5. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. Київ: Атіка, 2005. 240 с.

6. Мельтюхова Н. М., Набока Л. В. Реалізація державно-управлінських відносин на регіональному рівні: монографія. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2014. 180 с.

7. Механізми забезпечення соціальної безпеки на рівні територіальної громади: теорія і практика: монографія/В. Г. Бульба, С. О. Горбунова-Рубан, В. А. Мєляков та ін. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2009. 417 с.

8. Ничипоренко С. В. Молодіжна сімейна політика в Україні. Умань: Вид. "Сочінський", 2011. 217 с.

9. Осипова И. И. Социальное сиротство: теоретический анализ и практика преодоления. Н. Новгород: НИСОЦ, 2009. 208 с.

10. Скуратівський В. А., Мельничук Л. Політика сімейна//Енциклопедія державного управління: у 8 т./Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; [наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.]. Київ: НАДУ, 2011– . –Т. 4 : Галузеве управління/[наук.-ред. кол.: М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін.]. 2011. С. 514–516.

11. Butterfield A. K., Rocha C J , Butterfield W H . The dynamics of family policy. Chicago: Lyceum Books, 2010. XXVII. 445 p.

12. Goffman E. Asylums. London: Penguin Books, 2000. 338 p.

13. Kaufmann F. X. Schulze H. J. Politics and policies towards the Family in Europe//Family Life and Family Policy in Europe. 2002. Vol. 12. P. 419–490.

Надійшла до редколегії 11.11.2016 р.

УДК 351.851(075.8)

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: СУТНІСТЬ, ЗМІСТ, ОСОБЛИВОСТІ

Бабічев А. В.,
заступник голови – керівник апарату Харківської обласної державної адміністрації,
аспірант кафедри соціальної і гуманітарної політики,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Харків

Розглянуто позиції різних авторів щодо управління змінами. Запропоновано визначення державного управління змінами в системі вищої освіти, з'ясовано його особливості з урахуванням сучасних теорій управління.
Ключові слова: зміни, розвиток, управління змінами, система вищої освіти, державне управління.

Babichev A. V.,
Deputy Head of the Kharkiv Regional State Administration,
Postgraduate student of Social and Humanitarian Policy Department, KRI NAPA, Kharkiv

PUBLIC CHANGE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION SYSTEM: NATURE, CONTENT AND FEATURES

Understanding of change management by different authors is considered. The definition of public change management in higher education system is given; and its features, which are in compliance with modern management theories, are described.
Key words: changes, development, change management, higher education system, public administration.

© Бабічев А. В., 2016

Управління змінами (утім, як і багато іншого) прийшло в публічний сектор із приватного сектора. Причому до середини XX ст. управління змінами не виділяли в окрему галузь управлінської науки, частіше говорячи про перетворення, згадувані в загальному контексті проблем управління. Безпосередньо ж управління змінами як відповідна окрема управлінська галузь сформувалось у середині XX ст., багато в чому як реакція на опір змінам з боку співробітників організацій, що зазнавали різного роду перетворень.

Першою працею, присвяченою цій проблематиці, називають книгу Г. Левітта і Т. Віслера "Management in the 1980s" [10], видану в 1958 р. у Harvard Business Publishing, у якій порушувалося питання змін та опору їм, зокрема було розглянуто джерела виникнення змін та деякі їхні особливості, типологію організаційних змін. Проте книга не містить ані методики управління змінами, ані методів протидії опору змінам.

Поступово термін "управління змінами" стали використовувати все частіше. Багато авторів почали застосовувати його як узагальнену назву для досить розрізнених ідей, що виявилося зручним, адже значення терміна інтуїтивно зрозуміле (бо чітко визначено, що таке управління і що таке зміна), а відповідно, по-перше, відсутня подвійність тлумачення, по-друге, немає необхідності формулювати чітку дефініцію.

На теперішній час управління змінами вже остаточно сформувалось як окрема управлінська галузь зі своєю термінологією та методологією, що успішно вирішує завдання з реформування й розвитку різноманітних організацій як приватного, так і публічного секторів, зокрема у сфері вищої освіти.

Дослідження щодо управління змінами в різних галузях і організаціях викладено в роботах таких науковців, як М. Бієр, К. Вейк, Дж. Дак, Р. Квін, Дж. Коттер, К. Левін, Н. Норіа, Дж. Хіат, М. Шеремет та ін.

Розгляньмо сутність, зміст і особливості державного управління змінами в системі вищої освіти.

