

себе, як працювати далі, за яким графіком роботи та відпочинку, як привчити себе просинатися і починати роботу щодня в один і той же час.

РОЗВИТОК ЗДАТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ СПРАВЛЯТИСЯ ЗІ ЗМІНАМИ

Гаркавий В. В., к.е.н., доцент

Тематика підвищення ефективності бізнесу (за рахунок управління змінами, у тому й за рахунок впровадження інновацій) завжди привертала увагу численних дослідників.

Всупереч уявленням, що виникли завдяки популярним програмам управління змінами та реінжинірингу, процеси зовсім не настільки гнучкі або адаптовані, як ресурси, а цінності мають ці властивості ще меншою мірою. Тому в роботі над підтримуючими чи підривними інноваціями, коли організація потребує нових процесів та цінностей, оскільки їй потрібні нові здібності, менеджери повинні створити новий організаційний простір для розвитку таких здібностей. Є три способи досягти бажаного. Керівники можуть:

- створити нові організаційні структури всередині організації, в яких можна розробити нові процеси;

- виділити незалежну організацію з існуючої та розвинути в ній нові процеси та цінності, необхідні для вирішення нової проблеми;

- придбати іншу організацію, в якій процеси та цінності практично збігаються з необхідними для вирішення нового завдання (Развитие способности справляться с переменами, 2022).

Коли здібності організації полягають у її процесах і коли новим завданням потрібні нові процеси – а саме, коли вони вимагають, щоб різні люди чи групи в кампанії взаємодіяли інакше та в іншому темпі, ніж це було прийнято раніше, – керівництву треба виділити з існуючої організації відповідних співробітників і накреслити навколо цієї групи новий кордон. Часто організаційні кордони

спочатку проводять для спрощення роботи існуючих процесів, і тоді вони ускладнюють створення нових процесів. Нові кордони команди сприяють розвитку нових моделей спільної роботи, які зрештою затверджуються як нові процеси. (Стівен Вілрайт і Кім Кларк, 1992)

«Революція в розробці продукції» (Revolutionizing Product Development, The Free Press, 1992) Стівен Вілрайт і Кім Кларк називають такі структури «командами важкоатлетів».

Ці команди повністю зайняті новим завданням, члени групи розміщені поруч один з одним, і кожен з них має взяти на себе особисту відповідальність за успіх проекту. У компанії Chrysler, наприклад, межі груп усередині її організації з розробки продуктів традиційно визначалися компонентами, над якими вони працювали: трансмісіями, електричними системами та ін. Але для прискорення розробки автомобілів компанії було необхідно сконцентрувати увагу не на компонентах, а на платформах, наприклад, на мінівені, малолітражному автомобілі, джипі, вантажівці. Тому в компанії були створені команди важкоатлетів. Хоча ці організаційні одиниці приділяють менше уваги розробці окремих компонентів, вони спрощують визначення нових процесів, які набагато швидше та ефективніше інтегрують різні великі вузли в нові моделі автомобілів. Найрізноманітніші компанії –Medtronic з її кардіостимуляторами, IBM з жорсткими дисками, Eli Lilly з новим препаратом – блокбастером Zyrhexa – використовували команди важкоатлетів як рушійну силу для створення нових процесів, які дозволили швидше розробляти продукти (Развитие способности справляться с переменами, 2022).

Коли цінності основної організації не дозволяють направити ресурси на інноваційний проект, компанії слід виділити їх у вигляді нового підприємства. Від великих організацій не можна очікувати виділення великих фінансових і людських ресурсів, необхідних для створення сталого становища на невеликих ринках, що розвиваються. І компаніям, чия структура витрат пристосована для конкуренції на ринках з високими цінами, дуже важко працювати вигідно, ще й на ринках з низькими цінами. Відбрунькування компаній дуже популярне серед

керівників консервативних кампаній, які намагаються вирішити, що їм робити з Інтернетом. Але це не завжди виходить. Коли підривна інновація вимагає іншої структури витрат, щоб бути прибутковою і конкурентоспроможною, або наявні можливості незначні порівняно з потребами зростання основної організації, тоді – і тільки тоді – необхідно виділення підприємства.

Відділ лазерних принтерів компанії Hewlett-Packard у Бойсі (штат Айдахо) досяг величезного успіху та високої рентабельності, завоював репутацію виробника продукції найвищої якості. На жаль, проект струменевих принтерів, що були підривною інновацією, у рамках основного бізнесу принтерів HP. Хоча процеси розробки цих двох видів принтерів загалом подібні, існує певна різниця у цінностях. Щоб процвітати на ринку струменевих принтерів, компанії HP необхідно було відчувати себе комфортно за більш низької рентабельності продажів за валовим прибутком і на меншому ринку – порівняно з тими умовами, що забезпечував ринок лазерних принтерів. Їй була потрібна також готовність прийняти нижчі стандарти ефективності. І тільки коли керівництво HP вирішило перевести відповідну групу у свій підрозділ у Ванкувері (канадська провінція Британська Колумбія) і поставило перед нею мету конкурувати на рівних з відділом лазерних принтерів, група струменевих принтерів нарешті досягла успіху (Развитие способности справляться с переменами, 2022).

