

УДК 338.2

Г. С. Бабенко,
викладач кафедри економіки та управління національним господарством
Одеського національного економічного університету, Одеса

ВПРОВАДЖЕННЯ СЦЕНАРІЇВ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН НА КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

A. E. Babenko,
teacher of Department of Economics and Management of National Economy
Odessa National Economic University, Odessa

CONDITIONS OF SCENARIOS OF CHANGES IN UTILITIES

У статті розглядаються питання проведення організаційних змін на комунальних підприємствах, їх класифікація та можливі сценарії проведення змін в залежності від стану зовнішнього середовища та стану підприємства. Систематизовано теорії відомих дослідників щодо сутності процесного підходу при проведенні організаційних змін. Визначається послідовність впровадження організаційних змін на комунальних підприємствах. Надається аналіз можливих сценаріїв та умови їх впровадження.

The article examines the organizational changes in the utilities, the classification of organizational changes and the possible scenarios for changes depending on the state of the environment and the company. A systematic account of the theory of well-known researchers on the nature of the process approach for organizational change. Determined the sequence of the implementation of organizational changes at the municipal enterprises. The analysis of possible scenarios and their conditions of use.

Ключові слова: організаційні зміни, житлово-комунальне господарство, процесний підхід, класифікація змін, сценарії розвитку

Keywords: organizational change, housing and utilities, process approach, classification changes, scenario.

Постановка проблеми і її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями. Для забезпечення високої конкурентоспроможності послуг комунальних підприємств необхідно швидко адаптуватися до мінливих вимог зовнішнього середовища. Одним із шляхів досягнення цієї мети є здійснення організаційних змін, що викликана появою блоку присвяченого ЖКГ в президентській програмі економічних реформ України на 2010-2014 роки і прийняттям в 2009 році змін в Закон України «Про загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009-2014 роки» [8].

Теоретичними та практичними дослідженнями у сфері організаційних змін займалися такі дослідники, як І. Ансофф, У. Барнет, А. Бедон, М. Бір, В. Бурке, Д. Воронков, Б. Гроард, П. Коллоретт, Дж. Коттер, С. Лазар, К. Левін, І. Мазур, С. Мюллер, Д. Найпак, Г. Х'юбер, М. Ханан, В. Шапіро, Л. Гордієнко, О. Пушкар, Н. Цопа та ін. [1, 6, 10, 14, 18].

Метою роботи є визначення особливостей здійснення організаційних змін на комунальних підприємствах Одеського регіону.

Виклад основного матеріалу досліджень. Організаційні зміни здійснювалися на підприємстві відповідно до ситуації, яка склалася, переважно чинникам зовнішнього середовища. Проведення організаційних змін на комунальних підприємствах характеризуються циклічністю, тобто їх проведення є постійною необхідністю, а не є одноразовою дією. Тому їх можна розглядати як постійний процес. Організаційні зміни як процес розглядається у такій послідовності дій: усвідомлення потреби в зміні; збір інформації; фаза діагностики; формування планів дій, стратегій і техніки їх реалізації; моніторинг, коректування і стабілізація програм дій; завершення програми.

Коли програма змін запущена, поважно вести спостереження за її результатами і здійснювати стабілізацію бажаних змін. Кожна стадія програми організаційних змін потребує моніторингу для здобуття зворотного зв'язку про реакцію співробітників організації на зусилля, що робляться, по зміні організації. Співробітникам організації необхідно знати результати змін, щоб визначати надалі лінію своєї поведінки. Коли ж зміни вироблені, положення організації стабілізувалося, моніторинг необхідний для визначення заходів по закріпленню нових зразків діяльності, що сформувалися в організації. Якщо цього не зробити, система виявляє тенденцію до регресу до колишнього режиму або способу існування.

Проблема стабілізації змін і поведінки працівників - це реальна і дуже важлива проблема програм організаційних змін в багатьох підприємствах.

Для відображення сутності процесного підходу при проведенні організаційних змін систематизуємо теорії відомих дослідників (табл. 1).

