

- низшего уровня – безопасность как противостояние идентифицированным внутренним и внешним, потенциальным и реальным угрозам; безопасность как основа эффективного функционирования предприятия в кратко-, средне- и долгосрочном периоде;
- высшего уровня – безопасность как форма развития системы предприятия в условиях нестабильности и неопределенности внешней среды; безопасность как результат сознательной деятельности по своевременному диагностированию различного рода угроз и разработке комплекса профилактических мероприятий.

Сущность ФБП следует рассматривать во всех выше рассмотренных аспектах, что позволит в дальнейшем разработать эффективную модель ее управления.

Источники и литература:

1. Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
2. Горячева К. С. Финансовая безопасность предприятия, сущность и место в системе экономической безопасности / К. С. Горячева // Экономист. – 2003. – № 8. – С. 65–67.
3. Картузов Є. П. Визначення фінансової безпеки підприємства : поняття, зміст, значення і функціональні аспекти / Є. П. Картузов // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 8(134). – С. 172–181.
4. Концепція фінансової безпеки України (проект 2009 рік). [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.ufin.com.ua>
5. Кузенко Т. Б. Управление финансовой безопасностью на предприятии / Т. Б. Кузенко, В. В. Прохорова, Н. В. Саблина // Бизнес Информ. – 2008. – № 12(1). – С. 27–29.
6. Лаврова Ю. В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства / Ю. В. Лаврова // Вісник економіки і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 127–130.
7. Ожегов С. И. Словарь русского языка : Ок. 53000 слов / [под общ. ред. проф. Л. И. Скворцова]. – [24-е изд., испр.] – М. : ООО «Издательский дом «ОНИКС 21 век»: ООО «Издательство «Мир и Образование», 2004. – 1200 с.
8. Перекрестова Л. В. Внешние и внутренние угрозы финансовой безопасности предприятия / Л. В. Перекрестова, Р. С. Папехин // Финансы и кредит. – 2009. – № 16. – С. 68–75.
9. Про основи національної безпеки України : Закон України від 19.06.2003 року № 964-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 39.
10. Сенчагов В. К. Экономическая безопасность : Производство. Финансы. Банки / В.К. Сенчагов. – М. : ЗАО «Финстатинформ». – 1998. – 622 с.
11. Система економічної безпеки : держава, регіон, підприємство : [монографія] : в 3 т. Т. 1 / О. М. Ляшенко, Ю. С. Погорелов, В. Л. Безбожний [та ін.]; за заг. ред.. Г. В. Козаченко. – Луганськ : Ельтон – 2, 2010. – 282 с.
12. Храпкина В. Анализ подходов и методов определения финансовой безопасности предприятия / В. Храпкина // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. – Ч. 2. – С. 359–364.

Сиволап А.В.

УДК 005.71(043.3)

АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ СОДЕРЖАТЕЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

***Аннотация.** Обобщены и систематизированы основные содержательные модели управления изменениями. Определены области их использования, применительно к отечественным условиям хозяйствования.*

***Ключевые слова:** организация, изменение, модель, управление, содержание, система, развитие, стратегия.*

***Анотация.** Узагальнені і систематизовані основні змістовні моделі управління змінами. Визначені області їх використання, стосовно до вітчизняних умов господарювання.*

***Ключові слова:** організація, зміна, модель, управління, утримання, система, розвиток, стратегія.*

***Summary.** Compiled and systematized the main content of the model of management changes. Identified areas of their use, with reference to domestic conditions of economic management.*

***Key words:** organization, change, model, operation, maintenance, systema, development, strategy.*

Постановка проблемы в общем виде. Эффективное управление изменениями является актуальным вопросом современного менеджмента. Это обусловлено не только необходимостью быстрой адаптации организации к динамичному влиянию внешней среды, но и необходимостью разрешения противоречий между отдельными подсистемами организации, возникающими в процессе их деятельности. Изменения охватывают не только хозяйственную деятельность любой социально-экономической системы, но и организационные, кадровые и другие аспекты. Скорость и адекватность изменений в организации, характеризуют эффективность ее менеджмента.

