

Запухляк І. Б.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки природокористування
та організації виробництва
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

Zapuhliak I. B.

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer of Environmental Economics
and Organization of Production Department
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*

МОДЕЛЬ MCKINSEY 7-S ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ ГОТОВНОСТІ ГАЗОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН

MCKINSEY 7S MODEL AS A TOOL FOR EVALUATION OF READINESS TO CHANGE GAS TRANSMISSION COMPANIES

Анотація. У роботі розглянуто теоретичні та прикладні аспекти застосування моделі McKinsey 7S для оцінювання готовності вітчизняних газотранспортних підприємств до змін, а відтак – їх подальшого розвитку. Уважаємо, що в сучасних умовах нестабільність зовнішнього середовища чинить безперервний вплив на підприємство, та саме внутрішнє середовище підприємства буде відігравати вагомий роль у готовності підприємства до змін у відповідь на їх дію. Тому одним із сучасних інструментів дослідження різних аспектів внутрішнього середовища підприємства з позицій його ефективності та готовності до змін вважаємо саме модель McKinsey 7S. Досліджуючи внутрішнє середовище підприємства, модель McKinsey 7S дозволить менеджерам усесторонньо оцінити рівень ефективності їх функціонування та готовності до змін, а також прийняти обґрунтовані рішення щодо управління потенційними ризиками та витратами, що супроводжують необхідні зміни.

Ключові слова: модель McKinsey 7S, готовність до змін, розвиток, стратегічний аналіз, газотранспортне підприємство.

Вступ та постановка проблеми. На сьогодні багато науковців та практиків знаходяться в пошуку відповіді на питання, в який спосіб і якими методами досягнути підвищення ефективності функціонування та розвитку вітчизняної газотранспортної системи, забезпечити її конкурентоспроможність та стійкі позиції на світовому ринку газу. Науковці та практики по-різному підходять до вирішення наведених проблем. Одні вважають, що джерелами розвитку вітчизняних газотранспортних підприємств є внутрішні фактори, інші притримуються думки, що саме через негативний вплив зовнішніх факторів сформувалась кризова ситуація в галузі. Процес дослідження, виявлення та втілення шляхів розвитку підприємства є складним та довготривалим та зазвичай супроводжується серйозними викликами та невдачами. Тому необхідно здійснити оцінювання готовності вітчизняних газотранспортних підприємств до змін, щоб ідентифікувати слабкі елементи, які можуть привести до кризових ситуацій у майбутньому. У даній статті розглядаються теоретичні та прикладні аспекти застосування моделі McKinsey 7S для оцінювання готовності вітчизняних газотранспортних підприємств до змін, а відтак – їх подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Модель McKinsey 7S була розроблена в 1980-х роках групою консультантів консалтингової компанії McKinsey. Основними авторами моделі вважаються Том Пітерс і Роберт Уотерман. Над подальшою розробкою даного методу працювали також Жюльєн Філіпс, Річард Паскаль та Ентоні Афон.

Метою даної роботи є розгляд теоретичних та практичних аспектів оцінювання поточного стану вітчизняних

газотранспортних підприємств, використовуючи модель McKinsey 7S, що дозволить менеджерам усесторонньо оцінити рівень ефективності їх функціонування та готовності до змін, а також прийняти обґрунтовані рішення щодо управління потенційними ризиками та витратами, що супроводжують такі зміни.

Результати дослідження. Модель McKinsey 7S включає сім взаємопов'язаних елементів внутрішнього середовища підприємства: Structure (Структура), Strategy (Стратегія), Systems (Системи), Shared values (Загальні цінності), Style (Стиль), Skills (Навики і вміння), Staff (Персонал) та забезпечує відстежувачий механізм, щоб виявити проблеми та продемонструвати їх фактичне вирішення. Модель McKinsey 7S передбачає використання аналізу нечіткої логіки зразкового використання, у процесі якого розглядається сім вимірів підприємства та здійснюється оцінювання поточної ситуації і готовності підприємства до змін. Як результат, стає можливим ідентифікувати слабкі області (складові) підприємства, які, можливо, приводять до кризових ситуацій та невдач [1, с. 1949–1950; 2, с. 53; 3, с. 40].

