НАУКОВІ ПОВІДОМЛЕННЯ МОЛОДИХ ВЧЕНИХ

УДК 65.015

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Йоанна Ясіньска, Мілош Браніцкий
(АЛЬМАМЕР. м. Варшава)

Анотація. У статті аналізуються проблеми боротьби з невизначеністю під час процесів управління змінами. Аналізуються нові концепції і методи контролю за непередбачуваним майбутнім у стратегічному вимірі, звертається увага на конфліктуючі стратегії, представлені з позицій класики управління, переосмислюються деякі стратегії управління змінами в ситуаціях невизначеності, що є необхідним у зв'язку із зростанням складності та непередбачуваності подій в організаційному оточенні.

Ключові слова: оточення, невизначеність, ситуація, зміна, контроль, управління, стратегія.

Аннотация. В статье анализируются проблемы борьбы с неопределенностью при процессах управления изменениями. Анализируются новые концепции и методы контроля за непредсказуемым будущим в стратегическом измерении, обращается внимание на конфликтующие стратегии, представленные с позиций классики управления, переосмысливаются некоторые стратегии управления изменениями в ситуациях неопределенности, необходие в связи с ростом сложности и непредсказуемости событий в организационном окружении.

Ключевые слова: окружение, неопределенность, ситуация, изменение, контроль, управление, стратегия.

Abstract. This article analyzes the problems of struggle with uncertainties during the changes in management processes., analyzes new concepts and methods of monitoring the unpredictable future in strategic terms, drawing attention to the conflicting strategies are classics from the standpoint of management, reinterpreted some changes in management strategy in situations of uncertainty, which is necessary due to the increasing complexity and unpredictability of events in the organizational environment.

Keywords: environment, uncertainty, situation, change, control, management, strategy.

Вступ. Сучасні організації функціонують в умовах постійних змін, що відбуваються як на макро-, так і на мікроекономічному рівнях. Зміна, що обумовлюється невизначеністю (яку можна визначити як невпевненість людини щодо її здатності передбачити яка з можливих подій наступить [1, с. 8]), є зв'язаною головним чином з появою і впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників. Теорією науки про управління уже розроблені різноманітні методи та інструменти оволодіння складними і непередбачуваними ситуаціями, а існуючий досвід і приклади їх успішного використання, в зв'язку з чим останні можуть бути рекомендованими для вивчення і використання діючими управлінцями.

У відповідності з теорією, а також кращими прикладами практичного використання цих методів та інструментів, до змін за будь-яких умов слід пристосовуватись швидко, інтелектуально і раціонально шляхом здійснення адекватних перетворень організації. Саме тому менеджери зобов'язані піддавати аналізу та оцінювати ситуації з двох позицій:

- діагностувати чинники, дія яких дестабілізує організацію;
- ідентифікувати потреби організації в змінах.

Уміле управління змінами насправді полягає не стільки у пасивних реакціях на зміни навколишнього оточення шляхом пристосування з використанням раніше використовуваних і перевірених методів, скільки в умілій адаптації до них з використанням оригінальних, інноваційних і креативних методів і випереджаючим передбачення майбутніх потреб. Таким чином, зміна вимагає одночасного її ініціювання, планування і реалізації із спрямуванням на досягнення організацією того, що є її найвищим інтересом.

Тому, вміле управління змінами насправді не є просто пасивними відповідями на зміни в навколишньому середовищі шляхом адаптації та застосування для цього перевірених методів, а обов'язково повинно включати передбачення майбутніх потреб в змінах та умілої адаптації до них з використанням оригінальних, творчих, інноваційних підходів та рішень.

Функціонування організації в умовах невизначеності. Процес управління організацією в умовах постійних і турбулентних змін можна назвати мандрівкою через хаос і безпорядок, що викликані невизначеністю, шляхом порівнянням реалій з доступними управляючими елементами,

замислами, людьми та їх зв'язками. Слід зауважити, що дотеперішні способи управління організаціями є спрямованими на уникнення невизначеності. На жаль, умовою застосування нових методів управління змінами в організаціях в умовах невизначеності є, як зазначає Р. Крупскі [2, с. 45], здійснення культурних змін, які полягають в переході від організаційної культури, сприяючої виникненню невизначеності, до культури, що сприяє високій толеранції невизначеності у організаційному соціальному середовищі [3, с. 78]. Зразки культури, які підтримують традиційні організаційні системи сприяють, таким чином, низькій толеранції невизначеності [4].

