

до ризику та штучному зростанню вартості активів, що різко впала в умовах кризи.

5. Валютні фактори – стимулювання пропозиції та зниження курсу доллара відбувалося за умов хронічного дефіциту поточного рахунку платіжного балансу США. Нагромадження валютних резервів у країнах-експортерах нафти та експортоорієнтованих країнах Азії змушувало їх ре-інвестувати у американські фінансові активи, які в сучасних умовах значно втратили у вартості.

Основною відмінністю сучасної фінансової кризи є її поширення одночасно на міжнародні фінансові, товарні та валютні ринки, що переходить у фазу рецесії розвинутих економік США та ЄС, уповільнює глобальний економічний розвиток. Одночасно відбувається падіння світових цін на основні сировинні товари – золото, нафту, чорні та кольорові метали, зерно, інші товари.

Таблиця 2. Динаміка цін на нафту та валютних курсів в період піку глобальної фінансової кризи, серпень-жовтень 2008 року

Показники	1.08.2008	24.08.2008	Кризове зниження -показники на 24.08.2008 до показників на 1.08.2008, %
Нафта WTI дол/бар	126	65	51,6
НафтаBrent дол/бар	125	62	49,6
Євро/дол. США	1,56	1,26	80,8
Фунт ст./дол США	1,98	1,59	85,5
Дол. США/ йена	110	94	80,3

Складено та розраховано за даними: Reuters, BBC news/Business за відповідні дати.

Так, зниження цін на нафту у 2 рази у серпні-жовтні 2008 року є результатом стрімкої переорієнтації спекулятивних капіталів з нафтового ринку на більш ліквідні валютні ринки, перш за все доллара США та інших провідних валют. Значні коливання валютних курсів дають можливість для масштабних валютних спекуляцій, куди переорієнтовуються ресурси інвесторів та банків. При цьому негативні економічні очікування, скорочення кредитування реального сектору приводять до падіння попиту на нафту та інші товари.

Фінансова криза та скорочення кредитів спонукає до стрімкого зниження попиту та цін на основні товари на міжнародних ринках, згортання експорту та ділової активності, що може перерости у рецесію реального сектору економіки, в першу чергу у США, Великобританії, Німеччині та інших розвинутих країнах.

Основними каналами трансмісії впливу глобальної фінансової кризи на українську економіку є такі:

- ✓ кредитний канал – скорочення зовнішнього кредитування банків та корпорацій, значне зменшення можливостей для реструктуризації нагромадженої зовнішньої кредитної заборгованості приватного сектору. Це знижує стабільність банківської системи та значно обмежує можливості кредитування реального сектору;

- ✓ валютний канал – зростання дефіциту поточного рахунку платіжного балансу та збільшення попиту на валюту для обслуговування зовнішнього боргу приватного сектору формує макроекономічні підвалини зниження курсу гривні та відповідно скорочення реального ефекту використання гривневих активів банківської системи. Це, зокрема, може спровокувати дефолти по кредитах на нерухомість та автомобілі, що посилять проблеми стабільності банків.

- ✓ інвестиційний канал – відток портфельних та короткострокових приватних інвестицій, призупинення

росту прямих іноземних інвестицій не дасть змогу збалансувати дефіцит поточного рахунку платіжного балансу та врегулювати проблеми валютного курсу.

- ✓ кон'юнктурний канал – значне зниження попиту та цін на основні товари українського експорту – метал та хімічні товари -, падіння світових цін на продовольство, що приводять до фінансового стресу для основних секторів української економіки, зменшують їх кредитоспроможність.

Для врегулювання ситуації короткостроковий ефект повинно дати використання кредиту МВФ для стабілізації фінансового сектору та ключових секторів економіки. Але довгострокова стабілізація фінансової системи залежить від досягнення загальної зовнішньої макроекономічної збалансованості – торгівельного балансу, поточного рахунку, зовнішнього боргу та валютного курсу.

