## Тема 24 Напрями забезпечення сталого розвитку бізнесу

 **Сталий розвиток** (від англ. *Sustainable development* — життєздатний, само підтримуваний розвиток)— це такий розвиток суспільства в цілому та його окремих суб’єктів, зокрема, який не лише задовольняє їх сучасні потреби, але не ставить при цьому під загрозу здатність наступних поколінь задовольняти свої власні потреби в майбутньому.

Таким чином, суть сталого розвитку підприємств, як окремих суб’єктів можна визначити як забезпечення протягом в тривалого періоду часу не лише високих показників економічного розвитку, а також та екологічного та соціального розвитку регіону його функціонування.

Сталий розвиток підприємства тісним чином пов'язаний з поняттям корпоративної стійкості та включає в себе поєднання трьох аспектів потреб бізнесу, відоме як «триєдиний підсумок», а саме : поєднання економічного процвітання підприємства, підвищення якості життя його працівників та пов’язаних з ними осіб, а також збереження і відтворення природних ресурсів та захист навколишнього середовища. Тобто, забезпечення сталого розвитку будь-якої бізнесової організації передбачає вирішення певного комплексу проблем, пов’язаних як з її ***економічним розвитком,*** так і з відсутністю порушення при цьому і ***еколого-безпекових*** і ***соціальних*** проблем, а також не виснажуючи певною мірою ***ресурсної бази***, необхідної для функціонування та розвитку підприємства. Сталість розвитку бізнесу має забезпечити так звана модель ***потрійної цілі*** розвитку для бізнесу у вигляді концепції Джона Елкінгтона потрійного критерію (англ. *Triple bottom line*, *TBL* — потрійного нижнього рядку), що знайшла широке розповсюдження у вигляді моделі *З «Р»* (акронім від англ. *Profit, People, Planet* — Прибуток, Люди, Планета/ресурс),

Таким чином, сталий розвиток будь-якого підприємства не можливо забезпечити як без забезпечення міцності і надійності усіх елементів системи управління (як вертикальних, так і горизонтальних), проведення необхідних змін, що мають забезпечити здатність економіки бізнесу витримувати внутрішні і зовнішні «навантаження» на неї, та проведення оптимізації та мінімізації витрат. Тобто, серед доволі широкого кола **напрямів та заходів**,

забезпечення сталого розвитку бізнесу можна виділити наступні : **а)** вдосконалення ***системи менеджменту*** бізнесу та посилення інтеграції окремих її складових; **б)** здійснення ***організаційного розвитку*** бізнесових структур та бізнесу в цілому; **в)** впровадження ***ресурсозберігаючих*** технологій та методів організації операційної діяльності бізнесу.

Одним з найбільш ефективних та визнаних світовою спільнотою шляхів щодо вдосконалення системи менеджменту бізнесу та посилення інтеграції окремих її складових є створення та впровадження *інтегрованої система менеджменту*, як напрямок ***створення підґрунтя*** щодо забезпечення сталого розвитку бізнесу.

 **Інтегрована система менеджменту** — частина системи загального менеджменту бізнесу, що відповідає вимогам двох або більше *міжнародних стандартів* систематизованого управління і функціонує як єдине ціле.

Інтегрована система менеджменту хоча за своєю назвою є об’єднуваною системою управління, **але** по своїй суті ***не є тотожною*** з системою ***загального менеджменту***, що *поєднує всі аспекти діяльності* бізнесової організації. Принципова різниця між цими поняттями полягає в тому, що *інтегрована система менеджменту* є ***більш комплексним*** поняттям, яке передбачає ***узгодженість*** між собою окремих систем менеджменту, я також *інтегрована система менеджменту* все ж таки носить певною мірою ***обмежений характер***, об'єднуючи в систему лише окремі напрями менеджменту, наприклад, такі як : **а)** система менеджменту якості; **б)** система екологічного менеджменту; **в)** енергетичного менеджменту, тощо. Навіть за умови впровадженні усіх діючих в даний час міжнародних стандартів менеджменту, інтегрована система менеджменту не буде тотожною системі загального менеджменту підприємства, тому що сфери її поширення поки ще не включають окремих напрямів менеджменту, зокрема, таких як : фінансовий, інноваційний, ризиків, цінних паперів, тощо.

Таким чином, ***інтегрована система менеджменту*** являє собою систему, що з'єднує в собі вимоги *відповідності кільком міжнародним стандартам* з управління та *функціонує як єдина система*, яка є частиною загальної системи менеджменту підприємства.

Більшість міжнародних стандартів, що використовуються у багатьох країнах світу, в тому числі й в Україні, мають абревіатуру ISO, яка забезпечує їх сприйняття їх як синонімів гарантії високої якості, і являють собою підґрунтя забезпечення сталого розвитку підприємства де їх впроваджують. Українська національна версія таких міжнародних стандартів має назву ДСТУ ISO.

**ISO** — це абревіатура, яка походить від англомовної назви Міжнародної організації зі стандартизації (акронім від англ. ***I****nternational* ***O****rganization for* ***S****tandardization*), що розробляє стандарти, дотримання яких ***гарантує*** те, що вироблені бізнесом продукти (надані послуги) є ***безпечними, надійними й якісними****,* а виробничі процеси, які здійснюються на цих бізнесових організаціях передбачають максимально ефективне використання ***ресурсів із***

***мінімальним впливом на навколишнє середовище*** та ***максимальною безпекою для споживачів*** цих продуктів (послуг).

Серед **причин**, що забезпечують авторитет сертифікатів ISO та переваги їх наявності на підприємстві, до найбільш вагомих можна, зокрема, віднести такі як : **а)** наявність діючого на підприємстві сертифікату ISO ***дає впевненість у безпеці продукції***, яку купує споживач, тому що ці загальноприйняті стандарти визначають виробничі характеристики й норми, згідно яких мають виготовлятися товари та надаватися послуги; **б)** продукти та послуги сертифікованих підприємств, ***відповідають повним урахуванням усіх вимог споживачів***, тому що у розробці стандартів беруть участь не лише виробники продукції та постачальники послуг, але й споживчі підприємства різних країн.

