

УДК 005:334.78

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ТА РОЗВИТКОМ У КОРПОРАЦІЇ

Васюткіна Н.В., к.е.н., доцент
Національний авіаційний університет

В статье выяснено понимание категорий "управления изменениями", "развитие", систематизированы механизмы и модели их реализации, определены концептуальные подходы относительно дальнейшего интегрированного их использования.

Ключевые слова: управление, изменения, механизмы, модели, развитие.

Understanding of categories of "management changes", "development" is found out in the article, mechanisms and models of their realization are systematized, conceptual approaches are certain in relation to further integrated of their application.

Key words: management, changes, mechanisms, models, development.

Постановка проблеми. Розвиток і зміни, незалежно від нашої свідомості, є невід'ємними складовими не лише громадського життя, але і життя корпорації. Будь-яка організація, будучи відкритою соціально-економічною або виробничо-господарською системою, об'єднує в собі дві цільові установки - бажання вижити (зберегти себе, мати певну стабільність, оптимально функціонувати) і прагнення розвиватися (змінювати себе, удосконалюватися). Іншими словами, кожна організація в конкретний момент часу і існування представляє відомий баланс процесів зміни і відносної стабілізації. Як зазначає Х. Виссема [1, с. 18-19], на зміну старої концепції "...спочатку збереження, потім розвиток" прийшла нова парадигма - "збереження через розвиток". Корпорації ніколи не бувають у статичному стані, в них постійно щось змінюється: стратегічні орієнтири, якісний і кількісний склад колективу, нові адміністративні процедури, нові клієнти і ділові партнери. Жодна подія не є повністю ізольованою - навпаки, кожна з них так чи інакше пов'язана з іншими аспектами життя корпорації. Деякі зміни є очевидними результатами рішень, прийнятих всередині організації, інші пов'язані з рішеннями, прийнятими кимось ззовні, а інші тільки передбачаються. Але завжди спостерігається загальне: зміни, незалежно від того, були вони заплановані або стали результатом рішення з боку працівників підприємства або ні, обов'язково супроводжуються наслідками, які неоднозначно сприймаються працівниками всередині підприємства і поза ним: вони підтримуються або відкидаються. Тому дослідження технологій управління змінами стає актуальним завданням для тих підприємств, які націлені на розвиток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Передумови розвитку світового досвіду управління змінами та розвитком корпорацій розкрито в роботах: Адизес І., Ансофф І., Виссем Х., Друкер П.Ф., Коттер Дж., Котельников В.Ю., Коротков Э.М., Моисеев Н.Н. Мельника Л.Г., Распопов В.М, Толстая Л.С., Широкова Г.В., Шлезингер Дж., Харрингтон Дж. та ін.

Однак, на сьогодні не вирішеними залишаються питання інтегративних механізмів різних видів змін, які формують розвиток корпорації.

Постановка завдання. Сучасні корпорації різних галузей і сфер діяльності функціонують в умовах невизначеності і змін зовнішнього середовища, тому управління змінами і розвитком стає необхідною функцією менеджменту. Результат управління змінами визначається тим, наскільки корпорація підготовлена в ресурсному, адміністративному, кадровому наборі до реалізації програм змін. Тільки чітке визначення теперішніх умов може дати змогу визначення подальшого напрямку розвитку. Для підвищення ефективності управління корпоративними змінами і розвитком необхідно вміти інтегрувати різні підходи, адаптувати їх до конкретних умов існування підприємства, що на сьогодні є складним питанням, яке і потребує вирішення.

Мета статті полягає в з'ясуванні розуміння категорій «управління змінами», «розвиток», систематизації механізмів та моделей їх реалізації, визначенні концептуальних підходів щодо подальшого інтегрованого їх застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні питання управління змінами широко висвітлено в зарубіжних джерелах, на жаль у вітчизняній літературі досліджено недостатньо. Узагальнення розуміння категорії «управління змінами» з позицій зарубіжних дослідників подано в таблиці 1.

Дж. Коттер і Л. Шлезингер виокремили такі чотири загальні головні причини, з яких люди можуть чинити опір змінам: вузький інтерес до власності; нерозуміння і недолік довіри; відмінності в оцінці ситуації; низький рівень готовності до змін [7].