Таблиця 1. Сутність процесного підходу при проведенні організаційних змін

Дослідники	Сутність теорії та етапи проведення
Т. Галпін	Діагностика поточної ситуації – Розробка рекомендацій – Уточнення розроблених рекомендацій – Впровадження рекомендацій в загальну діяльність – Удосконалення рекомендацій – Вимір та посилення змін – Визнання необхідності змін – Розвиток та поширення бачення планованих змін
А. Дžadсон	Аналіз ситуації – Планування змін – Розповсюдження інформації про зміни – Отримання та визнання нової поведінки – Зміни статусу – Зміцнення та інституалізація нового стану
Дж. Котер	Визнання необхідності реакції на зовнішні фактори – Формування команди із зацікавлених у змінах співробітників-лідерів – Формування бачення необхідного результату – Розповсюдження інформації про необхідний результат – Реалізація розроблених рекомендацій – Мотивація досягнення необхідного результату шляхом

	зміни структури, систем, політик та процедур – Визнання отриманих удосконалень та подальші зміни - Інституалізація нового підходу шляхом оприлюднення зв'язку між проведеними змінами і успіхом підприємства
К. Левін	Розмороження - Зміни - Замороження
С. Хайнінгс	Діагностика – Ідентифікація спротиву – Розподіл відповідальності – Розвиток і реалізація стратегії - Моніторинг

На основі узагальнення підходів відомих дослідників визначена послідовність впровадження організаційних змін на комунальних підприємствах, яка наведена на рисунку 1.

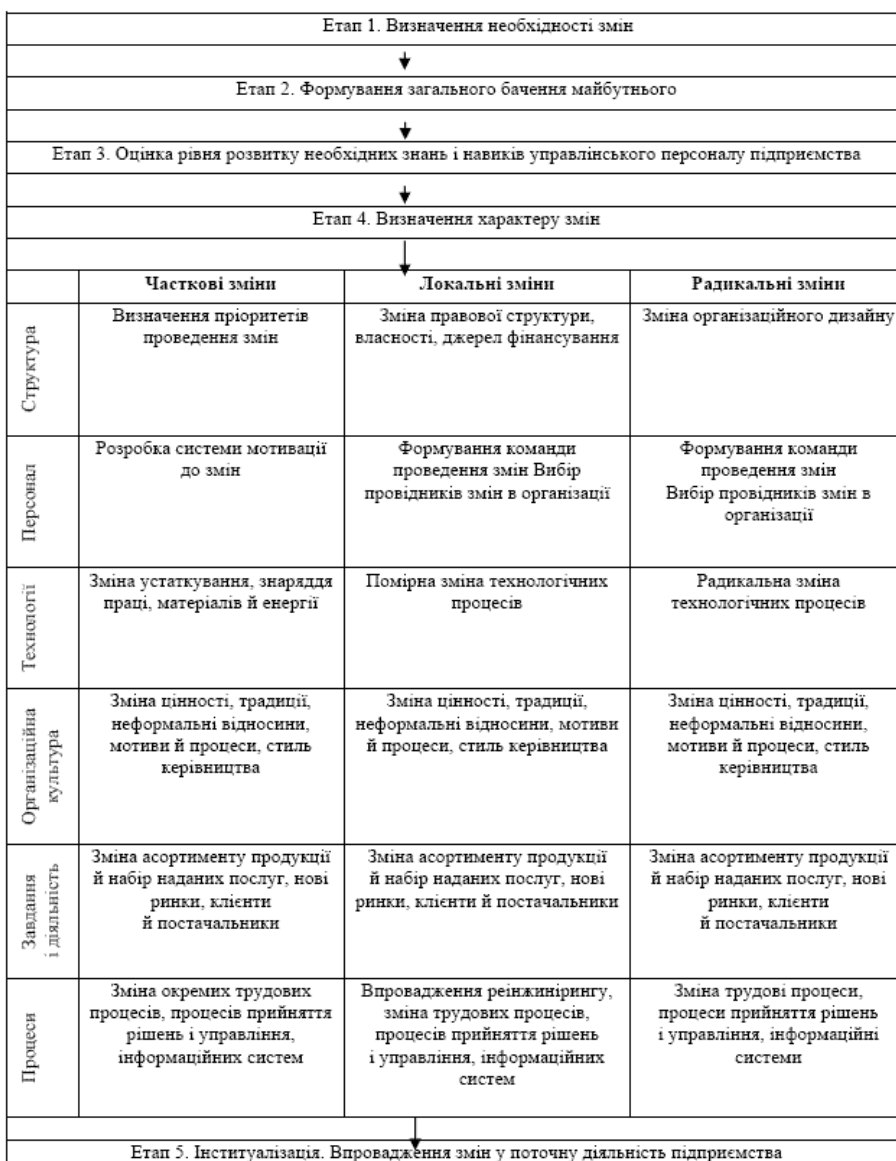


Рисунок 1. Послідовність впровадження організаційних змін на комунальних підприємствах