Застосування **підходів до організації управління**, що передбачені, наприклад стандартами ISO 9001 (однієї з моделей управління діяльністю організації з метою *забезпечення її результативності*), які є ***базовими*** для впровадження інтегрованої системи менеджменту у системі управління бізнесом та допомагають вирішити багато внутрішніх і зовнішніх питань, пов’язаних з забезпеченням його сталого розвитку, можна зазначити, зокрема, такі як :

* ***поліпшення загальної дієвості*** системи управління для забезпечення міцної основи надання та впровадження ***ініціатив*** щодо сталого розвитку;
* ***покращення якості*** продукції та послуг, тим самим підвищити задоволеність своїх замовників;
* ***посилення конкурентоспроможності*** на внутрішньому та зовнішніх ринках як бізнесової організації в цілому, так і результатів її діяльності, зокрема;
* реалізація продукції (надання послуг) ***за світовими цінами***;
* ***налагодження співпраці з закордонними партнерами***, зокрема, щодо отримання інвестицій, тощо;
* ***отримання переваг*** перед конкурентами при участі у тендерах;
* ***забезпечення прозорості та легкості*** управління діяльністю організації;
* ***запровадження механізмів постійного покращення*** системи управління та підвищити ефективність роботи співробітників на всіх рівнях.

Стандарти, що відповідають вимогам ISO, розробляються відповідно до таких **принципів** як :

* ***консенсус*** всіх зацікавлених в функціонуванні системи управління сторін
* загальна згода у спірних питаннях, до якої приходять усі учасники реформування системи управління з метою її подальшої інтеграції, яка характеризується відсутністю серйозних заперечень по суттєвих питаннях у більшості зацікавлених сторін та досягається в результаті процедури, спрямованої на врахування думки всіх сторін та зближення розбіжних поглядів;
	+ узгодженість інтересів, що відповідають умовам світових стандартів як для виробників, так і для споживачів в багатьох галузях, під час прийняття глобальних стратегічних управлінських рішень по відповідному напряму діяльності;
	+ ***добровільність та узгодженість*** включення до сфери дії стандартизованої системи менеджменту процесів, які стосуються інтересів всіх учасників ринку та зацікавлених осіб;
	+ дотримання процесного підходу під час формування системи управління, що підлягає сертифікації на відповідність стандартам ISO — вихідні дані одного процесу є вхідними даними для наступного, що вимагає забезпечення функціонування взаємозалежних процесів як цілісної системи шляхом забезпечення систематичної діяльності по визначенню процесів, їхньої послідовності й взаємодії, управлінню процесами й зв’язками між ними;
	+ ***орієнтація на замовника*** — не зважаючи на те, що вимоги для систем управління, які передбачені стандартами ISO носять загальний характер, вони не передбачають забезпечення однаковості структури систем управління або однаковість документації, тому що застосовні до діяльності будь-якого підприємства незалежно від типу, розміру та продукції, що випускається (послуги, що надається), але при цьому конкретні системи менеджменту, що інтегруються мусять враховувати індивідуальну специфіку бізнесу та його контр-агентів;
	+ ***об'єктивність та актуальність інформації***, що є підставою для прийняття управлінських рішень лише на підставі з метою розв’язання проблемних ситуацій та забезпечення поліпшення існуючого стану речей.

Не зважаючи на, так би мовити, *індивідуальний підхід* до розробки для впровадження на тому чи іншому підприємстві того чи іншого стандарту з інтегрованої система менеджменту, що відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO, існує низка загальних **правил порядку розробки** таких стандартів, серед яких необхідно звернути увагу, зокрема, на такі як :

* + ***визначити процеси***, необхідні для системи управління якістю, та їхнє застосування на всіх структурних підрозділах підприємства;
	+ ***розмежувати сфери впливу стандарту*** на сфери прямого та опосередкованого впливу;
	+ ***встановити послідовність і взаємодію*** цих процесів між собою та з процесами зовні системи;
	+ ***встановити критерії та методи***, необхідні для забезпечення результативного виконання цих процесів і управління ними;
	+ ***забезпечити наявність ресурсів та інформації***, необхідних для підтримки функціонування та моніторингу цих процесів;
	+ ***здійснювати моніторинг***, вимірювати (де це можливо), і аналізувати ці процеси;
	+ ***вжиття заходів***, необхідних для досягнення запланованих результатів та постійного вдосконалення цих процесів.

Усі стандарти ISO мають своє маркування, яке вказує як на сферу його застосування, про що говорять цифри в назві стандарту до двокрапки — зазначають до управління якою сферою діяльності це стандарт належить (якість, екологія, безпека праці, тощо), так і на рік, у якому стандарт було затверджено, про що вказують цифри після двокрапки в назві стандарту.

До складу інтегрованої системи менеджменту, яка має стати підґрунтя забезпечення сталого розвитку підприємства, можуть входити, зокрема, такі стандартизовані за вимогами ISO системи управління окремими напрямами діяльності, як :

* + Система менеджменту якості, що здійснюється відповідно до вимог, передбачених міжнародним стандартом ISO 9001 : ……;
	+ Система екологічного менеджменту, як система управління процесами впливу операційно-виробничої діяльності на природу відповідно до вимог стандарту ISO 14001: ……;
	+ Система управління інформаційною безпекою та захистом конфіденційної інформації підприємства відповідно до вимог, передбачених міжнародним стандартом стандарту ІSО 27000 : ……;
	+ Система менеджменту безпеки продуктів харчування (в першу чергу стосується видів діяльності, що мають відношення до харчової промисловості та виробництва лікарських засобів) з точки зору забезпечення гарантій безпеки продукції та послуг за рахунок чистоти і гігієну виробництва, відповідно до вимог стандарту ІSО 22000 : ……;
	+ Система управління процесами дослідження вимог ринку і задоволеності споживачів та постачальників для забезпечення організації виробництва конкурентоспроможної продукції, що користується реальним попитом відповідно до вимог стандарту ІSО 20225 : ……;
	+ Система менеджменту професійної безпеки та здоров'я персоналу (система управління процесами створення для персоналу підприємства умов для продуктивної і безпечної праці) відповідно до вимог, передбачених стандартом OHSAS -18000 : ……;
	+ Система управління соціальною відповідальністю бізнесу (система управління процесами, що формують соціальне середовище, в якому існує підприємство — забезпеченість персоналу в соціально-побутовими умовами, його соціальна захищеність та реалізація соціальних гарантій, етика ведення бізнесу та його участь в благодійних заходах, підтримці громадських рухів, тощо) відповідно до вимог стандарту SA 8000 : …… .

