

УДК 338.2

Шевченко І. Б.

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

НОВІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті автор досліджує найбільш популярні моделі управління змінами та пропонує авторське бачення по вдосконаленню підходів до організації процесу змін на підприємствах. Шляхом поєднання організаційного та процесного підходів ефективність змін в організації розглядається як сума індивідуальних змін учасників змін у взаємозв'язку з рухом процесу змін по вертикалі управління. На основі даного підходу побудовано авторську модель змін в організаціях, що містить етапи процесу проведення змін; напрямку руху змін у відповідності з рівнями управління; результат, що його необхідно досягнути на даному етапі; необхідні дії, котрі потрібно виконати задля досягнення та закріплення результату. Особливу увагу приділено ролі та функціям керівника змін.

Ключові слова: управління змінами, стратегія розвитку, модель управління змінами.

Вступ. В сучасних ринкових умовах підприємству, щоб підтримати свою конкурентоспроможність, необхідно постійно впроваджувати інновації, вміти вчасно гнучко пристосуватися до динамічних умов зовнішнього середовища. Це змушує підприємство постійно змінюватись, проте несподівані незаплановані зміни можуть часто призвести до руйнівних наслідків. Керівники організації повинні чітко визначити стратегічний напрямку розвитку організації, послідовно досягати поставлені стратегічні цілі, через процес управління змінами. Як результат, отримуємо організацію, що здатна до саморозвитку, до постійного оновлення, до швидкої адаптації.

Актуальність даної проблеми підтверджують сучасні дослідження підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. Даному питанню присвячено праці багатьох сучасних менеджерів, таких як І. Адісес, П.Ф. Друкер, Д. Коттер, П. Сенге, Г. Мінтцберг та ін. на основі досліджень створено багато сучасних моделей управління змінами. Проте, як свідчить практика управління змінами, під час застосування розроблених моделей управління змінами підприємствами, використовуються один-два підходи до змін, при цьому нехтуються інші важливі фактори. Досить часто у підприємницькій діяльності, застосовувався процесний підхід, що іноді комбінувався із системним. Це приводило до перетворення змін на «жорсткі», коли ігнорувалася людський фактор, організаційна культура, не приділялася увага необхідності залучення працівників до участі у проекті змін. Сучасний менеджмент почав використовувати адаптивний підхід, та при цьому досить часто не дотримується організаційна послідовність здійснення змін, що призводить до зниження їх ефективності.

Мета статті: розглянути існуючі моделі управління змін та запропонувати нову авторську модель проведення змін на підприємстві.

Результати дослідження. Сучасні підходи та моделі управління змінами умовно можна розділити на дві групи:

1) моделі, що процесний підхід до проведення планових змін, що передбачає чітке виконання управлінських функцій, передбачає суворе дотримання плану та здійснення контролю;

2) моделі, що направлені на розвиток організації в цілому, що використовують взаємодію з працівниками та характеризуються відкритістю комунікаційних процесів.

Найбільш розповсюдженими є модель змін К. Левіна [1], що домінувала до 90-х років у теорії організаційних змін та використовує процесний підхід. Його концепція людського фактору опо-

ру змінам до цього часу домінує у багатьох дослідженнях як основна причина, що визначає ефективність змін.

Основні механізми перетворень по Курту Левіну:

«Розморожування» має на увазі подолання старих стереотипів, відхід від застиглого. Для формування потреби в новому потрібна певна частка занепокоєння або незадоволення. Тобто для початку змін у стабільній системі необхідно її штучно дестабілізувати. Для нестабільної системи, особливо якщо вона нестабільна протягом довгого часу, необхідно перебороти недовіру співробітників у можливість позитивних змін. У кожному разі головне на цій стадії – «розморожування» вищого керівництва організації, переконання, що старі способи діяльності вже себе вичерпали.

«Зміна» – центральна стадія процесу, коли й керівництво, і співробітники пробують практикувати нові відносини, методи роботи й форми поведінки. Це процес пілотного запуску нововведення з метою переходу від ідеальної моделі нововведення до моделі реальної й можливої в рамках компанії. Дана стадія включає два етапи:

– «ідентифікацію», коли учасники процесу випробовують запропоновані нововведення;

– «інтерналізацію», або «засвоєння», коли відбувається внутрішнє прийняття змін учасниками процесу; при цьому відбувається переклад загальних цілей і принципів нововведень у специфічні особисті цілі й норми. Не важливо, чи відбуваються ці зміни послідовно або одночасно, важливо, що вони вимагають зацікавленої участі осіб. На цій стадії відбуваються зміни в переконаннях провідних учасників процесу перетворень.