Анализ последних исследований и публикаций. Разработке моделей управления изменениями и методов их практического применения посвящен ряд научных работ таких ученых как И. Адизес, Р. Айзенштат, Р. Балок, Д. Баттен, Р. Бекхард, М. Бир, У. Бриджес, М. Вайсборд, Л. Грейнер, М. Грин, Е. Емельянов, Р. Кан, С. Карнал, Р. Квин, Э. Кемерон, М. Коротков, Д. Коттер, К. Левин, Г. Левитт, Б. Ливехуд,

Д. Миллер, Б. Мильнер, Д. Надлер, С. Поварницына, Т. Питерс, В. Репин, М. Сейнер, П. Сенге, У. Торберт, К. Туоминен, М. Тушман, Р. Уотерман, К. Уэйк, С. Филонович, Р. Хайнце, Т. Хардис, Г. Широкова и другие. Большое разнообразие моделей управления изменениями, различные акценты, которые авторы разработчики моделей делают при изучении организации, обуславливают необходимость проведения исследований, направленных на их систематизацию.

Цель исследования. Обобщение и систематизация содержательных моделей управления изменениями для адаптации к отечественным условиям хозяйствования.

Изложение основного материала исследования. Анализ теоретических основ и моделей управления изменениями показал, что исследования в этой области проводятся в двух направлениях.

Первое направление – исследование динамики процесса изменений в организации. При этом рассматриваются последовательность действий, состояния, через которые проходит организация, временной континуум, коммуникации и др. Получаемая в результате процессуальная модель представляет собой определенную последовательность стадий, этапов или фаз жизненного цикла организации. К ним можно отнести модели организационного развития (Л. Грейнер, И. Адизес) [1, 8], трехшаговая (К. Левин) [12] и восьмишаговая (Д. Коттер) модели проведения изменений [11], модель планируемых изменений и др.

Второе направление - исследуются изменения состояний организации в определенный момент времени. Разрабатываются «содержательные» («ситуационные») модели, которые описывают подсистемы организаций, подвергающиеся изменениям и структуру связей между ними. Некоторые из таких моделей рассмотрены ниже.

Модель изменений К. Левина. Основу этой модели составляет диаграмма «Анализ поля сил» [12, 17].

Автор предположил, что в организации действует две группы факторов, которые воздействуют на определенную характеристику с противоположным знаком: силы которые способствуют процессу организационных изменений, и силы, противодействующие этому процессу (рис. 1).

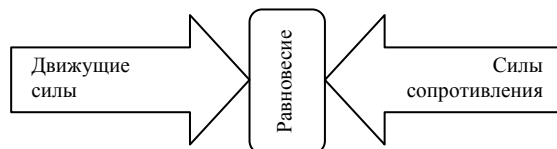


Рис. 1. Анализ поля сил.

Для осуществления изменений необходимо чтобы движущие силы превосходили силы сопротивления [12].

К. Левин предлагает три стадии процесса организационных изменений: «размораживание», «движение», «замораживание».

Использование этой модели позволяет уменьшить сопротивление персонала изменениям в организации с помощью вовлечения, выявить проблемы и перейти к реализации [17].

Модель Р. Айзенштата и М. Бира может быть использована для оценки потенциала изменений (рис. 2).



Рис. 2. Обобщенная модель Р. Айзенштата и М. Бира [3, 5].