1. Милшкін Ф. Экономическая теория денег, банковского дела и финансовых рынков. – М.: ООО "И.Д.Вильямс", 2006. 2. Baba N., Packer F., Nagano T. The spillover of money market turbulence to FX swap and cross-currency swap markets. – BIS Quarterly Review, March 2008, pp. 73-86. BIS, Basel, 2008. 3. BIS Quarterly Report. September 2008. – BIS, Basel, 2008. 4. Borio C. The financial turmoil of 2007-?: a preliminary assessment and some policy considerations. – BIS Working Papers, No 251 – BIS, Basel, 2008. 5. Borio C., Lowe P. Asset prices, financial and monetary stability: exploring the nexus. – BIS Working Papers, No 114, – BIS, Basel 2002. 6. Laeven L., Valencia E. Systemic banking Crisis: A New Database. – IMF Working Papers WP/08/224 – International Monetary Fund, Washington, 2008. 7. Global Financial Stability Report. October 2008. – International Monetary Fund, Washington, 2008. 8. Kindleberger C., Aliber R. Manias, Panics and Crashes: A History of Financial Crises. – Hoboken-London, JohnWiley&Sons, 2005. 9. Liquidity risk: management and supervisory challenges. – Basel Committee for Banking Supervision, BIS, Basel, 2008. 10. Minsky H. Can "it" happen again? Essays on Instability and Finance. Armonk, M.Sharpe, 1992. 11. Reinhart C., Rogoff K. Is the 2007 U.S. Sub-Prime Financial Crisis So Different? An International Historical Comparison. – NBER Working Paper No 13761 – Cambridge, Ma., National Bureau of Economic Research, 2008.

Надійшла до редколегії 09.06.2009

О. Гордей, канд. екон. наук, доц.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФІНАНСУВАННЯ РІВНЯ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ

У статті розглянуті основні концептуальні положення рівня життя населення. Описується еволюційний розвиток якісного та кількісного вмісту даного поняття. Запропоновано автором використовувати систему фінансового забезпечення рівня життя населення для задоволення максимальних потреб не тільки індивіда, але й суспільства в цілому.

The basic conceptual grounds of standard's living of population were considered in the article. Evolutional development of quality and quantitative maintenance of this concept was described. It is suggested an author to use the system of the financial providing of standard's living of population for satisfaction of maximal needs of not only individual but also society on the whole.

У більшості розвинених країн, незалежно від рівня розвитку економіки, менталітету населення, етнічних груп, рівня добробуту, завжди спостерігалось прагнення

до вивчення матеріальних і духовних благ з тим, щоб встановити певний стандарт їх споживання населенням. Розвиток людської цивілізації супроводжується

зростанням споживання не лише матеріальних, але і духовних цінностей. Останнім часом, коли країни з розвиненою ринковою економікою досягли високого рівня споживання, виникла необхідність замінити ідею матеріального споживання населення ширшою концепцією рівня життя населення, щоб переглянути основні життєві цінності, більш рівномірно розподілити їх в системі існування людства. Є очевидним той факт, що категорія "рівень життя" недостатньо повно відображає умови життєдіяльності населення, особливо у зв'язку із забрудненням навколишнього середовища, що посилюється фінансовими кризами, безробіттям, оскільки природою цього поняття є досягнутий рівень доходів і споживання матеріальних благ і послуг. Виявилось, що економічне зростання не є панацеєю від злочинності, хвороб, наркоманії та інших негативних явищ, але й, до певної міри, сприяє збільшенню їх масштабів.

Виникла необхідність включення спеціальних якісних показників у дане поняття, що більш ёмко характеризуватиме кількісні та якісні сторони споживання і життєдіяльності населення, певних соціальних груп в сучасних умовах. Так з'явилася велика кількість показників, які почали враховуватися при визначенні "рівня життя населення" і його багаточисленні синоніми (наприклад, якість життя) як близькі за змістом, так і диференційовані – залежно від рівня розвитку продуктивних сил суспільства, рівня розвитку економіки, національної самосвідомості й інших характеристик.

Для обґрунтованого вирішення багатьох проблем, починаючи від аналітичних інструментів державної соціально-економічної політики, і завершуючи основами життєдіяльності окремих домогосподарств, необхідна оцінка рівня життя населення певних соціальних верств суспільства. Для цього потрібно досліджувати історичні передумови виникнення і сучасний стан змісту найважливіших соціально-економічних категорій, до яких є складовими елементами рівня життя населення.

Поняття "рівень життя" як категорій економічної науки виникло порівняно нещодавно – в шістдесятих роках двадцятого століття. Цей термін уперше з'явився в роботі економіста Дж. Гелбрейта (1908-2006), в якій вказувалося, що в суспільстві, в якому люди голодують, погано одягнені, страждають від хвороб, найважливішим завданням економіки є підвищення доходів. "Турбуватися про дозвілля, можливість вдаватися до спостереження, милуватися красою і про інші високі цілі життя можна буде згодом, коли кожен буде забезпечений терпимим харчуванням. Навіть особиста свобода краще всього гарантується, а шляхи порятунку душі люди найстаранніше шукають при повному шлунку. Було б невірно стверджувати, що в бідній країні весь зміст людського життя зводиться до економічних турбот, але останні практично заповнюють тут велику частину життя" [1, с. 82].