Безумовно суттєвими чинниками забезпечення сталого розвитку будь- якого підприємства є наявність стандартизованих за міжнародними нормами систем управління фінансово-економічною діяльністю підприємства. Цьому питанню присвячені декілька стандартизованих систем управління (наприклад, система збалансованих показників, тощо), проте робота з підготовки до видання Міжнародних стандартів з цього приводу ще не завершено.

В мінливих умовах зовнішнього середовища ринкових відносин та конкуренції не можливо уявити незмінність внутрішнього середовища бізнесової організації, тому забезпечення сталого розвитку бізнесу передбачає практичне *втілення в життя певних змін* сукупність яких зумовлює *перехід* бізнесової організації від існуючого стану до стану в якому воно мусить бути, виходячи з умов що склалися. Саме ці зміни і визначають ***організаційний розвиток*** бізнесу, основою змісту якого є ***накопичення певних кількісних***

***змін***, що сприяють переходу на бізнесу новий якісний рівень, який забезпечує його сталий розвиток.

Серед **змін**, які мусять відбуватися в бізнесовій організації для забезпечення її поступового сталого розвитку, можна зазначити, зокрема, наступні :

* + Розвиток бізнесу не можливий без проведення певних змін, спрямованих на ***забезпечення адаптації*** його внутрішнього середовища до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі.
	+ Проведення заходів, що забезпечують зміни, спрямовані або на ускладнення або, навпаки, на спрощення ***організаційної структури*** як бізнесу в цілому, так і його структурних елементів, зокрема, змінюючи їх в напрямку все більшої пристосованості до існуючого соціально-економічного середовища.
	+ Пристосованість бізнесу до мінливих умов передбачає певну ***зміну стратегічних орієнтирів***, що передбачають, зокрема, перехід до виробництва нових продуктів (надання нових послуг), нових видів діяльності, утворення нових (дочірніх) компаній, тощо.
	+ Наявність в умовах конкурентної боротьби певного протиріччя між необмеженим прагненням бізнесу до стабільного і сталого розвитку та обмеженими його можливостями і ресурсами, передбачає впровадження в діяльність бізнесу ***певних новацій*** (здійснення інноваційної діяльності).

Комплекс заходів, спрямованих на проведення змін внутрішнього середовища бізнесу, являє собою його *організаційний розвиток*.

 **Організаційний розвиток бізнесу** — зміни, котрі передбачаються довгостроковими планами та програмами щодо удосконалення в організації *процесів розв'язання проблем та оновлення* як бізнесу в цілому, так і його окремих структурних підрозділів та напрямів діяльності, зокрема, за допомогою перемін які спонукають до більш ефективного спільного регулювання відносин, з використанням культурних постулатів, теорії і технології прикладної науки про поведінку, тощо.

Весь **комплекс змін**, що визначають організаційний розвиток підприємства можна розподілити на певні *сфери їх впливу*, визначивши, зокрема, такі зміни як ::

* + ***Стратегічні зміни*** — зміни, що забезпечують рух бізнесу до майбутнього його стану, сформований на основі стратегічного бачення місії та цілей, який супроводжується можливим внесенням певних корективів до призначення і місії бізнесу, його корпоративної філософії відносно способів існування та перспектив розвитку, запровадження інновацій та формування певної корпоративної культури і репутації (іміджу) бізнесу.
	+ ***Структурні зміни*** — зміни, які відносяться до змін у системі розподілу повноважень і відповідальності, в координаційних та інтеграційних механізмах, в поділі на окремі структурні підрозділи та напрями діяльності, уточнення управлінській ієрархії в ступені вертикальної централізації і децентралізації, а також горизонтальної інтеграції. Структурні зміни є одним з найбільш поширених напрямів проведення змін в бізнесових організаціях, які

відбуваються як в наслідок змін у цілях та стратегіях бізнесу, так і змін, пов’язаних з утворенням одних підрозділів (напрямів діяльності) та ліквідацією (реорганізацією) інших, зміною систем взаємодії та підпорядкування, тощо.

* + ***Організаційні зміни*** — зміни, котрі передбачаються довгостроковими планами та програмами щодо удосконалення в організації процесів розв'язання проблем та оновлення як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів та напрямів діяльності, зокрема, за допомогою перемін які спонукають до більш ефективного спільного регулювання відносин, з використанням культурних постулатів, теорії і технології прикладної науки про поведінку, тощо.
	+ ***Трансформаційні зміни*** — зміни, що забезпечують збереження ефективного функціонування завдяки змінам "форми та природи об'єкту", що є результатом (наслідком) реагування бізнесу на нові вимоги до динамічного розвитку внутрішнього середовища на виклики змін його навколишнього оточення. Тобто, це є змінами, обумовленими стратегічним реагуванням, наприклад, на загрозу з боку конкурентів, злиття або поглинання підприємства, інноваційну та інвестиційну політику, зміни в техніці, технологічних процесів, конструкціях виробів, управлінні виробничо-господарською діяльністю та/або на ринках, скорочення витрат, в тому числі чисельності персоналу, на субпідряди за окремими видами діяльності. Трансформаційні зміни також можуть бути нав'язані бізнесу з боку третіх осіб, інвесторів, уряду або тиском громадськості, тощо. Вони також можуть бути ініційованими новим керівництвом з метою здійснення "перевороту" в бізнесовій організації, тощо.