В основе модели заложены пять допущений:

1. Для эффективного функционирования в условиях рынка организация должна удовлетворять запросы всех заинтересованных сторон: потребителей, сотрудников и инвесторов.
2. Стратегия деятельности должна формулироваться исходя из решения задач (издержки, качество, обслуживание, инновации, расширение сферы использования продукции) по удовлетворению запросов всех своих заинтересованных сторон.
3. Для достижения стратегической цели требуется наличие трех организационных топ-характеристик: координация, компетентность, вовлеченность.
4. Этих характеристики зависят от проектных параметров организации: структуры, иерархии менеджмента, информационной системы и др.
5. Проектные параметры организации и топ-характеристики, в свою очередь, зависят от корпоративного контекста (если организация входит в состав корпорации) [3].

По каждому элементу модели разработаны вопросы, ответы на которые позволяют диагностировать готовность организации к предполагаемым изменениям [5]

Модель Д. Балогана и В.Хоуп-Хейли («калейдоскоп изменений») состоит из трех концентрических кругов [5]:

1. Внутренний показывает набор вариантов, которыми могут воспользоваться менеджеры, реализуя изменения (изменение пути, изменение стартовой точки, изменение точек вмешательства, изменение стиля, изменение ролей).
2. К среднему, относятся конкретные параметры контекста (восемь характеристик): время, масштаб, мощность, топ-характеристики, готовность организации к изменениям, полнота, разнообразие и сохранение.
3. Внешний круг включает организационный контекст, отражающий изменения в масштабах рынка, конкуренцию, цели и задачи.

Модель не предлагает конкретных вариантов реализации изменений в рамках конкретного контекста. Многообразие вариантов изменений обусловлено постоянно меняющимися местами характеристиками контекста (калейдоскоп) – среднего круга.

Модель В. Крюгера («айсберг» управления изменениями) акцентирует внимание не только на поверхностном (затраты, время, качество) управлении (верхняя часть айсберга), но и «глубинном» управлении (нижняя часть айсберга) - управление восприятием и убеждениями; управление властными и политическими полномочиями.

По мнению автора управляя на верхнем уровне можно достичь только поверхностных результатов. Реальные изменения требуют глубинных изменений в поведении сотрудников, их ценностях, затрагивая перераспределение властных полномочий [4].

Р. Бакхард и Т. Харрис предложили формулу (уравнение перемен) для описания факторов, необходимых для осуществления изменений:

$$D \times V \times F > R \quad (1)$$

где D – уровень неудовлетворенности текущим состоянием;

V – видение того, что возможно в будущем;

F – первое действие, которое необходимо выполнить для достижения видения;

R – сопротивление изменениям.

Для того, чтобы преодолеть сопротивление изменениям в организации должны присутствовать все три элемента, входящие в формулу. Если значение одного из элементов стремиться к нулю, то сопротивление изменениям будет преобладающим.

Эту формулу можно использовать на любой стадии процесса изменений. Однако при реализации этой модели возможны проблемы, когда [17]: персонал доволен текущим положением дел и не желает участвовать в изменениях; предполагаемое конечное состояние не доведено до ключевых игроков; конечное состояние нежелательно для людей, вводящих изменения; агентам изменений поставили слишком сложные или нечеткие задачи.

Системная модель П. Сенге. Автор является основоположником теории обучающихся организаций, основой которой является постулат о том, что изменение – это коллективная деятельность, а обучение – это изменение [16].

Системная модель состоит из пяти элементов [16]:

1. Личное совершенствование.
2. Когнитивные (интеллектуальные) модели.
3. Создание общего видения.
4. Совместное обучение и диалог.
5. Системное мышление, объединяющее предыдущие.

Основное внимание уделяется социально – психологическим вопросам организационных изменений, и как следствие этого модель имеет ярко выраженный эволюционный характер. Это ограничивает область ее применения, т. к. не позволяет получить быстрого результата, и неприемлема в современных быстро меняющихся условиях.

Модель хорошо работает при проведении сложных организационных изменений, инициаторами которых являются менеджеры высшего уровня.

Согласно модели управления изменениями К. Карналла, эффективное управление изменениями зависит от уровня менеджмента в следующих областях [17]:

- эффективнее управление переходом,
- управление культурой организации,
- управление организационной политикой (рис. 3).

