межами організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, субординаційних та координаційних відносин, які обумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, за допомогою яких підприємство використовує (або ні) ті можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню стратегічних цілей.

Суб'єкт СПЗ СУ — один або (частіше) комплекс взаємозв'язаних підрозділів, за допомогою яких організація впливає на діяльність персоналу з метою забезпечення виконання «стратегічного набору» з акцентом на ресурсну та функціональну стратегію «персонал» для досягнення стратегічних цілей [313].

Покликання [313] – це Гризовська Л. О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу (Вісник Хмельницького національного університету, 2011. – №5. – Т. 2. – С. 192–196).

С. 576.

13.1. Характеристика системи соціально-психологічного супроводження стратегічних змін

Будь-яка організація (підприємство), згідно з обраною концепцією (див. підрозд. 2.1, 2.2, 11.4), що відповідає концепції стратегічного управління, має розвинену соціальну складову. Вона доповнює організаційну, формалізовану підсистему (див. розд. 11), або — «підкріплюючи» визначену нею стратегічну спрямованість, або — діючи всупереч неї. Тобто, з одного боку, спільна діяльність людей здійснюється у межах встановлених (технологічних, технічних, соціотехнічних, професіональних, загальних та конкретних) функцій. При цьому, співробітник організації або підрозділу (підсистеми, ланки) здійснює певну, більш або менш формалізовану, встановлену систему та послідовність дій (діяльності) у заданих умовах. Діапазон цей досить широкий, однак має більшу або меншу частину рутинних (звичних) операцій. Стратегічна діяльність спрямована на порушення цієї ситуації. Водночас варто пам'ятати, що стратегії розробляються та виконуються працівниками організації, кожен з яких має свої інтереси, потреби, уподобання, які, в свою чергу, більше або менше відповідають ustalеним формальним та неформальним відносинам всередині організації, які склалися у попередньому періоді (рис. 13.1).

С. 577–578.

Як відомо, організація — це сукупність людей, що спільно працюють для досягнення загальних цілей. В ній працівник вступає у складний спектр відносин з іншими людьми — з одним треба порадитись, іншому — нагадати про обов'язки, комусь — пообіцяти сприяння тощо. Вплив на ці відносини та стосунки дозволяє створити підвалини більш або менш успішної стратегічної діяльності і потребує приділяти увагу при розробці та реалізації «стратегічного набору» соціально-психологічному забезпеченню стратегічного управління (СПЗ СУ). СПЗ СУ має на меті сприяння розвитку організації у відповідності до обраних стратегій.

Соціально-психологічне забезпечення (СПЗ СУ) стратегічного управління — сукупність структурних і динамічних характеристик міжособових, групових, міжгрупових та організаційних взаємовідносин усередині та поза межами організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, субординаційних та координаційних відносин, які обумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, за допомогою яких підприємство використовує (або ні) ті можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню стратегічних цілей.

Суб'єкт СПЗ СУ — один або (частіше) комплекс взаємозв'язаних підрозділів, за допомогою яких організація впливає на діяльність персоналу з метою забезпечення виконання «стратегічного набору» з акцентом на ресурсну та функціональну стратегію «персонал» для досягнення стратегічних цілей.

http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/482/1/5_2_9.pdf

Там немає такого тексту, покликання фальшиве. Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!

С. 378–379.

Об'єктами впливу СПЗ СУ є наміри і цілі, відношення та позиції, взаємозв'язки та взаємовідносини осіб, груп, всього персоналу організації.

СПЗ СУ має деякі характеристики, конкретний зміст та прояв яких здебільшого і визначає особливості його побудови при розробці та впровадженні «стратегічного набору» підприємства:

- цілісність (як міра рівноваги) та цілеспрямованість;
- структурність та інерційність (взаємовідносин між уособленими елементами);
- переважне значення соціально-психологічних параметрів взаємодії та спільної діяльності;
- домінуючий тип організаційної культури і організаційної поведінки тощо.

СПЗ СУ необхідна складова системи забезпечення функціонування підприємства в стратегічному режимі, зорієнтована на балансування соціально-психологічних та організаційних важелів для найбільш ефективного досягнення стратегічних цілей. В залежності від специфіки самої організації, «стратегічного набору», прийняття рішень щодо його виконання СПЗ СУ може втілюватися у різних варіантах побудови: від дорадчих органів, мережових структур до жорстко закріплених функцій спеціально створеного відділу. Організаційна побудова СПЗ СУ подібна до ФЕЗ СУ (розд. 12). Однак організаційна побудова не вичерпує проблематику ефективності діяльності СПЗ СУ [314].

Покликання [314] – це Дзяна С. Р., Дзяний Р. Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах (Ефективність державного управління. – 2013. – Вип.34. – С. 31–40 (http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efdu_2013_34_5.pdf)).

Покликання фальшиве, переписано з книги Шершньової, до того ж із згадування розділу 12, який є у Шершньової, але відсутній у дисертації Аксельрода. Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!

С. 379.

Важливість цього явища полягає в тому, що вона створює відповідну організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат, який сприяє всім стратегічним процесам на підприємстві (рис. 5.1), або, в разі нехтування ним — заважає. Наявність СПЗ СУ — не тільки початок створення умов для ефективної стратегічної діяльності, оскільки об'єктами його впливу є як окрема людина, так і організація вцілому. Ефективність СПЗ може бути визначена тим, що кожен з працівників бере активну участь або у сприянні стратегічній діяльності, або у протидії їй (з великим спектром перехідних позицій у зазначеному інтервалі типів поведінки).

