

аналізованого ринку прикордонних територій поряд із механізмом державного регулювання.

Проблемою, що потребує особливої уваги є необхідність подолання відставання українських територій від іноземних, які межують із західними регіонами України в обсязі капіталовкладень та загальному рівні економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беленький П. Ю. Формування та розвиток системи міжрегіонального та транскордонного співробітництва в Україні / П. Ю. Беленький, Н. А. Мікула Н. А. // Регіональна економіка. – 2001. – №3. – С. 72-74.

2. Звіт державної комісії з цінних паперів та фондового ринку за 2010 рік. – К., 2011. – 119 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.smda.gov.ua.

3. Кондрашихін А. Б. Фінансові аспекти відносин учасників ринку цінних паперів / А. Б. Кондрашихін // Фінанси України. – 2003. – № 12. – С. 113–117.

4. Кулік О. О. Іноземні інвестиції в економіку України / О. О. Кулік // Український географічний журнал. – 2009. – № 1. – С. 95.

5. Приказнюк Н. В. Ринок державних цінних паперів: світовий досвід та вітчизняні реалії / Н. В. Приказнюк, Т. П. Томашко // Фінанси України. – 2009. – № 2. – С. 73 – 81.

6. Маркевич К. Л. Оцінка інвестиційної привабливості регіонів України / К. Л. Маркевич // ДНІ ім. О. Гончара / Електронне джерело: http://www.confcontact.com/2009_03_05/2_markevich.htm.

7. Назарчук М. Про деякі особливості розвитку організованого ринку цінних паперів в Україні / М. Назарчук, Л. Карпенко // Економіка України. – 2005. – №10. – С. 39 – 41.

8. Студеннікова І. Транскордонне співробітництво як дзеркало регіональної політики в Україні / І. Студеннікова // Економічний часопис – XXI. – 2005. – №1-2. – С. 28-32.

9. Хорунжий С. Про деякі проблеми ринку цінних паперів / С. Хорунжий // Фінансові ризики. – 2000. – №2.

10. Чернишук В. Р. Розвиток ринку цінних паперів: проблеми та перспективи / В. Р. Чернишук, А. П. Данькевич // Фінанси України. – 2008. – № 8. – С. 96-103.

11. Школьник І. О. Фінансовий ринок України: сучасний стан і стратегія розвитку : монографія / І. О. Школьник. – Суми : Мрія : УАБС НБУ, 2008. – 348 с.

12. Hassett K. A. The Concise Encyclopedia of Economics. Library of Economics and Liberty. – 2008. – Vol. 2. – P. 117-119

13. Hyneman F. "Risk, uncertainty and profit" / Hyneman F. // Hart, Schaffner, and Marx Prize Essays, no. 31. – Houghton Mifflin. – New York. – 2004. – P. 19-28.

УДК 005.591:005.21+658.0

Гронь О. В.

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИБОРУ ІНСТРУМЕНТАРІЮ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто особливості здійснення стратегічного вибору в концепції інкременталізму. Сформульовані стратегії, що реалізуються, оскільки на етапі вибору у менеджерів є значно більше варіантів дій, ніж пропонує раціональний підхід. Відповідно до раціонального підходу, добре пророблена стратегія має один найкращий варіант здійснення, а всі відхилення від нього погіршують параметри ефективності стратегічного управління.

Ключові слова: концепція інкременталізму, методичний підхід, підприємство, стратегічні зміни, інструментарій управління

Hron O.

METHODOLOGICAL APPROACH TO THE SELECTION OF STRATEGIC ENTERPRISE CHANGE MANAGEMENT

Summary. Some methodological approaches to the selection of strategic enterprise change management are adapted and formulated. The concept of incrementalism is used for strategic selection realization.

Keywords: concept of incrementalism, methodological approach, enterprise, diversification effectiveness, strategic change, means of management

1. Вступ

Особливості здійснення стратегічних змін на підприємстві полягають у тому, що на етапі задуму або розроблення ідей у менеджерів є значно більше варіантів дій, ніж пропонує раціональний підхід.

