

МОДЕЛЬ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЭНЕРГЕТИКИ

MODEL OF DEVELOPMENT AND REALIZATION OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT STRATEGY AT THE POWER ENTERPRISES

Ю.Н. Филиппов

Yu.N. Filippov

Омский филиал ОАО «ТГК № 11»

А.М. Попович, С.А. Люфт

A.M. Popovich, S.A. Luft

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

Предложена модель разработки и реализации стратегии организационного развития как обязательного этапа успешного осуществления корпоративной стратегии. Показано, что для достижения поставленных государством целей в энергокомпаниях необходимо планировать и проводить организационные изменения, обеспечивая соответствующую конфигурацию организационных характеристик и их взаимосвязей в соответствии с изменениями внешней среды.

The authors propose the model of development and realization of organizational development strategy as a mandatory step in the successful implementation of corporate strategy. It is shown that to achieve the goals set by the state in power enterprises it is necessary to plan and to carry out organizational changes, providing the appropriate configuration of organizational characteristics and relations between them in accordance with changes in the external environment.

Ключевые слова: организационные изменения, организационное развитие, стратегия, энергопредприятие, характеристики организации, методы, методика.

Keywords: organizational changes, organizational development, strategy, power enterprise, organization characteristics, methods, technique.

Современный электроэнергетический комплекс России включает около 600 электростанций единичной мощностью свыше 5 МВт. Общая установленная мощность электростанций России составляет 223,1 ГВт. Парк действующих электростанций по типам генерации имеет следующую структуру: тепловые электростанции – 68,4 %, гидравлические – 20,3 %, атомные – около 11,1 % [1].

Производство электроэнергии в России в 2012 г. по сравнению с показателем за 2011 г. выросло на 1,2 % – до 1 065,9 млрд кВт/ч. Производство тепловой энергии за 2012 г. сократилось на 1,2 % – до 512,9 млн Гкал. Аналитики утверждают, что основным фактором, повлиявшим на прирост производства в отрасли в 2012 г., стало увеличение внутреннего спроса. Несмотря на некоторое замедление темпов роста отечественной экономики, по сравнению с предыдущими годами промышленность, как основной потребитель электроэнергии, дала увеличение объемов изготавливаемой продукции на 2,6 % за год, это и обусловило рост спроса на 1,7 %.

Отрицательно на рост производства повлияло сокращение экспорта страны. ОАО «Интер РАО ЕЭС» снизило российский экспорт в 2012 г. на 21,8 % , или на 17,6 млрд кВт/ч. При условии сохранения в 2012 г. экспорта электроэнергии на уровне показателей 2011 г., рост производства в отрасли достиг бы приблизительно 1,5 %, т. е. ухудшение внешней конъюнктуры составило около 0,4 % потерь. По прогнозам аналитиков, в текущем году рост производства электроэнергии в стране сохранится, но его темпы будут ниже показателей 2012 г. Это обусловлено общей динамикой замедления роста всей экономики страны, и показателей промышленного производства в том числе.

Предполагается, что рост ВВП страны в 2013 г. составит около 3 %, рост промышленного производства – 2 %. За последние годы в электроэнергетике России произошли радикальные преобразования: изменилась система государственного регулирования отрасли, сформировался конкурентный рынок электроэнергии, были созданы новые компании. Из-

менилась и структура отрасли: было осуществлено разделение естественно-монопольных (передача электроэнергии, оперативно-диспетчерское управление) и потенциально конкурентных (производство и сбыт электроэнергии, ремонт и сервис) функций; вместо прежних вертикально-интегрированных компаний, выполнявших все эти функции, созданы структуры, специализирующиеся на отдельных видах деятельности.