«Повторне заморожування» відбувається, коли учасники процесу нововведень впроваджують у практику зміни, які апробовані й оцінені як ефективні. На цій стадії всі співробітники організації розділяють нові підходи.

Пізніше з'явилися нові теоретичні моделі, що довели свою ефективність під час впровадження змін. Це – модель управління змінами Л. Грейнера, теорія Е та теорія О організаційних змін, модель перетворення бізнесу Ф. Гуяра та Дж. Келлі, модель Кривої змін Дж. Дака та ін. У своїй більшості вони зосереджуються на котромусь із факторів ефективності здійснення змін: чи то на процесі проходження змін, чи то на стратегічній ціннісній орієнтації змін, чи то на подоланні опору змінам.

Джинні Даніель Дак у своїй книзі «Монстр змін» підкреслює, що: «Управління змінами –

це не тільки робота з людськими відносинами, котрі є лиш одним із трьох компонентів необхідних для успішного здійснення змін. ... це стратегія, що містить гарячу віру в кінцеву ціль змін, і реалізація, тобто надійна система управління (переклад авт.)» [2]. Тому запропонована нею модель включає в себе наступні фази змін в організації:

- Застій;
- Фаза підготовки змін;
- Фаза реалізації змін;
- Перевірку на міцність;
- Досягнення цілі.

Д. Дак розглядає організаційні зміни не як задалегідь визначену послідовність подій, а динамічний процес, керувати котрим складніше, ніж послідовністю виконання певних функцій. В його основі – сприйняття нововведень співробітниками, і його неможливо передбачити.

Заслужує уваги модель змін ADKAR, запропонована Д. Хайятом у 2006 році [3]. Характеризує сучасний підхід до проведення змін в бізнес-колективах та інших соціальних групах. В моделі ставиться наголос на готовності кожного окремого учасника до участі у проекті змін, що оцінюється за 5 факторами:

1) Awareness – усвідомлення необхідності змін. При цьому необхідно враховувати особисте бачення особи поточної ситуації, які проблеми вона помічає, наскільки глибока її довіра до керівника змін, наявність недостовірної інформації та пліток щодо проекту змін, та особисті чинники, що впливають на мотивацію до проведення змін.

2) Desire – бажання і готовність кожного члена в групі підтримати зміни та особисто прийняти в них участь. Для цього необхідно розуміти природу змін (у чому її сутність та як її підтримка буде впливати на кожну особу), її організаційний та екологічний контекст (як сприйме зміни організація або оточення, що підлягає зміні) та які особисті чинники мотивації особи.

3) Knowledge – знання про те, які зміни необхідні, їх зміст та як вони повинні проходити. Важливо враховувати поточну базу знань індивідуума про те, що і як може змінитися, можливості цієї особи у засвоєнні додаткових знань, які ресурси доступні для освіти і навчання.

4) Ability – можливість здійснити зміни, в учасників повинні бути необхідні вміння та навички та/або можливість їх надбання, вивчення, засвоєння. Потрібно звернути увагу на психологічні блоки особистості, що перешкоджають здійсненню змін, фізичні здібності людини, час необхідний, щоб розвивати потрібні навички, придатність ресурсів, щоб підтримувати розвиток нових здібностей.

5) Reinforcement – підкріплені позитивно проміжні та завершальні результати змін, зміни повинні бути привабливими для кожного із учасників, вклад кожного оцінений та винагороджений. Це надасть необхідної підтримки процесу проведення змін. Для цього необхідно визначити систему показників, щоб підтвердити зміну і специфіку змін до особи, оцінити досягнення з фактичним продемонстрованим прогресом або виконанням, продемонструвати відсутність негативних наслідків та сформулювати систему відповідальності, яка створює механізм закріплення позитивних змін.

Тільки наявність усіх 5 факторів у кожній конкретній людині, що бере участь у змінах, дасть змогу ефективно та успішно здійснити зміни в організації. Проте, якщо зміни мають значний масштаб та велику кількість учасників, використання даної моделі ускладнене.

Автор пропонує поєднати процесний та організаційний підходи та представляє авторський підхід до моделі управління змінами (табл. 1). Вважаємо, що ефективні організаційні зміни відбудуться тільки як сума індивідуальних змін працівників організації, проте вони повинні бути чітко заплановані, організовані та керівник повинен чітко усвідомлювати сутність кожного етапу змін.