Наскільки великим має бути ступінь виділення нової організації? Інше фізичне місце розташування – не завжди. Головна вимога в тому, що проект не можна змушувати конкурувати за ресурси з проектами основної організації. Проекти, які не поєднуються з основними цінностями кампанії, природно вважатимуться менш пріоритетними. Розміщення виділеної організації в іншому місці не так важливо, як її незалежність від звичайних критеріїв прийняття рішень у процесі розподілу ресурсів. У статті «Підбір коштів на вирішення проблеми» детально описується, як правильно підібрати організаційну структуру на вирішення конкретних проблем інновації. (рис. 4.2)

Припустимо, що організації потрібно відреагувати на інновацію чи ініціювати її. Запропонована тут матриця допоможе керівникам зрозуміти, які команди мають працювати над проектом і в рамках якої організаційної структури необхідно їй працювати. По вертикальній осі менеджер задає ступінь відповідності існуючих в організації процесів ефективного виконання нового виду роботи. По горизонтальній осі вказується, чи дозволяють цінності організації виділяти корпоративні ресурси потреб нових ініціатив.

Ступінь відповідності існуючих процесів новому проекту	Погано	Б Використовуйте команду важковаговиків у межах існуючої організації.	В Використовуйте команду виокремленої незалежної організації.
	Добре	А Використовуйте команду легковаговиків або функціональну команду в межах існуючої організації.	Г Розробку доцільно проводити в межах існуючої організації за допомогою команди важковаговиків, але для комерціалізації проекту майже завжди знадобиться незалежна структура.
		Добре (підтримуюча інновація)	Погано (підривна інновація)
		Ступінь відповідності існуючих цінностей новому проекту	

Рис. 4.2 Варіанти реакції організації на інновацію

У прямокутнику А представлений проект, який добре поєднується з процесами та цінностями кампанії, тому нові здібності не потрібні. Функціональна команда, або команда легковаговиків, може впоратися з проектом у рамках існуючої організаційної структури. Функціональна команда працює над проблемами, властивими певній функції, а потім передає проект іншій команді, яка працює над своєю функцією. У команді легковаговиків працюють фахівці різного профілю, але її члени залишаються під керівництвом своїх функціональних менеджерів.

У прямокутнику Б представлений проект, який добре поєднується з цінностями кампанії, але не з її процесами. Він ставить перед організацією нові

види проблем і тому потребує нових видів взаємодії та координації між групами та окремими співробітниками. Команда, подібна до команди з прямокутника А, займається підтримуючою, а не підривною інновацією. У цьому випадку непогано використовувати команду важкоатлетів, але проект може бути реалізований у рамках основної кампанії. Команда важкоатлетів, члени якої працюють тільки над проектом і повинні поводитися як головні керівники проекту, що несуть на своїх плечах відповідальність за його успіх, влаштована так, щоб могли формуватися нові процеси та нові способи спільної роботи.

У прямокутнику В керівник стикається з підривними змінами, які не поєднуються з процесами і цінностями, що існують в організації. Для того, щоб досягти успіху, керівнику слід створити незалежну організацію та доручити роботу над проблемою команді важкоатлетів. Незалежна організація дозволить проекту керуватися іншими цінностями, наприклад, іншою структурою витрат із нижчою рентабельністю продажів. Команда важкоатлетів (як і в прямокутнику Б) забезпечить появу нових процесів.

Аналогічно в прямокутнику Г, коли керівник стикається з підривними змінами, які поєднуються з процесами, що існують в організації, але не з її цінностями, ключ до успіху майже завжди полягає в тому, щоб доручити команді важкоатлетів роботу в незалежній організації. Іноді розробку можна з успіхом проводити і в рамках існуючої організації, але для успішної комерціалізації проекту буде потрібна незалежна структура (Клейтон Кристенсен, Майкл Овердорф, 2022).

На жаль, більшість кампаній використовує стратегію організації «всіх під один гребінець», застосовуючи команди легковогоників або функціональні команди для програм усіх видів та масштабів. Але такі команди придатні лише до використання існуючих здібностей. І серед тих небагатьох кампаній, які прийняли доктрину команди важкоатлетів, багато хто намагався організувати всі свої команди розробників у вигляді команд важкоатлетів. В ідеалі кожній

кампанії слід пристосовувати структуру команди та її місце в організації до процесів та цінностей, необхідних для конкретного проекту.

Керівники вважають, що створення нового підприємства обов'язково означає відмову від старого; їм це дуже не подобається, оскільки старе чудово справляється зі своїми завданнями. Але коли на горизонті з'являються підривні зміни, керівникам потрібно зібрати всі здібності організації, щоб протистояти цим змінам, перш ніж вони вплинуть на основний бізнес.