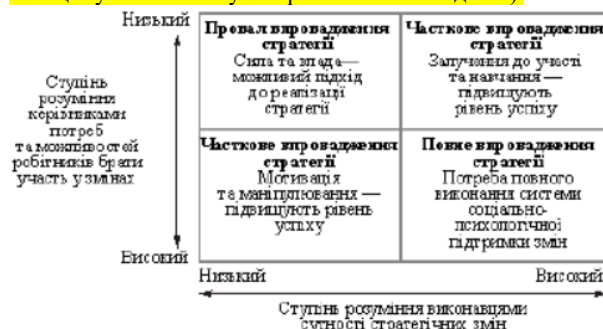


Рис. 5.29. Вплив розуміння сутності стратегій на ступінь

С. 578–579.

Об'єктами впливу СПЗ СУ є наміри і цілі, відношення та позиції, взаємозв'язки та взаємовідносини осіб, груп, всього персоналу організації.

СПЗ СУ має деякі характеристики, конкретний зміст та прояв яких здебільшого і визначає особливості його побудови при розробці та впровадженні «стратегічного набору» підприємства:

- цілісність (як міра рівноваги) та цілеспрямованість;
- структурність та інерційність (взаємовідносин між уособленими елементами);
- переважне значення соціально-психологічних параметрів взаємодії та спільної діяльності;
- домінуючий тип організаційної культури і організаційної поведінки тощо.



СПЗ СУ необхідна складова системи забезпечення функціонування підприємства в стратегічному режимі, зорієнтована на балансування соціально-психологічних та організаційних важелів для найбільш ефективного досягнення стратегічних цілей. В залежності від специфіки самої організації, «стратегічного набору», прийняття рішень щодо його виконання СПЗ СУ може втілюватися у різних варіантах побудови: від дорадчих органів, мережових структур до жорстко закріплених функцій спеціально створеного відділу. Організаційна побудова СПЗ СУ подібна до ФЕЗ СУ (розд. 12). Однак організаційна побудова не вичерпує проблематику ефективності діяльності СПЗ СУ.

С. 579.

Важливість цього явища полягає в тому, що вона створює відповідну організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат, який сприяє всім стратегічним процесам на підприємстві (рис. 13.2), або, в разі нехтування ним — заважає. Наявність СПЗ СУ — не тільки початок створення умов для ефективної стратегічної діяльності, оскільки об'єктами його впливу є як окрема людина, так і організація вцілому. Ефективність СПЗ може бути визначена тим, що кожен з працівників бере активну участь або у сприянні стратегічній діяльності, або у протидії їй (з великим спектром перехідних позицій у зазначеному інтервалі типів поведінки).




Рис. 13.2. Вплив розуміння сутності стратегій на ступінь

<p>пінь її реалізації [30]</p> <p>Покликання [30] Жаворонкова Г., Дяченко О. Управління організаційними змінами сучасних підприємств (Наука й економіка, 2010, № 3, С. 69–72) фальшиве, книга Шершньової вийшла в 2004 р. Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!</p>	<p>її реалізації</p>
<p>С. 380.</p> <p>Стратегічне управління зазнає краху, якщо міцно вкорінені зв'язки та пріоритети управлінських працівників та іншого персоналу підприємства ворожі або суперечать потребам, передбаченим системою стратегічного управління. Це проявляється у блокуванні всіх стратегічних заходів замість того, щоб сприяти їм. Система СПЗ СУ покликана сприяти досягненню відповідного балансу між сприйманням стратегії та нових характеристик діяльності підприємства, наприклад:</p> <ul style="list-style-type: none"> • соціальної структури та відповідного перерозподілу прав, обов'язків і відповідальності в ОСУ; • організаційних, технічних, економічних та інших навичок персоналу та організації, необхідних для подальшого їх функціонування; • способів розподілу ресурсів різних видів між співвиконавцями стратегій; • системи стимулювання та винагороди; • технологічних прийомів, операцій та процедур управління; • складових організаційної культури, які привносить нова стратегія. 	<p>С. 580.</p> <p>Стратегічне управління зазнає краху, якщо міцно вкорінені зв'язки та пріоритети управлінських працівників та іншого персоналу підприємства ворожі або суперечать потребам, передбаченим системою стратегічного управління. Це проявляється у блокуванні всіх стратегічних заходів замість того, щоб сприяти їм. Система СПЗ СУ покликана сприяти досягненню відповідного балансу між сприйманням стратегії та нових характеристик діяльності підприємства, наприклад:</p> <ul style="list-style-type: none"> • соціальної структури та відповідного перерозподілу прав, обов'язків і відповідальності в ОСУ; • організаційних, технічних, економічних та інших навичок персоналу та організації, необхідних для подальшого їх функціонування; • способів розподілу ресурсів різних видів між співвиконавцями стратегій; • системи стимулювання та винагороди; • технологічних прийомів, операцій та процедур управління; • складових організаційної культури, які привносить нова стратегія.
<p>С. 380.</p>  <p>Рис. 5.31. Контури соціально-психологічної регуляції організаційної діяльності [315]</p> <p>Покликання [315] – це Іванова Е. В. Тренінг управління змінами в організаціях (СПб. : Речь, 2007. – 292 с.). Але насправді скопійовано з книги Шершньової. Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!</p>	<p>С. 581.</p>  <p>Рис. 13.3. Контури соціально-психологічної регуляції організаційної діяльності [18, с. 89]</p> <p>Покликання [18] – це книга Казмирєнко В. П. Соціальна психологія організацій (К.: 1993).</p>
<p>С. 381.</p> <p>Зв'язок контурів наведеної схеми складний та взаємозалежний. Процеси у внутрішньому контурі формуються та розвиваються опосередковано як результат змін у зовнішньому контурі, а ті, в свою чергу, перебувають під впливом структурних, процесних (динамічних) і соціально-психологічних змін, які є реакцією на вимоги зовнішнього середовища [316].</p> <p>Однак складові внутрішнього контуру також впливають на зовнішній контур, якщо протягом певного часу вони склалися в конкретну систему, набули конкретного змісту та спрямованості. Системні характеристики внутрішнього контуру зумовлюють інерційність, яка має позитивні (стабілізація стосунків) і негативні (опір змінам) наслідки. Як правило, зміни в обох контурах мають ха-</p>	<p>С. 581–582.</p> <p>Зв'язок контурів наведеної схеми складний та взаємозалежний. Процеси у внутрішньому контурі формуються та розвиваються опосередковано як результат змін у зовнішньому контурі, а ті, в свою чергу, перебувають під впливом структурних, процесних (динамічних) і соціально-психологічних змін, які є реакцією на вимоги зовнішнього середовища.</p> <p>Однак складові внутрішнього контуру також впливають на зовнішній контур, якщо протягом певного часу вони склалися в конкретну систему, набули конкретного змісту та спрямованості. Системні характеристики внутрішнього контуру зумовлюють інерційність, яка має позитивні (стабілізація стосунків) і негативні (опір змінам) наслідки. Як правило, зміни в обох контурах мають ха-</p>