Таким чином, під *змінами, що визначають організаційний розвиток* бізнесу **розуміються** *будь-які зміни* в одному або кількох *елементах бізнесу* (наприклад, таких як : **а)** рівні спеціалізації; **б)** способи групування бізнес процесів; **в)** рівні та діапазони контролю; **г)** розподіл повноважень; **д)** механізми координації дій, тощо) та/або *будь-якому* (одному чи декількох) *структурному підрозділі* бізнесової організації (напрямі її діяльності), *спрямовані на забезпечення* ефективної та результативної організації виконання бізнес процесів, що відбуваються в бізнесовій організації та їх вдосконалення, здійснюючи, при цьому, вплив як на інші підрозділи (напрями діяльності), так і на організацію в цілому.

З точки зору менеджменту підприємства, сталий організаційний його розвиток необхідно розглядати *з двох сторін* - як процес забезпечення тривалого функціонування підприємства і як критерії оцінки ефективності діяльності керівників цього підприємства. Серед **факторів**, *що спонукають* до проведення змін в організаційному розвитку бізнесу, можна виділити наступні :

* + ***зовнішні чинники*** — причини проведення організаційних змін, які пов'язані зі зміною як компонентів загального зовнішнього середовища в тому числі в : **а)** економічній ситуації в країні (галузі, регіоні); **б)** державному регулюванні відносин бізнесу; **в)** міжнародних економіко-політичних аспектах; **г)** суспільно**-**соціально-культурних компонентах: **д)** конкуренти; **е)** споживачі; **э)** постачальники, тощо;
	+ ***внутрішні чинники*** — причини, котрі пов'язані з результатами та наслідками прийнятих та реалізованих управлінських рішень, спрямованих на проведення змін в одному чи кількох факторах внутрішнього середовища підприємства, зокрема, цілях, задачах, структурі, технології, обладнанні, персоналі та інших ресурсах, тощо.

Серед ***рівнів оцінки прогресивності*** організаційного розвитку бізнесу можна, зокрема, зазначити такі підходи як оцінювання *з точки зору* :

* + *стратегічного розвитку бізнесу* — оцінка ступеню досягнення бізнесом стратегічно визначеного рівня його функціонування та розвитку;
	+ *оптимізації бізнес процесів, що відбуваються* — оцінка ступеню досягнення бізнесом рівня *вдосконаленості* бізнесу в межах існуючого його стану;
	+ *раціоналізації бізнес процесів, що відбуваються* — оцінка ступеню досягнення бізнесом *спрощеності* процесів та зав’язків, що існують в межах певного напряму діяльності бізнесу, пов'язаної з відмовою від надлишкових витрат, елементів діяльності, систем або структур, тощо.

Проведення змін, спрямованих на організаційний розвиток бізнесу, доцільно було б здійснювати за певною послідовністю виконання певних **етапів**, а саме :

* 1. ***Усвідомлення керівництвом*** бізнесу в цілому та його окремих структурних підрозділів, зокрема, ***необхідності проведення змін*** на підставі результатів обґрунтованого аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, що спонукають до змін.
	2. ***Діагностика проблемних ситуацій***, пов’язаних з запровадженням організаційних змін на підставі зібраної інформації зі всіх рівнів управління, з поступовим обмеженням сфер проблеми, визначення контурів конкретної проблеми.
	3. ***Знаходження рішення*** по змісту та організації процесів проведення змін, які нівелюють проблемну ситуацію, перетворюючи наявні загрози в певні можливості, а також визначення ресурсів, строків й виконавців реалізації цього рішення.
	4. ***Обґрунтування рішенням*** та його альтернатив, виявлення результатів та наслідків впровадження рішення по проведенню змін, здійснення його попередньої апробації за результатами якої, за необхідності, проведення коригування відповідних рішень.
	5. ***Забезпечення сприйняття змін*** з боку як їх виконавців, так інших працівників підприємства, кого ці зміни стосуються — щоб вони сприйняли запроваджені зміни та вважали їх якщо не достатньо вигідними, то хоча б сприйнятими як для підприємства (трудового колективу) в цілому, так і для себе особисто.

Послідовність в проведенні кожного з зазначених етапів та ступінь вагомості для отримання бажаного результату багато в чому залежить від обраної в конкретній бізнесовій організації **моделі проведення змін**,

спрямованих на організаційний розвиток серед яких найбільш поширеними є, зокрема, наступні :

* + ***"Три-крокова модель змін"*** — модель, що відповідно до назви, передбачає проведення змін шляхом поступового здійснення *трьох кроків*, а саме таких як : **а)** *"розморожування"* — крок, що передбачає *позбавлення* існуючого стану проблемної ситуації від *впливу* на неї побічних і неспецифічних чинників, колишніх вкорінених уявлень, невиправданого ставлення, тощо; **б)** *"зміна"* — крок, що передбачає *проведення організаційної зміни* з відповідним придбанням необхідних ресурсів та набуттям персоналом нових уявлень і нового ставлення до справ в організації, тощо; **в)** *"заморожування"* — крок, що передбачає *фіксацію* проведених зміни та закріплення їх результатів й наслідків.
	+ ***Модель "дослідження – дії"*** — модель, яка являє собою процес, заснований на послідовному систематизованому процесі, побудованому на отриманні даних про проблемну ситуацію та вирішенні її шляхом проведення організаційних змін, здійснюваний в певній циклічній послідовності, зокрема, такій як : **а)** *"дослідження"* — процес, що включає *сприйняття і визнання* проблемної ситуації, вирішення якої пов'язане з проведенням змін, консультантами-дослідниками, а також аналіз та всебічне дослідження ними цієї ситуації; **б)** *"зворотний зв'язок"* — процес, що пов'язаний з забезпеченням інформацією, підготовленою дослідниками проблеми, для ознайомлення з боку визнаних експертів, а також певного кола функціональних і лінійних менеджерів, що мають справу з проблемою, з метою визначення суті проблеми, причин, що її викликали та можливих наслідків з ситуації, що склалася; **в)** *"обговорення"* — процес, що являє собою структуровану консультантами та експертами дискусію з групою менеджерів, які будуть розробляти плани заходів щодо проблемної ситуації і проводити в життя зміни, що забезпечать як нівелювання її результатів та наслідків, так і не можливість її повторення у майбутньому; **г)** *"дія"* — процес, який починається тільки після того, як менеджмент бізнесових структур і консультанти з експертами домовились про подальший план спільної роботи. Зазвичай цей етап проходить не без труднощів, оскільки доводиться враховувати культуру організації, цінності її працівників і норми їх поведінки. Важливе значення мають самі розв'язувані проблеми, час і ресурси, необхідні для їх вирішення, тощо.
	+ ***Модель запланованих змін*** — модель, котра являє собою комплексний підхід до визначення окремих фаз проведення змін, що забезпечують організаційний розвиток бізнесу та послідовність їх виконання, наприклад : **а)** фаза, коли *або* певний експерт (консультант, інший "агент змін") *демонструє потребу* в проведенні змін, *або* представник вищого менеджменту *відзначає необхідність* в проведенні змін, *або* необхідність в проведенні змін *диктує сама ситуація* що складається; **б)** фаза, коли *розбудовуються певні робочі відносини* між дослідниками проблеми, експертами, які її оцінують та суб’єктами, які потребують вирішення цієї проблеми; **в)** фаза, коли відбувається *діагностика* проблеми та *з'ясування* причин і обставин її