Фактично ним потрібно керувати тандемом із двох підприємств, оскільки процеси одного пристосовані до існуючої бізнес-моделі, а інше буде поставлене в залежність від нової моделі. Наприклад, завдяки скрупульозному виконанню прийнятих процесів планування, поглинання та партнерства кампанія Merrill Lynch провела вражаючу глобальну експансію своїх інституційних фінансових послуг. Однак тепер, опинившись віч-на-віч з онлайнним співтовариством, кампанія змушена планувати, здійснювати поглинання і створювати партнерства набагато вищими темпами. Чи означає це, що кампанії Merrill Lynch слід змінити процеси, які добре працювали в рамках традиційної інвестиційної діяльності банків? Подібне рішення призвело б до катастрофи, якби подивитися на проблему через призму нашої моделі. Натомість Merrill Lynch потрібно зберегти старі процеси для роботи в існуючому бізнесі (можливо, стара бізнес-модель дозволить заробити ще кілька мільярдів доларів!) та створити додаткові процеси для вирішення нового класу завдань, що виникли перед бізнесом (Клейтон Кристенсен, Майкл Овердорф, 2022).

Дослідники стверджують, що, вивчаючи цю проблему, ми не виявили жодного випадку, коли кампанії вдалося впоратися зі змінами, що руйнують її основні цінності, без особистої, невсипущої уваги з боку генерального директора саме через вплив цінностей при формуванні звичайного процесу розподілу ресурсів.

Тільки генеральний директор може забезпечити новій організації отримання необхідних ресурсів, лише у його владі створення процесів та цінностей, що відповідають новим завданням. Для генеральних директорів, які

вважають, що відбрунькування самостійної кампанії – це спосіб позбавлення турбот про підривну загрозу зі списку особистих справ; ймовірність невдачі є надзвичайно великою. Винятків із цього правила не виявлено.

Керівники, які займаються інноваціями, у своїх спробах отримати здібності повинні не тільки особливо оцінювати здібності та слабкі сторони, що ховаються в ресурсах, процесах та цінностях своєї кампанії, а й так само уважно розглядати поглинання. Кампанії, що успішно набувають нових здібностей в результаті поглинань, знають, де саме в кампанії вони знаходяться чи правильно їх засвоюють. Керівники-покупці починають із запитання: «Звідки взялася ця цінність, за яку я щойно так дорого заплатив? Чи виправдана ціна придбаними ресурсами? Чи значну частину вартості поглиненої кампанії склали процеси та цінності?».

Якщо здібності, що купуються, полягають в процесах і цінностях кампанії, що купується, то керівнику-покупцю варто відмовитися від інтеграції поглиненої кампанії в материнську організацію. Інтеграція знищує процеси і цінності фірми, що купується. Як тільки керівників кампанії, що поглинається, змусять прийняти спосіб ведення бізнесу компанією-покупцем, здібності їх кампанії випаруються. Набагато кращою стратегією було б дозволити бізнесу, що поглинається, зберегти незалежність і влити ресурси материнської кампанії в процеси і цінності придбаної організації. Такий підхід дійсно є придбанням нових здібностей (Клейтон Кристенсен, Майкл Овердорф, 2022).

Однак якщо основною причиною успіху компанії, що купується, і поглинання були її ресурси, то має велике значення інтегрувати новий бізнес в існуючий. По суті це означає включення співробітників, продуктів, технологій і клієнтів, що купуються, в процеси материнської кампанії з метою підвищення наявних у неї здібностей.

З цієї точки зору доцільно оцінити небезпеку злиття кампаній Daimler і Chrysler. Chrysler мав небагато ресурсів, які можна було вважати унікальними. Її недавній успіх на ринку спирався на процеси, зокрема, в розробці продуктів та інтеграцію зусиль постачальників великих вузлів автомобілів. Як же Daimler

ефективніше використовувати можливості компанії Chrysler? Задля зниження витрат Уолл-стріт вимагає від керівництва компаній їхньої консолідації. Але при інтеграції двох компаній будуть поставлені під загрозу ті процеси, які зробили Chrysler таким привабливим придбанням.