Сучасні напрями здійснюваних в умовах невизначеності змін в організаціях виразно вказують на основні характерні для постіндустріальної епохи риси [5, с. 56]. До цих характеристик передусім належать: швидкоплинність і мінливість суспільних відносин, зміни в культурі і мінливості організаційних форм. У таких умовах традиційні організаційні рішення і способи управління організаціями, які спираються на передбачуваність зовнішніх і внутрішніх змін, на стабільність цілей організації і процеси, що відбуваються в її межах, стають неефективними [6, с. 102]. В Польщі також традиційні культурні моделі уже вичерпують свою ефективність [7], що призводить до необхідності включення процесу управління змінами в умовах невизначеності до канонічних вмінь і навичок менеджера.

З великою мірою правдоподібності можна припустити, що уже в недалекому майбутньому всі або майже всі менеджери та працівники будуть змушені вміти діяти в умовах невизначеності і не відноситись до таких ситуацій як до дуже стресових з паралізуючою дією. Завдяки цьому стане можливим таке змінювання організації, яка володіє здатністю до усвідомленого формування умов свого функціонування, в яких справжнє лідерство менеджера [8, с. 78] займе ключову позицію. Лідерство є особливою формою влади, в якій здатність впливати на інших ґрунтується на особистих характеристиках лідера (не обов'язково харизматичних) і вмінні викликати у послідовників бажання добровільно підпорядковуватись в широкому обсягу справ [9]. Лідерство означає не тільки здатність до формування бачення і визначення напрямку, в якому необхідно рухатись, але також і здатність переконувати інших, щоб вони прагнули до руху в тому ж напрямку. Правда, коли працівники відчувають загрози, цього досягнути неможливо. Однак, лідер знає, що людина є істотою не тільки раціональною, але і емоційною. Лідерство, таким чином, вимагає створення між лідерами та його послідовниками певного зв'язку. Лідерство включає мотивацію послідовників на досягнення тих цілей організації, яких прагне досягнути сам лідер. Під час кризи та її подолання особливого значення набирають слова П. Друкера «… в організації тільки три явища виникають природним чином – конфлікти, хаос і неефективність. Все інше вимагає лідерства» [10, с. 34].

Як підсумок, умови функціонування організації в ситуації невизначеності загострюються, збільшується масштаб і діапазон невизначеності, а також зростають ризики невдач. Тому, для гарантування умов розвитку організації зростає потреба і значення професіоналізації управління, в т. ч. і при використанні методів, механізмів та інструментів запропонованих окремими школами, якими створена наука про управління, які можуть допомогти в уникненні невдач, що створюють умови невизначеності. В процесі управління змінами в таких важких умовах великого значення набувають зразки культури та вміння викликати у членів організації розуміння доцільності добровільного підпорядкування змінам.

Стратегія передбачення змін. Здатність організації до передбачення і планування свого майбутнього є необхідним вмінням її керівників. Адже належне передбачення майбутнього виявляється є вирішальною складовою успішного функціонування та існування організації. Не дивлячись на глибину змін, також на передбачуваність чи непередбачуваність оточення, менеджер зобов'язаний створювати стратегію розвитку організації передбачуючи майбутнє її діяльності в умовах змінного зовнішнього оточення. Важливим етапом класичного стратегічного планування є прогнозування оточення організації. Класика управління організаціями стверджує, що для реєстрації явищ зростання достатньо добрими інструментами планування майбутнього є тренди. Сучасне функціонування організації в ситуації невизначеності, яке проявляється лавиноподібними технологічними інноваціями, інтенсивністю конкуренції, швидкозмінністю культурних зразків, призводить до того, що передбачення майбутнього (на основі історії) втрачає значення, а основане на класичному розумінні трендів прогнозування відходить в небуття.

В даний час більшість важливих організацій, які професійно займаються стратегіями змін, є розміщеними в Санта Фе в Новій Мексиці, названим Силіконовою долиною нового бізнесу. Саме там Х. Каном (H. Kahn) і його співпрацівниками був започаткований метод сценаріїв, а іншими словами – стратегій у вигляді продуманих оповідань [11]. Сьогодні метод сценаріїв в стратегічному плануванні змін вважається одним із найбільш перспективних. В основі стратегії сценаріїв опис майбутнього виконується не з використанням окремого прогнозу, а певної послідовності альтернативних сценаріїв. І чим більше їх є, тим ймовірність, що якийсь із них здійсниться – зростає. Стратегічність і одночасна еластичність системи забезпечує план переходів від одного сценарію до іншого в ситуації, коли відбувся важливий для ефективності організації але непередбачуваний випадок.