<p>рактичний характер фазових коливань, де й проявляється функціональна структура соціально-психологічної регуляції такої складної організації, як підприємство.</p> <p>Покликання [316] справжнє, на книгу Шершньової. Але наступний абзац – без покликання. Плагіат!</p>	<p>рактичний характер фазових коливань, де й проявляється функціональна структура соціально-психологічної регуляції такої складної організації, як підприємство.</p>																																						
<p>С. 384.</p> <p>Загальні знання, якими повинен володіти стратег-менеджер, можна визначити як опанування теорією та практикою стратегічного управління. Керівник-стратег повинен вміти:</p> <ul style="list-style-type: none"> о творчо розв'язувати слабоструктуровані проблеми, тобто володіти ефективними методами прийняття рішень; о аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства; о передбачати можливі варіанти розвитку подій; о розробляти, аналізувати та забезпечувати здійснення стратегій; о проектувати та використовувати гнучкі ОСУ, тобто мати організаційні навички; о вміти адекватно реагувати на обставини та освоюватися в невизначеній ситуації тощо. 	<p>С. 592.</p> <p>Загальні знання, якими повинен володіти стратег-менеджер, можна визначити як опанування теорією та практикою стратегічного управління. Керівник-стратег повинен вміти (рис. 13.8):</p> <ul style="list-style-type: none"> • творчо розв'язувати слабоструктуровані проблеми, тобто володіти ефективними методами прийняття рішень; • аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства; • передбачати можливі варіанти розвитку подій; • розробляти, аналізувати та забезпечувати здійснення стратегій; • проектувати та використовувати гнучкі ОСУ, тобто мати організаційні навички; • вміти адекватно реагувати на обставини та освоюватися в невизначеній ситуації тощо. 																																						
<p>С. 384.</p> <p>Крім того, керівник-стратег має бути комунікабельним і вміти організувати колективну працю. На різних стадіях «життєвого циклу» підприємства керівник мусить поєднувати різні знання та навички, щоб здійснити необхідні заходи (табл. 5.8).</p> <p style="text-align: right;">Таблиця 5.8</p> <p style="text-align: center;">Залежність вимог до знань і навичок керівника від стадії «життєвого циклу» та конкурентної позиції будівельного підприємства</p> <table border="1" data-bbox="225 1160 847 2018"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Стадія «життєвого циклу» організації</th> <th colspan="3">Конкурентна позиція будівельного підприємства</th> </tr> <tr> <th>Сильна</th> <th>Середня</th> <th>Слабка</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Розвиток</td> <td>Знання сутності підприємства, наявність стратегічного мислення</td> <td>Комунікаційні та економічні знання, навички «досвідченого політика»</td> <td>Знання з системної реструктуризації, навички проведення комплексу змін</td> </tr> <tr> <td>Стагнація</td> <td>Фінансово-економічні та стратегічні знання; «зняття» прибутків, глобалізація діяльності</td> <td>Економічні знання, особливо облікові, які дають змогу «керувати» витратами</td> <td>Комунікаційні знання та навички, «схильність до колективної праці»</td> </tr> <tr> <td>Занепад</td> <td>Економічні та соціологічні знання, вміння перейти в іншу галузь з мінімальними витратами</td> <td>Економічні та правові знання — навички відживших підсистем «ліквідатора»</td> <td>Правові та економічні знання — вміння оформити банкрутство</td> </tr> </tbody> </table>	Стадія «життєвого циклу» організації	Конкурентна позиція будівельного підприємства			Сильна	Середня	Слабка	Розвиток	Знання сутності підприємства, наявність стратегічного мислення	Комунікаційні та економічні знання, навички «досвідченого політика»	Знання з системної реструктуризації, навички проведення комплексу змін	Стагнація	Фінансово-економічні та стратегічні знання; «зняття» прибутків, глобалізація діяльності	Економічні знання, особливо облікові, які дають змогу «керувати» витратами	Комунікаційні знання та навички, «схильність до колективної праці»	Занепад	Економічні та соціологічні знання, вміння перейти в іншу галузь з мінімальними витратами	Економічні та правові знання — навички відживших підсистем «ліквідатора»	Правові та економічні знання — вміння оформити банкрутство	<p>С. 593–594.</p> <p>Крім того, керівник-стратег має бути комунікабельним і вміти організувати колективну працю. На різних стадіях «життєвого циклу» підприємства керівник мусить поєднувати різні знання та навички, щоб здійснити необхідні заходи (табл. 13.3).</p> <p style="text-align: right;">Таблиця 13.3</p> <p style="text-align: center;">ЗАЛЕЖНІСТЬ ВИМОГ ДО ЗНАТЬ І НАВИЧОК КЕРІВНИКА ВІД СТАДІЇ «ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ» ТА КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ</p> <table border="1" data-bbox="847 1160 1473 2018"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Стадія «життєвого циклу» організації</th> <th colspan="3">Конкурентна позиція організації</th> </tr> <tr> <th>Сильна</th> <th>Середня</th> <th>Слабка</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Розвиток</td> <td>Знання сутності підприємства, наявність стратегічного мислення</td> <td>Комунікаційні та економічні знання, навички «досвідченого політика»</td> <td>Знання з системної реструктуризації, навички проведення комплексу змін</td> </tr> <tr> <td>Стагнація</td> <td>Фінансово-економічні та стратегічні знання; «зняття» прибутків, глобалізація діяльності</td> <td>Економічні знання, особливо облікові, які дають змогу «керувати» витратами</td> <td>Комунікаційні знання та навички, «схильність до колективної праці»</td> </tr> <tr> <td>Занепад</td> <td>Економічні та соціологічні знання, вміння перейти в іншу галузь з мінімальними витратами</td> <td>Економічні та правові знання — навички відживших підсистем «ліквідатора»</td> <td>Правові та економічні знання — вміння оформити банкрутство</td> </tr> </tbody> </table>	Стадія «життєвого циклу» організації	Конкурентна позиція організації			Сильна	Середня	Слабка	Розвиток	Знання сутності підприємства, наявність стратегічного мислення	Комунікаційні та економічні знання, навички «досвідченого політика»	Знання з системної реструктуризації, навички проведення комплексу змін	Стагнація	Фінансово-економічні та стратегічні знання; «зняття» прибутків, глобалізація діяльності	Економічні знання, особливо облікові, які дають змогу «керувати» витратами	Комунікаційні знання та навички, «схильність до колективної праці»	Занепад	Економічні та соціологічні знання, вміння перейти в іншу галузь з мінімальними витратами	Економічні та правові знання — навички відживших підсистем «ліквідатора»	Правові та економічні знання — вміння оформити банкрутство
Стадія «життєвого циклу» організації		Конкурентна позиція будівельного підприємства																																					
	Сильна	Середня	Слабка																																				
Розвиток	Знання сутності підприємства, наявність стратегічного мислення	Комунікаційні та економічні знання, навички «досвідченого політика»	Знання з системної реструктуризації, навички проведення комплексу змін																																				
Стагнація	Фінансово-економічні та стратегічні знання; «зняття» прибутків, глобалізація діяльності	Економічні знання, особливо облікові, які дають змогу «керувати» витратами	Комунікаційні знання та навички, «схильність до колективної праці»																																				
Занепад	Економічні та соціологічні знання, вміння перейти в іншу галузь з мінімальними витратами	Економічні та правові знання — навички відживших підсистем «ліквідатора»	Правові та економічні знання — вміння оформити банкрутство																																				
Стадія «життєвого циклу» організації	Конкурентна позиція організації																																						
	Сильна	Середня	Слабка																																				
Розвиток	Знання сутності підприємства, наявність стратегічного мислення	Комунікаційні та економічні знання, навички «досвідченого політика»	Знання з системної реструктуризації, навички проведення комплексу змін																																				
Стагнація	Фінансово-економічні та стратегічні знання; «зняття» прибутків, глобалізація діяльності	Економічні знання, особливо облікові, які дають змогу «керувати» витратами	Комунікаційні знання та навички, «схильність до колективної праці»																																				
Занепад	Економічні та соціологічні знання, вміння перейти в іншу галузь з мінімальними витратами	Економічні та правові знання — навички відживших підсистем «ліквідатора»	Правові та економічні знання — вміння оформити банкрутство																																				