У 1982 році було проведено нараду експертів ЮНЕСКО з проблем визначення рівня життя, на якій головна увага була приділена визначенню суб'єктивних показників якості життя. В той же час, ця нарада продемонструвала у вивченні проблем якості і рівня життя перехід від екстенсивного відображення соціально-економічних процесів до інтенсивного відображення, орієнтованому на показники:

- ✓ що виражають оцінку даного явища в зіставленні з яким-небудь еталоном;
- ✓ стани об'єкту, що виражають допустимість, з погляду його існування і розвитку (так звані критичні показники);
- ✓ що кваліфікують даний процес з погляду конкретних результатів і підсумків (так званий показник "кінцевого результату").

У ході дискусій з цих питань рівень життя складався не лише як наукова категорія, але і як наукова концепція, що було частково зумовлене все більш глибоким усвідомленням взаємозв'язку фінансового і соціального підходів до вирішення проблеми підвищення рівня життя. У основі концепції "якості життя", яка входить до складу поняття "рівня життя", лежать ідеї про можливе вимірювання і оцінку прийнятної якості життя за допомогою емоційних і розсудливих оцінок життєвого досвіду людей. Представники даного напрямку використовують соціальні показники якості життя як сполучну ланку між системою статистичних показників і процедурою формування цілей суспільства, спрямованих як на благополуччя всього суспільства, так і окремої особи.

У зарубіжній літературі виділяють три основні підходи до вивчення "суб'єктивного рівня життя населення"; по-перше, підхід, в рамках якого вивчаються зв'язки соціально-демографічних характеристик (стать, вік, сімейний і соціальний статус, рівень освіти, етнічна приналежність) з оцінками якості життя населення.

По-друге, підхід, що акцентує увагу на розбіжностях між зусиллями кожного члена суспільства і рівнями їх задоволення. Основа концепції полягає в тому, що люди, чий реальні життєві умови близькі до бажаних, вважатимуть рівень свого життя вищою, ніж люди, що мають великий розрив між зусиллями і реальністю. Цей шлях досліджень потребує суттєвої додаткової концептуальної і емпіричної розробки, зокрема, в області дослідження детермінант рівнів зусиль.

Третій підхід намагається зв'язувати поняття благополуччя, що відчувається, досліджуваного в рамках руху за соціальні індикатори, з деякими сучасними економічними концепціями. Таким чином, в рамках третього підходу, з фінансової точки зору, виявляється тенденція до перенесення проблем соціально-психологічного комплексу до проблем характеру фінансового забезпечення, пов'язаних із неефективними методами надання фінансових послуг (медицине страхування, пенсійне забезпечення тощо), що впливає на відчуття особистого неблагополуччя.

На наш погляд, всі ці підходи потребують зведення в єдине русло на основі поглиблення розробок в області дослідження детермінант рівнів зусиль особистості, а також створенням системи фінансового забезпечення рівня життя населення для покращення якості його визначення, в процесі узгодженості між об'єктивними умовами життя, їх сприйняттям і оцінками.

Ступінь задоволення життям формується під впливом двох основних факторів: оцінки середовища і еталонів порівняння. Поняття еталону порівняння складається з однієї або декількох основ оцінки, що включає; рівень прагнень (то, чого людина прагнула досягти), рівень очікувань (то, чого людина сподівається досягти найближчим часом), рівень рівності (те становище у суспільстві, якого людина рахує себе гідним), рівень референтної групи (тобто групи, з якою він себе ідентифікує), особисті потреби (передбачуваний розмір винагороди) та ін.

Розглядаючи роль теорії потреб як один з теоретичних основ концепції якості життя, американські вчені часто використовують триаду потреб, що формується як потреба у володінні матеріальними благами, потребу в тісних міжособистісних зв'язках і самореалізації, причому основний наголос робиться на двох останніх потребах.

У процес подальшої розробки і теоретичних досліджень в області якості життя були підключені емпіричні дослідження. Перед ученими, була поставлена мета виміру рівня життя за допомогою різних індикаторів з тим, щоб отримати в розпорядження системи управління точну інформацію про стан і тенденції розвитку соціально-економічних процесів.