Організаційні зміни – це зміни в методах роботи, структурі комунальних підприємств, пов'язані зі зміною умов зовнішнього середовища або прагненням до підвищення їх ефективності. До них можуть відноситись:

- зміни в структурі підприємства – рівень ділової активності, правова структура, власність, джерела фінансування, диверсифікованості, злиття, спільні підприємства;
- зміни в завданнях і діяльності – асортимент продукції й набір послуг, сучасні ринки, клієнти й постачальники;
- зміни в застосовуваній технології – технологічні процеси, знаряддя праці, устаткування, матеріали й енергія;
- зміни в управлінських процесах і структурах – трудові процеси, внутрішня організація, процеси прийняття рішень, інформаційні системи;
- зміни в організаційній культурі – стиль керівництва, цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви й процеси,;
- зміни в людях – керівний й службовий персонал, їхня компетентність, відносини, мотивація, поведінка й ефективність у роботі;
- зміни в ефективності роботи комунальних підприємств – фінансові, економічні, соціальні, що показують, як підприємства пов'язані з навколишнім середовищем, виконують свої завдання й користуються новими можливостями;
- зміни престижу підприємства в ділових колах й у суспільстві.

Щодо першого етапу, то серед основних бар'єрів вдалої реалізації організаційних змін можна звернути увагу такі, як:

- неясне подання про бажаний майбутній стан, відсутність ясних критеріїв досягнення цілей і стратегічних орієнтирів;
- незадовільне планування процесу організаційних змін, неадекватна оцінка наявних ресурсів, у тому числі матеріальних, трудових, фінансових і часових;
- протидія організаційним змінам з боку персоналу комунальних підприємств;
- недостатня підготовленість персоналу, у тому числі топ-менеджерів до ефективної роботи в умовах нестабільного середовища, тобто відсутність необхідних компетенцій.

Стосовно формування загального бачення майбутнього (другий етап), то незважаючи на те, що процес організаційних змін ретельно планується, будь-які зміни практично завжди спричиняють стан невизначеності на підприємстві. У цьому зв'язку успішність проведених заходів залежить від того, наскільки персонал підприємства залучений у процес проведення організаційних змін, наскільки ясні цілі організаційних змін.

Загальне бачення майбутнього дозволяє згуртувати персонал підприємства заради досягнення загальної мети. Зміни не будуть успішними, якщо не будуть чіткі визначені цілі, критерії їхнього досягнення, а також очевидні переваги нового, бажаного стану підприємства.

Як правило, робота з реалізації організаційних змін розбивається на ряд проєктів, які повинні бути описані з відповідною деталізацією. Варто заздалегідь занести в бюджет преміальний фонд проєкту, що входять у план організаційних змін. Учасники проєктів, таким чином, мають можливість одержати додаткову винагороду за досягнення проєктних цілей.

Винагороду доцільно виплачувати не тільки за досягнення кінцевих, але й проміжних результатів, особливо якщо мова йде про довгострокові проєкти. До нематеріальних стимулів варто віднести можливість, які надаються персоналу для розвитку. Зокрема, у період організаційних змін з'являється можливість придбати нові навички й знання, кількість тренінгів зростає в кілька разів, участь у проєктних групах дозволяє розширити сферу своєї діяльності й т.д.

Проведення змін (третій етап) вимагає наявності певних знань і навичок у персоналу організації. У цьому зв'язку особливо актуальним стає проведення відповідної оцінки співробітників. Крім того, реалізація організаційних змін припускає проєктну й командну роботу, тому так важливо заздалегідь підготувати персонал організації до такої роботи за допомогою спеціально складених програм навчання.

Можливість і необхідність проведення змін на підприємстві значною мірою залежать не тільки від потенціалу змін, а й від фактичного стану підприємства. З урахуванням необхідності проведення стратегічних змін доцільно визначити конкретні варіанти поточного становища підприємства:

- кризовий стан;
- стан стабілізації;
- стан інноваційного розвитку.

Для кризового стану характерно низький рівень використання ресурсів, незадовільні показники фінансового стану, зменшення обсягів господарської діяльності, збитковістю тощо. При таких обставинах інноваційний розвиток є неможливим. Зміни в такому випадку звичайно мають бути проведені, але вони мають бути спрямовані на санацію підприємства. Такі зміни мають оперативний і повинні бути реактивними, тому що пов'язані з невідкладним вирішенням проблем за мінімальних витрат.