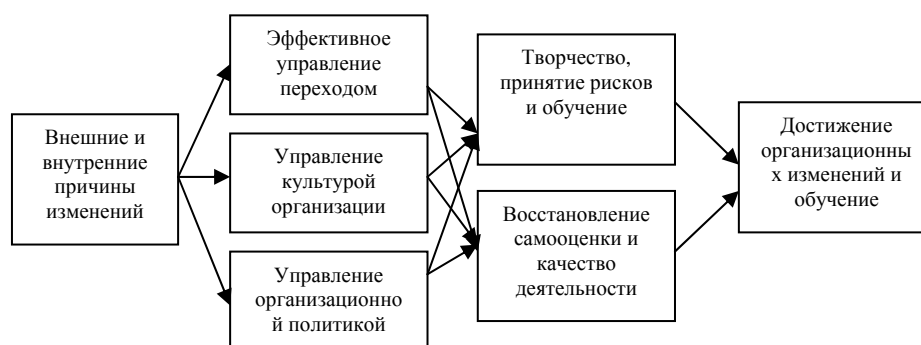


Рис. 3. Управление переходами [17].

Управление в этих областях может создать благоприятную среду, способствующую обучению и восстановлению самооценки, повышению готовности к риску [17]. Достоинством модели является то, что она объединяет несколько ведущих элементов организационных изменений.

Модель согласования (конгруэнтности организационного поведения [10]) Д. А. Надлера и М. Л. Тушмана используется для определения необходимости изменений, оценки их масштабов.

Основой данной модели является представление об организации, как об открытой системе, которая потребляет входные элементы из внешнего окружения и трансформирует их в выходные элементы (рис. 3). Чем выше степень согласованности (конгруэнтности) между различными элементами, тем эффективнее организация [9].

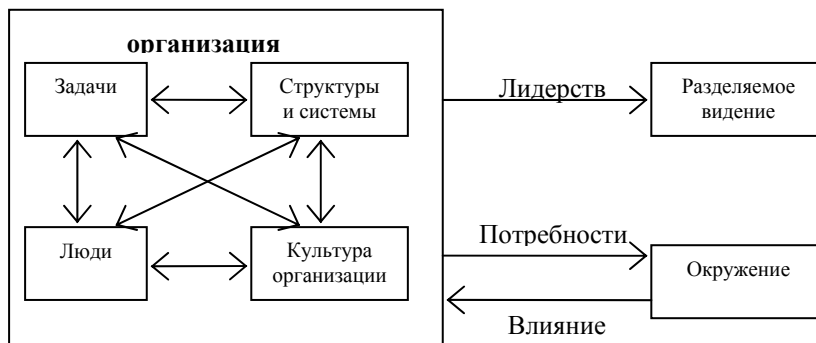


Рис. 4. Модель Надлера – Тушмена [9].

Ключевой является трансформация внутри организации, которая представлена в виде четырех взаимосвязанных подсистем:

1. Задачи (работы которые необходимо выполнить).
2. Организационные структуры и систем (формальная организация).
3. Организационная культура (неформальная организация).
4. Люди.

Для этих подсистем определяется текущее и предполагаемое (разделяемое видение) состояния. Изменения, внесенные в одну из подсистем, оказывают влияние на другие. В то же время, подсистемы, в которые не вносятся изменения, влияют на измененные, стараясь вернуть их в исходное состояние. Поэтому необходимо согласование всех подсистем организации. При этом, подчеркивается ведущая роль лидера в формировании разделяемого видения будущего, достоверной системной оценки недопустимого текущего состояния и способов его трансформации [7].

Основными недостатками модели является то, что она ориентирована на диагностику проблем, а не на их решение (и как следствие этого – отсутствие четкого алгоритма действий); небольшое число рассматриваемых подсистем снижает достоверность результатов.