Одне з перших визначень поняття "управління змінами" можна знайти у праці Дж. Дак "The Seduction of a Reductionist Thinking" (1992 р.) [7]. Автор охарактеризувала управління змінами як "дії менеджменту щодо переведення компанії з точки А в точку Б".

На відміну від визначення Дж. Дак, сучасні дефініції є більш чіткими. Одне з найпоширеніших визначень стверджує, що управління змінами – це структурований підхід до переведення індивідів, команд і організацій з поточного стану в бажаний майбутній стан. Метою цього організаційного процесу є розширення прав і можливостей співробітників прийняти і підтримати зміни в їхньому поточному оточенні [9].

Можна знайти дещо відмінне визначення, згідно з яким управління змінами – це будь-який підхід до переведення індивідів, команд і організацій з одного стану в інший, що використовує методи перенаправляння ресурсів, бізнес-процесів, бюджетних асигнувань, інших модусів, у підсумку істотно змінюючи організацію [13].

Подібним було визначення, прийняте Асоціацією фахівців з управління змінами (Association of Change Management Professionals – ACMP), а саме: управління змінами – це практика використання структурованого підходу до переходу організації з поточного стану в майбутній для досягнення очікуваних переваг [4].

У будь-якому разі, визначається, що управління змінами містить дві важливі складові:

1) структурований підхід, що включає певну методологію, засоби й інструменти, до управління людським фактором у процесі змін;

2) процес змін як перехід з нинішнього стану в бажаний, що повинен привести до певних позитивних результатів.

Виходячи з цього, **державне управління змінами в системі вищої освіти – це використання методів, засобів та інструментів державного управління для забезпечення переведення елементів даної системи (людей і організацій) з нинішнього стану в бажаний з метою отримання запланованих результатів.** У цьому визначенні ми не робимо акцент на системі в цілому як об'єкті змін, оскільки управління змінами, як зазначалося вище, спрямовано на людей, їхні групи і колективи, а також на організації як сукупність людей, які працюють разом над досягненням певних цілей.

Слід зазначити, що підвищений інтерес не тільки теоретиків, але і практиків до управління змінами спостерігається в останні кілька десятиліть, з середини 1980-х рр. Причому це стосується не лише приватного, але і публічного сектора, у якому саме з цього часу починають упроваджуватися моделі "нового публічного менеджменту", що має багато спільного з підходами, що використовуються у приватному секторі. Це цілком зрозуміло, адже для того, щоб сучасна організація могла ефективно і результативно здійснювати свою діяльність, вона повинна постійно змінюватися. Отже, дослідники все частіше спрямовують свої зусилля на вивчення проблем такої сфери, як управління змінами. Серед таких дослідників передусім слід виділити К. Левіна, Дж. Коттера, Д. Дак, М. Бієр і Н. Норія.

К. Левіна багато хто вважає засновником наукового напряму управління змінами. Цей дослідник ще в 1947 р. запропонував дві свої основні концепції управління змінами, які згодом широко використовувалися на практиці й допомогли зрозуміти сутність опору змінам і стадійність процесу зміни поведінки в групах [11]. Базова ідея Левіна, що простежується в усіх його роботах і концепціях, полягає в тому, що в основі будь-якої зміни організації знаходяться зміни людей, пов'язаних з цією організацією. Тому, щоб здійснити зміни організації, необхідно домогтися, щоб ці зміни були зрозумілі, прийняті та здійснені усіма її співробітниками. При цьому Левін підкреслює, що будь-які зміни в більшості випадків викликають у багатьох людей більш-менш сильний психологічний опір, який необхідно враховувати і який найбільшою мірою перешкоджає здійсненню змін.

Тому, на думку Левіна, щоб змінити групу людей, її необхідно цілеспрямовано провести через три стадії: "розморожування", "зміна" і "нове заморожування". На стадії "розморожування" відбувається руйнування усталеної системи цінностей членів групи, на стадії "зміни" групі потрібно оволодіти новою системою цінностей, а на стадії "нового заморожування" відбувається закріплення й фіксація цієї нової системи цінностей. Відповідно до такого розуміння Левін стверджував, що якість управління змінами повністю залежить від реалізації даних трьох стадій. Слід зазначити, що, незважаючи на критику "спрощеності" пропонованого підходу до управління змінами, тристадійна схема Левіна і сьогодні активно використовується для здійснення змін в організаціях, а численні дослідження з управління змінами, по суті, є вдосконаленням цієї схеми, пропонуючи п'ять, сім, дев'ять і більше стадій (етапів, кроків, фаз) здійснення змін [12].