Ситуація нагадує придбання 1984 року компанією IBM телекомунікаційної компанії Rolm. Серед ресурсів Rolm не було нічого такого, чого вже не було IBM. Швидше, значення мали процеси Rolm у галузі розробки офісних телефонних станцій та пошуку нових ринків для їхнього збуту. Спочатку IBM усвідомлювала важливість збереження неформальної та незвичайної організаційної культури Rolm, яка різьче відрізнялася від методичного стилю IBM. Однак у 1987 році IBM ліквідувала компанію Rolm як свою філію та прийняла рішення про повну її інтеграцію у власну корпоративну структуру. Керівництво IBM швидко переконалося в помилковості цього кроку. Коли воно спробувало проштовхнути ресурси Rolm – її продукти та клієнтів – через свої процеси, відшліфовані великим комп'ютерним бізнесом, справи Rolm серйозно погіршилися. Комп'ютерна компанія, чії цінності пов'язані з рентабельністю продажів на рівні 18 %, не могла всерйоз зацікавитися продукцією з набагато нижчою рентабельністю. Інтеграція Rolm у IBM знищила саме джерело первісної цінності угоди. Daimler-Chrysler, поступаючись тиску інвестиційної спільноти, що вимагає економії від підвищення ефективності, виявилася на краю тієї ж прірви. Схоже, що інтуїція фінансових аналітиків найчастіше краще розпізнає цінність ресурсів, аніж цінність процесів (Клейтон Кристенсен, Майкл Овердорф, 2022).

І, навпаки, процес поглинань у Cisco Systems проходив так гладко тому, що, вона зберігала ресурси, процеси та цінності з урахуванням правильної перспективи. У період між 1993 і 1997 роками компанія купувала в основному дрібні компанії, які проіснували менше двох років, організація яких знаходилася на ранній стадії становлення а ринкова цінність спиралася переважно на ресурси – особливо на інженерів та продукти. Компанія Cisco поєднувала ці ресурси зі своїми ефективними процесами розробки, логістики,

виробництва та маркетингу і відмовилася від усіх процесів і цінностей, що прийшли з придбаними кампаніями, оскільки платила вона не за них. У деяких випадках, коли кампанія набувала більшої і зрілої організації зокрема, StrataCom в 1996 році, Cisco не інтегрувала її. Навпаки, вона дозволила StrataCom залишитися незалежною і вклала суттєві ресурси в організацію StrataCom, щоб сприяти більш швидкому зростанню.

Керівники організацій, які зіткнулися зі змінами, спочатку мають визначити, чи є необхідні ресурси для успіху. Потім їм потрібно запитати себе, чи є в організації необхідні процеси та цінності для успіху в новій ситуації. Друге питання не таке природне для більшості керівників, оскільки процеси виконання роботи та цінності, якими користуються співробітники в процесі прийняття рішень, добре слугували їм у минулому.

Автори дослідження сподіваються, що запропонована ними модель привчить менеджерів думати про ті здібності, які роблять їх організації ефективними, визначають і їхні слабкі сторони. Певний час, витрачений на самокритичний пошук чесних відповідей на такі запитання, принесе неоціненну користь. «Чи придатні для вирішення нової проблеми ті процеси, які звично використовуються для виконання роботи в нашій організації? Як вплинуть цінності організації на цю ініціативу? Чи стане вона високопріоритетною, чи тягнеться позаду?»

Нічого страшного, якщо відповіді на ці запитання будуть негативними. Усвідомлення проблеми – найважливіший крок у її вирішенні. Видавати тут бажане за дійсне означає вести команду новаторів по дорозі, що загрожує неминучими перешкодами, коливаннями та розчаруваннями. Інновації часто здаються усталеним кампаніям такими важкими, бо ті наймають висококваліфікованих людей і потім змушують їх працювати в організаційних структурах, процеси та цінності яких зовсім не пристосовані для поставленого завдання. Головний обов'язок менеджменту в наш час перетворень – домогтися, щоб обдарованим людям було затишно в сприйнятливих організаціях (Клейтон Кристенсен, Майкл Овердорф, 2022).

Глава компанії General Electric Джек Уелч (Jack Welch) одного разу сказав: «Якщо темп змін за межами вашої організації вищий, ніж усередині неї, то кінець близький...». У непрості часи ви повинні бути готові перебудувати свою компанію так часто, як цього вимагають зміни, що відбуваються в навколишньому світі. Як вправу уявіть, що сьогодні ви починаєте свій бізнес з нуля. З чого б ви почали роботи, а чим би не займалися? (Брайан Трейси, 2022).

Для кращого огляду зробіть крок назад та оцініть свій бізнес з позиції комплексу ресурсів та можливостей. Уявіть, що бізнес – це пожежний шланг, зітканий з талантів та здібностей, який можна спрямовувати в будь-який бік. Не обмежуйте себе уявленням про компанію як про організацію, створену для виконання певних функцій та продажу певних товарів чи послуг. Натомість подумайте про те, що вона здатна вирішувати завдання, які радикально відрізняються від завдань, які ви вирішуєте сьогодні.

Замислюючись над повною реорганізацією свого бізнесу, уявіть, що за час вашої відсутності компанія згоріла вщент. Ви повертаєтесь та бачите, що ваші співробітники не постраждали під час пожежі й стоять на парковці. А на протилежному боці вулиці є вільні офісні приміщення, куди можна одразу переїхати і створити бізнес заново. Виникає запитання: які з ваших товарів та послуг ви почали б негайно виробляти і продавати, а від яких відмовилися б, виходячи зі свого сьогоднішнього досвіду?