Одним з теоретико-методологічних витоків західних варіантів концепції визначення рівня життя була неокласична школа. Її представником був англійський учений Артур Сесіл Пігу (1877-1959). Виходячи з його міркувань, рівень життя населення характеризувався розміром національного доходу, який, у свою чергу, залежав від багатьох факторів: розміру ресурсів і капіталу, особливостей населення, діяльності уряду та зовнішньої торгівлі. Збільшення рівня життя населення, на його думку, можна було досягти за допомогою більш рівномірного розподілу доходів шляхом державного втручання, раціонального оподаткування та бюджетно-податкової політики [2, ч. 1-2].

Панування в західній теоретичній свідомості принципу плюралізму призвело до того, що вже тривалий період в концепції рівня життя та її модифікаціях не визначено чітко складові, що враховуються в основному понятті, не окреслена однозначно проблематика. Еклектизм змісту різних варіантів концепції виражається в спробі охопити самі різноманітні проблеми, включаючи шляхи і цілі історичного розвитку, економічне зростання, екологічну кризу та її негативний вплив на людину, проблему урбанізації і бідності населення; боротьбу зі злочинністю і наркоманією, розвиток освіти та інших соціальних сфер, можливості самореалізації особистості, людське щастя і задоволеність своїм життям тощо.

Діалектика суспільних відносин, еволюція економічних і соціальних відносин призводить до змін, що закономірно відбуваються, як у сфері суспільного виробництва, так і в суспільній свідомості. При трансформації соціально-економічних системи відбувається зміна, перегляд системи життєвих цінностей, способу життя, підходів до оцінки якості життя.

Якщо в 50-60-х роках рівень життя оцінювався, виходячи з величини валового внутрішнього продукту, що припадає на одного мешканця країни, то в кінці ХХ століття почала домінувати система показників, які характеризують різні сторони життєдіяльності людини. Так, французький державний і суспільний діяч Ж. Гарден писав, що під "рівнем життя" розуміється достатній для кожної людини рівень матеріальних ресурсів, зайнятості, житлових умов і умов праці, легко доступних засобів транспорту і приємне навколишнє середовище. Крім того, рівень життя, за Ж. Гарденом, включає можливості для кожного члена суспільства доповнювати свої знання, розвивати свою особистість, зберігати фізичне і духовне здоров'я в сфері вільного вибору і справедливості.

У багатьох публікаціях наголошується, що високий ступінь рівня життя досягається у тому випадку, коли людина забезпечена житлом, їжею, розвагами, має умови для здобуття освіти, доступ до досягнень науки і культури, коли вона може задовольняти такі свої запити, як прагнення до миру і справедливості. Крім того, на рівень життя впливають також і якісні показники, такі як міра забрудненості навколишнього середовища, шумовий фон, стан здоров'я і рівень розвитку системи охорони здоров'я, щільність населення, рівень злочинності тощо [3, с. 65].

Подібний погляд на зміст даного поняття характерний і сьогодні для більшості західних учених. Наприклад, англійські економісти Ст. Кемпнер, Г. Макміллен та К. Хоукінс вважали, що якісні показники, які необхідно враховувати при розрахунку рівня життя – це стан суспільства, коли, по-перше, людина забезпечена таким комплексом життєвих благ, як чиста вода і повітря, красиві природні ландшафти, цінність яких не може бути виражена в грошах; по-друге, коли відбувається стабільне фінансове забезпечення особистості; по-третє, коли загальне визнання отримує той факт, що матеріальне збагачення не

забезпечує щастя в житті, але може привести до небажаних соціальних конфліктів [4, с. 13].

Усі наукові дослідження, пов'язані з визначенням категорії рівня життя і з вибором її складових, в тій або іншій мірі розглядають проблему економічного зростання. Однак, відсутність досліджень присвячених формуванню системи фінансового забезпечення рівня життя населення призводить до необхідності визначення не тільки нових детермінант, але й опису елементів та їх взаємозв'язку в системі.

Першими, хто з критичної точки зору підійшов до питання про темпи економічного зростання, були Дж. Гелбрейт (1908-2006) і З. Бжезинський (нар. 1928 р.). Вони перші сформулювали поняття "якісних характеристик рівня життя" і визначили його зміст [1]. Особливість теорії економічного зростання, полягає в тому, що немає прямої залежності між доходами і якістю життя, взаємозв'язок між ними існує до певної межі.