Модель «7S» Т. Д. Питерса и Р. Х. Уотермана, в которой организация представляется состоящей из семи взаимозависимых элементов (рис. 4).

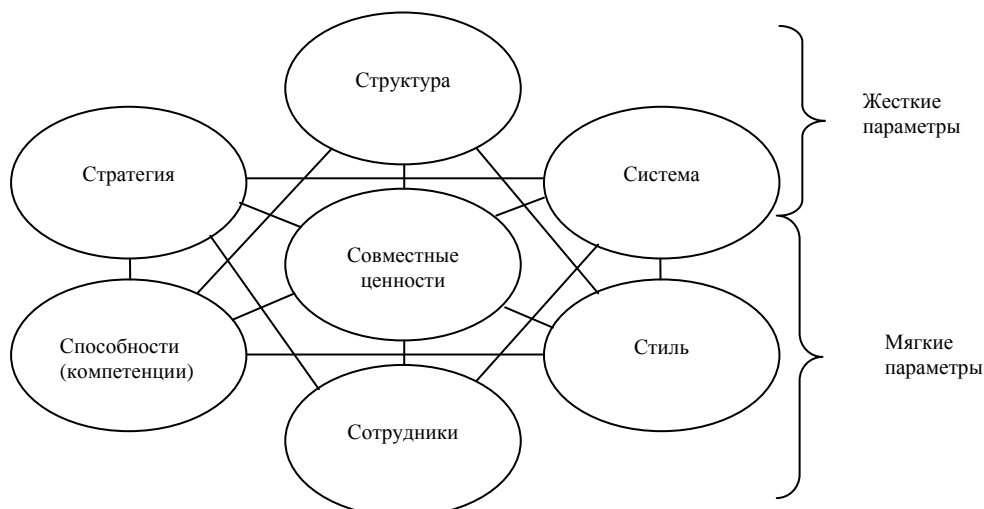


Рис. 5. Модель «7S» [15].

Жесткими параметрами организации, которыми можно эффективно управлять, являются стратегия, структура, система. Остальные элементы – мягкие параметры, т.е. подверженные влиянию культурных факторов.

В эффективной организации каждый из элементов дополняет другие и систематично приближает организацию к поставленной цели.

Данная модель не включает внешнюю среду, и ориентирована, в основном на анализ внутренних элементов.

В модели М. Вейсборда организация рассматривается как открытая система, представленная шестью ячейками (рис. 5), которые рассматриваются как взаимосвязанные и равнозначные.

Существенным отличием и преимуществом данной модели, по сравнению с моделью «7S» является наличие еще двух компонентов [19]:

1. Границы организации – то, что отделяет ее от внешней среды и формально выполняет роль организационной идентификации;

2. Внешняя среда – локальное и глобальное окружение организации, контекст ее деятельности.

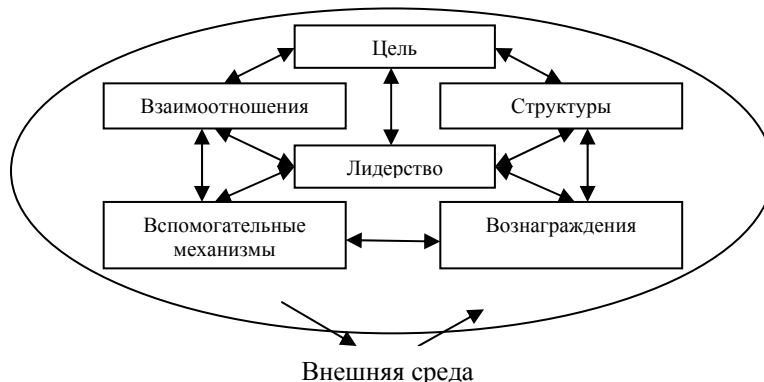


Рис. 6. Модель шести ячеек М. Вейсборда [19].