Якби сьогодні ви розпочинали бізнес заново, відкинувши тягар минулого, то яким клієнтам ви зателефонували б у першу чергу, а до кого не стали б звертатися взагалі? З ким із продавців, постачальників чи банкірів ви зв'язалися б негайно, а кому зателефонували б пізніше? Що б ви зробили перш за все, а що тільки потім? Чим би не стали займатися знову, маючи сьогоднішні знання?

А тепер повернемося на паркування. Припустимо, що ваші співробітники фірми не постраждали під час пожежі і тепер стоять в очікуванні подальших указівок. Кого візьмете в новий офіс, а кого залишите на вулиці? Без якоїсь людини ви не зможете обійтися, а хто посідає друге місце за значимістю для вашої компанії? Хто третій? І так далі (Брайан Трейси, 2022).

Якби створювали свою кампанію заново, яким видам діяльності ви приділили б уваги більше; яким менше? Що ви почали робити з того, що не робите сьогодні? Чим узагалі припинили б займатися? Перебудовуючи свою організацію, запитайте себе: «Які з моїх навичок, здібностей і компетенцій найбільш важливі і що я можу зробити з їх допомогою? Яких працівників можна назвати найкращими і що вони можуть зробити для кампанії? Не припиняйте думати про те, як ви змінили б бізнес, якщо довелося починати його з нуля. Це допоможе вам залишатися на вершині творчих можливостей та передових технологій.

Повна реорганізація кампанії передбачає пошук відповіді на ряд важливих питань. Що ви чудово вмієте робити в умовах сучасного ринку? У чому ви здатні бути кращими за інших? Які ваші продукти чи послуги мають якість на рівні світових стандартів? Що саме ви робите краще, ніж 90 % ваших конкурентів? Ринок щедро винагороджує лише за товари та послуги найвищої якості. Що видатного ви можете запропонувати на сьогоднішній день?

Крім усього іншого, ви повинні регулярно проводити переосмислення себе та своєї кар'єри. Якби сьогодні ви почали працювати заново, чому б ви приділяли більше уваги? Що ви почали робити, а що припинили?

Якими додатковими знаннями та навичками ви хотіли б володіти, вам з'явилася можливість розпочати кар'єру заново? Що ви можете зробити сьогодні для придбання цих навичок? Уявіть, що ви могли б виконувати будь-яку роботу. Чим би ви справді хотіли займатися?

Протягом своєї кар'єри вам доведеться щось регулярно перебудовувати в собі, тому дуже важливо продумати такі зміни заздалегідь, а не тоді, коли виникне гостра необхідність. Створіть компанію заново:

1. Якби ви сьогодні створювали свій бізнес заново, що б ви зробили по-іншому?
2. Якби сьогодні вам довелося будувати кар'єру заново, чим ви стали займатися, а чим ні?

3. Якби ваша кампанія згоріла вщент і у вас була б можливість запропонувати на ринку лише один із ваших товарів, то який би ви обрали?

4. Яких клієнтів ви вважаєте найбільш важливими для себе і з ким би ви відразу почали працювати, якби вам довелося все починати заново?

5. Які люди найбільш важливі для вашої кампанії – як усередині неї, так і за її межами?

6. Які контакти та ділові відносини вважаєте найважливішими і хотіли б зберегти, якби довелося все починати з нуля?

7. Якби у вас було достатньо грошей, які кроки ви зробили б сьогодні для реорганізації своєї кампанії?

Щоб визначити пріоритетність тієї чи іншої дії, необхідно оцінити, якими будуть її наслідки. Чим значнішими є результати, тим вища є їх цінність. Виходячи з цього, стратегічне мислення та планування – найважливіші елементи процесу ухвалення рішення. Змістовна стратегія забезпечить успіх кампанії, а поверхова може стати причиною невдач. Майкл Камі одного разу підтвердив: «У тих, хто не будує планів на майбутнє, його взагалі не може бути». Пітер Друкер підкреслив із цього приводу: «Найкращий спосіб передбачення майбутнього – його створення». Наявність стратегії – запорука успіху. За даними опитувань, керівники кампаній практично однотайно погоджуються з тим, що стратегічне планування залишається найбільш дієвим та ефективним засобом досягнення результатів у бізнесі з усіх відомих методів та способів менеджменту (Брайан Трейси, 2022).

Однією з найсерйозніших проблем, з якими сьогодні стикаються керівники, є брак часу на читання спеціальної літератури та розвиток стратегічного мислення. Вам потрібний простий набір інструментів, які можна негайно використовувати для підвищення прибутковості вашого бізнесу. Більшість сучасних кампаній не має стратегічного плану розвитку, а якщо такий план і існує, його не можна використовувати через те, що він швидко застаріває у світлі постійних змін економічної ситуації.