Таблиця 1

Авторська модель процесу змін

Етап змін	Напрямок руху змін	Результат	Дія
Усвідомлення необхідності змін керівником	Згори-вниз	Встановлення цілі змін в рамках стратегічного розвитку організації	Аналіз поточної ситуації, окреслення основних тез програми змін, створення команди
Усвідомлення необхідності та правильності змін командою	Згори-вниз	Розробка програми змін, організація необхідних тренінгів, навчання.	Донесення обґрунтованості, доцільності та необхідності змін до широкого кола працівників – операційних менеджерів, переконання задіяних у програмі змін працівників, ознайомлення їх із даною програмою та програмою необхідного навчання
Усвідомлення необхідності змін працівниками підприємства	Згори-вниз	Зменшення опору змінам	Поширення операційними менеджерами програми переконання у необхідності змін на всіх зацікавлених працівників, прийняття змін на індивідуальному рівні, розуміння доцільності та обґрунтованості змін
Індивідуальні зміни	Знизу-вверх	Освоєння нових форм та методів роботи та організації праці	Проведення навчання новим формам та методам роботи та організації праці

Командні зміни	Знизу-вверх	Реалізація програми дій, отримання перших результатів	Засвоєння та апробація нових форм та методів роботи та організації праці
Організаційні зміни	Знизу-вверх	Підвищення ефективності діяльності організації в цілому	Впровадження ефективних та адаптованих до особливостей організації нових форм та методів роботи та організації праці

Перший етап має особливо важливе значення і провідна роль належить керівнику. При управлінні змінами керівники підприємств мають перед собою подвійне завдання: по-перше – забезпечити безпечну стабільну роботу організації, по-друге – завжди бути готовим до проведення змін відповідно до мінливих умов ринкового господарювання та підтримання конкурентоспроможності фірми. Ці два взаємовиключні завдання потребують від керівника особливих вмінь та навичок.

Зазвичай менеджери виконують функцію забезпечення ритмічності роботи, відповідають за раціональну організацію праці та процесу виробництва, забезпечують контроль за якістю та ефективністю виконання поставлених завдань в межах отриманого бюджету чи обмежених ресурсів. Керівник змінами повинен бути готовим вийти за рамки буденності, не боятися змін та вміти переконати інших співробітників у їх своєчасності та необхідності. Він повинен бути не просто хорошим менеджером, а бути лідером, що ефективно поєднує стратегічне бачення організації, професійні вміння (навички) та ефективне управління людьми.

Функції (завдання) керівника змін на даному етапі:

- Усвідомлення і прийнятті необхідності змін;
- Поставити чіткі, конкретні цілі (план змін);
- Представити обґрунтоване пояснення доцільності проведення змін;
- Сформулювати команду, що буде підтримувати лідера та донесе ідеологію змін до працівників, задіяних у процесі;
- Виявити рішучість у проведенні реформ;
- Впроваджувати ідеологію змін у корпоративну культуру
- Створити систему мотиваторів для стимулювання змін;
- Легітимізувати зміни у роботі конкретних працівників.

Успішна реалізація наступного етапу залежить від правильності підбору членів команди, що повинні не тільки створити оптимально спланований проект змін, виходячи із потреб та можливостей організації, але і донести обґрунтованість змін працівникам підприємства, задіяним в проекті. Завдання, що постають перед командою на цьому етапі:

- Створення ефективної постійно діючої інфраструктури, що допомагає працівникам пристосуватися до проведення змін;

- Стимулювати самонавчання та самовдосконалення працівників;

- Заохочувати творчу ініціативу співробітників;

- Забезпечити інтеграцію найкращого попереднього досвіду та авторитетних професіоналів;

- Створення автономних робочих груп, здійснюючи координацію їх роботи;

- Поєднувати методи децентралізованого та централізованого управління;

- Проект змін повинен бути чітким і послідовним, що дасть можливість керівнику контролювати послідовність виконання всіх дій.

Оцінити результат здійснення третього етапу досить важко. Готовність до проведення змін пересічними працівниками організації може свідчити їх готовність до навчання новим методам роботи. Глибина та якість їх засвоєння призведе до індивідуальних змін працівників, спільне використання нових навичок спричинить зміни у роботі функціональних підрозділів підприємства, а це, у свою чергу, призведе до оновлення діяльності організації в цілому. Закріплення результатів змін залежить від виконання керівником підприємства наступних завдань:

- Забезпечення всім необхідним для роботи в нових умовах;

- Створення системи ефективного контролю нових бізнес-процесів;

- Закріплення позитивного досвіду змін;

- Визнання заслуг всіх працівників організації в успішному та ефективному оновленню;

- Бути готовим до забезпечення наступного циклу змін, потреба в яких невідворотно виникне в сучасних умовах, коли конкурентоздатність організації визначається новими технологіями та інноваціями.

Висновки та перспективи подальших розвідок.

Вищеописана модель, що розглядає процес проходження змін з рухом по вертикалі управління підприємством та результатом проходження певної фази змін, дозволить поглибити розуміння процесу змін та підвищити його ефективність.