Модель Вейсборда используется в условиях дефицита времени в организациях с несложной структурой [13]. Важным является то, что исходя из системных позиций, модель учитывает влияние внешней среды.

При изучении больших организаций со сложной структурой более эффективной является причинно-следственная модель организационной деятельности и изменения В. Берка-Х. Литвина. При построении модели авторы исходили из предположения, что организационное изменение представляет собой хаос [18]. По аналогии с моделью «7S» она генерирует совокупность факторов, способствующих пониманию того, как организация функционирует в среде этого хаоса. Отличительной особенностью данной модели является то, что авторы выделяют трансформационные и транзакционные факторы.

Трансформационные изменения происходят в ответ на воздействие внешней среды, а транзакционные факторы влияют на структуру, системы, практику менеджмента и рабочий климат. Основным фактором является внешняя среда.

Модель является более комплексной (содержит двенадцать элементов), но и более сложной в применении. Кроме этого не учитывается, что изменения могут быть инициированы внутренней средой организации.

«Алмазная» модель Хаммера (рис. 6) рассматривает одностороннюю связь бизнес-процессов, трудовых заданий и организационных структур, системы управления и оценки результатов, ценностей и убеждений [2, 20].

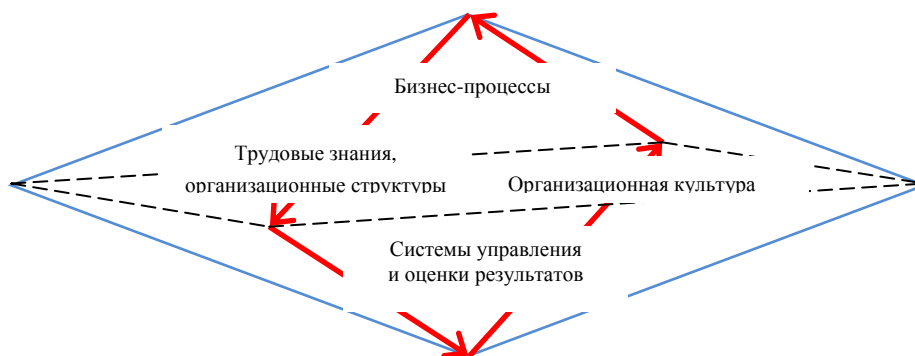


Рис. 7. «Алмазная» модель Хаммера [20].

В соответствии с этой моделью изменение основных бизнес-процессов, повлечет за собой изменение функциональных требований и кардинально сказывается на характере трудовых отношений.

Модель направлена на решение проблем, возникающих внутри организации, и не предусматривает решения вопросов, возникающих на этапах анализа внешней и внутренней среды, выбора направлений изменений и закреплением результатов в организации.

Модель Парсонса рассматривает функции организации, как социальной системы: адаптация, достижение целей, интеграция, легитимность. Для эффективного проведения изменений необходимо интегрировать эти элементы для адаптации к изменяющимся условиям нынешней среды [6].

Модель Г. Минцберга (куб изменений). Автор предлагает рассматривать изменения, связанные со стратегией, т.е. с направлением деятельности организации связанные с самой организацией, т.е. с

состоянием, в котором она находится (изображены на передней грани куба, соответственно, слева и справа) [14]. Стратегия и организация могут изменяться (движение сверху вниз) от концептуальных (соответственно, видение и культура), до конкретных (товары, люди). Колебания изменений могут осуществляться в диапазоне от формального (передняя часть куба) до неформального (на задней части куба).

Основная идея модели состоит в том, что организационные изменения затрагивают куб в целом: как стратегию, так и организацию, в них от концептуального до конкретного, от неформального до формального [14].

Как видно, не существует универсальной модели управления изменениями. Кроме этого, содержательные модели отражая сложность изменений не дают четких рекомендаций относительно процесса их осуществления.