На відміну від К. Левіна, Дж. Коттер не відразу запропонував своє бачення здійснення змін і управління ними, а досить тривалий час присвятив вивченню причин провалу багатьох програм змін. Основні такі причини він описав у статті "Попереду змін: чому компаніям не вдається організаційна перебудова", опублікованій в Harvard Business Review в 1995 р. [2]. Коттер так окреслив ці причини: 1) не створено атмосферу невідкладності дій; 2) не створено впливову команду реформаторів; 3) відсутнє бачення; 4) неефективно проводиться пропаганда корпоративного бачення; 5) не усунено перешкоди, що блокують нововведення; 6) не проводиться систематичне планування і не забезпечуються найближчі результати; 7) передчасно святкується перемога; 8) зміни не закріплено в корпоративній культурі.

Відштовхуючись від цих причин, Коттер запропонував "8 кроків управління змінами", що повинні реалізовуватися послідовно [Там само]:

1. Створити атмосферу невідкладності дій (вивчивши ринкову ситуацію, конкурентні позиції компанії; виявивши і проаналізувавши реальні і потенційні кризи, сприятливі можливості).
2. Сформувати впливові команди реформаторів (об'єднавши зусилля впливових співробітників, агентів змін; заохочуючи діяльність учасників сформованої команди).
3. Створити бачення (створюючи образ бажаного майбутнього з метою підвищення активності співробітників; розробивши стратегію досягнення бачення).
4. Пропагувати нове бачення (використовуючи доступність викладення, метафори, аналогії, приклади моделей нової поведінки команди реформаторів).
5. Створити умови для втілення нового бачення в життя (усуваючи перешкоди, що блокують нову поведінку; змінюючи структури й обов'язки, що суперечать новому баченню; заохочуючи творчий підхід і готовність ризикувати).
6. Спланувати найближчі результати і досягти їх (плануючи обов'язкові перші кроки; винагороджуючи і пропагуючи перші успіхи).
7. Закріпити досягнення і розширити перетворення (створюючи атмосферу довіри до нових підходів; змінюючи кадровий склад і проводячи кадрові перестановки; поширюючи успішний досвід по всій організації).
8. Інституціоналізувати нові підходи (формалізуючи правила поведінки; вибудовуючи взаємозв'язок між результатами і винагородами; створюючи умови для розвитку нових якостей співробітників).

На думку Коттера, порушення цієї послідовності або відмова від якихось кроків викликає ілюзію швидких змін, але не веде до бажаного результату.

Ідеї Коттера були розвинені Дж. Дак. Її модель управління змінами була викладена в монографії "Монстр змін. Причини успіху і провалу організаційних перетворень", що вийшла в 2001 р. [1]. Модель містить "динамічні фази кривої змін", яких усього п'ять: застій, підготовка, реалізація, перевірка на міцність, досягнення мети.

Зміст цих фаз показує, що вони значною мірою повторюють логіку "восьми кроків" моделі Коттера, хоча при цьому Дак використовує дещо іншу термінологію і звужує сферу розгляду до емоційного і поведінкового аспектів організаційних змін, відокремлюючи їх від стратегії, структурних та операційних аспектів. Це дозволяє тому, хто застосовує модель, краще направляти і концентрувати свої зусилля. Крім того, на думку Дак, її уявлення процесу змін також підходить для індивідуальної трансформації, тому вона розглядає маленькі індивідуальні зміни в рамках великої трансформації. У цілому підхід Дак простіший для розуміння, логічніше викладений, більш практичний, ніж підхід Коттера, але і більш вузький.

На відміну від Дж. Дак, М. Бієр є прихильником ідеї про те, що ефективно управляти змінами можна, змінюючи передусім ролі співробітників, а не їхнє ставлення та емоційне сприйняття. Досягається це, на думку Бієр, шляхом поміщення співробітників у новий організаційний контекст.

На такі висновки автора підштовхнув проведений аналіз управління змінами в організаціях, де ці зміни закінчились успіхом. У результаті було виявлено загальні закономірності, які Бієр зі своїми колегами подав у вигляді послідовності шести кроків [5]:

1. Мобілізація співробітників шляхом діагностики проблем. Допомагаючи співробітникам проводити загальну діагностику організації, виявляючи те, що може і має бути покращено, керівники мобілізують бажання почати процес змін. Для цього вони створюють невелику групу зацікавлених у змінах керівників із різних підрозділів організації.