4.

<p>Аксельрод Роман Борисович «Науково-методологічні засади управління процесами трансформації будівельних підприємств» Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, 2022</p>	<p>Отенко В. І., Гронь О. В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій // Бізнесінформ, 2011, №8, с. 204-207.</p>
<p>С. 121–122. З плином часу підприємство може розвивати або змінювати свою стратегію, але, згідно з Г. Джонсоном і К. Скулзом, воно буде здійснювати це поступово [70]. З точки зору організації такі зміни менш руйнівні, ніж фундаментальні та революційні та ними легше управляти. Кожний з цих видів змін визначається таким чином (див. рис. 2.4):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ спадкоємні, за ходом яких установлені стратегії залишаються незмінними, за винятком мінімальних модифікацій; ▲ східчасті мають на увазі поступові зміни в стратегіях по частинам, систематично; ▲ коливальні, що включають зміни стратегії, які не мають конкретної мети або направленості; ▲ глобальні, що відносяться до стратегічних змін революційного або перетворювального характеру за певний період часу.  <p>Рис.2.4. Моделі стратегічних змін підприємств-стейкхолдерів</p> <p>Слід зазначити, що жодна організація не може ефективно функціонувати, якщо в ній здійснюють фундаментальні зміни стратегії. Найбільш реальною є ситуація, коли такі зміни не знадобляться, так як обставини змінюються не так вже часто. Але Г. Джонсон та К. Скулз [71] попереджають, що зміни обставин не завжди можуть бути достатньо поступовими для того, щоб вистачало східчастих змін. Тому, якщо східчасті зміни не встигають за змінами обставин, організація може відставати від останніх, що з часом буде вимагати більш фундаментальних або революційних стратегічних змін.</p> <p>А. П. Наливайко [72, с. 30] зазначає, що більшість вітчизняних підприємств будівельного сектору потребують радикальних стратегічних змін, які передбачають та забезпечують досить суттєві або принципові перетворення в стратегії підприємства, його виробничій, організаційній структурі, в багатьох аспектах діяльності.</p> <p>Покликання [70] – те саме що й в Отенко [4]. Покликання [71] на книгу С. Johnson. Покликання [72] – те саме що й в Отенко [5]. Нічого про будівельний сектор Наливайко не писав! Покликання на справжнє джерело відсутнє. Плагіат!</p>	<p>С. 205. По стіканню часу підприємство може розвивати або змінювати свою стратегію, але, згідно з Г. Джонсоном і К. Скулзом, воно буде здійснювати це поступово [4]. З точки зору організації такі зміни менш руйнівні, ніж фундаментальні та революційні та ними легше управляти. Кожний з цих видів змін визначається таким чином:</p> <ul style="list-style-type: none"> + спадкоємні, за ходом яких установлені стратегії залишаються незмінними, за винятком мінімальних модифікацій; + східчасті мають на увазі поступові зміни в стратегіях по частинам, систематично; + коливальні, що включають зміни стратегії, які не мають конкретної мети або направленості; + глобальні, що відносяться до стратегічних змін революційного або перетворювального характеру за певний період часу. <p>Слід зазначити, що жодна організація не може ефективно функціонувати, якщо в ній здійснюють фундаментальні зміни стратегії. Найбільш реальною є ситуація, коли такі зміни не знадобляться, так як обставини змінюються не так вже часто. Але Г. Джонсон та К. Скулз попереджають, що зміни обставин не завжди можуть бути достатньо поступовими для того, щоб вистачало східчастих змін. Тому, якщо східчасті зміни не встигають за змінами обставин, організація може відставати від останніх, що з часом буде вимагати більш фундаментальних або революційних стратегічних змін.</p> <p>А. П. Наливайко [5, с. 30] зазначає, що більшість вітчизняних підприємств потребують радикальних стратегічних змін, які «передбачають та забезпечують досить суттєві або принципові перетворення в стратегії підприємства, його виробничій, організаційній структурі, в багатьох аспектах діяльності».</p>
<p>С. 122–123. З позицій економічної раціональності поведінки суб'єкта господарювання всі радикальні зміни за ознакою характеру їх впливу на підприємство можна поділити на дві групи:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ реактивні – часткові перетворення, фрагментальні заходи і направлені на відновлення попереднього стану; ▲ проактивні – дозволяють уникнути погіршення 	<p>С. 205. З позицій економічної раціональності поведінки суб'єкта господарювання всі радикальні зміни за ознакою характеру їх впливу на підприємство можна поділити на дві групи:</p> <ul style="list-style-type: none"> + реактивні – часткові перетворення, фрагментальні заходи і направлені на відновлення попереднього стану; + проактивні – дозволяють уникнути погіршення ста-