У 1951 році лауреат Нобелівської премії фізик Альберт Ейнштейн викладав у Принстонському університеті. Якось після прийому іспитів у групи аспірантів-фізиків він попрямував до себе в кабінет, разом із ним йшов асистент, який ніс папку з екзаменаційними роботами. Трохи хвилюючись, помічник запитав найбільшого фізика ХХ ст.: «Доктор Ейнштейн, ви дали цій групі ту саму екзаменаційну роботу, яку давали і минулого року?» Ейнштейн на мить замислився, а потім сказав: «Так, це була та сама робота». Тоді асистент запитав: «Доктор Ейнштейн, навіщо давати одну й ту ж екзаменаційну роботу тій самій групі два роки поспіль?» І тут Ейнштейн сказав класичну фразу: «Питання можуть бути одними й тими самими, але відповіді на них змінюються». Сенс цієї історії: в ту епоху фізика розвивалася дуже швидко, робилося безліч наукових відкриттів, і питання, хоч і залишалися незмінними, правильні відповіді на них відрізнялися від відповідей, які пропонували роком раніше (Брайан Трейси, 2022).

Ця історія має пряме відношення і до вас особисто, і вашої кампанії. За останній рік відповіді на питання, що стосуються вашого бізнесу, зазнали змін і продовжують безперервно змінюватися. За один, два або три роки може відбутися повне оновлення всієї безлічі товарів, послуг, цін, процесів, а також обсягів продажу та рівня прибутковості вашої кампанії. Іноді вони змінюються одночасно. Тому й виникає потреба в процесі стратегічного планування, що ніколи не припиняється.

Значна частина вашої роботи є продовженням тих справ, якими ви займалися у минулому. Однак ваш спосіб управління компанією може бути не найефективнішим, оскільки багато з того, що ви робите, більше не відповідає поточній ситуації на ринку. Відповіді змінюються. Часто керівники безсилі відмовитися від старих уявлень. Вони намагаються продавати свої товари та послуги в ринкових умовах, що змінилися. На ринку з'явилися клієнти з іншими запитамі, потребами та очікуваннями, сформувалися умови, для яких характерні нові можливості та обмеження в питаннях ціноутворення.

Такі керівники нагадують водія автомобіля, якому товариш, що сидить поруч із ним, розглядаючи карту, каже: «Ми їдемо не по тій дорозі!» На це водій, що вчепився в кермо, відповідає: «Ну і що? Зате вперед і швидко! Багато керівників «їдуть вперед і швидко», витрачаючи все більше і більше сил на досягнення колишніх результатів, але з урахуванням реальності, що змінилася, вони рухаються в неправильному напрямку і зовсім забули, що відповіді змінюються (Брайан Трейси, 2022).

Керівників високого класу, як правило, не наймають для того, щоб зберегти статус-кво. Зазвичай їх запрошують для підвищення продуктивності підприємства, бізнес-одиниці або функціональної галузі. Це вимагає від управлінців, які приходять до організації, бути каталізаторами змін у їхніх організаціях, часто на початку їхньої роботи на новому місці. Новим керівникам, можливо, доведеться визначити та розпочати ініціативи щодо змін або отримати проекти, які сприймаються як перехід на «інші рейки». Можливо, їм доведеться реорганізувати свою власну групу та модернізувати таланти, структуру, системи та процеси. Успішне стимулювання може бути надто складним та ризикованим для нових керівників.

Ключовою проблемою для багатьох ініціатив щодо змін є недостатній бюджет. Це може вести до стресу, зниження рівня опрацювання окремих ініціатив та провалу проекту в частині очікувань зацікавлених сторін. Це критично для бюджетів та очікувань, бути узгодженими зі самого початку, щоб уникнути ініціатив, які можуть провалитися за визначенням (Ajit Kambil, 2022).

Зміни вимагають роботи та зусиль. Найчастішим рефреном від керівників звучить, ці зусилля часто додаються до існуючих робочих вимог персоналу. Нові стимули чи зміни часто мають або дуже незначний, або взагалі не мають доступу до потужностей і часу, необхідних для здійснення ще одного проекту зі змін. Зусилля, спрямовані на зміни, особливо складні, і, ймовірно, не будуть повністю забезпечені, коли кампанія переживає важкий час, а скорочення персоналу вже призвело до збільшення індивідуального навантаження. Таким

чином, важливо запитати, чи може бути робота призупинена, щоб звільнити час для успішного здійснення змін.