Магистральные сети перешли под контроль Федеральной сетевой компании, распределительные сети интегрированы в межрегиональные распределительные сетевые компании (МРСК), функции и активы региональных диспетчерских управлений были переданы общероссийскому Системному оператору (СО ЕЭС). Активы генерации в процессе реформы объединились в межрегиональные компании двух видов: генерирующие компании оптового рынка (ОГК) и территориальные генерирующие компании (ТГК). ОГК объединили электростанции, специализированные на производстве почти исключительно электрической энергии. В ТГК вошли главным образом теплоэлектроцентрали (ТЭЦ), которые производят как электрическую, так и тепловую энергию. Шесть из семи ОГК сформированы на базе тепловых электростанций, а одна (РусГидро) – на основе гидрогенерирующих активов.

Одной из важнейших целей реформы являлось создание благоприятных условий для привлечения в отрасль частных инвестиций. В ходе реализации программ IPO и продажи пакетов акций генерирующих, сбытовых и ремонтных компаний, принадлежавших ОАО РАО «ЕЭС России», эта задача была успешно решена. В естественно-монопольных сферах, напротив, произошло усиление государственного контроля.

Таким образом, были созданы условия для решения ключевой задачи реформы – создания конкурентного рынка электроэнергии (мощности), цены которого не регулируются государством, а формируются на основе спроса и предложения, а его участники конкурируют, снижая свои издержки [1].

Реформа энергетики, проводимая в соответствии с Постановлением Правительства России № 526 «О реформировании электроэнергетики РФ» от 11 июля 2001 г., предусматривала проведение структурных преобразований. Однако, вновь созданные энергокомпании, по сути, не поменяли механистическую структуру с жесткой иерархией и централизацией принятия решений, какая была в РАО «ЕЭС России».

Большинство территориальных генераций имеют дивизиональную организационную структуру, деление в которой осуществляется на основе географического признака. Например, ОАО «Территориальная генерирующая компания № 10» (ТГК-10) состоит из Челябинской и Тюменской генерации, включая Ханты-Мансийский и Ямало-Ненецкий АО, ТГК-11 состоит из Омской и Томской генерации. Данные структуры выросли из функциональной департаментизации, которая в свою очередь сформирована на базе линейно-функциональной схемы, звенья которой строились в советский период, начиная со времён создания районных энергоуправлений. Несмотря на то, что эти структуры значительно меньше РАО «ЕЭС России», они до сих пор велики, неповоротливы и плохо координированы в плане экономического результата.

До сих пор остаются нерешенными такие проблемы, как громоздкость и инерционность системы управления, чрезмерная централизация принятия решений, многоуровневость структуры, несоответствие полномочий и ответственности у исполнителей, необоснованные сокращения сроков выполнения задач при передаче поручений по уровням иерархии, взаимодействие и стыковка бизнес-процессов на границах функциональных структур, жёсткий контроль процесса выполнения задач с оформлением огромного количества сопутствующих справочных и отчётных документов вместо контроля результата выполнения задач, перегрузка руководства компаний, филиалов, структурных подразделений «текучкой». Данные проблемы приводят к тому, что результат оказывается далёким от желаемого и приходится принимать срочные меры по исправлению ошибок, сопровождаемые часто поиском виновных.

В настоящее время у руководителей всех уровней недостаточно соответствующего управленческого инструментария, который включал бы в себя методы, подходы, методики, логические схемы, помогающие анализировать существующие условия для конкретного подразделения в конкретный момент времени, учитывать возможности и угрозы, планировать и осуществлять конкретные действия, направленные на выполнение обозначенных задач, осуществлять мониторинг продвижения к цели, проводить оценку результатов и т. д.

Руководством многих энергокомпаний признаётся наличие организационных проблем, но, к сожалению, плановости, системного и стратегического подхода в их решении не наблюдается. На практике решение организаци-

онных проблем обычно сводится к изменениям в организационной структуре, либо изменению их штата, но при этом не учитывается главное – менять структуру нельзя без комплексной реорганизации всей системы управления. При этом необходимо учитывать цели организации и стратегию их достижения, а также взаимосвязь оргструктуры с технологией и бизнес-процессами. Стратегический подход в управлении организационными изменениями – необходимое условие решения организационных проблем. Можно также сказать, что управление изменениями требует разработки своей стратегии.