Р. Крупскі (R. Krupski), в свою чергу, пропонує в стратегічному передбаченні змін використовувати **метод реальних опцій** [11], як більш еластичний підхід до планування і реалізації стратегії розвитку організації. Найпростішим виділеним там випадком є опція відмови, представлена на рисунку 1.

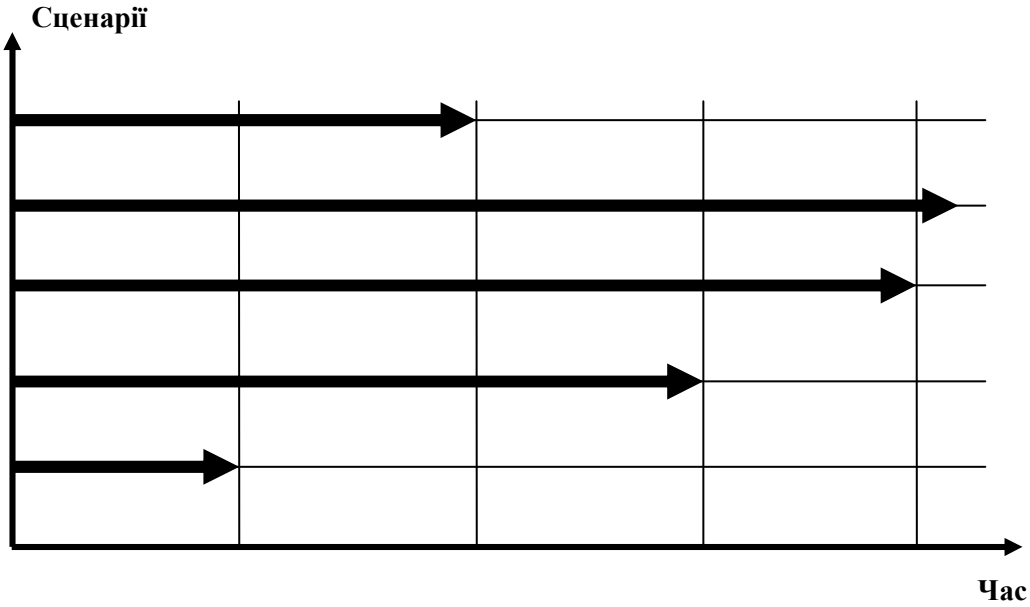

Рисунок 1 – Метод сценарного планування стратегії змін в організації за реальними опціями (Дж. [11])

Згідно з цим методом, розвиток організації в його початкових фазах реалізується відразу за кількома сценаріями. Виключення останніх і залишення обмеженого їх числа або тільки однієї стратегії відбувається в міру розвитку ситуації і змін в оточенні організації.

Використання сценарного планування в умовах постійних змін в оточенні в комплексі з використанням методу реальних опцій можна вважати перспективним напрямком розвитку стратегічного передбачення і відповідного управління змінами.

Правила управління функціонуванням організації в умовах невизначеності. Практика функціонування організацій в умовах невизначеності демонструє, що окрім самої стратегії важливим є дотримання організацією окреслених засад (правил). Цей підхід робить організацію більш гнучкою та сприяє кращому використанню можливостей. П'ять простих правил, які повинні використовуватись в стратегічному управлінні змінами і відповідати на питання, як діяти, є такими:

1. Операційні, виконавчі правила, якими структуруються організаційні процеси.
2. Граничні правила, які уможливлюють швидке сприйняття або заборону використання подій в зовнішньому оточенні або у внутрішньому середовищі організації.
3. Пріоритетні правила, якими ієрархізуються події і дій організації за їх важливістю.
4. Часові правила, якими синхронізуються дії, пов'язані з використанням можливостей.
5. Правила виходу, які окреслюють передумови відмови від реалізовуваних проектів.

За результатами емпіричних досліджень, виконаних групою під керівництвом К. Облоя [12, с. 46], виникає, що такими простими правилами виступають наступні три:

1) оптимістична орієнтація на оточення організації;
2) готовність до експериментування;
3) рівновага між централізацією і гнучкістю .

Проте, Р. Крупскі з цією ж метою також представляє п'ять пропозицій, які походять з фундаментальних механізмів еластичності і, згідно [13, с. 98] є наступними:

1) диверсифікація діяльності і ресурсів;
2) надмірність ресурсів;
3) моніторинг оточення;
4) прийняття рішень;
5) організація в руху.