На думку американського економіста М. Олсона (1922-1998), що проводив дослідження, які полягали у пошуку взаємозв'язку збільшення зростання доходів та незадоволеності життям. Так, питома вага самогубств вище в країнах з вищими доходами, ніж в бідних країнах.

У соціально-економічній літературі зустрічаються різні погляди на цю теорію. Деякі вчені схильні вважати, що якщо суспільство бажає жити в прийнятному співвідношенні з природою, то необхідне припинення або уповільнення економічного зростання. Свої ідеї вони засновують на результатах негативних наслідків економічного зростання – це криза навколишнього середовища, криза сировинна, екологічна, продовольча, що ми можемо сьогодні спостерігати.

Але, з іншого боку, в усіх наявних роботах не зачіпається аспект зворотного зв'язку якісних характеристик рівня життя й економічного стану. Необхідно визначити міру впливу якісних характеристик рівня життя на всі сфери життєдіяльності індивіда. Якщо ми враховуватимемо усі моменти зворотних негативних зрушень, зможемо правильніше регулювати рівень життя населення, шляхом фінансового забезпечення превентивних функцій держави у сфері життєдіяльності населення. З цією точкою зору поняття "рівень життя" повинна стати інструментом у встановлення доцільності економічного зростання в тій або іншій сфері.

На початку 90-их років групою експертів Програми розвитку ООН на основі концепції людського капіталу була розроблена нова концепція розвитку людського потенціалу. Вона виникла як противага традиційному розумінню розвитку як зростання обсягу матеріальних благ і послуг. У концепції на першому місці не здібність до продуктивної праці (тобто економічна цінність індивіда), а саме розвиток людини через розширення можливостей вибору завдяки зростанню тривалості життя, освіти і доходу [5, с. 17]. При цьому людський розвиток може розглядатися і як шлях, що дозволяє добитися зростання продуктивності праці і доходу, але цього зростання набуває цінність лише тоді, коли дійсно впливає на поліпшення якості життя людей і розширення можливостей вибору. Таким чином, людський розвиток розглядається як мета і критерій суспільного прогресу, а не засіб для економічного зростання. На нашу думку, систему фінансового забезпечення рівня життя населення необхідно розглядати через призму концепції людського потенціалу/розвитку.

В основі цього підходу – концепція розширення людського вибору – генеральна ідея, яка полягає в тому, що рівень життя повинен оцінюватися виходячи з можливостей людей вести таке життя, яке вони вважають гідним, а не тільки розрахованим за рівнем доходів

з розрахунку на душу населення. Згідно концепції людського розвитку, людям не потрібний нескінченно високий дохід для забезпечення гідного рівня життя, важливіше добитися найбільшої користі від економічного зростання для цілей людського розвитку.

Одночасно з концепцією розвитку людською потенціалу виникла концепція стійкого розвитку, який трактується як така система організації суспільства, при якій задоволення потреб нинішнього покоління відбувається не в збиток можливостям задоволення потреб майбутніх поколінь. Як базовий принцип стійкого розвитку розглядається збереження природного капіталу, мінімізації зовнішніх ефектів (екстерналій) для майбутніх поколінь. Ці два підходи іноді об'єднують у вигляді концепції стійкого людського розвитку.

Нову концепцію необхідно розглядати в контексті зміни підходів до поняття рівня життя населення. Треба відмовитися від антагоністичних підходів, і рівень життя населення обов'язково розглядати в контексті якості

життя як сукупність споживання, розвитку людського потенціалу і екологічної стійкості з урахуванням їх якості і стабільності. Не виникає сумнівів, що фінансове забезпечення рівня життя населення має базуватися на визначеній концепції для повного врахування усіх елементів системи.

1. Гэлбрейт Д.К. Экономические теории и цели общества: пер. с англ. / Ред. Н.И. Иноземцев, А.Г. Милейковский. – Электрон. текстовые дан. – М.: Прогресс, Б. г. – 406 с. 2. Pigou Arthur C. The Economics of Welfare, 1920. – London: Macmillan and Co. – Pub. Date 1932. – 463 p. 3. Лермер А, Мюллер Ф. Экономический рост и "качество жизни". Доклад X международного конгресса по проблемам общественного хозяйства. Гамбург, 1974 // Социально-экономические аспекты концепции "качества жизни". – М.: АН СССР ИНИОН, 1977. – Вып.5. – С. 58-69. 4. Осолкова О.Б. Концепция "качества жизни в интерпретации западноевропейских и американских идеологов. Реф. сб. "Социально-экономические аспекты концепции "качества жизни" – М.: АН СССР. ИНИОН, 1977. – Вып. 1. – С. 10-16. 5. Добрышина Л.Н. Регулирование социально-экономического развития кризисных территорий. Монография. – М.: Гос. ун-т упр., 1999. – 178 с.

