

Отенко В.І., Гронь О.В.

УДК 005.21:005.95

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Перспективи стратегічних змін для персоналу можуть виглядати як можливості професійного та кар'єрного зростання, так і у виді загроз - втрати положення та посади. Тому персонал реагує на зміни по різному: одні становляться активними прихильниками та провідниками стратегії у житті, інші – пасивними спостережниками або активно діючими супротивниками. Недосягнення цілей ефективного функціонування в ході стратегічних змін може свідчити, з одного боку, про недостатню компетентність управлінського персоналу, з іншого, – про недостатню їх мотивацію. Усі вони є значимими суб'єктами здійснення стратегічних змін для проєктувальників та керівників.

Реалізація обраного стратегічного курсу припускає, як правило, масштабні організаційні зміни, як реінжиніринг бізнес-процесів, перетворення організаційної структури, зміни культури, таких що неминуче слідує за корекцією місії та цілей організації, введення нових методів контролю та інші. Групи, що стоять перед необхідністю змін, зіштовхуються з тим, що неформальні зв'язки, канали спілкування, поведінкові стереотипи стануть іншими.

Опір змінам із сторони індивідів та груп може бути єдиною, але потужною стримуючою силою. Загроза такої сили залежить від різних причин, але головними являються структура та культура організації – організаційний дизайн. Різні види організаційних структур мають властиві їм переваги або недоліки для подолання опору стратегічним змінам.

Активно працюючи в області теорії стратегічного менеджменту американський дослідник У. Кічел вказував на факт, що тільки 10% сформульованих стратегій дійсно реалізуються на практиці [1]. Такий факт пов'язаний з тим, що на етапі реалізації стратегії у менеджерів має значно більше варіантів дій, ніж пропонує раціональний підхід, згідно якому добре пророблена стратегія має один найкращий варіант здійснення, а всі відхилення від нього погіршують параметри ефективності стратегічного управління. Ці особливості здійснення стратегії осмислюються та виправдовуються в концепції інкременталізму. Інкременталізм в стратегічному менеджменті розглядається як переконання відповідно якому ефективні економічні, соціальні та політичні перетворення можуть здійснюватися тільки поступово [1].

Засновником методологічних принципів інкременталізму вважають Ч. Ліндблома [2], який сформулював та протиставив раціонально дедуктивному ідеалу, який він називав «метод коренів», метод послідовних обмежених порівнянь («метод гілок»). В сучасній теорії стратегічного управління метод послідовних обмежених порівнянь відомий як «окремий» інкременталізм, або «серійний», «фрагментарний», «корективний» процес. Основними принципами запропонованого Ч. Ліндбломом методу послідовних обмежених порівнянь є наступні: 1. процес вибору цілей та емпіричний аналіз необхідних дій не відділяють один від другого, вони тісно взаємопов'язані; 2. оскільки засоби та цілі не відділяють від інших, аналіз «засоби-результат (ціль)» часто недоречний або обмежений; 3. критерій «гарної» політики: згода різних аналітиків з даною політичною програмою (при цьому не потрібно їх згоди тому, що дана політика є найпридатним засобом для досягнення відповідної цілі); 4. аналіз істотно обмежений з причини зневаги - можливими наслідками, альтернативними політичними програмами, величинами, що можуть впливати на процес; 5. послідовність порівнянь значно зменшує або виключає впевненість в теорії.

В представленій концепції Ч. Ліндблома виділяють два аспекти методу послідовних обмежених порівнянь – оцінка та емпіричний аналіз. Бажані цінності та політичні (стратегічні) програми нероздільні, їх обирають одночасно. Керівник фокусує свою увагу на інкрементальних величинах (приростах), а ні на повній величині. За відносно короткий час можна провести багато інкрементальних змін, які дозволять коректувати політичну програму, мінімізувати вплив помилок, уникнути масштабних змін й таким чином витратити менше часу на аналіз, обговорення та написання нової політичної програми.

Однак, слід зазначити, що теорія роздільних приростів, характеризується обмеженістю, орієнтацією на засоби, реконструктивізмом, серійністю, практичністю та фрагментарністю. Замість раціонального пошуку всіх можливостей аналітик спрощує проблему залишаючи тільки області, в яких наслідки змін можуть відрізнитися, розглядає тільки обмежену кількість альтернатив та їх наслідків.

Через двадцять років Ч. Ліндблом разом з Д. Коеном [3] удосконалив свій метод та запропонував три види аналізу проблеми: простий інкрементальний аналіз – обмежується розглядом альтернативних політичних програм дій; аналіз, що характеризується набором спрощених та сфокусованих стратегій, які взаємно підтримуються; стратегічний аналіз - обмежений заздалегідь обраним рядом стратегій з метою спрощення складних політичних проблем.