Усі сім складових поділяються на дві групи: «тверді» (раціональні) та «м'які» (емоційні) (рис. 1). До твердих складових відносять структуру, стратегію та системи підприємства, вони вважаються такими, які можна добре описати та вивчити. Тверді елементи відображені у стратегії підприємства, корпоративних планах, схемах організаційної структури та іншій документації. До м'яких елементів відносять загальні цінності, стиль/культуру, навиків та вміння, персонал, вони вважаються важко здійсненими. М'які елементи важко піддаються опису, є

такими, що безперервно змінюються і розвиваються, значною мірою визначаються людьми, які працюють на підприємстві. Відтак, значно важче планувати або впливати на характеристики м'яких елементів. Хоча м'які елементи є прихованими, нечітко вираженими, такими, що їх важко очевидно бачити та сприймати, проте вони можуть значно впливати на тверді чинники: структуру, стратегію і системи підприємства [4; 5].

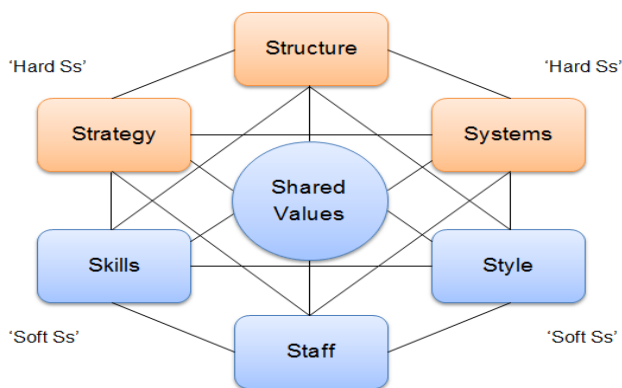


Рис. 1. Модель McKinsey 7S

Джерело: [5]

Ключовим у моделі McKinsey 7S є те, що усі сім елементів взаємопов'язуються і зміна одного елемента вимагає зміни інших з метою забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства.

Огляд літературних джерел дозволив узагальнити та представити наступний опис елементів підприємства за моделлю McKinsey 7S:

Стратегія – план підтримки та побудови конкурентних переваг підприємства та заходи, спрямовані на реагування або передбачення змін зовнішнього середовища та, відповідно, підтримки конкурентоздатності.

Структура – представляє поділ підприємства на організаційні одиниці, взаємозв'язки між ними, також включає інформаційні зв'язки та демонструє ієрархію підпорядкованості та відповідальності. Інакше кажучи, структура – це шляхи структуризації організації та побудови взаємозв'язків; основа для спеціалізації і координації впливів першочергово щодо організації, розмірів підприємства та диверсифікації. Структура вважається одним з найбільш очевидних та наглядних елементів підприємства та таким, який найбільш легко піддається змінам.

Системи – щоденні дії і процедури, до яких залучаються працівники, щоб досягнути відповідних результатів у роботі; формальні і неформальні процедури, які підтримують стратегію та структуру. Системи є потужнішими, ніж вважається, та повинні бути головними для менеджерів упродовж впровадження змін.

Навики і вміння – фактичні навички і компетентність працівників, які працюють на підприємстві. Упродовж організаційних змін виникає питання: які навички необхідно зміцнювати та розвивати для ефективної реалізації нової стратегії чи впровадження нової організаційної структури?

Персонал (штат). Управління персоналом – процеси, які використовуються для розвитку менеджерів, процеси соціалізації, шляхи формування основних (номінальних) цінностей менеджерів, шляхи представлення молодих кадрів компанії та допомоги в управлінні кар'єрами працівників, їх мотивацією, винагородою тощо.

Стиль/культура – представляє в основному стиль та культуру управління менеджерів верхнього рівня. Культура організації, складається з двох компонентів:

- організаційна культура: домінуючі цінності і віра, норми, які розвиваються та через певний час стають відповідними стійкими (тривалими) особливостями організаційного життя – атмосфери в організації;

- стиль управління: більше уваги на те, що менеджери роблять, ніж що вони говорять; як менеджери компанії витрачають свій час; на чому вони концентрують увагу.

Загальні цінності – представляють основні цінності компанії, що є основою культури ведення загального бізнесу і загальної професійної етики – це норми і стандарти поведінки працівників, ведення бізнесу, тому вони є основою (фундаментом) кожної організації (підприємства). Розміщення елемента «Загальні цінності» посеред моделі робить наголос, що ці цінності центральні щодо розвитку всіх інших елементів. Зміна загальних цінностей приводить до зміни усіх інших елементів [5; 6; с. 64–66; 7, с. 41].

У процесі досліджень виникає багато питань щодо практичної реалізації даного інструменту. Так Дж. Манкелов та А. Карлсон пропонують наступні кроки:

Крок 1. Ідентифікувати області, які фактично не вирівняні (не взаємоузгоджені). На першому етапі необхідно виявити слабкі сторони та неузгодженості між елементами підприємства, для цього можна використати таблицю контрольних перевірок Whitt Blog.