Надійшла до редколегії 09.06.2009

К. Ковальська, канд. екон. наук, асист.,
Р. Рак, канд. екон. наук, доц.

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

Стаття присвячена дослідженню особливостей проведення змін в ході реалізації консультаційного проекту в організації.

The article is devoted to analyse the peculiarities of changes during the realization of management consulting project in organization.

Становлення інформаційної економіки характеризується пріоритетною роллю знань, перевагою інтелектуальної складової у формуванні доданої вартості, стрімким скороченням життєвого циклу інновації, які забезпечують ринковий успіх компанії. За таких умов перемогу у конкурентній боротьбі важко забезпечити тільки матеріальними ресурсами компанії, основу її стратегічних компетенцій формують передусім нематеріальні активи, інтелектуальна складова бізнесу. Тому залучення такого інтелектуального ресурсу як консультування стає об'єктивною необхідністю для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку сучасної компанії. Ефективне управління організаційними змінами є одним із найскладніших завдань, виконуваних консультантом в межах консультаційного проекту.

Дослідженню різних аспектів управлінського консультування присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених: М. Кубра, Ф. Хміля, С. Фомішина, О. Тищенко, Ю. Чернова, П. Сенге, С. Серто та інших. Водночас слід зазначити, що проблема впровадження організаційних змін в ході консультаційного проекту у літературі розроблена недостатньо і потребує подальших досліджень.

Важливість управлінського консультування у впровадженні організаційних змін пояснюється неможливістю організацій самостійно реалізовувати зміни або недостатньою ефективністю їх здійснення. Консультаційний цикл складається з таких п'яти етапів: знайомство, діагностика, планування дій, впровадження змін, завершення. Етап впровадження дій – основний і найскладніший етап консультаційного проекту. По суті, реалізація змін є кінцевою метою будь-якого консультаційного циклу, яка передбачає надання професійної допомоги у виявленні, розпізнаванні й вирішенні організаційних (управлінських) проблем, що стосуються різних областей бізнесу.

Отже, ефективне управління організаційними змінами є одним із найскладніших завдань, виконуваних консультантом у межах консультаційного проекту. Основними проблемами для консультанта на початку впровадження

змін є визначення ступеня організаційної готовності персоналу клієнтської організації до впровадження змін і переконання керівників організації-клієнта в їх необхідності. Як правило, чим складніші і кардинальніші зміни, тим з меншою охотою сприймає їх персонал.

У залежності від використовуваної моделі консультування ступінь залучення персоналу клієнта у процес впровадження змін буде варіюватися. Зміни, запропоновані консультантом для проведення в клієнтській організації, можуть здійснюватися під примусом керівництва, тиском консультанта, свідомо.

Проекти можуть реалізуватися в межах існуючих у клієнта систем, структур і процедур (вихід на ринок із новим продуктом, реорганізація відділу, встановлення нового обладнання). Однак вони можуть бути і частинною більш фундаментальних змін [1].

Будь-які зміни в діяльності організації пов'язані з кількісними та якісними змінами умов трудової діяльності, професійно-кваліфікаційного складу персоналу, структурною реорганізацією виробництва і управління, що зачіпає суттєві інтереси багатьох працівників. Отже, консультантам слід приділити велику увагу процесу впровадження змін від самого початку до кінця, адже основною причиною перешкод при реалізації організаційних змін є уявлення працівника (правильне чи ні) про те, що вони зменшать або унеможливлять задоволення деяких його потреб. З точки зору працівника, його поведінка – це захист його потреб (економічних, соціальних чи психологічних) і вигод, яким нововведення загрожує.

Відповідно до сприйняття організаційних змін працівників клієнтської організації поділяють на п'ять груп:

1. Інноватори – працівники, які перебувають у тісному контакті з організаційним середовищем і здатні розробляти, пропонувати й випробовувати, перевіряти ідеї, погоджуючись з певним ризиком.

2. Працівники, які дуже швидко сприймають нововведення, погоджуються на них після певних роздумів.