Але, не вважаючи на введені удосконалення, недоліком запропонованого методу є те, що важко уявити реальний процес стратегічного управління, що здійснюється шляхом дійсно незалежних приростів. Дж. Квінн [4] запропонував більш реальну версію концепції реалізації стратегічного вибору, основною якої є ідея інкременталізму - процес формування стратегії здійснюється за рахунок дійсно малих, але незалежних приростів: реальна стратегія має тенденцію розвиватися, коли внутрішні рішення та зовнішні події стікаються разом для того, щоб з'явилася нова угода, відносно майбутніх дій, що широко визнається ключовими фігурами із команди вищого менеджменту. Автор концепції вважав, що для послідовного руху у напрямку намічених цілей, що на початковому етапі постійно уточнюються за мірою надходження нової інформації, необхідно поєднувати формальний аналіз, поведінкову техніку та силову політику. Таке

Дж.Квінн визначив наступні етапи згідно концепції «логічного інкременталізму», яких необхідно дотримуватися в процесі реалізації стратегічного вибору. Перший етап – «управління формальною інформаційною системою» - характеризується необхідністю збору інформації; другий - пов'язаний з поглибленням розуміння ситуації. Керівники шукають додаткову інформацію та аргументи, створюючи широкий список альтернатив, обговорюючи стратегічні плани з колегами та більш широкою аудиторією. Але основні виконавці можуть бути не готовими до змін своїх минулих моделей поведінки або, щоб творчо досліджувати варіанти вибору. Важливим для реалізації даного етапу є підвищення свідомості та зацікавленості на тих рівнях управління підприємством, що потім набудуть особливого значення в процесі реалізації базових змін.

Третій етап Дж. Квінн визначає як зміну організаційних символів та забезпечення довіри планам здійснення стратегічних змін. Необхідність його реалізації виникає в той час, коли наростає усвідомлення потреби в змінах і менеджери бажать поставити організацію в відомість про те, що відбуваються певні зміни, навіть коли рішення ще не прийняті. Для вирішення зазначених завдань деякі менеджери використовують символічні дії – добре видимі, що без слів виражають складні повідомлення і не можуть бути передані вербально.

На наступному етапі, відповідно методу логічного інкременталізму, перед тим як прийти до певних стратегічних рішень, «необхідно узаконити нові точки зору, що признаються як можливі, але провокують атмосферу невизначеності та занепокоєння»[4]. Вище керівництво, прагнучи здійснити зміни, поліпшують інформаційну базу, свідомо улаштовують обговорення питань, що загрожують, пояснюють значення нових рішень. Такі дії дозволяють підвищити об'єктивність оцінки нових варіантів в порівнянні з вже відомими. В багатьох випадках концепції стратегії, яким спочатку чинили опір, отримують схвалення та підтримку з перебігом часу, якщо керівники не загострять ворожість, занадто швидко нав'язуючи ці концепції зверху.

Дж. Д. Дак для оцінки схильності організації до змін запропонувала й представила в роботі спеціальний інструмент, що назвала, як «Готовність-Бажання-Здатність» (*Ready-Willing-Able – RWA*) [5]. Обстеження дозволяє виявити конкретні проблеми, що вимагають особливої уваги й спрямовані на три ключові аспекти стану організації:

1. Готовність змінюватися. Чи розуміє організація необхідність змін? Чи відомо персоналу про труднощі, з якими зіштовхнулася організація? Чи розуміють вони, що підприємство недостатньо ефективне?

2. Бажання змінюватися. Чи у достатньому ступені персонал стурбований існуючим положенням справ і/або перспективами, щоб бажати змін? Чи знають люди, що їм потрібно змінити і які навички придбати? Чи впевнені вони в правильності оголошених планів? Чи всі готові?

3. Здатність змінюватися. Чи впевнені люди в тім, що організація має в розпорядженні досвід і засоби, необхідні для здійснення змін? Чи впевнені вони у власних силах? Чи впевнені вони в тім, що у керівництва є бажання й здатність провести їх через перетворення?

Одна із популярних – концепція «п'яти повідомлень» була розроблена А. Арменакісом (A. A. Armenakis) і його колегами С. Харрісом (S.G. Harris) і Х. Філдом (H.S. Field) [6]. Створенню методу Арменакіса передували багаторічне дослідження, так що він став об'єктивним результатом вивчення готовності співробітників до змін. Концепція А. Арменакіса будується на припущенні, що плануючи зміни, треба брати до уваги той факт, що готовність до змін – це стан як кожного співробітника окремо, так і групи в цілому. У будь-які складні часи люди шукають відповіді на питання в поведженні інших. Таким чином, успіх змін залежить від ефективності комунікації з усіма членами колективу та адекватності повідомлень, які доводять до колективу, і чесності, з якою це робиться. Автори концепції визначають п'ять компонентів, що характеризують готовність до змін у члена колективу: упевненість у своїх силах, або самоефективність (*self-efficacy*), принципіву підтримку (*principal support*), розбіжності (*discrepancy*), відповідність або доречність (*appropriateness*) і особисту валентність, або привабливість (*personal valence*). П'ять компонентів А. Арменакіса, С. Харріса й Х. Філда можуть використовуватися як інструмент, щоб оцінити індивідуальну й колективну готовність до стратегічних змін.

