

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Об'єднання страхових організацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://insins.net/insurance/42-obyednannya-strahovih-organizacyi.html>.
2. Lloyd's [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.lloyds.com/Lloyds/About-us>.
3. Організаційно-правові форми страхової діяльності. Об'єднання страховиків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uig.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=198&Itemid=41.
4. Ліга страхових організацій України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uainsur.com/liga/about/info>.
5. Шаги в сторону создания саморегулируемой организации [Електронний ресурс] / ЛСОУ // Режим доступу: http://tristar.com.ua/1/art/lou_shagi_v_storonu_sozdaniia_samoreguliruemoi_organizatsii_13328.html.
6. Українська страхова компанія «Княжа» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ffu.org.ua/ukr/sponsors/10>.
7. Стан та перспективи розвитку перестраховання в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uig.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=300&Itemid=46.
8. НАСК «Оранта» станет системообразующей компанией страхового рынка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.strahovatel.com.ua/blog/insurers/oranta/232>.

Стаття надійшла до редакції 04.09.2012.

УДК 005.71(043.3)

Гронь О.В.

Харківський національний економічний університет

ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

В работе исследовано формирование потенциала реализации стратегических изменений на предприятиях. Определена основная идея научного подхода к реализации стратегических изменений. Разработано методическое обеспечение по формированию и оценке потенциала реализации стратегических изменений. Проанализированы различные подходы к определению понятия «изменения».

Ключевые слова: изменения, предприятие, стратегия, потенциал, стратегические изменения, объект стратегических изменений.

The formation of the potential of business strategic changes realization is investigated in the article. The basic idea of scientific approach to strategic changes implementation is determined. Methodological support concerning the formation and evaluation of the potential of strategic changes realization is worked out. Various approaches to the definition of the concept «changes» are analyzed.

Key words: changes, company, strategy, potential, strategic changes, object of strategic changes.

Постановка проблеми. Реалізація стратегічних змін розглядається як мистецтво менеджменту, що обумовлено використанням управлінських ресурсів. Увага топ-менеджерів на етапі розробки стратегії звернена на потенціал змін – можливості економічних, організаційних, людських ресурсів для досягнення цілей змін та вимагає знань принципів, технологій організації, мотивації, лідерства, досягнення задоволення від праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних вчених питання управління організаційними змінами досліджують такі вчені: І.М. Акімова, О.В. Виноградова, С.Б. Довбня, М.О. Кизим, А.П. Наливайко, В.С. Пономаренко. Серед російських дослідників – М.Д. Аїстова, Г.Б. Клейнер, І.І. Мазур, В.Н. Тренюв, С.Р. Філонович, В.Ф. Шапіро, Г.В. Широкова. В їх роботах досліджено сучасні концепції, методи організаційних змін, передумови та стратегічні аспекти управління ними.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Разом із тим, в сучасних дослідженнях недостатньо приділено уваги моніторингу процесів управління стратегічними змінами, виміру показників їх ефективності. Відсутність єдності у підходах, методах управління та оцінювання стратегічних змін підприємства обумовлюють необхідність проведення подальших системних досліджень процесів та характеру організаційних змін, розробки методичного забезпечення щодо формування та оцінювання потенціалу реалізації стратегічних змін.

Постановка завдання. Актуальність, практична значущість і недостатня розробленість означених питань управління стратегічними змінами підприємства зумовили завдання даного дослідження.

Метою статті є розробка методичного підходу щодо формування потенціалу реалізації стратегічних змін підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «зміни» можна класифікувати та інтерпретувати в різних аспектах, їх аналіз сприяє більш глибокому розумінню цього явища. Одним із аспектів успішної реалізації стратегічних змін на підприємстві є потенціал стратегічних змін, що представляється як стратегічні можливості для досягнення бажаних результатів. Однак для менеджерів та їх під-приємств питання постає в ефективному використанні такого потенціалу, через виявлення, оцінювання та створення нових можливостей для досягнення цілей. Саме процеси створення та накопичення організаційних знань підприємства через процеси корпоративної комунікації, обміну досвідом, залучення в розроблення важливих стратегічних рішень, створення груп з реалізації стратегічних проектів є ефективним інструментарієм формування потенціалу для реалізації стратегічних змін на підприємстві [1; 2].

Процеси змін часто викликають у персоналу підприємств неприйняття та опір. Опір змінам з боку індивідів та груп може бути єдиною, але потужною стримуючою силою. Загроза такої сили залежить від різних причин, але головними з них є: наявність та створення інструментарію (засобів, методів, технологій, моделей, паттернів) стратегічних змін підприємства через використання організаційних знань. Підкоряючись логіці такого підходу, менеджери через створення та використання бази знань навмисно намагаються зробити свої організації більш гнучкими, а саме:

- цілеспрямовано вивчають перспективи змін у зовнішньому середовищі для визначення сили найбільш імовірних потенціальних можливостей або загроз;
- створюють достатню кількість моделей розвитку, щоб мати можливість обрати доцільне рішення та ефективно реагувати при несприятливому збігу обставин;
- формують компетентність менеджерів. Наділяють повноваженнями менеджерів, психологічно здатних до швидких та гнучких змін для того, щоб не упустити виникаючі конкретні можливості;
- скорочують ланцюжки прийняття рішень, що виходять від ключових менеджерів (ключовою фігурою вважається той, хто може управляти коаліціями) до керівництва з метою забезпечення найбільш швидкої реакції системи.