Активно працюючий в області теорії стратегічного менеджменту американський дослідник У. Кічел вказував на факт, що тільки 10% сформульованих стратегій дійсно реалізуються на практиці [8]. З позицій раціонального підходу добре пророблена

стратегія має один найкращий варіант здійснення, а всі відхилення від нього погіршують параметри ефективності стратегічного управління. Здійснення вибору щодо орієнтирів та інструментарію стратегічних змін підприємства осмислюються і вирішуються в концепції інкременталізму.

2. Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед вітчизняних вчених питання управління стратегічними змінами досліджують І. М. Акімова, О. В. Виноградова, С. Б. Довбня, М. О. Кизим, А. П. Наливайко, В. С. Пономаренко, І. В. Смолін, Г. М. Тарасюк. Серед російських дослідників – М. Д. Аістова, Г. Б. Клейнер, І. І. Мазур, В. Н. Трен'єв, С. Р. Філонович, В. Ф. Шапіро, Г. В. Широкова. В їх роботах висвітлені сучасні концепції, методи стратегічних змін, передумови та стратегічні аспекти управління ними. Однак, відсутність єдності у підходах, методах управління та оцінювання стратегічних змін підприємства обумовлюють необхідність проведення подальших системних досліджень процесів та характеру стратегічних змін, розробки методичного забезпечення щодо формування та оцінювання потенціалу реалізації стратегічних змін, що і є метою дослідження.

3. Передумови створення та впровадження методологічних принципів інкременталізму у системі стратегічного управління

Реалізація стратегічних змін розглядається як мистецтво менеджменту, що вимагає використання управлінських ресурсів. Увага топ-менеджерів на етапі розробки стратегії звернена до можливостей використання організаційних, людських ресурсів для досягнення цілей змін та вимагає знань принципів організації, мотивації, лідерства, досягнення задоволення від праці. Засобами реалізації обраного стратегічного курсу виступають, як правило, реструктуризація, реінжиніринг, оновлення, рефреймінг, інновації та інші. Недосягнення цілей у ході стратегічних змін може свідчити, з одного боку, про недостатню компетентність управлінського персоналу, з іншого – про недостатню їх мотивацію.

Знання методів та засобів стратегічного управління змінами підприємства значно розширює можливості та забезпечує успіх в реалізації стратегічних намірів підприємства. В теорії та практиці стратегічного управління дотримання принципів інкременталізму розглядається як переконання, відповідно якому ефективні економічні, соціальні та політичні перетворення можуть здійснюватися тільки поступово [8]. Засновником методологічних принципів інкременталізму вважають Ч. Ліндблома [9], який сформулював та протиставив його раціонально дедуктивному методу, який він називав „метод коренів”, метод послідовних обмежених порівнянь („метод гілок”). У 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:

- процес вибору цілей та емпіричний аналіз необхідних дій не відділяють один від другого, вони тісно взаємопов'язані;

- оскільки засоби та цілі не відділяють від інших, аналіз „засоби-результат (ціль)” часто недоречний або обмежений;

- критерій „гарної” політики: згода різних аналітиків з даною політичною програмою (при цьому не потрібно їх згоди тому, що дана політика є найпридатнішим засобом для досягнення відповідної цілі);

- аналіз істотно обмежений з причини зневаги можливими наслідками, альтернативними політичними програмами, величинами, що можуть впливати на процес;

- послідовність порівнянь значно зменшує або виключає впевненість в теорії.

Таким чином, відповідно до концепції інкременталізму, при реалізації змін керівник фокусує свою увагу на інкрементальних величинах (приростах), а не на повній величині бажаного результату. За відносно короткий час можна провести багато поступових змін, які дозволять коригувати політичну програму, мінімізувати вплив помилок, уникнути масштабних змін й таким чином витратити менше часу на аналіз, обговорення та написання нової політичної програми.

Недоліком теорії роздільних приростів є те, що її пов'язують з обмеженістю, орієнтацією на засоби, реконструктивізмом, серійністю, практичністю та фрагментарністю. Однак, переконливою позитивною ознакою інкременталізму є те, що 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.