Висновок. Слід вказати, що з позицій класичних законів управління представлені вище методичні рекомендації з оволодіння невідомим майбутнім у стратегічному вимірі є досить контроверсійними. Одночасно, однак, вони є і вкрай необхідними в зв'язку з тим, що світ і оточення організації постійно змінюються, а тих методів та інструментів, яких до останнього часу вистачало для ідентифікації та вирішення проблем, сьогодні не вистачає в зв'язку із зростанням складності і непередбачуваності оточення організацій. Подальший розвиток наведених вище пропозицій може доповнити і збагатити класичну науку про управління сучасними змінними в непередбачуваному оточенні організацій.

Література

1. Williams C.A.Jr., Heine R.M. Risk Management and Insurance, McGraw- Hill Bocks Company, IV wyd. 2014.
2. Krupski R. Radzenie sobie z niepewnością w podejmowaniu decyzji strategicznych, Przegląd koncepcji i metod, PWN, Warszawa, 2009.
3. Krupski R. Planowanie strategiczne w warunkach niepewności, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, 2007.
4. Ibidem.
5. Jędralska K. Zarządzanie niepewnością, Katowice, Akademia Ekonomiczna, 2010.
6. Courtney H., Kirkland J., Viguerie P.**,** Strategie w warunkach niepewności. w: Zarządzanie w warunkach niepewności, Harvard Business School Review, Helion, 2012.
7. Ibidem.
8. Kozielecki J. Koncepcje psychologiczne człowieka, Warszawa, Wydawnictwo Żak, 2014.
9. Ibidem.
10. Drucker P., Menedżer skuteczny, PWN, Warszawa, 2012.
11. Krupski R., Sus-Januchowska A. Wariacje na temat planowania scenariuszowego. W: Stankiewicz M. J. (red.), Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Wyzwania strategiczne wobec organizacji. Toruń, 2008, Dom Organizatora TNOiK.
12. Eisenhardt K., Sull D.**,** Strategy as Simple Rules, Harvard Business Review, 2011, Vol. 79.
13. Obłój K. Strategie sukcesu: jak proste reguły pozwalają wygrywać, Harvard Business Review Polska, marzec, 2013.

Стаття надійшла до редакції 05.03.2016 р.
Рекомендовано до друку д.е.н., проф. **Петренком В.П.**

УДК 338.24.021.8

ПЕРЕДУМОВИ ТА ЗАСАДИ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ НАМІРІВ УКРАЇНИ

Палійчук У.Ю.
ІФНТУНГ, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, тел.(0342) 500750,
e-mail: ulyana.paliychuk@gmail.com

Анотація. В статті розглядаються особливості регуляторної політики в умовах переходу до нових моделей функціонування енергетичних ринків в контексті їх лібералізації та реформування відповідно до європейської моделі функціонування ринків енергоресурсів, визначаються передумови такого переходу. Важливою умовою лібералізації енергетичних ринків є запровадження на законодавчій основі реформування системи ціноутворення на енергоресурси, знаходження балансу між соціальними пріоритетами та економічною доцільністю. Адаптація українського законодавства до енергетичного законодавства ЄС має сприяти створенню прозорих та конкурентних енергетичних ринків України, інтегрованих до європейських. Розглядаються особливості функціонування ринку електроенергії за сучасною моделлю «енергетичного пулу» та в умовах переходу до нової моделі. Встановлюється, що перехід на нову модель функціонування ринку електроенергії України в частині відновлюваної енергетики передбачає збереження всіх гарантованих державою привілеїв для ВДЕ, зберігається механізм оплати «зелених» тарифів у відповідності до законодавства.

Ключові слова: енергетичний сектор, ринок електроенергії, реформування, лібералізація, модель ринку, регулятор.

Аннотация. В статье рассматриваются особенности регуляторной политики в условиях перехода к новым моделям функционирования энергетических рынков в контексте их либерализации и реформирования в соответствии с европейской моделью функционирования рынков энергоресурсов, определяются предпосылки такого перехода. Важным условием либерализации энергетических рынков является введение на законодательной основе реформирования системы ценообразования на энергоресурсы, нахождения баланса между социальными приоритетами и экономической целесообразностью. Адаптация украинского законодательства к энергетическому законодательству ЕС должна способствовать созданию прозрачных и конкурентных энергетических рынков Украины, интегрированных в европейские. Рассматриваются особенности функционирования рынка электроэнергии по современной модели «энергетического пула» и в условиях перехода к новой модели. Устанавливается, что переход на новую модель функционирования рынка электроэнергии Украины в части возобновляемой энергетики предусматривает сохранение всех гарантированных государством привилегий для ВИЭ, сохраняется механизм оплаты «зеленых» тарифов в соответствии с законодательством.

Ключевые слова: энергетический сектор, рынок электроэнергии, реформирование, либерализация, модель рынка, регулятор.