Перевагою при використанні концепції інкременталізму в формуванні стратегічного вибору є те, що керівники не вивчивши всієї сутності стратегічних змін, можуть експериментувати з частковими новими підходами та навчатися, не ризикуючи життєздатністю підприємства. На етапах формування стратегічного

приспосадування до існуючого стану підприємства. Принципи стратегії, що формується повинні спиратися на політичну підтримку, для того щоб почати успішну реалізацію [7]. Ефективними механізмами в даному випадку є групи, що створюються спеціально – комісії, комітети та т.ін. Такі групи створюються з метою навчання, оцінки, нейтралізації та «чисельного придушення супротивників стратегічних змін». Додатковим засобом, що полегшує поступове здійснення змін, виступають процеси досягнення консенсусу, що також поліпшує доцільність стратегічних рішень й допомагає досягти позитивного та інноваційного сприяння змінам у випадку можливих невдач. Впровадження стратегічних змін повинно мати підтримку всіх ключових учасників.

Таким чином, відповідно концепції інкременталізму для реалізації стратегічного вибору необхідним є підвищення організаційної гнучкості, що досягається наступними заходами:

– цілеспрямовано вивчаються перспективи змін у зовнішньому середовищі для визначення сили

– оцінюється потенціал підприємства для реалізації стратегічних змін та створюються достатня кількість ресурсних резервів, щоб мати можливість ефективно реагувати при несприятливому стіканні обставин;

– оцінюється стан готовності колективу до змін;

– визначаються ключові суб'єкти управління стратегічними змінами та наділяються повноваженнями менеджери, що психологічно здатні до швидких змін. Ключовою фігурою вважається той, хто може управляти коаліціями;

– скорочуються ланцюжки прийняття рішень, що виходять від ключових менеджерів до керівництва з метою забезпечення найбільш швидкої реакції системи.

Зазначені етапи відповідають стану, коли формується концепція реалізації стратегічних змін. Стадія здійснення стратегічних змін поділяється на етапи: забезпечення джерел прийнятих зобов'язань, фокусування організації, управління коаліціями, формалізація обов'язків за допомогою наділення прихильників повноваженнями та збереження динаміки за допомогою руйнування консенсусу. Всі вони пов'язані з поведінкою керівників, що направлена на закріплення, реалізацію та розвиток стратегії.

Відповідно концепції інкременталізму реалізація стратегічного вибору здійснюється поступово. Наведена модель реалізації стратегічного вибору представляє достатньо успішну методологію управління змінами організації, виділяючи фактори, стадію та етапи готовності підприємств до реалізації організаційних змін, ключових суб'єктів та їх здатності до створення атмосфери підтримки та фокусування організаційних зусиль на досягнення цілей.

Джерела та література:

1. Управление человеческими ресурсами / под ред.: М. Пула, М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.
2. Lindblom C. E. The Science of «Muddling Through» / C. E. Lindblom // Public Administration Review. – 1959. – № 19. – P. 79-88.
3. Коэн Д. С. Суть перемен. Путеводитель : Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании / Д. С. Коэн. – М. : Олимп-бизнес, 2007. – 320 с.
4. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
5. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – М. : Альпина Паблшер, 2003. – 320 с.
6. Armenakis A. A. Making change permanent : A model for institutionalizing change / A. A. Armenakis, S. G. Harris, H. S. Field // Research in organization change and development / W. Pasmore, R. Woodman. – 1999. – Vol. 12. – P. 97-128.
7. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства : організаційний аспект : монографія / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Отенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 427 с.

Павлова Д.А., Ермоленко А.Г.

УДК 621.311:332.025.28:330.322.12(477)

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭНЕРГОСНАБЖАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ

Введение. Энергетический сектор является фундаментальным для экономики страны. Последние годы в данном секторе растет количество проблем, которые необходимо решать для дальнейшего благополучного развития страны.

Постановка задачи. Основными задачами данной работы являются: оценка энергетической отрасли Украины; анализ деятельности энергораспределительных предприятий; формирование выводов по данному исследованию; определение перспектив дальнейшего развития отрасли.

Изложение материала. Актуальность исследования заключается в том, что энергетика является важной отраслью страны, от которой зависит национальная безопасность государства, а также уровень жизни населения. В последние годы в электроэнергетике Украины происходят радикальные преобразования: формируется новая нормативно-правовая база и система регулирования, меняется структура отрасли, постепенно формируется конкурентный рынок электроэнергии. Тем самым Украина становится на путь большинства развитых государств, которые проводят в настоящее время или уже провели реформы в электроэнергетике, стремясь приспособить ее к условиям современной экономики [1].

Электроэнергетика с каждым годом приобретает наибольшее значение для экономики Украины. Уровень развития энергетики имеет решающее влияние на состояние экономики, решение проблем социальной сферы и уровень жизни человека.

На протяжении последних лет в энергетике накопилось немало проблем, которые требуют эффективного и быстрого решения. Среди них первоочередными являются проблемы разработки энергосберегающих технологий, модернизация основных средств и т.д. Все эти проблемы относятся и к энергоснабжающим компаниям. Рассмотрим на их примере пути решения данных пр