Ряд авторов, которые используют стратегический подход в организационном развитии, применяя к этой деятельности термин «организационная стратегия». Однако, рассматривается она как одна из функциональных стратегий. При этом нарушается общая концепция организационного развития компании, организационные решения принимаются без учёта изменений внешнего окружения. На наш взгляд, стратегия оргразвития должна разрабатываться не как функциональная стратегия, а как обязательный элемент корпоративной стратегии. Выполнять эту задачу должно специальное подразделение, которое занимается формулированием и реализацией корпоративной стратегии, например департамент стратегического управления. Р. Каплан и Д. Нортон предлагают на предприятиях создавать отделы стратегического менеджмента (ОСМ), в функции которого входит интеграция и координация видов деятельности всех функциональных подразделений и бизнес-единиц для достижения соответствия стратегии и производства [2].

Без разработки и реализации стратегии организационного развития в рамках стратегии предприятия существующая оргструктура не позволит достичь стратегических целей организации или будет создавать серьёзные проблемы при их достижении. Стратегические намерения не всегда обуславливают жизнедеятельность компании. Д. Дэвис и Т. Девиней в связи с этим называют два вида стратегии: запланированная (желаемая) и фактическая (достигнутая) [3].

Существует множество общепризнанных моделей и методик по разработке стратегий. Классические методы выбора стратегии: матрица возможностей «продукт-рынок», SWOT-анализ, матрица «Рост / доля рынка» Бостонской консалтинговой группы, матрица консультационной фирмы «Мак-Кинзи», матрица «продукт-рынок» Г. Стейнера, модель «Пяти сил

конкуренции» М. Портера и др. Данные методы разработаны в 1960–1980-х гг. В то время специалисты по менеджменту больше внимания уделяли процессу создания стратегии, которая, по их мнению, сама по себе должна быть залогом своего успешного претворения. Очевидно, разработка стратегии тогда считалась важнейшим этапом стратегического контура управления. Однако, статистика показывает, что успешной реализацией завершилось менее 10 % отлично сформулированных стратегий [4].

Сейчас более актуальными становятся модели и методики, основной акцент в которых сделан на обеспечении способности претворить стратегию в жизнь, чем на формулировании самой стратегии: модель Гарвардской школы бизнеса, модель стратегического менеджмента И. Ансоффа, модель формирования стратегического плана Г. Стейнера и др.

Проведя анализ моделей стратегического менеджмента, можно выделить общие для них ключевые этапы:

