

ІНТЕГРАЦІЯ: ВИЖИТИ І СТАТИ СИЛЬНІШИМ У КРИЗОВИЙ ЧАС

Вінницький національний технічний університет¹

Анотація.

В даній роботі здійснюється аналіз кризових явищ, які можуть наступити у будь якій організації, причин які призводять до цих кризових явищ. Розкривається значення поняття інтеграція, як способу вирішення проблем та кризових явищ. Аналіз вищезазначених понять здійснюється на основі наукових праць І. А. Адізеса.

Ключові слова: інтеграція, дезінтеграція, проблема, криза, можливість.

Abstract.

In this work, we carried out an analysis of crisis phenomena, which may occur in any organization, the reasons which lead to this crisis. Reveals the importance of the concept of integration as a way of solving problems and crises. Analysis of the above concepts is based on scientific works of A. I. Adizes.

Keywords: integration, disintegration, problem, crisis, opportunity.

Вступ

Важливим завданням сучасного менеджменту є формування системного підходу до менеджменту. Значний крок на цьому шляху здійснив один із найвідоміших в світі спеціалістів із менеджменту доктор Іцхак Калдерон Адізес [1].

Важливим елементом його системного підходу є питання управління кризовими ситуаціями в організації [2, 3, 4].

Криза зачіпає всіх і кожного і в першу чергу відбивається на компаніях, які трансформуються під впливом зростаючої конкуренції в умовах стрімких і безперервних економічних, політичних і технологічних змін.

Метою роботи є аналіз проблем, які спричиняють кризові ситуації та знаходження способів вирішення цих проблем.

Основна частина

Інтеграція це процес об'єднання будь-яких елементів (частин) в одне ціле, процес взаємозближення й утворення взаємозв'язків. Інтеграція необхідна для забезпечення життєздатності організації в довгостроковій перспективі за рахунок об'єднання її елементів. Особливо актуальним питання інтеграції постає під час криз.

Криза може стати справжнім благословенням для будь-якої людини і будь-якої країни, оскільки всі кризи ведуть до прогресу. Криза стимулює винахідливість, призводить до відкриттів і вироблення нових стратегій.

Проблему виживання та удосконалення під час кризи І. Адізес розглядає у своїй праці «Інтеграція: вижити і стати сильнішим у кризовий час» [2]. Він розкриває природу змін, їх наслідки та способи вирішення проблем і криз, які виникають у процесі змін. На протязі всієї книги автор наводить узагальнюючі, основні практичні висновки до сказаного, які ми розглянемо у нашій роботі.

Першоосновою будь якої кризи є проблеми, які виникають в процесі змін. Зміни стають все більш стрімкими, і часто як люди так і підприємства не встигають швидко адаптуватися.

Звідси випливає практичний висновок *номер один*, який І. Адізес сформував так: «Якщо у вас проблеми – не хвилюйтеся, ви в хорошій компанії. Ви серед живих. Якщо ви переконані, що у вас немає проблем, ваша головна проблема в тому, що ви не усвідомлюєте свої проблеми».

Нам потрібно пам'ятати, що зміна зовнішніх умов, яке викликає кризу, відбивається не тільки на вас, але й на ваших конкурентів. Перед усіма постає одна й та ж проблема або відкривається одна і та ж можливість. Хто виживе? Той, хто сильніший. У період кризи слабкі гинуть швидше, а сильні розвиваються стрімкіше. Щоб криза стала для вас можливістю, потрібно стати сильнішим, оскільки доля слабких – загибель. Оскільки проблеми – це можливість, а криза – це більш гостра проблема, криза відкриває більш широкі можливості.

Тому, І. Адізес акцентує на практичному висновку *номер два*: криза сприяє неперевершеним лідерам і компаніям – тим, що блискуче справляються зі змінами, – оскільки в період кризи слабкі конкуренти вимирають, звільняючи ринок.

Проблема, що залишилася без уваги, перетворюється в кризу, а отже, успішно вирішуючи виникаючі проблеми з допомогою попереджувальних заходів, ми не даємо їм перерости в кризу.

Звідси випливає практичний висновок *номер три*: тому, хто ефективно вирішує проблеми за допомогою попереджувальних заходів, простіше вижити, ніж тому, хто реагує на те, що трапилося заднім числом.

І. Адізес визначає, що причина будь-яких проблем є дезінтеграція, до якої призводять зміни. Практичний висновок *номер чотири та п'ять*: будь-які проблеми суть прояву дезінтеграції.

Щоб виправити ситуацію, слід з'ясувати, що саме розпадається на частини і працює з перебоями, і продумати, як результативно і ефективно возз'єднати те що розпалося. Керівництво повинно завчасно регулювати підсистеми, забезпечуючи їх синхронізацію. Саме це робить організацію сильною.

Практичний висновок *номер шість* Адізеса звучить так: «Ліки від дезінтеграції – інтеграція, яку найкраще забезпечувати за допомогою попереджувальних заходів». Для цього потрібно вчитися прогнозувати і вирішувати проблеми, поки вони не переросли в кризу.

Коли проблема переростає у кризу, необхідно починати реагувати, щоб вона не набирала обертів.

Не приймати рішення – значить прийняти рішення нічого не робити. Поступитися страху та не діяти, не вирішуючи проблеми, викликані змінами, – вірний шлях до кризи (практичний висновок *номер сім*).

Джордж Сорос, один з найбагатших людей на землі, одного разу сказав: «Я не розумніший за інших, але признаю і виправляю свої помилки швидше за інших». Як правило, коли більшість визнає наявність проблеми та приймається за її рішення, виявляється, що або зручний момент вже упущений, або проблема стала дуже гострою і перетворилася на кризу. З цього випливає практичний висновок *номер вісім*: успіху досягає не той, хто не робить помилок, а той, хто вмів швидко виявляти і виправляти свої помилки.