<p>становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню темпів зростання.</p> <p>Виходячи з такого визначення, до групи стратегій реактивних змін належать стратегії: відбудови та виходу з кризового стану, пожвавлення або уникнення кризи.</p> <p>До групи проактивних стратегій – стратегії переорієнтації (зміна напрямків діяльності) та трансформації (принципові зміни в межах існуючого напрямку діяльності).</p>	<p>новища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню темпів зростання.</p> <p>Виходячи з такого визначення, до групи стратегій реактивних змін належать стратегії: відбудови та виходу з кризового стану, пожвавлення або уникнення кризи. До групи проактивних стратегій – стратегії переорієнтації (зміна напрямків діяльності) та трансформації (принципові зміни в межах існуючого напрямку діяльності).</p>
<p>С. 123.</p> <p>Д. Дафт [73] визначив чотири типи стратегічних змін відповідно до об'єкта, на який направлено такі зміни:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ технологічні, що пов'язані з процесом виробництва в організації і включають базу знань та навичок, що забезпечують відмітні від конкурентів можливості й направлені на те, щоб зробити виробництво більш ефективним або зростити його обсяги. Зміни в технології включають способи виготовлення продукції та надання послуг. Їх об'єктом є методи роботи, устаткування та процес роботи; ✓ у продукції та послугах, що стосуються процесів випуску продукції або надання послуг. Нова продукція включає досконало нові продукти або модифікацію тих, що випускаються, що істотно впливають на ринкові можливості організації; ✓ структурні або системні, пов'язані з діючою в організації адміністративною методологією, політикою, системою управління; ✓ у персоналі, що відображують зміни в цінностях, підходах, класифікації та досвіді працюючих для того, щоб вони накопичували та нарощували зусилля для досягнення цілей організації. <p>Покликання [73] – англійська книга R. Daft, але текст переписаний із статті Отенко і Гроть. Покликання на джерело відсутнє. Плагіат!</p>	<p>С. 205.</p> <p>Д. Дафт [4] визначив чотири типи стратегічних змін відповідно до об'єкта, на який направлено такі зміни:</p> <ul style="list-style-type: none"> + технологічні, що пов'язані з процесом виробництва в організації і включають базу знань та навичок, що забезпечують відмітні від конкурентів можливості й направлені на те, щоб зробити виробництво більш ефективним або зростити його обсяги. Зміни в технології включають способи виготовлення продукції та надання послуг. Їх об'єктом є методи роботи, устаткування та процес роботи; + у продукції та послугах, що стосуються процесів випуску продукції або надання послуг. Нова продукція включає досконало нові продукти або модифікацію тих, що випускаються, що істотно впливають на ринкові можливості організації; + структурні або системні, пов'язані з діючою в організації адміністративною методологією, політикою, системою управління; + у персоналі, що відображують зміни в цінностях, підходах, класифікації та досвіді працюючих для того, щоб вони накопичували та нарощували зусилля для досягнення цілей організації.
<p>С. 123–124.</p> <p>Аналіз досліджень стратегічних змін дозволив виділити їх види за ознаками відповідно: цілям адаптації та виживання організації, масштабності, траєкторії проходження, об'єктам управління.</p> <p>Найбільш поширені концепції управління організаційними змінами описують набір методів і засобів управління, направлені на вивчення стану об'єктів змін, спрямовані на виявлення причин опору змінам та описують «стан готовності» до їх реалізації (К. Левіна, Дж. Д. Дафт, Дж. П. Коттера, А. А. Арменакіса, І. Ансоффа, М. Біра й Н. Норія та ін).</p>	<p>С. 205–206.</p> <p>Аналіз досліджень стратегічних змін дозволив виділити їх види за ознаками відповідно: цілям адаптації та виживання організації, масштабності, траєкторії проходження, об'єктам управління.</p> <p>Найбільш поширені концепції управління організаційними змінами описують набір методів і засобів управління, направлені на вивчення стану об'єктів змін, спрямовані на виявлення причин опору змінам та описують «стан готовності» до їх реалізації (К. Левіна, Дж. Д. Дафт, Дж. П. Коттера, А. А. Арменакіса, І. Ансоффа, М. Біра й Н. Норія та ін).</p>
<p>С. 124.</p> <p>Інструментарій реалізації стратегічних змін на будівельному підприємстві включає способи та критерії управління, стратегії змін та об'єкти стратегічних змін:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▲ способи реалізації – реформація, реорганізація, реструктуризація, рефреймінг, реінжиніринг, реконструкція, ревіталізація, трансформація, перепроєктування; ▲ критерії управління успішної реалізації змін БІ – стійкість фінансово-економічного стану підприємства, пожвавлення та ефективність діяльності, наявність зростання та інноваційного розвитку; ▲ стратегії змін – відбудови або виходу з кризового стану, пожвавлення або уникнення кризи, переорієнтації напрямку діяльності, трансформації напрямку діяльності/масштабів діяльності/забезпечення стійкої конкурентної переваги, структурні або системні (зміни у функціональних сферах діяльності, зміни в системі управління), навчання та розвитку персоналу; ▲ об'єкти стратегічних змін на підприємстві – система прийняття рішень, відповідальності й інтересів; 	<p>С. 207.</p> <p>Інструментарій реалізації стратегічних змін на підприємстві включає способи та критерії управління, стратегії змін та об'єкти стратегічних змін:</p> <ul style="list-style-type: none"> + способи реалізації – реформація, реорганізація, реструктуризація, рефреймінг, реінжиніринг, реконструкція, ревіталізація, трансформація, перепроєктування; + критерії управління успішної реалізації змін на підприємстві – стійкість фінансово-економічного стану підприємства, пожвавлення та ефективність діяльності, наявність зростання та інноваційного розвитку; + стратегії змін – відбудови або виходу з кризового стану, пожвавлення або уникнення кризи, переорієнтації напрямку діяльності, трансформації напрямку діяльності/масштабів діяльності/забезпечення стійкої конкурентної переваги, структурні або системні (зміни у функціональних сферах діяльності, зміни в системі управління), навчання та розвитку персоналу;

<p>структура власності та влади; система мотивації і навчання персоналу; корпоративна культура; система управління; система управління персоналом; науково-дослідна система; маркетингова й комерційна системи; фінансово-інвестиційна система; виробнича система.</p> <p>Існуючі концепції реалізації стратегічних змін створюють певний методологічний базис [74] для розробки та реалізації рішень щодо стратегічних змін підприємства: визначення стратегічних напрямів розвитку, критеріїв досягнення цілей, моделей і засобів управління, виявлення ключових факторів успіху, методів аналізу та оцінювання процесів стратегічних змін.</p> <p>Покликання [74] – це Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Вид. 3-тє, перероб. і доп. – К.: “Кондор”, 2006. – 664 с. Покликання на справжнє джерело відсутнє. Попередні абзаци без покликання. Плагіат!</p>	<p>+ об'єкти стратегічних змін на підприємстві – система прийняття рішень, відповідальності й інтересів; структура власності та влади; система мотивації і навчання персоналу; корпоративна культура; система управління; система управління персоналом; науково-дослідна система; маркетингова й комерційна системи; фінансово-інвестиційна система; виробнича система.</p> <p>Існуючі концепції реалізації стратегічних змін створюють певний методологічний базис [10] для розробки та реалізації рішень щодо стратегічних змін підприємства: визначення стратегічних напрямів розвитку, критеріїв досягнення цілей, моделей і засобів управління, виявлення ключових факторів успіху, методів аналізу та оцінювання процесів стратегічних змін.</p> <p>Покликання [10] – це Отенко В. І. Стратегічний вибір підприємства та його реалізація. Монографія. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 336 с.</p>
--	--

5.