2. Розроблення спільного бачення. Коли основна група, залучена до діагностики, приходить до аналізу конкретних проблем, керівник може поставити співробітникам завдання на формування бачення, яке, зокрема, визначає нові ролі й обов'язки співробітників, які координують обмін інформацією та діяльність на всіх рівнях організації. А оскільки подібні зміни не міняють формальних структур і систем, вони стикаються з меншим опором.

3. Допомога в досягненні консенсусу щодо нового бачення й підвищення компетентності задля відповідності йому. Прихильність до змін завжди нерівномірна: деякі керівники і співробітники ставляться до них з ентузіазмом, інші займають нейтральну позицію, а треті налаштовані проти змін. Тому важливо розробити систему мотивації для залучення всіх у процес змін, а тих, хто вперто не бажає приймати зміни, варто поступово позбутися. Однак, щоб подолати опір змінам, недостатньо просто допомогти співробітникам у розробленні нового бачення: новий стан організації та перехід до нього вимагає додаткових навичок. Тому тільки-но буде зрозуміло, які нові компетенції необхідні співробітникам, слід створювати і реалізовувати відповідні програми професійного навчання.

4. Поширення активної позиції на всі підрозділи організації без примусу "згори". З погляду відповідності до нового бачення підрозділи не можуть бути ефективними, якщо не переосмислять своє місце і роль у контексті змін, що проводяться. При цьому доцільно, щоб кожен підрозділ самостійно шукав свій власний шлях для відповідності зміненій організації.

5. Інституціоналізація сформованих ролей за допомогою формальних політик, систем і структур. Через певний час після початку здійснення зміни виникає необхідність їх зафіксувати. При цьому важливо, щоб співробітники переконалися, що перетворення дійсно можуть змінити ситуацію в організації на краще.

6. Моніторинг і коригування у відповідь на проблеми. Моніторинг процесу змін повинен бути загальним, так само як аналіз ключових проблем організації на першому етапі. Команда з моніторингу в першу чергу повинна відстежувати ставлення співробітників до змін через спостереження їхньої поведінки. Це дозволяє покращити координацію і допомагає вирішувати актуальні проблеми.

Професори Гарвардської школи бізнесу М. Бієр та Н. Норія описали два концептуальних підходи до управління змінами: перший робить акцент на організаційних стратегіях, структурах і системах, тобто "жорстких елементах" (hardware) організації, які можуть бути легко змінені згори вниз і здатні принести швидку фінансову віддачу (автори назвали цей підхід "Теорія Е"); другий робить акцент на зміні співробітників організації ("Теорія О") [6].

У "Теорії О" можна побачити певну схожість з ідеями К. Левіна, але, на відміну від "розморожування" Левіна, що передбачало створення іншої системи цінностей, яка відповідає завданням управління змінами, "Теорія О" орієнтується на розвиток організаційних здібностей співробітників для залучення їх до процесу прийняття рішень щодо організаційних проблем. Основною метою тут є створення такої робочої атмосфери, за якої співробітники стають емоційно прив'язаними до завдань зміни і розвитку організації, що вимагає відповідної зміни організаційної культури.

Важливо відзначити, що, описавши "Теорію Е" і "Теорію О", М. Бієр та Н. Норія запропонували на практиці використовувати їхню комбінацію для досягнення максимального ефекту при здійсненні організаційних змін. І з такою позицією авторів важко не погодитися.

Узагалі всі розглянуті вище підходи досить добре зарекомендували себе з точки зору кінцевих результатів, тому активно використовувались і використовуються на практиці для здійснення змін у різних організаціях як приватного, так і публічного сектора.

Якщо ж говорити в цілому, то сучасна теорія управління змінами є частиною загальної теорії організації, оскільки в теорії організації досить детально висвітлюються питання розвитку і зміни організацій, розглядається можливість управляти організаційними змінами. Однак єдиної або домінуючою теорії організації не існує. Можна говорити про те, що існують кілька основних напрямів цієї теорії, деякі з яких перетинаються і можуть доповнювати одне одного.

М. Ханнен і Дж. Фрімен [8] запропонували таку класифікацію теорій організації, в основу якої було покладено механізм здійснення організаційних змін:

1. Селекційні теорії, що описують розвиток і зміну організацій в логіці природного відбору і селекції соціокультурних зразків поведінки організацій.
2. Балансові теорії, що поєднують раціонально-адаптивні та раціонально-адаптуючі концепції, що базуються на принципі забезпечення рівноваги із зовнішнім середовищем.
3. Теорії випадкового розвитку, у яких розвиток описується як результат дії множини слабо контрольованих чинників, а результати цього процесу слабо корелюють як з поставленими цілями, так і з вимогами зовнішнього середовища.