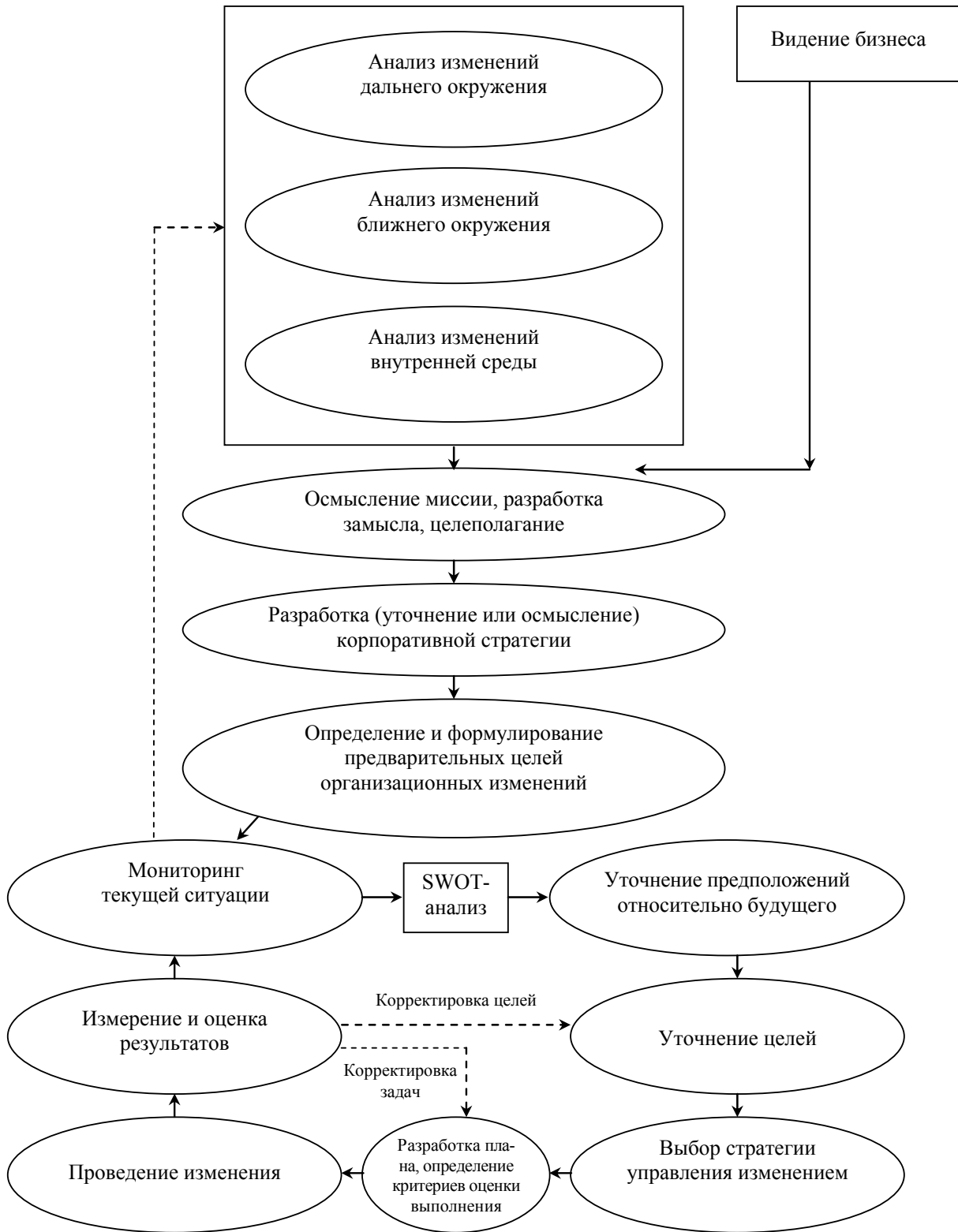
- 1) стратегический анализ, включающий анализ внешней и внутренней среды;
- 2) целеполагание на основе миссии;
- 3) выбор, планирование стратегии;
- 4) реализация стратегии.

Значительно реже встречаются такие важные для стратегического развития компаний этапы, как определение видения бизнеса и замысла его воплощения. В большинстве моделей присутствует этап реализации стратегии. Тем не менее, нельзя сказать, что их применение кардинально улучшило результаты внедрения стратегий. До сих пор периодически появляется информация о неудачах реализации стратегий, в том числе разработанных известными консалтинговыми фирмами.

Полученный стратегический инструментарий авторы предлагают применить к организационным изменениям, что позволит своевременно иметь оптимальную конфигурацию организационных характеристик, которая, в свою очередь, обеспечит наиболее эффективную реализацию корпоративной стратегии. Можно выделить следующие организационные характеристики: компоненты организации, элементы структур, системы, технологии, человеческий ресурс, ценности, разделение труда, механизмы координации деятельности, системы полномочий, мотивации, стимулирования и контексты, комбинирование которых обеспечивает функционирование организации, а также такие ситуативные факторы, как возраст и размер организации, техническая система, внешняя среда, власть и др.

На рисунке представлена разработанная авторами модель разработки и реализации стратегии организационного развития. Стратегическое управление организационными изменениями традиционно начинается со стра-

тегического анализа. Это фундаментальный этап планирования, когда исследуется состояние дел и перспективы деятельности предприятия как на макроуровне, так и на региональном и отраслевом уровнях экономики.



Модель разработки и реализации стратегии организационного развития

Однако, параллельно этапу стратегического анализа, а иногда и предвосхищая его, необходимо проводить разработку видения бизнеса, т. е. прообраза будущего компании.