виникнення, встановлення цілей проведення зміни і "*вихід" на дії*, що супроводжуються визначенням ступеня готовності організації та/або її окремого елементу до змін; **г)** фаза, коли відбувається *перетворення намірів у конкретні зусилля*, впровадження організаційної зміни; **д)** фаза, коли має місце *створення механізму стабілізації впровадженої зміни* та поширення впливу результатів та наслідків змін по всій організації.

* + ***Модель "перехідного періоду"*** — модель, при використанні якої перехід до змін здійснюється *методом "прориву"*, а зміни розглядаються як процес пересування організації від існуючого положення до бажаного майбутнього стану, шляхом суттєвих *"реформаторських"* змін, що мають дати швидкий та суттєвий результат. Рішення щодо проведення таких змін визначається керівництвом організації на підставі результатів аналізу і прогнозу ситуації.
	+ ***Модель "поступового нарощування"*** — модель, при використанні якої перехід до змін відбувається *шляхом проведення незначних покрокових змін* — після кожного зробленого кроку на шляху до докорінної зміни проблемної ситуації певний час відбувається спостереження й аналіз ситуації, а у разі позитивного ефекту після проведення кроку(етапу, фази) до остаточної зміни, здійснюється наступні зміни (крок). Покрокові зміни поступового нарощування відбуватимуться доти, поки в керівництва бізнесової структури не буде чіткого та ясного уявлення про майбутній стан як цієї структури, так і бізнесової організації в цілому, після чого воно може прийняти рішення про здійснення остаточного рішучого кроку (прориву) до визначених цілей і в такий спосіб завершити процес проведення змін в організації.
	+ ***Модель "EASIER"*** — модель, яка застосовується під час управління змінами, що має назву як акронім (абревіатура, що складається з початкових літер слів, які визначають її сутність) від англомовної її характеристики, яка базується як на поведінкових елементах цієї моделі (позначені літерами EAS), так і на елементах, пов'язаних з питаннями системи і процесів (позначені літерами IER), а саме : **а)** створенні спільного бачення проблеми (англ. ***E****nvisioning* — Передбачення); **б)** активації спільних дій щодо проведенню необхідних змін (англ. ***A****ctivating* — Активація); **в)** забезпеченні всебічної підтримці у проведенні змін (англ. ***S****upporting* — Підтримка); **г*)*** впровадженні змін під час реалізації запланованого (англ. ***I****mplementing* — Впровадження); **д)** забезпеченні змін необхідними умовами та ресурсом (англ. ***E****nsuring* — Забезпечення); **е)** визнанні змін більшістю членами організації (англ. ***R****ecognizing* — Впізнаючи).
* ***Модель "ADKAR"*** — модель, яка застосовується під час управління змінами як в бізнесі, так і в соціальних групах, бо її основна ідея полягає в тому, що для того, щоб успішно керувати змінами в організації (групі), спочатку необхідно навчитися сприяти змінам кожної конкретної людини. Ця модель, , що має назву як акронім від англомовної її характеристики, власне, і являє собою перерахування і опис *стадій і необхідних ресурсів*, що необхідні людині, для того щоб змінюватися тим чи іншим чином, а саме : **а)** кожен член групи, в якій повинні відбутися зміни, повинен знати навіщо це потрібно, і

розуміти, що це дійсно потрібно (англ. ***A****wareness* — Поінформованість**,** обізнаність); **б)** кожен у групі має бути готовий підтримати зміни і бажати особисто брати в них участь (англ ***D****esire* — Бажання); **в)** кожен повинен знати, як саме повинні відбуватися зміни і в чому їх суть (англ. ***K****nowledge* — Знання); **г)** зміни повинні бути здатні до здійсненні, тобто реалістичні, а у людей повинні вже бути необхідні вміння та певні практичні навички (англ. ***A****bility* — Здатність); **д*)*** щоб зміни були стабільними і стійкими, вони повинні позитивно підкріплюватися (англ. ***R****einforcement* — Підкріплення).

Серед найбільш розповсюджених **способів** проведення організаційних змін в бізнесовій організації можна, зокрема, відзначити такі як :

* + ***Однобічні дії*** — спосіб здійснення змін, який передбачає використання адміністративного впливу, запровадження змін на підприємстві лише її вищим керівництвом, рішення якого спрямовується на нижчі рівні ієрархії управління по формальних каналах передачі інформації зверху вниз. Цей спосіб доцільно запроваджувати на підприємствах, де працівники сприймають законну владу і мінімально претендують на участь в управлінні (наприклад, у воєнізованих організаціях, тощо).
	+ ***Розподіл повноважень*** — спосіб здійснення змін, який визначає високий рівень участі працівників у прийнятті рішень щодо змін. Керівники та підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення та рекомендують дії, які потрібно здійснити.
	+ ***Делегування повноважень*** — спосіб здійснення змін, який характеризується тим, що керівництво підприємства більш високого рівня ієрархії управління надає підлеглим інформацію про необхідність проведення змін, їх сутність та можливі результати і наслідки, а потім делегує (передає) їм частину повноваження, необхідних для реалізації запланованих змін, контролюючи та коригуючи (в разі необхідності) їх дії щодо здійснення змін.