Зміни в стратегії, виробничих процесах, структурі і культурі можуть здійснюватися поступово, у вигляді дрібних кроків або ж радикально, у вигляді великих стрибків. У зв'язку з цим виділяють еволюційний і революційний характер змін.

Для революційного управління змінами характерні радикальне переосмислення, перепроєктування підприємств і виробничо-господарських процесів, глибокі і всеосяжні зміни, мислення дискретними категоріями (наприклад, розрив із колишніми структурами), залучення до участі переконаних прибічників змін, використання для рішучого усунення небезпечних тенденцій.

Таблиця 1.

Сутність розуміння категорії «управління змінами»

Автор	Сутність визначення
Пітер Друкер	Зміни – це те, що роблять люди, фантації – те, про що говорять. Помилково вважати, що оптимізація найближчого майбутнього забезпечить правильне довгострокове майбутнє.
Джон Коттер	Намагання введення змін часто закінчуються поразкою, коли у компанії велика кількість планів і програм, але немає бачення.
Іцхак Адізес	Зміни – це завжди виклик, причому виклик для всіх. Але більш слабкі не завжди зможуть впоратись із кожним викликом. Стійкі організації процвітають завдяки наявності у них неписаних, але створених на практиці конституцій.
Джеймс Колінз	Розвиток компаній, які володіють баченням, будується на базовому принципі: «Зберігай головне – стимулюй прогрес». Форму корпоративного розвитку визначає бачення. Базова ідеологія складається з ключових цінностей і місії. Основне призначення – це «сєнс життя» корпорації, це більше ніж просто корпоративні цілі і стратегія бізнесу.
Джині Даніель Дак	Управління змінами – це підтримка рівноваги рухливої конструкції. Досягнення цієї критично важливої рівноваги потребує вміння налагодити діалог між лідерами – ініціаторами змін і працівниками, які будуть втілювати нову стратегію в життя.
Трейсі Гос Річард Паскаль Ентоні Атос	Кардинальні зміни завжди пов'язані з високим ризиком. Послідовні, поетапні зміни для більшості сучасних компаній неприйнятні – їм немає сенсу змінювати наявні бізнес-процеси – необхідно створювати дещо абсолютно нове.
Джеймс Харінгтон	«Створення життєздатного підприємства, стійкого до змін в умовах сьогодишнього швидкозмінного світу, - ключова умова його виживання. Життєздатність не винаходять, її створюють».

*складено автором за [2; 3; 4; 5; 6]

Академік М.Моїсєєв називає еволюційні зміни трансформаційними [8,с.92]. Він виділив два основних класи еволюційних механізмів, які регулюють їх, що умовно можуть бути названі адаптаційними і біфуркаційними.

Адаптаційні механізми передбачають такий характер змін у системі, який дозволяє їй пристосуватися до впливів зовнішнього середовища без втрати системою її принципових особливих ознак. При адаптаційному механізмі, незважаючи на всі зміни, система продовжує зберігати свою цілісність, тобто залишатися самою собою: біологічний організм (особа) залишається тим самим біологічним організмом, корпорація–корпорацією і т.д.

Біфуркаційні механізми передбачають такий характер змін у системі, за якого система втрачає принципові особливі ознаки і набуває нової якості, хоча й зберігає спадкоємний зв'язок з попереднім станом. При біфуркаційному механізмі система втрачає свою цілісність, набуваючи нової якості: біологічний вид зберігає своє існування внаслідок послідовної зміни поколінь, фірма може бути реорганізована (укрупнена, розукрупнена, змінити свою назву, налузь, вид діяльності), при цьому співробітники, які залишилися, будуть носіями традицій старого підприємства [9,с.125].

Еволюційні зміни здійснюються у межах організаційного розвитку, який визначається як довгостроковий, ретельний, безперервний, всеосяжний процес зміни і розвитку організації і її членів. Прибічники еволюційної концепції виходять з того, що передусім повинні змінюватися погляди, ціннісні представлення і моделі поведінки членів соціотехнічної системи, а потім і сама система ("організація" в інституціональному розумінні). Мета змін - одночасне підвищення продуктивності організації і якості праці.