Для большинства руководителей видение – это мечта, которая может и не реализоваться полностью, но её можно при необходимости корректировать. Для них видение носит большей частью эмоциональный и интуитивный характер, хотя в теории (а передовыми предприятиями и на практике) накоплен определенный опыт формализации разработки видения бизнеса.

Видение бизнеса можно представить как модель будущего компании, состоящую из ценностей (компетенций), основных намерений, амбициозных целей.

Компетенции существенно отличаются в зависимости от их роли в деятельности компании. Стандартная компетенция – это комплекс технологий, знаний и навыков, который позволяет компании решать обычные для данного рынка задачи, осуществлять операции на уровне, принятом как стандарт. Кроме того, компания может обладать ведущими (отличительными) компетенциями – преимуществами в выполнении задач, которые не являются сферой конкурентной борьбы на рынке в текущий момент. Эти компетенции не являются стандартными для отрасли, но могут стать таковыми в будущем. Отдельно выделяют термин «ключевые компетенции», впервые появившийся в работах Хэмела и Прахалада. Данный термин трактуется ими как набор способностей и технологий, массы знаний и опыта, бессистемно накопленных организацией, которые являются основой конкурентного преимущества. Многие авторы в своих работах используют различные слова в сочетании с термином «компетенция» для обозначения ключевых компетенций – например, корневые, стержневые, центральные компетенции. По существу, данные понятия практически идентичны, отличие состоит в переводе термина «core competence», используемого в работах зарубежных авторов.

Основные намерения – это направления действий компаний, как правило, не имеющие прямого отношения к ее современным товарам и услугам.

Большие амбициозные цели стимулируют однозначное и непреодолимое стремление, ставят перед фирмой проблему, которую она должна решить.

Видение может и не реализоваться по ряду причин, основными из которых являются

следующие: возникающие барьеры; неправильные предположения о будущем и смена бизнес-парадигм, т. е. смена модели бизнеса и способов ставить и решать соответствующие проблемы.

Барьеры могут быть самыми разнообразными: неожиданное появление на рынке принципиально новой продукции, «прорыв» в технологии, изменения законодательства, осложнение политического характера и т. д. Неправильные предположения о будущем обычно связаны с ошибочностью концепций о перспективах развития наиболее привлекательных товаров (услуг) или прогрессивных направлений изменения производства.

Наиболее серьезным барьером является смена парадигм. Новая парадигма вызывает необходимость в перестройке и производства, и управления, а это требует времени, крупных инвестиций и создание нового стратегического плана. При этом руководству компании приходится преодолевать инерцию веры в старую парадигму, в результате реализации которой были достигнуты впечатляющие успехи. Необходимо изменить и организационную культуру, сложившуюся в течение длительного времени. Все это сделать нелегко. На практике чаще всего компании продолжают придерживаться старого видения до тех пор, пока не появляются симптомы кризисных явлений в экономике компании. За несвоевременную смену парадигмы и старого видения бизнеса приходится расплачиваться дорогой ценой. В связи с этим появилась концепция динамического видения – видения, способного изменяться в ожидании смены парадигмы.

Крайней реакцией на возрастающий динамизм внешней среды стал стратегический оппортунизм, исходящий из того, что внешняя среда является настолько динамичной и неопределенной, что стремление к будущим целям становится бессмысленным. В связи с этим компании ориентируются на текущие, вновь открывающиеся возможности для бизнеса. Для этого компании необходимо обладать стратегической гибкостью и готовностью быстро реагировать на новые возможности. Стратегическая гибкость предполагает многообразие видов деятельности и гибких технологий, оборудования, гибких децентрализованных структур в виде системы предпринимательских подразделений и соответствующую организационную культуру, а также наличие финансовых ресурсов.

Опасность модели стратегического оппортунизма, считает Дэвид А. Аакер [5], заключа-

ется в том, что он может превратиться в стратегический дрейф, когда решения об инвестициях принимаются не в рамках видения, а хаотично по мере открывающихся новых возможностей. Опасности превращения стратегического оппортунизма в стратегический дрейф подтолкнули многие компании одновременно применять и стратегическое видение, и стратегический оппортунизм. Последний служит дополнением к стратегическому видению и способствует диверсификации производства.