Однією з найбільш суттєвих ***перешкод та бар’єрів*** на шляху проведення змін, пов’язаних з організаційним розвитком бызнесу, є проблема наявності супротиву змінам як з боку тих, кого ці зміни безпосередньо торкаються, так і тих хто має до змін лише опосередковане відношення.

 **Подолання опору змінам** — спосіб організації процесів подолання опору змінам, які являють собою певний комплекс здійснення організаційних заходів, що поєднує собою як самостійні заходи, так і певні додаткові інструменти, використання яких є обов’язковим, незалежно від способу проведення будь-яких змін, спрямованих на організаційний розвиток підприємства.

Серед найбільш розповсюджених традиційних **методів подолання опору** під час впровадження змін, в залежності від виявлених причин цього та відповідно до обраної тактики організаційного розвитку бізнесу, можна, зокрема, зазначити наступні ***способи впливу*** як на безпосередніх виконавців, так і на осіб кого ці зміни стосуються, а саме :

* + ***примушування*** — тактика впровадження змін, що забезпечують організаційний розвиток бізнесу, пов'язана із застосуванням *способу впливу*

*через використання наявних владних повноважень* задля забезпечення виконання певного комплексу дій з дотриманням певної поведінки стейкхолдерів цих змін;

* + ***переконання*** — тактика впровадження змін, що забезпечують організаційний розвиток бізнесу, шляхом *впливу на думки та вчинки особи через спонукання її до певних міркувань*, а також звернення до її розумового чи емоційного стану, *створюючи атмосферу довіри та відсутності* в неї сумнівів щодо доцільності та виправданості забезпечення виконання певного комплексу дій, передбачених заходами проведення змін з дотриманням певної поведінки учасників цих заходів;
	+ ***залучення*** — тактика впровадження змін, що забезпечують організаційний розвиток бізнесу, через створення таких умов, коли робітник *має власне бажання* максимально використовувати знання, вміння, навички та трудовий досвід, намагається працювати якнайкраще, вважаючи своїм обов'язком внесення власного внеску в проведення змін задля подальшого розвитку та процвітання бізнесу.

Серед ***напрямів підвищення ефективності*** проведення змін, що забезпечують організаційний розвиток бізнесу, можна, зокрема, назвати такі як:

* + *мобілізація прихильності* змінам через спільний аналіз проблемних ситуацій та подолання причин можливого спротиву змінам;
	+ *розробка спільного бачення* бізнес процесів, що відбуваються, засобів управління ними та способів проведення організаційних змін;
	+ *стимулювання працюючих та їх трудова мотивація* щодо прийняття та проведення необхідних змін, а також отримання ними необхідної компетентності для формування, реалізації й забезпечення цілісності поширення результатів та наслідків змін;
	+ *підвищення активності* по усіх структурних підрозділах та функціональних напрямках діяльності бізнесу, а також окремих працівників, задіяних в реалізації змін та впровадженні заходів, передбачених стратегічними планами розвитку бізнесової організації;
	+ *контроль* перебігу реалізації організаційних змін й *коригування*, в разі необхідності, стратегічних планів у відповідь на виявлені проблеми процесу оновлення.

Забезпечення бізнесом певних умов, необхідних для постійного зміцнення його позицій на ринку з одночасним нарощуванням темпів розвитку, та розширенням сфер охоплення, потребує *постійного вдосконалення* існуючих та впровадження нових ***ресурсозберігаючих*** технологій та методів організації операційної діяльності бізнесу, що має забезпечувати бізнесу його довготривалу конкурентоздатність без істотних капіталовкладень та поточних витрат.

Як свідчить світовий досвід, однією з найбільш результативних ресурсозберігаючих систем організації і управління як розробленням певних видів продукції (послуг), так і їх виробництвом, а також процесами відбудовування взаємовідношень з постачальниками ресурсів і споживачами результатів діяльності, коли продукція виготовляється (послуги надаються) в

тотожній відповідності із їх запитами і з меншими (у порівнянні з аналогічним) втратами є система управління, яка відома під назвою «***ощадливе виробництво***».

 **Ощадливе виробництво** (від англ. *Lean production* — не жирне (пісне, висохле, збідніле) виробництво) — система організації виробництва та управління ним, в основу якої покладено певні принципи побудови взаємин і створення ефективних взаємозв’язків як між виконавцями робіт, так і між контрагентами бізнесу, спрямовані на задоволення їх інтересів шляхом досягнення компромісу між протилежним їх спрямуванням

Система, що має американську назву функціонуючої виробничої системи японського бренду *Toyota*, спрямована в першу чергу на боротьбу із втратами та базується на основі ідей Демінга, Джуран, Фейгенбаума та їхніх японських колег Ісікави, Тагуті і Сінгу, які знайшли практичне втілення завдяки діяльності Таїті Оно, який всю операційну діяльність бізнесу **розподілив** на :

* + операції і процеси, ***які додають цінність для споживача*** та , з точки зору кінцевого споживача, продукт (послуга), отримані в наслідок їх здійснення мають *дійсну цінність*, яку набувають тільки тоді, коли відбувається безпосереднє оброблення (виготовлення) елементів необхідних споживачу в цих продуктах (послугах), а все зайве йому (споживачеві) не є цікавим;
	+ операції та процеси, ***що не додають цінності*** для споживача, які відповідно до філософії *ощадливого виробництва*, необхідно класифікувати як *втрати що мають бути усунені (оптимізовані)*.