Управління змінами як складна і багатофакторна діяльність припускає правильне використання певних термінів і категорій, передусім таких взаємозв'язаних між собою понять, як " розвиток", " зростання" і " зміни".

У спрощеному розумінні під змінами розуміється переклад будь-якої системи з одного стану в інший, перетворення, оновлення. Якщо як система розглядається організація (фірма, підприємство, корпорація), то низка досліджень доводять про характер організаційних змін [4;10;17]. Феномен "організаційні зміни" включає два базові поняття: організація і зміна.

Розуміння терміна "організаційні зміни" різними дослідниками деякою мірою відрізняється. Г.В. Широкова [10, с. 53-55] пропонує до цього поняття таке розуміння:

- зміна організації означає перетворення в тому, як організація функціонує, хто її члени і лідери, які форми вона набуває і як вона розподіляє свої ресурси;

- зміна - це емпіричне спостереження відмінності у формі, якості або стані якого-небудь організаційного елемента впродовж часу, в якості якого може бути розглянута робота конкретного співробітника або робочої групи, організаційна стратегія, програма, продукт або організація в цілому;

- організаційна зміна є зміна організації між двома моментами часу.

У перших двох визначеннях під зміною розуміється зміст зміни, а в третьому - процес реалізації зміни. Слід розрізняти ці дві важливі складові організаційних змін – зміст (що змінилось?) і процес (як змінилось?). Для чіткішого розмежування змісту і процесу змін використовуємо визначення: зміст зміни - спостереження змін у структурі, якісному стані і формі якого-небудь елемента організаційної системи за певний період часу; процес зміни - послідовність подій, які призвели до спостережуваної змістовної зміни в організації. Організаційні зміни визначаються як освоєння компанією нових ідей або моделей поведінки у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

На сьогодні зарубіжні дослідники К.Левин, В.Хоуп-Хейли, ДЖ.Балоган, Ф.Лиден, Д.Кац, Р.Канн, М.Бир, Н.Нориа, М.Портер, Ф.Гуайра, Дж.Келли ті ін. розробили моделі управління корпоративними змінами. Загальним у них є те, що зміни розглядаються як процес руху від теперішнього стану «як є» через перехідний період до бажаного стану «як має бути» організаційної системи (таблиця 2.).

Таблиця 2.

Моделі управління корпоративними змінами

Модель управління	Зміст основних положень
Модель К. Левина [11, с.159-164]	Розуміння змін припускає усвідомлення поняття стабільності. Баланс обмежуючих і підтримуючих «рівновагу» факторів дозволяє швидше подолати проблеми підприємства. Процес управління змінами ґрунтується на трьох етапах: «розморожування», «рух», «заморожування»
Модель «перехідного періоду» Модель «поступового нарощування» [12, с.92]	1. У рамках моделі розглядаються зміни як процес руху організації від теперішнього положення до майбутньої бажаної ситуації, критерії якої визначаються керівництвом організації. 2. Дозволяє здійснити зміни етапами, корегуючи свої дії на кожній стадії.
Модель «EASIER» або «Шість кроків» [12, с.92-94]	Використовується для аналізу стратегії, адаптивна в ситуаціях будь-якої складності, яка пов'язана зі змінами. ґрунтується на 6 елементах: E – «створення бачення»; A – «активація»; S – «підтримка»; I – «впровадження»; E – «забезпечення»; R – «схвалення, визнання». Всі складові елементи взаємопов'язані між собою і вагомі.
Модель «Функціональні проблеми» Ф.Лиден Модель «Організаційна структура» Д.Кац і Р.Канн [13, с.19]	1. ґрунтується на вирішенні проблем локального характеру. 2. ґрунтується на розробці організаційної структури. Припускає три основні стадії розвитку: стадія простих схем, стійка стадія організації, стадія розробки структур.
Модель «6W» [14, с.8]	Орієнтована на забезпечення ефективних змін і стійкого розвитку бізнесу.
Модель «7S» MsKinsey&Company [15]	Дає можливість розглядати компанію як єдину систему з метою діагностики організаційних проблем і подальшої перевірки реалізації стратегії. До твердих S відносяться структура, системи, стратегії, спільні цінності; до м'яких – здібності, співробітники, стиль.
Теорії E і O організаційних змін М. Бира і Н. Нориа, 1990-і рр. [16, с.63]	Виходить із примату фінансових цілей і орієнтована на використання "жорстких методів" здійснення організаційних змін "згори вниз". Теорія O орієнтована на корпоративну культуру, цілі і мотиви співробітників організації і використовує " м'які" методи (зміни "від низу до верху") навчання і розвиток співробітників, зміна характеристик корпоративної культури. Для досягнення максимального ефекту потрібне комбінування " жорстких" і " м'яких" методів.
Модель управління стратегічними змінами И. Ансоффа, 1989 г. [17, с.158]	У процесі стратегічних змін відбувається зміна трьох важливих компонентів: а) стратегії, які визначають нову продукцію і нові ринки; б) компетенції управління, які включають систему, структуру, уміння і знання, звички; в) поведінка персоналу, включаючи норми, поняття, цінності, моделі світу і розподіл влади. Послідовність впровадження змін : Стратегія - Система – Поведінка.