Інше питання в тому, де робочі навантаження включають опір персоналу і це питання про те, що результат зміни створює більше роботи для ключових співробітників без будь-якої додаткової оплати для них. Уявіть, що ваша кампанія – це мережа першокласних ресторанів. І фінансовий директор домагається жорсткішої дисципліни закупівель. Ви впроваджуєте систему, в якій кухарі тепер мають ввести свої замовлення в онлайн-систему, а не просто писати свій вибір інгредієнтів на аркуші паперу та прикріплювати ці факси до закупівельної діяльності організації. Ця ініціатива навряд чи може заручитися підтримкою кухарів, оскільки практично для них не існує додаткових виплат у процесі зміни. І це, швидше за все, вимагатиме нового рівня зусиль з їхнього боку. Щоб уникнути цих форм опору змінам, слід урахувувати додаткові зусилля, необхідні після зміни. Лідери змін мають провести аналіз зацікавлених сторін, де вони діагностують, як зусилля зі змін чи нові процеси вплинуть на вимоги до роботи різних стейкхолдерів. Щоб «продати» ініціативу різним зацікавленим сторонам, лідери мають забезпечити додаткові виплати критичним стейкхолдерам, щоб компенсувати нові вимоги до роботи (Ajit Kambil, 2022).

Найважливіший ресурс для успішних змін – це люди, які мають навички та досвід, необхідні для виконання та підтримки ініціативи змін. Уявіть, що ви хочете імплементувати інтелектуальний аналіз та аналіз даних, але існуючий персонал має обмежені аналітичні здібності. Найм людей з потрібними аналітичними навичками може виправити цю ситуацію, але такий новий прийом працювати може зайняти багато часу і вимагати бюджет. Часто рекрутинг та адаптаційні зусилля для спеціалізованих високоякісних талантів можуть тривати близько року. Крім того, наприклад доведеться звільнити людей, аби загальна кількість персоналу зберігалася, що також може призвести до затримок.

Особливо важливий талант лідерства – це талант проведення змін. Чи є люди, яких ви хочете залучити до цієї ініціативи, здатні залучити, активізувати тих, хто в ній бере участь та повідомити, «продати» їм цю ідею? Чи можуть вони розбити проект на частини, знову зібрати ці частини разом? Чи спроможні вони створити потрібний рівень терміновості, щоб реалізувати участь, не забігаючи наперед або роблячи помилки, тобто їх прогрес надто повільний і вони «завалюють» терміни? Чи мають вони правильний рівень повноважень для прийняття ключових рішень у сфері зміни? Якщо лідер не має всіх цих складових, то зміна, без сумніву, провалиться.

Сьогодні багато ініціатив зміни потребують допоміжної інформації та даних. Це критичне обмеження змін у багатьох організаціях. Основні існуючі системи можуть бути не в змозі забезпечити своєчасну та точну інформацію, аналіз для прийняття бізнес-рішень. В інших випадках, коли організації виростили за рахунок придбань, критично важливі системи та набори даних не можуть бути легко інтегровані, щоб дати вичерпні подання в режимі реального часу з ключових питань бізнесу. Отже, часто основні дані та ІТ-інфраструктури мають бути покращені раніше, ніж процеси та організаційні зміни починають реалізовуватися в кампанії. Як було зазначено, неадекватні бюджети, час, талант та інформаційні ресурси системи часто стримують та обмежують реалізацію цінності ключових ініціатив у галузі зміни бізнесу. Лідери змін мають забезпечити достатні ресурси зниження ризиків проведення змін.

Зусилля зі змін вимагають прихильності, погодження та спонсорства з боку ключових зацікавлених сторін. Без правильного рівня узгодженості зміни можуть бути відкладені або взагалі провалюються і їх стає все важче виконувати. Це не завжди відбувається через розбіжності чи великі конфлікти між стейкхолдерами. Вони можуть виникнути через те, що у різних людей по – різному розставлені пріоритети в їх роботі. Наприклад, вам може бути поставлене завдання здійснити проект із змін, і це є основним фактором, що визначає ваш щорічний огляд продуктивності. Однак інші зацікавлені сторони, від яких ви залежите, можуть мати й інші основні завдання, що визначають їх

огляди продуктивності, і ваш проект зміни може бути нижчим у їхньому списку пріоритетів. Таким чином, поєднання пріоритетів заінтересованих сторін часто вимагає старшого спонсора проекту, який може запропонувати ініціативу щодо змін, вищу за важливістю та забезпечити відданість критичних ресурсів. Для кожного з ваших проектів дуже важливо мати спонсора з повноваженнями узгодження пріоритетів для критичних зацікавлених сторін (Ajit Kambil, 2022).

Один із способів підтримки прихильності зацікавлених сторін та постійної перебудови в процесі змін – це ефективний механізм управління. Управління структурою та процесом принесе всім зацікавленим сторонам рух «в ногу» під час здійснення зміни для їх поінформованості та прихильності, щоб отримувати ресурси та їх поради щодо вирішення проблем, що виникають у процесі, та заручитися їхньою підтримкою відносно до майбутніх напрямів роботи. Управління може бути багат шаровим. Наприклад, у великих ІТ-проектах зустрічаються бізнес-технології управління групою старших спонсорів, які встановлюють напрям бізнесу, ухвалюють рішення про великі ІТ-інвестиції, виділяють кошти та забезпечують міжгрупове стимулювання. Для конкретних проектів може бути оперативне управління, де основні зацікавлені сторони працюють разом, щоб реалізувати проекти. Аналогічно можуть існувати групи управління технологіями, які забезпечують вибір такої технології, що відповідає технології дорожньої карти та архітектури кампанії. Занадто часто в наших лабораторіях перехідного періоду ми виявляються неефективні структури управління та процеси, що підривають успіх.