На думку деяких авторів, з якою ми погоджуємось, до цієї класифікації доцільно також додати теорії природного розвитку організації, які розглядають зміни в організації здебільшого як ендогенні, тобто як внутрішньо запрограмований процес.

Якщо проаналізувати основні положення даних теорій, а також виходити з того, що системі вищої освіти притаманні такі риси, як консервативність та, як наслідок, невисока здатність вищих навчальних закладів до швидкої адаптації відповідно до змін зовнішнього середовища та опір змінам, ініційованим "згори" або поза системою, то з цих теорій найкращим чином для забезпечення розвитку та управління змінами в системі вищої освіти, вочевидь, підходять селекційні та балансові теорії.

Виходячи з викладеного, можна визначити кілька особливостей управління змінами в системі вищої освіти. По-перше, об'єктом управління змінами в системі вищої освіти повинні бути організації (вищі навчальні заклади) та їхні співробітники, тому необхідно змінювати як організаційні стратегії та структури, так і організаційну (корпоративну) культуру. При цьому для системи вищої освіти друге важливіше за перше, тобто зміни організаційних стратегій і структур мають бути такими, щоб підтримувати зміни організаційної (корпоративної) культури.

По-друге, необхідно за допомогою прийняття відповідних нормативно-правових актів, створення цільових фондів, інформаційної та мережевої інфраструктури і реалізації програм підтримки зон розвитку, реалізовувати процес створення, підтримки та інституціоналізації "організаційних ніш", у яких починається послідовне здійснення змін. Виходячи з положень організаційної екології про властивості організацій копіювати дії інших організацій поза прямою залежністю від економічних сигналів, можна припустити, що нові організаційні ніші можуть впливати на всю систему вищої освіти, створюючи або посилюючи динаміку змін.

По-третє, оскільки утворення нових організаційних ніш сприяє формуванню нового набору ресурсів, доступ до якого для організацій зумовлений застосуванням нових, відмінних від традиційних підходів до здійснення своєї діяльності, необхідне надання організаціям часткової або повної самостійності, що дозволить управляти змінами зсередини організацій за умови наявності кваліфікованих у цьому питанні керівників і/або фахівців.

По-четверте, з урахуванням того, що розроблення й упровадження нових зразків діяльності в системі вищої освіти вимагає часу, процес здійснення змін повинен реалізовуватись поетапно, з можливістю оцінювання результатів кожного етапу і здійснення в разі потреби відповідного коригування.

Визначення відповідних механізмів державного управління змінами в системі вищої освіти має стати подальшим напрямом досліджень.

Список використаних джерел

1. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М.: Альпина паблишер, 2007. 320 с.
2. Коттер Дж. П. Впереди перемен: почему компаниям не удается организационная перестройка//Управление изменениями: пер. с англ. М.: Альпина бизнес букс, 2007. С. 9–29.
3. Шеремет М. А. Управление изменениями. М.: Дело, 2011. 128 с.
4. Association of Change Management Professionals. Official website. URL: http://www.acmpglobal.org.
5. Beer M., Eisenstat R., Spector B. Why change programs don't produce change//Harvard Business Review. 1990. November-December. P. 158–166.
6. Beer M., Nohria N. Cracking the code of change//Harvard Business Review. 2000. May-June. P. 133–141.
7. Duck J. D. The Seduction of a Reductionist Thinking. URL: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/change_management_business_unit_strategy_the_seduction_of_reductionist_thinking.
8. Hannan M., Freeman M. Organizational Ecology. Cambridge (Mass.), 1989. 401 p.
9. Hiat J. The definition and history of change management. URL: https://www.prosci.com/change-management/what-is-change-management?utm_source=tutorial-definition-history&utm_medium= redirect&utm_campaign=cm.
10. Leavitt H. J., Whisler T. L. Management in the 1980s. URL: https://hbr.org/1958/11/management-in-the-1980s.
11. Levin K. Field Theory in Social Science: Selected theoretical papers. London: Tavistock, 1952. 346 p.
12. Weick K., Quinn R. Organizational Change and Development//Annual Review of Psychology. 1999. Vol. 50, № 1. P. 361–386.
13. Wikipedia. Change management. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Change_management.

Надійшла до редколегії 09.11.2016 р.