Стан стабілізації можна визначити в динаміці як покращання основних показників діяльності підприємства, ділової активності, що означає повільний вихід із кризи, зміцнення конкурентних позицій. Це є початок впровадження, змін щодо інноваційного розвитку. Такі зміни мають бути орієнтовані на майбутнє, за суттю вони є стратегічні, проактивні, революційні. Вони обмежені наявними можливостями підприємства і вони стосуються окремих сфер діяльності підприємства.

Стан інноваційного розвитку характеризується стійкою позитивною динамікою показників господарської діяльності, стійкими конкурентними позиціями, міцним фінансовим становищем, інвестиційною привабливістю, наявністю значних можливостей щодо розширення діяльності та інноваційного розвитку. Втім стабільний стан у жодному разі не означає те, що зміни підприємству не потрібні, змінювати необхідно передусім те, що працює добре, адже саме тут сили можуть бути мобілізовані негайно. В цьому випадку мова йдеться про постійні проактивні зміни, які мають інноваційний характер та повинні торкатися всіх сфер діяльності підприємства.

Визначимо наступну класифікацію змін на підприємстві:

- часткові;
- локальні;
- радикальні.

Часткові зміни передбачають окремі зміни в будь-яких сферах діяльності підприємства. Наприклад, зміна пріоритетів, технології, структурні перетворення здійснюються, як правило, у разі переорієнтації діяльності підприємства.

Локальні зміни відбуваються лише у певній сфері діяльності підприємства (перетворення бізнес-процесів, маркетингової політики). Локальні стратегічні зміни здійснюються у випадку, коли підприємство виходить із новим товаром на ринок, не змінюючи при цьому сфери своєї діяльності.

Радикальні зміни на підприємстві, які обумовлені кардинальною зміною умов функціонування або обраної стратегії, передбачають більш швидкі фундаментальні зміни в системі управління, структурі підприємства та бізнес-процесах.

На наш погляд, можна виділити 9 сценаріїв змін [7], що визначаються станом як зовнішнього середовища комунального підприємства, так і станом внутрішнього середовища підприємства (рис. 2):

- сценарій 1 – кризовий стан підприємства в умовах несприятливого зовнішнього середовища;
- сценарій 2 – кризовий стан підприємства в умовах нейтрального зовнішнього середовища;
- сценарій 3 – кризовий стан підприємства в умовах сприятливого зовнішнього середовища;
- сценарій 4 – стан стабілізації підприємства в умовах несприятливого зовнішнього середовища;
- сценарій 5 – стан стабілізації підприємства в умовах нейтрального зовнішнього середовища;
- сценарій 6 – стан стабілізації підприємства в умовах сприятливого зовнішнього середовища;
- сценарій 7 – стан інноваційного розвитку підприємства в умовах несприятливого зовнішнього середовища;
- сценарій 8 – стан інноваційного розвитку підприємства в умовах нейтрального зовнішнього середовища;
- сценарій 9 – стан інноваційного розвитку підприємства в умовах сприятливого зовнішнього середовища.

		Зовнішнє середовище		
		несприятливе	нейтральне	сприятливе
Стан підприємства	кризовий	сценарій 1	сценарій 2	сценарій 3
	стабілізація	сценарій 4	сценарій 5	сценарій 6
	інноваційного розвитку	сценарій 7	сценарій 8	сценарій 9

Рисунок 2. Сценарії розвитку підприємств

Охарактеризуємо означені сценарії з точки зору можливості та доцільності проведення на підприємстві стратегічних змін щодо інноваційного розвитку.

Сценарії 1, 2 та 3 є сценаріями змін при кризовому стані підприємства. При цьому навіть за умов сприятливого зовнішнього середовища (найліпший з означених сценаріїв 3) підприємствам буде вкрай важко ініціювати зміни інноваційного розвитку, адже необхідне впровадження змін, спрямованих на вихід підприємства з кризи.

Сценарії 4, 5 та 6 є сценаріями стабілізації на підприємстві. В разі стабілізації на підприємстві в умовах несприятливого зовнішнього середовища реалізувати стратегічні зміни інноваційного розвитку буде дуже важко, в цьому випадку безумовно мають реалізуватися тактичні короткострокові зміни, спрямовані на якнайшвидше поліпшення стану підприємства та недопущення повернення кризи. Тому сценарій 4 з погляду впровадження змін в інноваційному розвитку будемо розглядати як малоймовірний.