Зміни можуть провалитися також через відсутність ясності чи двозначності щодо мети зміни, нового процесу та технічних характеристик системи, а також бажаних результатів та визначення успіху зусиль. Наприклад, коли кампанії не мають чіткого уявлення про свої ключові стратегічні рішення, їх стратегії не можуть ефективно спричинити створення вартості (Ajit Kambil, 2022).

Неоднозначність може бути особливо дорогою в проектах, які потребують зміни інформаційних систем. Коли є двозначність вимог щодо проекту, то система не може бути точно визначена. Програмісти та розробники системи

потім дають свою інтерпретацію вимог користувачів, але при цьому можуть бути втрачені специфічні особливості. Це може призвести до створення систем, які не відповідають потребам користувачів. Тому, проекти повинні мати правильний рівень деталізації та взаємної прихильності до всіх зацікавлених сторін.

Розглянемо випадок створення програми для підключення кампанії до клієнтів. Чи є метою створення програми підключення додаткової зручності для клієнтів кампанії, щоб робити безпечні замовлення на мобільному пристрої? Або метою є інформування клієнтів про нові запропоновані продукти. Чи є метою розуміння того, що шукають клієнти для цільового маркетингу? Або його мета – надати їм можливість контролювати власні розрахунки разом з кампанією? А може, все перелічене разом?

Ясність цілей та їх пріоритетів, як правило, є потрібною відправною точкою, з якої можна вести проектування процесів та систем, що забезпечують цілі. Неоднозначність може також виникати через невідомість, наприклад, у прикладі вище; ми дійсно не можемо знати, як клієнти будуть реагувати на новий додаток. Навіть якщо фокус-групи клієнтів використовуються для початкового визначення потреб користувачів та технічних характеристик, може знадобитися створення попереднього додатка, тестування його з користувачами та ітеративних змін функції програми з поточною інформацією від користувачів у декілька релізів, щоб прийти до продукту, який відповідає бізнес-цілі. Ітераційний процес виконання розробки та тестування може вирішити невизначеності повністю, із зазначенням усіх потреб саме на самому початку розвитку. Але це потребує зацікавленості стейкхолдерів. Лідери змін повинні зменшити ризики зацікавлених сторін, залучаючи ефективних спонсорів, погоджуючи стимули та пріоритети, керуючи системами та постійно узгоджуючи зацікавлені сторони щодо цілей, а також загальної угоди про те, як визначити вимоги та вирішити двозначність та невизначеність у завданнях, вимогах та підходах до виконання. Ефективний процес управління допомагає

ініціативі зміни ефективно адаптуватися до подій, що розгортаються, і нової інформації (Ajit Kambil, 2022).

Колишні звички можуть бути дуже потужним стримуючим чинником у реалізації зміни. Керівники часто наголошують на фразі: «це той спосіб, яким ми завжди користувалися». Звички перешкоджають змінам, оскільки співробітники, які зберігають попередню звичку, не можуть прийняти новий спосіб роботи або нову систему. Наприклад, розглянути питання про перехід від використання електронних таблиць Excel до нового онлайн-додатка для планування бюджетів. Якщо частина організації продовжує використовувати свої старі електронні таблиці замість нової системи, то вона підтримує обидві системи замість однієї і не розуміє всіх переваг. Зміна навичок може бути складною і видалення старих систем забезпечення навичок може мати вирішальне значення для включення позитивних змін (Ajit Kambil, 2022).

РОЗВИТОК АГРАРНОГО РИНКУ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Лебеденко О. В., к.е.н., доцент

У товарному господарстві існують непрямі опосередковані зв'язки між виробництвом і споживанням, які розвиваються за схемою: «виробництво – обмін – споживання». Коли суб'єкти ринку, здійснюючи власну господарську діяльність, вступають у відносини один з одним, виникає ринок. Ринкові відносини є цілком невіддільними від процесів суспільного поділу праці – основи будь-якого товарного виробництва. Ринок з'являється там і остільки, де і оскільки з'являється суспільний поділ праці і товарне виробництво. Величина ринку нерозривно пов'язана зі ступенем спеціалізації суспільної праці. Вироблена продукція спочатку потрапляє на ринок для обміну на інші вироби, і лише потім надходить у сферу виробничого та особистого споживання. Такий обмін підтверджує чи не підтверджує необхідність виробництва даної продукції для продажу. Саме за посередництва ринку встановлюються економічні