<p>Аксельрод Роман Борисович «Науково-методологічні засади управління процесами трансформації будівельних підприємств» Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, 2022</p>	<p>Левчинський Д. Л. Механізм удосконалення організаційної структури управління будівельним підприємством // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2015, вип. 4, с. 23–26.</p>
<p>С. 147. Найвищим досягненням організації структури будівельного підприємства є активна взаємодія (без посередників) керівництва і виконавців (тобто виробництва). Налагоджена робота структур усіх рівнів на будівельних підприємствах дає змогу швидко реагувати та адаптуватися до змін. При професійному управлінні підрозділи будівельного підприємства повинні мати субпідрядні функції. Такий підхід має забезпечити адаптогенез будівельного підприємства у цілому до змін зовнішнього середовища.</p>	<p>С. 24. Найвищим досягненням організації структури будівельного підприємства є активна взаємодія (без посередників) керівництва і виконавців (тобто виробництва). Налагоджена робота структур усіх рівнів на будівельних підприємствах дає змогу швидко реагувати та адаптуватися до змін. При професійному управлінні підрозділи будівельного підприємства повинні мати субпідрядні функції. Такий підхід має забезпечити адаптогенез будівельного підприємства у цілому до змін зовнішнього середовища.</p>
<p>С. 149. Обмеження процесу структурних змін тільки перерахованими вище стадіями на практиці призводить до того, що керівництво будівельного підприємства усвідомлює необхідність структурної перебудови та ухвалює рішення про початок планування, коли криза вже в наявності.</p> <p>Процес удосконалення організаційної структури повинен включати діяльність по своєчасному виявленню потреби в структурній реорганізації. Дане зауваження пояснює важливість визначення системи факторів, що впливають на організаційну структуру управління будівельним підприємством і викликають необхідність її зміни, причому в умовах інноваційної економіки особливий інтерес представляє виявлення зв'язків цих змін з вимогами сучасних умов господарювання.</p> <p>Функціонування економіки на принципах самоорганізації викликає необхідність формування механізмів удосконалення організованих структур підприємств. Такий механізм повинен забезпечувати своєчасне визначення потреби в структурних змінах на підприємстві, якісне проектування і ефективне впровадження структурних проектів.</p> <p>Механізм удосконалення організаційної структури БП, що націлене на управління змінами, представляє собою організаційно і процедурно оформлені засоби і методи, що визначають порядок здійснення структурних змін, спрямованих на створення умов для адаптогенезу будівельного підприємства до змін середовища функціонування і найбільш ефективного досягнення його цілей.</p>	<p>С. 24. Обмеження процесу структурних змін тільки перерахованими вище стадіями на практиці призводить до того, що керівництво будівельного підприємства усвідомлює необхідність структурної перебудови та ухвалює рішення про початок планування, коли криза вже в наявності.</p> <p>На нашу думку, процес удосконалення організаційної структури повинен включати діяльність по своєчасному виявленню потреби в структурній реорганізації. Дане зауваження пояснює важливість визначення системи факторів, що впливають на організаційну структуру управління будівельним підприємством і викликають необхідність її зміни, причому в умовах інноваційної економіки особливий інтерес представляє виявлення зв'язків цих змін з вимогами сучасних умов господарювання.</p> <p>Функціонування економіки на принципах самоорганізації викликає необхідність формування механізмів удосконалення організованих структур підприємств. Такий механізм повинен забезпечувати своєчасне визначення потреби в структурних змінах на підприємстві, якісне проектування і ефективне впровадження структурних проектів.</p> <p>Механізм удосконалення організаційної структури управління представляє собою організаційно і процедурно оформлені засоби і методи, що визначають порядок здійснення структурних змін, спрямованих на створення умов для адаптогенезу будівельного підприємства до середовища функціонування і найбільш ефективного досягнення його цілей.</p>