Сценарії 5 та 6 характеризують стан стабілізації на підприємстві в умовах нейтрального та сприятливого зовнішнього середовища. В такому разі зовнішнє середовище принаймні не чинить протидії для поліпшення діяльності підприємства та його подальшого розвитку, тому такі сценарії цілком можливі та мають підлягати подальшому розгляду.

Сценарії 7, 8 та 9 є групою сценаріїв, які характеризують стан інноваційного розвитку підприємства. Проте в умовах несприятливого зовнішнього середовища інноваційний розвиток підприємства хоча і теоретично можливий, але на практиці є малоймовірним, оскільки вимагає значних витрат ресурсів і часу. Як і у випадку зі сценарієм 4, необхідна концентрація зусиль менеджменту підприємства на оперативних заходах. Однак в умовах сценарію 7 ці заходи мають бути спрямовані на підтримку позитивної динаміки показників господарської діяльності та на пом'якшення негативного впливу зовнішнього середовища.

Сценарії 8 і 9 характеризують стан інноваційного розвитку підприємства в умовах нейтрального та сприятливого зовнішнього середовища. Це найкращі сценарії для реалізації стратегічних змін в інноваційному розвитку, оскільки такий розвиток стимулюється позитивним впливом зовнішнього середовища.

Таким чином, реалізація змін в інноваційному розвитку комунальних підприємств має відбуватися коли воно знаходиться в стані розвитку або стабілізації та в умовах сприятливого або нейтрального зовнішнього середовища. Цьому відповідають сценарії 5, 6, 8, 9. Для кожного з них потрібна конкретна система прийняття управлінських рішень щодо впровадження змін.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, умови здійснення на підприємстві змін в інноваційному розвитку пропонується розглядати як складову, яка впливає на характер змін, і є узагальненою характеристикою стану комунального підприємства в зовнішньому середовищі. З метою проведення

стратегічних змін на підприємстві відділено варіанти стану підприємства та рівні сприятливості зовнішнього середовища до впровадження змін. Характеристики зовнішнього та внутрішнього середовищ, що враховують визначені варіанти, а також їх взаємозв'язок у вигляді нечіткої сітки лежать в основі формування сценаріїв розвитку підприємств. Запропонована послідовність етапів впровадження організаційних змін на комунальних підприємствах відбиває процес імплементації організаційних змін на комунальних підприємствах.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є формування концептуальних засад управління організаційними змінами з урахуванням специфіки комунальних підприємств.

Література.

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. / И. Ансофф ; Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 579 с.
3. Бауліна Т.В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: / Т.В. Бауліна. - Автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка та управління підприємствами». – К.: 2004. – 20 с.
4. Бронікова С. Рефреймінг як когнітивна методика управлінської практики / С. Бронікова // Науковий вісник.– 2008.– Вип. 2. – С. 25–29.
5. Валуєв Ю. Принципи і методи побудови і розвитку системи управління підприємством: проблема стабільності та змін / Ю. Валуєв // Економіст.– 2006.– №11. – С. 62–67.
6. Воронков Д.К. Управління змінами в розвитку підприємства: Монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов– Харків: AdvATM, 2009. – 436 с.
7. Воронков Д.К. Сценарне моделювання умов здійснення стратегічних змін на підприємстві / Д.К. Воронков // Актуальні проблеми економіки №8 (110), 2010. – С. 280-291.
8. Закон Украины от 24 июня 2004 года №1869-IV «Об общегосударственной программе реформирования и развития жилищно-коммунального хозяйства на 2009-2014 года»
9. Коттер Д. Впереді перемен / Д. Коттер ; Пер. с англ. – М.: Олімп-Бизнес, 2007. – 256 с.
10. Найпак Д.В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу / Д.В. Найпак // Теорія та практика державного управління. – ХарРІДУ 2011. - № 2(33). – С. 127-133.
11. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: Монографія. / А.А. Пилипенко. – Х.: ІНЖЕК, 2008. – 408 с.
12. Питерс Т. Лідерство. / Т. Питерс – СПб.: Стокгольмська школа економіки в Санкт-Петербурзі, 2006. – 160 с.
13. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 328 с.
14. Пушкар А.І. Моделі управління розвитком виробничо-економічних систем: Монографія / Пушкар А.І.– Харків: ХГЭУ, 1997. – 268 с.
15. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія / О.В. Раєвнева. – Х.: ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
16. Рыжов А.П. Элементы теории нечетких множеств и ее приложений. / Рыжов А.П. – М.: Диалог-МГУ, 2003. – 254 с.
17. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: Монография / Ю. П. Анискин и др.; Под ред. Ю. П. Анискина; Московский гос. ин-т электрон. техники. – М.: Omega-L, 2009. – 404 с.
18. Цопа Н.В. Оценка развития промышленных предприятий: Монография / Н.В. Цопа // НАН Украины. Институт экономики промышленности. – Донецк–Симферополь: АРИАЛ, 2009. – 184 с.