Таким образом, видение бизнеса имеет три модификации:

- стратегическое видение, определяющее долгосрочные пути развития компании;
- динамическое видение, меняющееся в ожидании смены парадигмы бизнеса;
- стратегическое видение, дополненное стратегическим оппортунизмом, т. е. быстрыми стратегическими маневрами в случае появления шансов получения дополнительной прибыли, не противоречащими основному направлению развития [6].

Без стратегического анализа невозможно так «сонастроить» организационные характеристики фирмы, функционирующей в условиях неопределенности рынка, чтобы максимально эффективно использовать свой ресурсный потенциал.

Этап стратегического анализа начинается с анализа дальнего окружения, так как исследования показывают, что большая часть преобразований в энергокомпаниях за последние годы происходила в результате воздействия факторов в масштабе страны, таких как изменение энергетической политики государства, введение новых законов, касающихся энергетики, развитие технического прогресса и т. д. Затем проводится анализ ближнего (конкурентного) окружения и ресурсного потенциала предприятия, его внутренних возможностей.

Исследование внешней и внутренней среды необходимо любой организации для того, чтобы обеспечить успешное продвижение к своим целям. Никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определённых ориентиров, которые задают то, к чему она стремится и для чего она хочет изменить свою организационную структуру и систему управления. Переосмысление и уточнение миссии играет очень важную роль как при разработке стратегии организационного развития, так и при пересмотре общей стратегии компании.

Подавляющее большинство действующих компаний после осмысления миссии пе-

реходит непосредственно к этапу формирования или уточнения целей. Процесс этот крайне сложен и затратен, так как достаточно трудно определить основные направления дезагрегирования основной цели (миссии) компании. Более эффективным, на наш взгляд, будет предварительно очертить «русло», в рамках которого будут разрабатываться стратегические цели. Таким руслом или стержнем является замысел развития бизнеса. Даже в теоретических исследованиях разработке замысла не уделяется должного внимания.

Замысел развития бизнеса представляет собой приоритетные направления стратегических действий, предусмотренных одной из схем: наступления или обороны, выхода из кризиса, отступления или их комбинации (в различных сегментах рынка). Замысел, содержащий основные направления развития бизнеса, позволяет конкретизировать будущие рынки, товары, технологии, ресурсы, компетенции и покупателей фирмы, а также активность на этих рынках фирмы (наступление, оборона и т. д.) и ее будущую стратегическую позицию. Эта информация наряду с представлением о потенциале организации является исходной для формирования целей компаний.

После того как стратегические цели предприятия сформулированы, разрабатываются или уточняются пути их достижения, т. е. определяется стратегия. Для некоторых энергокомпаний может быть целесообразна разработка новой корпоративной стратегии. Выбор стратегии является одной из ключевых составляющих стратегического управления вообще. После стратегического анализа, осмысления миссии, стратегических целей предприятия и путей их достижения необходимо определить цели организационных изменений. Для того, чтобы не ошибиться при постановке целей изменений, проведение первых трёх этапов должно быть обязательным условием. Для менеджера-практика такая постановка вопроса может показаться далёкой от повседневных управленческих забот. Однако, именно с этих действий начинается успешный процесс комбинирования организационных характеристик для приведения их конфигурации в соответствие со стратегическими целями компании. При определении любых локальных целей следует учитывать общие цели компаний.

Определив цели изменений, необходимо собрать и проанализировать информацию, т. е. провести мониторинг текущей ситуации. Трудно переоценить важность данного этапа.