Проте потребує подальшого дослідження зміст робіт по управлінню змінами на кожному етапі змін запропонованої моделі, та ролі учасників у даному процесі.

Список літератури:

1. Духнич Ю. Модель организационных изменений Курта Левина // статті [Проект «Smart education»// веб-сторінка. – URL : <http://www.smart-edu.com/model-organizatsionnyh-izmeneniy-kurta-levina.html>]
2. Дж. Дак. Монстр змін // статті [Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua // веб-сторінка. – URL : <http://www.management.com.ua/ct/index.php>]
3. Hiatt, Jeffrey M.AJJKAR: a model for change in business, government and our community. – Prosci Learning Center Publications, 2006. – С. 146.

Шевченко І. Б.

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут»

НОВЫЕ ПОДХОДЫ К МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Резюме

В статье автор исследует наиболее популярные модели управления изменениями и предлагает авторское видение по усовершенствованию подходов к организации процесса изменений на предприятиях. Путем соединения организационного и процессного подходов эффективность изменений в организации рассматривается как сумма индивидуальных изменений участников проекта во взаимосвязи с движением процесса изменений по вертикали управления. На базе данного подхода создана авторская модель изменений в организациях, которая включает этапы проведения изменений; направление движения изменений в соответствии с уровнями управления; результат, которого необходимо достичь на данном этапе; необходимые действия, которые необходимо реализовать для достижения и закрепления результата. Особое внимание уделено роли и функциям руководителя изменений.

Ключевые слова: управление изменениями, стратегия развития, модель управления изменениями.

Shevchenko I.B.

National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute»

NEW APPROACHES TO THE MANAGEMENT MODEL OF CHANGES IN ORGANIZATION

Summary

The author explores the most popular management models of changes and offers the author's vision for improving the approaches to the process of changes in the enterprises. By connecting the organizational and process approaches, the effectiveness of changes in the organization is considered as a sum of the individual changes of the project participants in relation to the movement of the process of changes in the vertical management. On the basis of this approach the author created a management model of changes in the organizations, which includes the stages of changes; direction of the movement of changes in accordance with the management levels; result to be achieved at this stage; and necessary actions to be implemented to achieve and consolidate the result. Particular attention is paid to the role and functions of the head of changes.

Key words: management of changes, development strategy, management model of changes.

УДК 334

Шукалович В. Ф.

Житомирський національний агроєкологічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ СИСТЕМИ ВЕРТИКАЛЬНОЇ КООРДИНАЦІЇ

На основі системного підходу до оцінки взаємовідносин в ланцюгу формування продукції та виокремлення 3 груп зв'язків між підприємствами (прав власності, контролю та управління, руху продукції та грошових коштів) визначено та згруповано 4 типи організаційно-економічних систем вертикальної координації.

Ключові слова: вертикальна координація, права власності, контракти, контроль, управління.

Постановка проблеми. Прийняття рішення в управлінні вертикальними інтеграційними процесами тісно пов'язане з вибором параметрів відносин між виробничими одиницями в ланцюгу формування продукції. Відтак, для виробників продовольчої продукції постає питання доцільності придбання сільськогосподарських підприємств, експансії в сектор оптової та роздрібної торгівлі або ж поглиблення економічної координації в даному ланцюгу руху продукції. Існуюче законодавство дозволяє застосовувати цілий ряд економічних засобів забезпечення таких взаємозв'язків, що зумовлює розробку та відповідну класифікацію організаційно-економічних систем, що відображають відносини між підприємствами, які знаходяться в ланцюгу формування продукції

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Основні методологічні основи формування організаційно-економічних систем управління трансакціями на ринку, що виникає в між рівнями ланцюга формування продукції закладені в працях

О.Уільямсона, К. Петерсона. Зокрема, перший виділяє ключових 3 групи управлінських структур в ланцюгу формування продукції: ринок, гібридна та ієрархічна. Ринок розглядається як механізм, що має в основі максимальну незалежність учасників, ієрархія – як механізм, що передбачає підконтрольність покупця продавцю чи навпаки (вертикальна інтеграція) та гібридна форма, що включає цілий набір управлінських структур: довгострокові контракти, франчайзинг, корпорації [11]. Другий автор в континуумі стратегій вертикальної координації виділяє 5 груп управлінських структур: спотовий ринок (spot market), специфікаційний контракт (marketing contract), альянс оснований на взаємозв'язках (relation-based alliance), альянс на основі прав власності (equity-based alliance) та вертикальна інтеграція (vertical integration) [10]. Практичне застосування такої класифікації зустрічається в працях П. Джоскоу, С. Мартінеза [7, 9] В працях Нестерчук Ю.О. [5], Макаренко П.М. [4], Сави А.П. [6], Гудзь О.Є. [2], Н.В. Куц [3],