References.

1. Adizes I. Upravlenie zhiznennym ciklom korporacii / I. Adizes. – SPb. : Piter, 2007. – 384 s.
2. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie: Sokr. / I. Ansoff ; Per. s angl. – M.: Ekonomika, 1989. – 579 s.
3. Baulina T.V. Upravlinnya procesom organizaciinix zmin pidpriemstv v umovax perezidnoi ekonomiki: / T.V. Baulina. - Avtoref. dis... kand. ekon. nauk: spec. 08.06.01 «Ekonomika ta upravlinnya pidpriemstvami». – K.: 2004. – 20 s.
4. Bronikova S. Refreiming yak kognitivna metodika upravlin's'koi praktiki / S. Bronikova // Naukovii visnik.– 2008.– Vip. 2. – S. 25–29.
5. Valuev YU. Principi i metodi pobudovi i rozvitku sistem upravlinnya pidpriemstvom: problema stabil'nosti ta zmin / YU. Valuev // Ekonomist.– 2006.– №11. – S. 62–67.
6. Voronkov D.K. Upravlinnya zminami v rozvitku pidpriemstva: Monografiya / D.K. Voronkov, YU.S. Pogorelov– Xarkiv: AdvATM, 2009. – 436 s.
7. Voronkov D.K. Scenarne modelyuvannya umov zdisnennya strategichnix zmin na pidpriemstvi / D.K. Voronkov // Aktual'ni problemi ekonomiki №8 (110), 2010. – S. 280-291.
8. Zakon Ukrainy ot 24 iyunya 2004 goda №1869-IV «Ob obshchegosudarstvennoi programme reformirovaniya i razvitiya zhilishchno-kommunal'nogo khozyaistva na 2009-2014 goda»
9. Kotter D. Vperedi peremen / D. Kotter ; Per. s angl. – M.: Olimp-Biznes, 2007. – 256 s.
10. Naipak D.V. Formuvannya algoritmu upravlinnya organizaciinimi zminami v zabezpechenni rozvitku pidpriemstva na osnovi procesnogo pidxodu / D.V. Naipak // Teoriya ta praktika derzhavnogo upravlinnya. – HarRIDU 2011. - № 2(33). – S. 127-133.
11. Pilipenko A.A. Strategichna integraciya pidpriemstv: mexanizm upravlinnya ta modelyuvannya rozvitku: Monografiya. / A.A. Pilipenko. – X.: INZHEK, 2008. – 408 s.
12. Pitera T. Liderstvo. / T. Pitera – SPb.: Stokgol' mskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge, 2006. – 160 s.
13. Ponomarenko V.S. Strategiya rozvitku pidpriemstva v umovax krizi: Monografiya / V.S. Ponomarenko, O.M. Tridid, M.O. Kizim. – X.: INZHEK, 2003. – 328 s.
14. Pushkar` A.I. Modeli upravleniya razvitiem proizvodstvenno-ekonomicheskix sistem: Monografiya / Pushkar` A.I.– Xar'kov: XGEU, 1997. – 268 s.
15. Raevneva O.V. Upravlinnya rozvitkom pidpriemstva: metodologiya, mexanizmi, modeli: Monografiya / O.V. Raevneva. – X.: INZHEK, 2006. – 496 s.
16. Ryzhov A.P. Elementy teorii nechetkix mnozhestv i ee prilozhenii. / Ryzhov A.P. – M.: Dialog-MGU, 2003. – 254 s.
17. Upravlenie korporativnymi izmeneniyami po kriteriyu ustoichivosti: Monografiya / YU. P. Aniskin i dr.; Pod red. YU. P. Aniskina; Moskovskii gos. in-t elektron. texniki. – M.: Omega-L, 2009. – 404 s.
18. Copa N.V. Ocenka razvitiya promyshlennyx predpriyatii: Monografiya / N.V. Copa // NAN Ukrainy. Institut ekonomiki promyshlennosti. – Doneck–Simferopol': ARIAL, 2009. – 184 s.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2013 р.



ТОВ "ДКС Центр"