Будь-яка корпорація - складна система. Тому необхідно говорити про її комплексний розвиток. Під комплексним розвитком розуміється цілеспрямована і регульована зміна технічних, економічних, соціальних і організаційних параметрів.

Слід розрізнити керований розвиток і організаційний розвиток. При керованому розвитку акцентується увага на таких питаннях: в чітких інтересах здійснюється управління, в яких системах, які засобами і механізмами. Здійснення керованого розвитку можливе тільки в системах, що самоорганізуються. Корпорації – антропогенні (штучні) системи, які прагнуть до посилення централізації або децентралізації. Відповідно, згідно із законом "розбіжності" моделі організаційного розвитку в кожному випадку виробляють свої, з урахуванням внутрішнього потенціалу, сильних і слабких сторін, стратегії і цільової спрямованості.

Організаційний розвиток має на увазі певну систему цілеспрямованих заходів у сфері структурних і функціональних перетворень, кваліфікацій і повноважень, методів і прийомів, які використовуються для підвищення особистої (індивідуальної) і організаційної ефективності. У широкому сенсі застосовується загальнометодологічне поняття організаційного розвитку як безповоротна, спрямована і закономірна зміна організації, яка орієнтована на максимальне використання енергетичного потенціалу для досягнення поставленої мети розвитку, внаслідок чого відбувається якісна зміна стану організаційної системи.

Розвиток, на думку Э.М. Короткова [18, с.72]¹, - "це один із видів змін в їх загальній класифікації і в той же час - комплекс змін, що характеризують виникнення нової якості... Розвиток - це зміни, але існують і зміни видів розвитку. Тому розвитком можна управляти... Управляти розвитком означає свідомо і цілеспрямовано вносити зміни, які ведуть до успіху, що підвищують життєздатність, надають нову якість".

Слід зазначити, що існують деякі особливості організаційного розвитку, що відрізняють його від інших змін:

- оборотність (циклічне відтворення) системи функцій управління об'єктом;
- безповоротність змін характеризує процеси функціонування (рух) об'єкта;
- за відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, давати синергетичний ефект, і тому процес втрачає характерну для розвитку єдиної, внутрішньо взаємозв'язаної лінії.

Виходячи з вищезазначених властивостей можна виділити такі закономірності розвитку: проходження в часі фаз, які є всередині кожної системи та характерні для неї структури; існування всередині системи змінних і підсистем, з яких одна або декілька домінують; відмінність подальшої фази від попередньої, відповідно подальша перебуває в більш високій мірі складності і диференціації; поява в наступній фазі розвитку системи нової домінуючої підсистеми, внаслідок чого всі стосунки всередині цієї системи зміщуються один відносно одного та упорядковуються.

Мета розвитку направлена на пошук якісно нового рівня діяльності підприємства і може бути пов'язана з утворенням нових структур або трансформацією підприємства в цілому.

Концепція управління розвитком підприємством повинна охоплювати систему поглядів таких сфер управлінської діяльності: нормативну, науково-методичну, проектно-конструктивну, технологічну, виробничу, управлінсько-адміністративну, внутрішньоорганізаційну, інфраструктурну.