Досить проста схема була запропонована Д.Е. Зандом [1], який виділяв компетенцію «успішного лідера, що повинна сполучити три важливі сили: знання, довіру та владу». Стикаючись з різного роду непередбачуваними обставинами, лідеру необхідно знайти компроміс між зазначеними факторами та вирішити, чому віддати перевагу: знанню, довірі або владі. Ключовими елементами в довірі є відкритість інформації, вплив колективу та здійснення належного контролю. Непередбачуваність – ворог довіри. Головна вимога до «триєдиного лідерства» – постійне придбання знань та створення клімату, що сприяє використанню компетенції, тоді як «більш традиційні, автократичні лідери» перешкоджають використанню компетенції персоналу. Однак внаслідок того, що влада є однією з центральних вимог, Д.Е. Занд визнає, що лідери повинні реалізовувати легітимні та схвалені рішення відносно цілей, структури та стратегії. Робота в команді є важливим засобом реалізації «триєдиного лідерства».

Дж.Д. Дак для оцінки схильності організації до змін запропонувала й представила в роботі [3] спеціальний інструмент, який назвала як «Готовність-Бажання-Здатність» (Ready-Willing-Able – RWA). Обстеження, проведені нею, дозволили виявити три ключові аспекти стану організації до реалізації стратегічних змін: готовність змінюватися, що пов'язана з рефлексією – розумінням організацією необхідності змін; бажання змінюватися, що відповідає інформованості персоналу щодо існуючого становища, проблем та планів або перспектив змін; здатність змінюватися, коли організація має в розпорядженні досвід і засоби, необхідні для здійснення змін.

Одна з популярних концепцій – 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) [4]. Створенню методу Арменакіса передували багаторічні 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), принципову 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.

Найбільш узагальнену модель для проведення оцінки потенціалу змін запропонували Р. Айзенштат і М. Бір [27, с. 242]. В основу моделі, що відповідає формуванню потенціалу реалізації стратегічних змін, покладено п'ять допущень:

1. Для виживання та процвітання організації є необхідним задоволення запитів усіх зацікавлених сторін – споживачів, співробітників, інвесторів.

2. Стратегії бізнесу повинні формулюватися з точки зору дій по вирішенню ключових завдань для задоволення запитів зацікавлених сторін.

3. Успіх у досягненні стратегічних цілей вимагає наявності трьох топ-характеристик: координації між співробітниками та групами, що беруть участь у реалізації стратегічного вибору, необхідного рівня відповідних технічних та управлінських навичок і вмінь, загального залучення співробітників до вирішення завдань.

4. Сутність та масштаби топ-характеристик визначаються тим, яким чином організація спроектована та управляється структурою та системами, персоналом та інформацією, суб'єктом, що приймає ключове рішення.

5. Залежність проектних параметрів, способів управління організацією, а також її топ-характеристик від характеристик більш крупної корпорації, до складу якої вона може входити як бізнес-одиниця.

Висновки. Таким чином, основна ідея наукового підходу щодо реалізації стратегічних змін ґрунтується на формуванні та ефективному використанні потенціалу змін. Його основними положеннями є такі:

– реалізація стратегічного вибору підприємства обумовлена необхідністю зміни економічного стану підприємства й відповідає процесам його розвитку, адаптації та функціонування. Критеріями ефективного управління стратегічними змінами є: стійкість фінансово-економічного стану підприємства, підвищення ефективності його діяльності, наявність процесів зростання, інноваційного розвитку та навчання персоналу;

– способами реалізації змін, що відображають архітектоніку процесів стратегічних змін та можуть застосовуватися одночасно, є: реструктуризація, рефреймінг, ревіталізація та оновлення;

– формування та використання потенціалу стратегічних змін можливе на основі систематичних досліджень економічного стану підприємства та його зовнішнього середовища. Це зменшує рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень через переробку та накопичення інформації за результатами аналізу й оцінки властивостей економічного стану підприємств, передумов стратегічних змін, їх характеру, стану готовності підприємства до змін, рівня компетенцій управлінського персоналу;

– успішність реалізації стратегічних змін залежить від компетенцій суб'єктів, що приймають рішення, управлінського персоналу та визначаються їх ставленням до перетворень підприємства, знаннями та досвідом;

– акцент на організаційне навчання дозволяє перебороти опір змінам, сформувати ефективний інструментарій для їхньої реалізації. Для того щоб стимулювати інтеграцію навчання в стратегічні зміни, рекомендується передбачити групові заходи, що забезпечать: розвиток зв'язків та комунікацій через створення структурованих об'єднань персоналу (проектних груп, команд); залучення в процеси розроблення та прийняття стратегічних рішень.

Об'єктом стратегічних змін може бути як все підприємство, так і будь-яка його підсистема: система прийняття рішень, відповідальності й інтересів; структура власності та влади; система мотивації і навчання персоналу; корпоративна культура; система управління; система управління персоналом; науково-дослідна система; маркетингова й комерційна системи; фінансово-інвестиційна система; виробнича система. З огляду на взаємообумовленість об'єктів організаційних змін, що відбуваються на підприємстві, необхідним є дотримання принципу системності в управлінських діях, використанні інструментарію стратегічного управління для комплексного охоплення всіх підсистем підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управление человеческими ресурсами / [под ред. М. Пула, М. Уорнера]. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
2. Ходкинсон Дж.П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Дж.П. Ходкинсон, П.Р. Сперроу; пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2007. – 392 с.
3. Дак Дж.Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж.Д. Дак. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.
4. Armenakis A.A. Making change permanent: A model for institutionalizing change / A.A. Armenakis, S.G. Harris & H.S. Field // In: W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), Research in organization change and development. – 1999. – Vol. 12. – P. 97–128.

Стаття надійшла до редакції 21.08.2012.