Таким чином, ***метою*** впровадження концепції ощадливого виробництва, як ресурсозберігаючої технології, стала ***мінімізація усіх види втрат*** завдяки повної відмови від необґрунтованих витрат з одночасним намаганням досягнення максимальної ефективності використання необхідних ресурсів шляхом поступального й безперервного вдосконалення усіх бізнес-процесів, що відбуваються в бізнесовій організації, в першу чергу, спрямованих на підвищення задоволеності споживачів.

Для досягнення визначеної мети, розроблено певний **комплекс цілей** ощадливого виробництва, серед яких, зокрема, можна зазначити такі як : **а)** скорочення трудових затрат; **б)** скорочення термінів розробки нової продукції; **в)** скорочення термінів створення продукції; **г)** скорочення виробничих і складських площ; **д)** гарантія постачання продукції замовнику; **е)** максимальна якість при мінімальній вартості, тощо.

**Ключовими термінами** виробничої системи ощадливого виробництва, спрямованої на *мінімізацію необхідних та усунення зайвих втрат* стали, зокрема, такі японські терміни як :

* + ***муда*** (япон. 無駄,англ. *muda*) — термін, який означає ***необґрунтовані витрати*** в діяльності — витрати, що пов’язані з будь-якими бізнес процесами (діями та заходами) у діяльності підприємства*, шо споживають ресурси, не надаючи ніякої цінності* продукту ( послузі);
	+ ***мура*** (япон. 斑, англ. *mura*) — термін, яким позначаються ***витрати, що викликані нерівномірністю виконання роботи***, яку можливо усунути за

рахунок вирівнювання планування і уважного ставлення до темпу роботи, тощо;

* + ***мури*** (япон. 無理, англ. *murs*) — термін, яким позначаються ***витрати, що викликані перевантаження обладнання або операторів***, які виникають роботи з надмірними зусиллями, більшою швидкістю або темпом протягом тривалого періоду часу у порівнянні з розрахунковим навантаженням (проект, трудові норми), що призводить до необґрунтованих витрат у майбутньому.

Таким чином, підґрунтям формування виробничої системи ощадливого виробництва стало ***угруповання усіх витрат***, які несе бізнес в процесі здійснення операційної діяльності, по наступних **видах витрат**, а саме : **а)** втрати через *перевиробництво* (надлишкове виробництво); **б)** втрати ресурсів (в тому числі часу) через *очікування*; **в)** втрати при *непотрібному* (зайвому, не обґрунтованому, тощо) *транспортуванні* ресурсів, напівфабрикатів, продуктів, тощо та/або їх *переміщення*; **г)** втрати через *непотрібні* (зайві, не обґрунтовані, тощо) *процеси та операції* (етапи обробки, пакування, маркування, тощо), а також *запаси*; **д)** втрати через випуск *дефектної* (неякісної, яка не відповідає узгодженим вимогам) *продукції*; **е)** витрати *на додаткове проектування* споживчих характеристик товарів (послуг), які не задовольняють потреби споживачів; **є)** втрати ресурсів, часу, ідей, навичок, можливостей удосконалення та набуття досвіду через *неуважне ставлення до співробітників*, яких вам ніколи вислухати (нереалізований творчий потенціал співробітників).

Концептуально виробничо-управлінська система ощадливого виробництва передбачає доволі широкого кола **інструментів**, використання яких забезпечую тією чи іншою мірою досягнення визначеної мети та вирішення певних завдань, що постають перед бізнесом. Поміж зазначених інструментів до найбільш використовуваних можна віднести, зокрема, такі як :

* + ***система 5S*** (акронім від англ. ***S****ort,* ***S****et in order,* ***S****hine,* ***S****tandardise,* ***S****ustain* — Сортуйте, Дотримуйтесь порядку, Тримайте в чистоті, Стандартизуйте, Вдосконалюйте) — інструмент ощадливого виробництва, який поєднує п’ять принципів цієї системи що зазначені в англомовній їх характеристиці, та передбачає необхідність : **1.** відокремлення потрібних інструментів, деталей й документів від непотрібних з тим, щоб прибрати останні подалі або видалити їх (*сортувати*); **2.** розташовування на робочому місці певного порядку і маркування деталей та інструментів, що знаходяться на ньому так, щоб з ними було зручно працювати (*створити своє місце і дотримуватися на ньому* порядку); **3.** підтримувати чистоту на робочому місці – передовсім для максимально раннього виявлення та усунення можливих проблем(*тримати робоче місце в чистоті*); **4.** регулярно підтримувати робоче місце в оптимальному чітко визначеному та зафіксованому стані (*стандартизувати*);
1. зробити виконання перших чотирьох “S” звичкою, постійно їх покращуючи (*удосконалювати*);
* ***система ТРМ*** (акронім від англ. ***T****otal* ***P****roductive* ***M****aintenance* — Повне (тотальне) Продуктивне Обслуговування) — інструмент ощадливого виробництва, який віддзеркалює сукупність ідеології, методів та інструментів,

що спрямовані на підтримання постійної працездатності обладнання та устаткування, задіяного у виробничих процесах для забезпечення безперервності цих процесів;