Мониторинг текущей ситуации – первый обязательный этап, который должны выполнять штатные работники энергокомпании. Основу всех предыдущих этапов составляют научные теории, модели, концепции, ставшие общепризнанными и используемые в менеджменте. В основе анализа дальнего окружения могут лежать различные модели STEEP-факторов, ближнего окружения – модель пяти сил М. Портера, дополнительных составляющих, методика оценки привлекательности отрасли Р. Коха, внутреннего окружения – концепция цепочки ценностей М. Портера и её модификации, метод исследования факторов и процессов, ресурсов и компетенций компаний. Определение видения, формирование миссии, разработка замысла и целей также являются достаточно сложными и дорогостоящими процессами, требующими применения знания и огромного количества матриц и моделей. Разработка стратегий также предполагает огромное количество подходов и их всевозможных комбинаций. Эффективное функционирование и стратегическое развитие компаний в настоящее время невозможно без сочетаний ресурсного, компетентностного, рыночного подходов, концепции стейкхолдеров, корпоративной социальной ответственности (КСО), устойчивого развития. Рыночный подход связывает стратегию предприятия с имеющимися и перспективными рынками сбыта, при этом особое внимание уделяется привлекательности тех или иных рыночных сегментов и позиционированию компании относительно ее конкурентов. Ресурсный подход опирается на имеющиеся у организации уникальные ресурсы и компетенции, которые становятся основой конкурентного преимущества при разработке стратегических планов. Теория стейкхолдеров считает основой стратегии итоговый вектор суммы интересов и мотивов всех стейкхолдеров (заинтересованных лиц) организации, которые взаимодействуют с компанией и влияют на ее функционирование и развитие.

Поэтому качественную разработку концепции развития бизнеса компаний эффективнее всего могут выполнить высококвалифицированные специалисты в области стратегического управления.

Управленческое образование среди менеджеров энергокомпаний имеют обычно 5–10 %, а подавляющее большинство – это специалисты с техническим образованием, которые считают, что и так всё очевидно: «производим энергию» и нечего зря тратить время.

Зачастую заключается договор со специализированной организацией, которая по шаблону с небольшими изменениями выдаёт результаты анализов, разработанные стратегии. В любом случае, линейные менеджеры не участвуют, как правило, ни в одном из вышеперечисленных процессов стратегического управления, они обычно получают для исполнения спущенный сверху утверждённый план организационных изменений с указанием сроков и количеством высвобождаемых штатных единиц. Традиционно руководители структурных подразделений, начальники цехов задействованы в разработке плана организационных изменений следующим образом: издаётся приказ в такой-то срок предоставить предложения для включения в план или программу организационных изменений. Сроки обычно ужесточаются с понижением уровня иерархии.

Мониторинг текущей ситуации помогает включить штатных руководителей компании в процесс стратегического планирования и сделать этот процесс постоянным. Основная причина провала стратегии – в неспособности действующей системы управления осуществлять стратегическое управление как непрерывный процесс – от разработки стратегии до её реализации в конкретных проектах.

Даже если первые этапы разработки и реализации стратегии организационного развития будут выполняться без участия работников компании, то для мониторинга текущей ситуации это неприемлемо. Руководитель подразделения компании, перед которым поставлена конкретная задача, должен не только изучить, понять результаты анализа внешней и внутренней среды, осмыслить стратегию, но и организовать непрерывный процесс мониторинга текущей ситуации. Предлагается проводить его в три этапа:

1. Сканирование и хранение информации.
2. Распространение информации.
3. Реагирование на информацию.

После сбора и анализа информации необходимо провести оценку и структурирование имеющейся информации. Для этого можно использовать SWOT-анализ, который позволяет большой объём бессистемной информации представить в виде логически согласованной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз.

Следующие этапы должны проводиться менеджментом компании. На этапе уточнения предположений руководитель ещё раз должен собрать всю информацию, возможно, уже обсуждаемую и применяемую на предыдущих

этапах, и спрогнозировать будущее запланированной идеи. Нужно стараться, чтобы этот прогноз был реалистичным, в том числе в плане обеспеченности ресурсами. Будет большой ошибкой предполагать организационные изменения на основе децентрализации управления, если собственником принято решение повысить значение корпоративного центра. Подобный прогноз поставит под угрозу достижение поставленной цели. Предположения необходимо строить на основе собранной информации. Их необходимо в доступном виде довести до всех работников, которым тогда будет легче понять смысл и направленность выполняемых мероприятий.