<p>С. 150.</p> <p>Специфіка процесів структурного розвитку та умов їх здійснення висуває певні вимоги до формування такого механізму, а саме: плановість; адаптивність; системність; ітеративність; підтримка вищого керівництва; забезпеченість ресурсами; соціально-психологічна підготовленість персоналу тощо.</p> <p>Дослідження теоретичних і методичних положень, а також умов успішного здійснення структурних змін дозволяють обґрунтувати концептуальну модель механізму вдосконалення організаційної структури управління будівельного підприємства (рис. 2.12).</p>	<p>С. 24.</p> <p>Специфіка процесів структурного розвитку та умов їх здійснення висуває певні вимоги до формування такого механізму, а саме: плановість; адаптивність; системність; ітеративність; підтримка вищого керівництва; забезпеченість ресурсами; соціально-психологічна підготовленість персоналу тощо.</p> <p>Дослідження теоретичних і методичних положень, а також умов успішного здійснення структурних змін дозволяють обґрунтувати концептуальну модель механізму вдосконалення організаційної структури управління будівельного підприємства (рис. 1).</p>
<p>С. 150–151.</p> <p>Дана модель у найбільш загальному вигляді являє структуру механізму структурного вдосконалення, фактори, що призводять механізм у рух, послідовність етапів здійснення структурних змін і кінцевий результат, одержуваний при функціонуванні механізму.</p>	<p>С. 24.</p> <p>Дана модель у найбільш загальному вигляді являє структуру механізму структурного вдосконалення, фактори, що призводять механізм у рух, послідовність етапів здійснення структурних змін і кінцевий результат, одержуваний при функціонуванні механізму.</p>
<p>С. 151–152.</p> <p>Найважливішими компонентами механізму вдосконалення організаційної структури будівельного підприємства є блоки мотивації, організаційно-правового, методичного, інформаційного, соціально-психологічного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення.</p> <p>Важелом, що приводить у рух механізм удосконалення організаційної структури управління, є блок мотивації.</p> <p>Блок організаційно-правового забезпечення призначений для регламентації процедур функціонування механізму, складу підрозділів і фахівців, які залучаються до процесу структурного вдосконалення, розподіл між ними функцій, прав і обов'язків.</p> <p>До функцій блоку методичного забезпечення відносяться вивчення відповідних методичних підходів до аналізу проектування та оцінці ефективності організаційних структур підприємств; розробка методичних рекомендацій щодо здійснення етапів удосконалення організаційної структури.</p> <p>В основі інформаційного блоку повинна лежати інформаційно-пошукова система, що дозволяє оперативно отримувати і обробляти інформацію, необхідну для розробки, прийняття та оцінки структурних рішень. Окрім того, до завдань даного блоку відносять широкий розподіл інформації про цілі планованих структурних змін, прогресивні напрямки вдосконалення організаційної структури, результати впровадження структурних проєктів.</p> <p>За блоком кадрового забезпечення закріплюються функції підбору та підготовки необхідних фахівців, навчання працівників підприємства передовим методам аналізу і проектування організаційних структур. Досвід показує, що при безперервному протіканні в організації процесів навчання існує велика ймовірність успішного структурного вдосконалення.</p> <p>Метою соціально-психологічного забезпечення є створення творчої атмосфери в колективі, орієнтованої на зміни психологічного настрою працівників, розв'язання існуючих конфліктів, підвищення взаєморозуміння і поліпшення комунікацій між підрозділами та службами, керівниками та виконавцями.</p> <p>Блок матеріально-технічного забезпечення вирішує завдання оснащення всіх елементів механізму необхідними матеріальними засобами: приміщеннями, оргтехнікою, електронно-обчислювальною технікою, програмними продуктами тощо, а фінансове забезпечення передбачає акумулювання та розподіл грошових коштів, відповідно до потреб у фінансових ресурсах інших блоків.</p>	<p>С. 25–26.</p> <p>Найважливішими компонентами механізму вдосконалення організаційної структури будівельного підприємства є блоки мотивації, організаційно-правового, методичного, інформаційного, соціально-психологічного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення.</p> <p>Важелом, що приводить у рух механізм удосконалення організаційної структури управління, є блок мотивації. Блок організаційно-правового забезпечення призначений для регламентації процедур функціонування механізму, складу підрозділів і фахівців, які залучаються до процесу структурного вдосконалення, розподіл між ними функцій, прав і обов'язків. До функцій блоку методичного забезпечення відносяться вивчення відповідних методичних підходів до аналізу проектування та оцінці ефективності організаційних структур підприємств; розробка методичних рекомендацій щодо здійснення етапів удосконалення організаційної структури.</p> <p>В основі інформаційного блоку повинна лежати інформаційно-пошукова система, що дозволяє оперативно отримувати і обробляти інформацію, необхідну для розробки, прийняття та оцінки структурних рішень. Окрім того, до завдань даного блоку відносять широкий розподіл інформації про цілі планованих структурних змін, прогресивні напрямки вдосконалення організаційної структури, результати впровадження структурних проєктів.</p> <p>За блоком кадрового забезпечення закріплюються функції підбору та підготовки необхідних фахівців, навчання працівників підприємства передовим методам аналізу і проектування організаційних структур. Досвід показує, що при безперервному протіканні в організації процесів навчання існує велика ймовірність успішного структурного вдосконалення.</p> <p>Метою соціально-психологічного забезпечення є створення творчої атмосфери в колективі, орієнтованої на зміни психологічного настрою працівників, розв'язання існуючих конфліктів, підвищення взаєморозуміння і поліпшення комунікацій між підрозділами та службами, керівниками та виконавцями.</p> <p>Блок матеріально-технічного забезпечення вирішує завдання оснащення всіх елементів механізму необхідними матеріальними засобами: приміщеннями, оргтехнікою, електронно-обчислювальною технікою, програмними продуктами тощо, а фінансове забезпечення передбачає акумулювання та розподіл грошових коштів, відповідно до потреб у фінансових ресурсах інших блоків.</p> <p>Концептуальна модель механізму вдосконалення організаційної структури управління будівельного підприємства передбачає: визначення потреби в структурних</p>

<p>Концептуальна модель механізму вдосконалення організаційної структури управління будівельного підприємства передбачає: визначення потреби в структурних змінах; проектування структурних змін; процеси впровадження структурних проектів та оцінки результатів структурних змін; діяльність з методичного, організаційно-правового та ресурсного забезпечення структурних змін.</p> <p>У зв'язку з цим реалізація на підприємстві запропонованого механізму вимагає тривалої і цілеспрямованої роботи, яку умовно можна розбити на декілька етапів (рис. 2.13).</p>	<p>змінах; проектування структурних змін; процеси впровадження структурних проектів та оцінки результатів структурних змін; діяльність з методичного, організаційно-правового та ресурсного забезпечення структурних змін. У зв'язку з цим реалізація на підприємстві запропонованого механізму вимагає тривалої і цілеспрямованої роботи, яку умовно можна розбити на декілька етапів (рис. 2).</p>
<p>С. 153.</p>  <p>Рис. 2.13. Основні етапи вдосконалення організаційної структури на будівельному підприємстві</p>	<p>С. 25.</p>  <p>Рис. 2. Основні етапи вдосконалення організаційної структури на підприємстві</p>
<p>С. 153.</p> <p>Реалізація на будівельному підприємстві наведених етапів удосконалення організаційної структури передбачає закріплення за основними підрозділами і посадовими особами підприємства функції щодо вирішення завдань структурного вдосконалення, розподілу між ними відповідних повноважень і відповідальності.</p>	<p>С. 26.</p> <p>Реалізація на будівельному підприємстві наведених етапів удосконалення організаційної структури передбачає закріплення за основними підрозділами і посадовими особами підприємства функції щодо вирішення завдань структурного вдосконалення, розподілу між ними відповідних повноважень і відповідальності.</p>
<p>С. 199.</p> <p>Висновки до Розділу 2</p> <p>7. Найважливішими компонентами механізму вдосконалення організаційної структури будівельного підприємства включають блоки мотивації, організаційно-правового, методичного, інформаційного, соціально-психологічного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення.</p>	<p>С. 25.</p> <p>Найважливішими компонентами механізму вдосконалення організаційної структури будівельного підприємства є блоки мотивації, організаційно-правового, методичного, інформаційного, соціально-психологічного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення.</p>