Будь яку кризу, будь-яку проблему слід розглядати як курс навчання у школі життя. Будь-яка проблема – це урок. Питання в тому, чи пройшов він для вас даром або ви зуміли витягти користь з уроку, який по кишені далеко не кожному.

Практичний висновок *номер дев'ять*: які уроки ви отримуєте з кризи і своїх проблем? Чим більший ви навчитеся, тим краще.

У період кризи буде помилкою, не задумуватися, звинувачувати в проблемі сили, які вам не підвладні. Це дуже простий вихід з положення. Він дозволяє уникнути розв'язання проблеми.

Практичний висновок *номер десять*: у період кризи замість того, щоб нападати один на одного або звинувачувати у всьому зовнішні сили, над якими ви не владні, загляньте всередину себе або своєї компанії і зробіть все, щоб організація, якою ви керуєте, не розвалилася.

В період кризи слід приділяти особливу увагу двом найважливішим питанням – контролювати грошові потоки і оберігати культуру взаємної довіри і поваги, намагаючись не розбазарювати цінні кадри (практичний висновок *номер одинадцять*).

Надзвичайно важливо стежити за тим, щоб інтеграція в вашій організації залишалася на належному рівні. Будь-яка компанія, будь-яка організація повинна погодити функціонування чотирьох підсистем – Р, А, Е, І.

Підсистеми, які потребують інтеграції у всі часи, такі:

1) телеологічна підсистема (Р) – це ієрархія цілей і те, що їх визначає: бачення, цінності, місія і стратегія;

2) структура розподілу обов'язків (А): як розподілити відповідальність, щоб компанія могла виконувати свою місію;

3) структура повноважень, влади і впливу (Е) стосовно до рішень, які ведуть до змін;

4) структура системи підкріплення (І) – ця система стимулює поведінку, роблячи його передбачуваним.

Практичний висновок *номер дванадцять*: при будь-яких змінах необхідно подбати про інтеграцію, щоб знову привести у відповідність місію і стратегію, структуру відповідальності, структуру повноважень, влади і впливу, і систему підкріплення. Оскільки зміни безперервні, всякий раз, коли ви завершуєте цей процес, вам доводиться починати його знову.

Чим сильніше внутрішнє підкріплення, тим краще. Чим сильніше внутрішнє підкріплення, тим менше потреба в зовнішньому підкріпленні (практичний висновок *номер тринадцять*). Щоб компанія була сильною, потрібно приділяти увагу всіх чотирьох підсистем, намагаючись вживати попереджувальні заходи, щоб уникнути дезінтеграції. Окремі складові виходять з рівноваги дуже швидко. Організація подібна автомобілю, який легко виходить з ладу із-за того, що його вузли починають працювати неузгоджено, що і призводить до різного роду збоїв. Зовнішні умови змінилися, що вплинуло на місію, і обрана стратегія поступово стає неактуальною.

У життєздатної організації люди час від часу бувають незадоволені. Якщо організація живе, вона змінюється, а змінам завжди супроводжує стрес.

Практичний висновок *номер чотирнадцять*: якщо ви не займаєтеся постійною регулюванням чотирьох підсистем, якщо всі співробітники вашої організації незмінно задоволені життям, ваша організація, швидше за все, недостатньо динамічна і здатна впоратися зі змінами. Уважно стежачи за узгодженою роботою підсистем і регулюючи її, ви робите правильно.

Наші проблеми носять все більш системний характер. А системні проблеми потребують системних рішень. Практичний висновок *номер п'ятнадцять*: наш світ пронизують все більш тісні взаємозв'язки, а відтак, ми потребуємо консолідуючих системних рішеннях.

Висновок. Поки ми живі, зміни неминучі. Так було завжди. Будь-які зміни породжують проблеми, пов'язані з дезінтеграцією. Проблеми, що залишилися без уваги, перетворюються в кризу. Сильна організація, стикаючись з проблемою або з кризою, приймає заходи, щоб стати сильніше, тоді як слабка впадає в заціпеніння, вичікує або перебуває в розгубленості. Щоб впоратися з кризою, персонал сильною компанії займає кругову оборону і як один б'ється з ворогом. Для цього люди в організації повинні довіряти один одному.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Прищак М. Д. Теорія стилів менеджменту І. Адісеса: на шляху формування системної теорії менеджменту / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько // Вісник ВПШ". – 2016. – № 6. – С.
2. Адісес В. Інтеграція: Вижити і стати сильнішим в кризові часи / В. К. Адісес: пер. з англ. – М: Альпіна Бізнес Букс, 2009. – 128 с.
3. Адісес І. Як подолати кризи менеджменту. Діагностика і вирішення управлінських проблем / Іцхак Калдерон Адісес; пер. з англ. Наталії Брагіної. – М: Манн, Іванов і Фербер, 2014. – 320 с.
4. Адісес І. Управління в епоху кризи. Як зберегти ключових людей і компанію / Іцхак Адісес; перекл. з англ. Т. Гутман. – М: Манн, Іванов і Фербер, 2015 – 81с.

Логвинюк Максим Петрович - студент групи МОп-16мн, факультету менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницького національного технічного університету, max-lohviniuk2012@yandex.ua.

Прищак Микола Демянович - кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри філософії та гуманітарних наук, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, m_pryschak@ukr.net.

Logvinyuk Maxim Petrovic - student of the faculty of management and information security, Vinnytsia national technical University, max-lohviniuk2012@yandex.ua.

Prymak Nikolai Demianovich - Pryschak Nicholas D. - Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of Philosophy and Humanities, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsa, m_pryschak@ukr.net.