Качественно выполненное уточнение предположений относительно будущего помогает представить видение перспективы. Для топ-менеджмента видение будущего – это представление идеального функционирования компании и чёткое понимание факторов успеха, для руководителя отдела развития – идеальный образ организационной структуры, механизма координации деятельности и принятия решений, системы управления предприятия в целом, к которой необходимо стремиться. В основе формирования видения лежит умение воспроизводить общую картину будущего и видеть в ней отличие от сегодняшней действительности. Если уточнение предположений относительно будущего – понятия достаточно ясные и чёткие, основанные на конкретной информации, то видение – менее чёткий ориентир для большинства менеджеров. Однако в нём есть очень важный эмоциональный элемент, несущий заряд энергии, усиливающий участие персонала в процессе.

Далее необходимо вернуться к первоначально сформулированным целям, чтобы сопоставить их с результатами мониторинга текущей ситуации и SWOT-анализа. Возможно, цели придётся пересматривать, после чего, при необходимости, опять возвращаться к SWOT-анализу для определения способов и средств достижения скорректированных целей. Важно, чтобы менеджер, формулируя цели, понимал, что именно он берёт на себя обязательство по достижению этих целей.

Перед тем как приступить к реализации организационных изменений, необходимо выбрать стратегию управления изменением. Речь идет о способах осуществления выбранной стратегии организационных изменений. Процесс реализации – это не столько типовая ежедневная работа и не выполнение нескольких пунктов плана, а именно стратегия, харак-

теризующаяся системностью, долгосрочностью решений, неопределённостью ситуации. Выбор стратегии управления изменением зависит от таких факторов, как наличие времени, ресурсов, необходимой информации, степень кризисной ситуации в компании, авторитет и полномочия инициатора изменений, сила сопротивления персонала. Стратегия управления изменением может быть директивной, экспертной (аналитической), переговорной, образовательной (нормативной), стратегией участия.

Наконец, после исследовательской и аналитической работы составляется план. Зачастую в компаниях этот этап является первым. Тогда, можно сказать, составляется план ради плана – мероприятия выполняются, но к достижению целей они не приводят. Главная цель разработки плана – определить последовательность действий, потребности компании в ресурсах, необходимых для реализации стратегии организационного развития, а также согласовать распределение имеющихся ресурсов между различными направлениями деятельности и/или между подразделениями предприятия. При подготовке плана нужно обдумать и понять цели, которые должны быть достигнуты в результате исполнения плана, определить задачи, которые необходимо выполнить, распределить персонал и другие ресурсы.

После принятия плана приступают к проведению изменения. Но проведение организационных изменений – не типовая задача, поэтому неизбежна неопределённость, обычно сопровождающая процесс изменений, несмотря на тщательный анализ и планирование работы. Одной из ключевых компетентностей в управлении изменением является способность терпимо относиться к неопределённости и неоднозначности ситуации изменения. Предлагается проводить изменения в три этапа: подготовка, изменение и закрепление. Цели поставлены, задачи сформулированы, разработан план, определены критерии, по которым будет происходить сравнение текущих реальных результатов с плановыми показателями. Необходимым условием является осуществление непрерывного контроля, оценки полученной информации, внесение необходимых корректировок.

1. Статистика электроэнергетического комплекса / Министерство энергетики РФ. – URL: <http://minenergo.gov.ru/activity/power-industry/>.

2. *Каплан Р., Нортон Д.* Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности – гарантия конкурентного преимущества. – М. : Олимп-Бизнес, 2010. – 368 с.

3. *Кох Р.* Стратегия : пер. с англ. – М. : Эксмо, 2007. – 224 с.

4. *Каплан Р., Нортон Д.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой биз-

нес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. – М. : Олимп-Бизнес 2009. – 416 с.

5. *Аакер Д.* Стратегическое рыночное управление / пер. с англ. Ю. Н. Контуровой. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.

6. *Архипов В. М., Попович А. М.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие. – М. : Экономика, 2005. – 288 с.