* ***система SMED*** (акронім від англ. ***S****іngle-****M****inute* ***E****xchange of* ***D****ies* — Однохвилинний Обмін плашками) — інструмент ощадливого виробництва, який, в буквальному значенні цієї англомовної характеристики, передбачає функціонування системи управління виробництвом як системи швидкої зміни прес-форм, що в сенсі машинобудування передбачає швидке переналагодження та переоснащення обладнання та устаткування, задіяного у виробничих процесах. Як один з специфічних варіантів системи SMED, де за умовами виробництва існує необхідність переналагодження засобів виробництва в дуже стислі проміжки часу, що виміряються одиницями хвилин (тобто, не більше 9), знаходить застосування в якості інструменту ощадливого виробництва ***система OTS*** (акронім від англ. ***O****ne-****T****ouch* ***S****etup* — Одним Дотиком Налагоджується);
* ***система JIT*** (акронім від англ. ***J****ust* ***I****n* ***T****ime* — Точно В Строк) — інструмент ощадливого виробництва, який спрямовано на забезпечення функціонування системи синхронізації передачі продукту з однієї виробничої стадії на іншу у саме той момент, коли вони там потрібні (тобто тільки тоді, коли це потрібно, і ні на хвилину раніше/пізніше);
* ***система EР*** (акронім від англ. ***Е****rror* ***Р****rotection* — Помилка Захист, в словосполученні як Захист від помилок) — інструмент ощадливого виробництва, який створюється такий технічний або програмний засіб, що попереджує про можливість скоєння тієї чи іншої помилки на тому чи іншому робочому місці. Як варіант системи ЕР ***для споживачів*** використовується ***система Poka-yoke*,** що розуміється як *«захист від дурня*» та постачається на ринок як додаток до окремих виробів в якості певного методу запобігання помилок під час їх використання.
* ***система Канбан*** (англ. *Kanban*) — інструмент ощадливого виробництва у вигляді виробничої системи, в якій поставка усіх компонентів регулюється за допомогою спеціальних карток з інструкціями, що надсилаються по виробничій лінії услід за просуванням комплектуючих. Ця система виступає в якості, так би мовити, системи «*витягування*», яка забезпечує неперервний матеріальний потік завдяки тому, що продукція начебто «*витягується*» з боку замовника, а не «*проштовхується*» її виробником завдяки налагоджуваному інформуванню попередньої виробничої стадії про те, що потрібно починати роботу, чим суттєво зменшується незавершене виробництво і непродуктивні витрати;
* ***система Кайдзен*** (япон. 改善, англ. *Kaizen*) — інструмент ощадливого виробництва, який висвітлює японську бізнес-філософію постійного вдосконалення робочої практики, особистої ефективності, тощо. Ця система передбачає безперервне вдосконалення та покращення процесів виробництва (надання послуг), а також допоміжних та обслуговуючих бізнес процесів, тобто всіх аспектів функціонування бізнесу. Як різновид системи Кайдзен на виробництвах товарів споживання використовується ***система***

***Гемба кайдзен*** (англ. *Gemba Kaizen*) — безперервне вдосконалення *на місці створення* доданої вартості, тобто саме на тому місці де остаточно формується продукція (послуга).

До *основних складових процесу* ***впровадження в практичну діяльність***

системи ощадливого виробництва можна, зокрема, віднести такі як :

* *визначення дійсної цінності* кожного конкретного продукту (послуги);
* визначення *чіткого потоку* (переліку послідовності виконання операцій) створення цінності для цього продукту (послуги);
* забезпечення *безперервності* (протягом всього потоку) створення цінності продукту (послуги);
* *дозвіл споживачеві* приймати участь (побажаннями) у створенні продукту (послуги);
* *постійне прагнення* до досконалості завжди та у всьому;
* забезпечення *відмінної якості* усіх продуктів (послуг, робіт) — здавання з першого пред'явлення, система нуль дефектів, виявлення та вирішення проблем на початкових етапах їхнього виникнення, тощо;
* забезпечення *гнучкості в змінах* внутрішнього середовища бізнесу як

*реакція на зміни*, що відбуваються у його зовнішньому середовищі;

* встановлення *довгострокових відносин* як із постачальниками ресурсів, так і з замовниками результатів діяльності;
* *вдосконалення самоорганізації* на шляху еволюції та адаптації до змін, що відбуваються.

Впровадження ресурсозберігаючої виробничо-управлінської системи ощадливого виробництва ***здійснюється шляхом*** *поступового впровадження окремих її інструментів* з дотриманням певного *алгоритму*, а саме, наприклад, наступних ***етапів*** :

1. пошук та затвердження *провідника змін* — потрібен лідер, який здатний взяти на себе відповідальність;
2. отримання, з надійного джерела, *необхідних знань та навичок* за системою *Lean production*, а також певного виробничого досвіду її використання;
3. пошук *проблемних ситуацій та «вузьких місць»* бізнесу, розв’язання яких буде здійснено за допомогою системи *Lean production*;
4. складання *технологічно-витратної карти* всього потоку створення цінності для кожного сімейства продуктів (послуг);
5. прискорення *початку роботи* за основними її напрямками та отримання позитивного результату від неї — інформація про результати повинна бути доступною персоналу організації, тому починати краще з найбільш простих та явних проблем;
6. здійснювання *безперервного покращення* у відповідності до системи Кайдзен — переходити від процесів створення цінностей до адміністративних, допоміжних та обслуговуючих процесів.

При цьому, дуже важливим під час ***впровадження системи*** ощадливого виробництва (її інструментів), є необхідність уникнення, особливо на початку

роботи, *певних помилок*, завдяки яким може бути зруйновано механізм ефективного і результативного функціонування як бізнесу в цілому, так і окремих його структурних підрозділів (напрямів діяльності), зокрема. До певних помилок, що мають характер **типових помилок** впровадження концепції ощадливого виробництва в цілому та окремих її інструментів, зокрема, можна віднести такі як : **а)** не достатня участь вищого керівництва бізнесу та розуміння його ролі під час впровадження системи *Lean production*; **б)** побудова в якості системи, комплексу інструментів *Lean production* який не володіє необхідною гнучкістю та мобільністю; **в)** початок впровадження системи *Lean production* не з фундаментальних її засад ресурсозбереження, а найбільш привабливих для бізнесу в певний період часу її інструментів; **г)** проведення певних організаційних змін та змін на робочих місцях, але при цьому не приділивши достатньої уваги зміні звичок, поглядів та відношення до роботи з боку найманих працівників; **д)** проведення щільної та наполегливої роботи із зібрання необхідної інформації та її аналізу, але, при цьому, практично повна відсутність реагування на недоліки, з’ясовування їх причин, коригування дій, тощо; **е)** заглиблення у, так званому, «паралітичному аналізі» проблем — нескінченному аналізі проблемних ситуацій, їх обговоренні, проведенні нескінчених нарад, тощо при наявності практично повної відсутності здійснення змін та покращень; **є)** відсутність співпраці з фахівцями, що мають досвід впровадження та удосконалення системи та їхньої підтримки, тощо.