Выводы. Применительно к практике хозяйственной деятельности организации необходимо использовать модели в зависимости от задачи и имеющихся возможностей, выбранного пути (революционные или эволюционные изменения), размера организации и масштабов планируемых изменений. Поэтому лучше использовать различные модели, в зависимости от сложившейся ситуации.

Модели с количеством элементов более семи являются сложными с точки зрения практического применения.

Использование содержательных моделей не позволяет отразить динамику изменений и развития организации во времени. Для этого нужно использовать процессуальные модели и модели жизненного цикла организации.

Источники и литература:

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес / Пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
2. Акулов В. Б. Теория организации : Учебное пособие/ В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков. – М.: Наука, 2003. – 371 с.
3. Айзенштат, Р. Стратегические изменения: как преобразовать организацию для реализации стратегии / Р. Айзенштат, М. Бир. // Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – С. 437–474. 608 с.
4. Айсберг управления изменениями [Электронный ресурс] / Wilfried Kruger. – Режим доступа : http://www.12manage.com/methods_change_management_iceberg_ru.1
5. Бажин, И. И. Управление изменениями : магия обновления : компакт-учеб. / И. И. Бажин. – Харьков : Консум, 2006. – 384 с.
6. Баринюв Ю. Г. Диагностика организационных систем / [Электронный ресурс] / Ю. Г. Баринюв // Экономика, с 148 – 154. Режим доступа : http://pskgu.ru/projects/pgu/storage/wt/wt142/wt142_09.pdf
7. Безгин К. С. Анализ основных концепций управления изменениями в организации / Безгин К. С., Гришина И. В. // Вісник Донецького університету, Сер. В : Економіка і право, Спецвип., – т.1, 2011, – с 190 – 194 .
8. Грейнер Л. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Грейнер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8 : «Менеджмент». – 2002. – № 4. – С. 76 – 92.
9. Гуияр Ф. Преобразование организации / Ф. Ж.Гуияр, Д. Н.Келли; Пер с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 315 с.
10. Ерофеев А. К. Методы практической социальной психологии : Диагностика; Консультирование; Тренинг : Учебное пособие для вузов / А. К. Ерофеев, Ю. М. Жуков, С. А. Липатов. – М. : Аспект Пресс, 2004. – 256 с.
11. Коттер Д. П. Суть перемен. Невыдуманные истории о том, как люди изменяют свои организации / Д. П. Коттер, Д. С. Коэн. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 256с.
12. Левин К. Теория поля в социальных науках / К. Левин Пер. с англ. – СПб. : Сенсор, 2000б. – 368 с.
13. Липатов С. А. Методы практической социальной психологии : Диагностика. Консультирование. Тренинг : Учебное пособие для вузов / С. А.Липатов, Ю. М. Жуков, А. К. Ерофеев. Под ред. Ю. М. Жукова. – М.– Аспект Пресс, 2004. – 256 с.
14. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. Пер. с англ, под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб : Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
15. Питерс Т. Д. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компании Америки / Т. Д. Питерс, Р. Х. Уотерман-мл. – М. Издательский дом «Вильяме», 2005. – 560 с/
16. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 408 с.
17. Сухинин В. П. Основы менеджмента. Учебное пособие. [Электронный ресурс] / В. П. Сухинин, М. В. Горшенина. Сызрань, 2010. – 160 с. Режим доступа : <http://www.sstu.syzran.ru/html/piuss/doc/osnov%20menedgment.pdf>
18. Трансформационное изменение и транзакционное изменение / [Электронный ресурс] / Объяснение. Причинно-следственная модель организационной деятельности и изменения. / W. Warner Burke, H/ Litwin George, 1992. – Режим доступа : http://www.12manage.com/methods_burke_litwin_model_ru.html
19. Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла организаций в процессе организационной диагностики / С. Р. Филонович // Социологические исследования. – 2005. – № 4. – С. 53-64.
20. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи, – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.