Розвиток - міждисциплінарна категорія, яка означає безповоротну, направлену, закономірну зміну матеріальних і ідеальних об'єктів. Проте розвиток не просто зміна об'єкта, це зміна, пов'язана з перетворенням в його внутрішній будові і структурі, що є сукупністю функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей. У результаті управління розвитком об'єкта виникає новий якісний стан, який викликає зміну його складу або структури (виникнення, трансформація або зникнення елементів, що втратили актуальність і зв'язки). Розвиток є перехід від структури однієї якості (що характеризується однією кількістю, порядком і характером залежності складових) до структури іншого порядку (що характеризується іншою кількістю, порядком або залежністю складових), в цьому полягає якісний характер змін у процесі розвитку. Істотною характеристикою процесів розвитку складає час: будь-який розвиток здійснюється в реальному режимі, і тільки час виявляє його спрямованість (вектор, траєкторію).

Висновки. Таким чином, управління розвитком корпорації є динамічний процес якісних змін на основі реалізації стратегії самопідтримувальної трансформації, пов'язаний з безперервною зміною станів відносно стійкості, основною метою якого є підтримання конкурентоспроможності для забезпечення життєдіяльності підприємства.

Успіх складних перетворень, що стосуються всього підприємства, залежить не лише від правильно сформульованого завдання, але і від процесу їх здійснення. Тому можливість ефективного поступального розвитку зумовлена системою, що склалася, і механізмом управління організацією, а також наявністю внутрішнього енергетичного потенціалу. Енергетичний потенціал організації визначається не лише потенціалом матеріальних ресурсів, але і можливостями колективу, залежними від загального психологічного і емоційного настрою, інтелектуальної і професійної підготовки його членів і раніше

¹ Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков . – М: ДеКа, 1997. – 304 с.

усього апарату управління.

Література

1. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания : [пер. с англ.] / Х. Виссема. – М: ФИНПРЕСС, 2000. – 272с.
2. Адизес. И. Управление жизненным циклом корпорации : [пер. с англ.] / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
3. Адизес И. Управляя изменениями: [пер. с англ.] / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2010. – 224 с.
4. Друкер П.Ф. Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем : [пер. с англ.] / П.Друкер, Дж.Макьярелло. – М: Вильямс, 2007. – 416 с.
5. Управление изменениями : [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 277 с.
6. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями : [пер. с англ.] / Дж. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2008 – 192 с. Adizes I. Managing corporate lifecycle: how to get to and the top/ I.Adizes. – New Jersey, 1999. – 384 p.
7. Kotter J., Schlesinger L. Choosing strategies for change //Harvard business review. March. 1979.– С. 106-114.
8. Моисеев Н.Н. Человек и ноосфера/ Н.Н. Моисеев. – М.: Молодая гвардия, 1990. – 351с.
9. Основи стійкого розвитку: Навчальний посібник/ за заг.ред. д.е.н., проф. Л.Г.Мельника. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 654 с.
10. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: Учеб. Пособие / Г.В.Широкова. – СПб.: Изд.дом С.-Петербур. Гос ун-та, 2005. – 432 с.
11. Управление изменением: Хрестоматия. 3-изд. Подг.Кр.Мейби; под ред.З.Ш.Атаян. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001. – 224 с.
12. Распопов В.М, Управление изменениями: модульн.учеб.пособие/ В.М. Распопов. – М: ВАВТ, 2007.– 178 с.
13. Толстая Л.С. Роль идентификации стадий жизненного цикла организации в выборе стратегии ее развития / Л.С. Толстая, В.Н. Парахина // материалы XXXIX науч.-технич.конф. по итогам работы ППССевКавГТУ за 2009 год. – Т.№.Экономика. – Ставрополь, 2010. – 181с.
14. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен / В.Ю.Котельников. – М.: Эксмо, 2007.– 96 с.
15. Концепция 7-S McKinsey [Электрон. ресурс] // 2012. – Назва з екрану: <http://www.logolex.com.ua/articles/8/382/>.
16. Широкова Г. В. Теория О и теория Е как стратегия организационных изменений: [авторы теорий – Майкл Бир и Нитин Нория (Гарвард)] / Г. В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом.– 2005.– № 1.– С. 61 – 68.
17. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф.– М.: Экономика, 1989.– 519 с.
18. Коротков Э.М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков . – М: ДеКа, 1997. – 304 с.