4. Алгоритм реалізації стратегічних рішень на підприємстві

Удосконалив метод інкременталізму Дж. Квінн [3], який запропонував для успішної реалізації стратегічних цілей, що внаслідок надходження нової інформації постійно уточнюються, застосовувати формальний аналіз, поведінкову техніку та силову політику. Таке інтегрування різних методик Дж. Квінн назвав „логічним інкременталізмом” та виділив етапи, яких необхідно дотримуватися в процесі реалізації стратегічних змін. 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 до творчого дослідження варіантів вибору. Важливим для реалізації даного етапу є підвищення свідомості та зацікавленості на тих рівнях управління підприємством, що набувають 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 зростає усвідомлення потреби в змінах і менеджери бажать поставити організацію до відома 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, згідно з методом логічного інкременталізму, перед тим, як прийти до певних стратегічних рішень, „необхідно узаконити нові точки зору, що визнаються як можливі, але проковують атмосферу невизначеності та занепокоєння” [3]. Вище керівництво, прагнучи здійснити зміни, поліпшує інформаційну базу, свідомо влаштовує обговорення гострих питань, пояснює значення нових рішень. Такі дії дозволяють підвищити об'єктивність оцінки нових варіантів у порівнянні з вже відомими. В багатьох випадках концепції стратегії, яким спочатку чинили опір, отримують схвалення та підтримку з часом, якщо керівники не загострять опір, занадто швидко нав'язуючи ці концепції зверху.

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 вибору рішення повинні бути пробними або експериментальними, а перші дії проявляються як тактичне пристосування до існуючого стану підприємства. Принципи стратегії, що формуються, повинні спиратися на політичну підтримку, для того, щоб почати успішну реалізацію [2]. 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”. Також вони використовуються для додання легітимності новим варіантам вибору або забезпечення більш тісного зв'язку між різними постулатами стратегії або зосереджуються на створенні „рушійних моментів” 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 до концепції інкременталізму, для реалізації стратегічних змін на підприємстві необхідним є формування та використання методичного інструментарію за такими етапами:

- цілеспрямоване вивчення змін у зовнішньому середовищі для визначення сили найбільш імовірних потенційних можливостей або загроз;

- створення ресурсного резерву, щоб мати можливість ефективно реагувати при несприятливому збігу обставин;

- оцінювання стану готовності підприємства та його персоналу до змін;

- визначення ключових суб'єктів управління стратегічними змінами та наділення повноваженнями

менеджерів, що психологічно здатні до швидких змін (ключовою фігурою вважається той, хто може управляти коаліціями);

- скорочення ланцюжків прийняття рішень, що виходять від ключових менеджерів, з метою забезпечення найбільш швидкої реакції системи.

5. Висновки

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 стратегічних цілей здійснюється поступово. Наведена концепція реалізації стратегічних змін є достатньо успішною методологією управління змінами організації, виділяючи фактори, стадії й етапи готовності підприємств до реалізації організаційних змін, ключові суб'єкти та їх здатності до створення атмосфери підтримки та фокусування організації на досягнення цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бай С. І. Про особливості формування потенціалу розвитку підприємства. / С. І. Бай // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. – Львів : Вид-во ЛКА, 2003. – Вип. 6. – С. 155-159.

2. Воронкова А. Е. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : моногр. / А. Е. Воронкова, Н. Г. Калюжна, В. І. Оленко. – Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2008. – 427 с.

3. Минцберг Г. Стратегический процесс : монографія / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.

4. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса : монография / А. А. Садеков, В. В. Цурик. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.

5. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія / І. В. Смолін. – К. : КНТЕУ, 2004. – 344 с.

6. Стасюк В. П. Модели адаптивного управления предприятием / В. П. Стасюк. – Донецк : ДонНУ, ООО „Юго-Восток, Лтд”, 2003. – 224 с.

7. Тарасюк Г. М. Управління плануванням діяльності підприємства: теоретичні та практичні аспекти : монографія / Г. М. Тарасюк. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – 292 с.

8. Управление человеческими ресурсами : монография / [под ред. М. Пула, М. Уорнера]. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.

9. Lindblom C. E. The Science of „Muddling Through” / С. Е. Lindblom // Public Administration Review. – 1959. – № 19. – Р. 79-88.