Крок 2. Визначити оптимальний проект організації. За допомогою вищої ланки керівництва підприємством необхідно змоделювати стан, досягнення якого бажане. Даний етап є надзвичайно складним, оскільки необхідно змоделювати нову ситуацію для конкретного підприємства, при цьому можна скористатися певними еталонними значеннями або досвідом інших підприємств.

Крок 3. Вирішити, де і які зміни потрібно зробити. Це в основному план заходів, який деталізує елементи (області) підприємства, які необхідно перебудувати і в який спосіб це зробити.

Крок 4. Здійснити необхідні зміни. Імплементация є найбільш важливим етапом у будь-якому процесі, оскільки тільки впроваджені зміни дають позитивний ефект. Тому необхідно знайти відповідальних на підприємстві або залучити ззовні фахівців для імплементации необхідних змін.

Крок 5. Безперервний огляд семи елементів підприємства: стратегії, структури, систем, навичок, персоналу, стилю та загальних цінностей [5].

Дж. Манкелов та А. Карлсон пропонують оцінювати поточний та майбутній стан підприємства, щоб ідентифікувати розбіжності між ними. Після цього моделювати зміни усіх семи елементів підприємства з метою досягнення бажаного стану. Автори вважають, що модель McKinsey 7S є тим інструментом, який допоможе менеджерам поставити правильні питання та об'єднати необхідні знання, навички та досвід, управляючи змінами на підприємстві. Нижче запропоновано перелік стандартних питань, відповіді на які допоможуть з'ясувати стан кожного з семи елементів, включених до моделі McKinsey 7S (табл. 1) [5].

Використовуючи інформацію, яка зібрана, досліджуються розбіжності та неузгодженості між елементами та формується матриця вирівнювання (табл. 2).

Інші автори у праці [8] виокремили шість послідовних етапів практичного застосування моделі McKinsey 7S:

1. Збір інформації. Здійснюється опис кожного елемента моделі, використовуючи аркуш (опитувальник).

Потрібно описувати кожен елемент моделі односкладово, з використанням коротких фактів, але максимально детально.

2. Аналіз протиріч. На даному етапі необхідно проаналізувати всі описані елементи між собою і визначити, чи є протиріччя між окремими елементами, чи макси-

Таблиця 1

Матриця запитань для аналізу підприємства за моделлю McKinsey 7S

Елемент моделі	Питання	Поточна ситуація	Майбутня ситуація
Загальні цінності	Якими є загальні цінності на підприємстві?		
	Якою є корпоративна та міжособистісна культура на підприємстві?		
	Яке значення мають загальні цінності?		
	Чи є фундаментальні цінності, на яких побудована корпоративна та командна культура?		
Стратегія	Яка стратегія підприємства?		
	Які способи досягнення поставлених цілей?		
	Методи боротьби з конкурентним тиском?		
	Які зміни споживачів вимагають зміни діяльності підприємства?		
	Як скоректована стратегія відповідно до змін середовища?		
Структура	Як підприємство поділене на організаційні (структурні) одиниці?		
	Як сформована ієрархія поділу?		
	Як різні відділи координують свої дії?		
	Як члени команди організуються і взаємодіють?		
	Як відбувається ухвалення рішень та контроль їх виконання: централізовано чи децентралізовано? Чи є ефект від ваших дій?		
	Як сформовані лінії комунікації? Чи є вони явними чи неявними?		
Системи	Які системи (відділи) є головними в управлінні підприємством?		
	Чи вважаєте фінансову систему і систему людських ресурсів (персонал) такими ж, як комунікації та документообіг?		
	Як організований контроль на підприємстві та як відбувається моніторинг та оцінювання?		
	Які внутрішні правила і процеси команда звикла відстежувати та дотримуватись?		
Стиль	Який стиль управління та лідерства на підприємстві?		
	Чи ефективне лідерство?		
	Працівники команд (підрозділів) конкурують чи прагнуть кооперуватись?		
	Чи є реальні команди, що функціонують у межах організації, або є вони лише номінальними групами?		
Штат	Які позиції/спеціалізації представлені в межах команди?		
	Які позиції необхідно заповнити?		
	Чи є невідповідність у компетентності працівників та виконуваних ними завдань? Які саме невідповідності потрібно заповнити?		
Навики	Які найсильніші навички представлені в компанії/командах?		
	Чи є навички, які необхідні, проте відсутні на певний момент та потребують заповнення?		
	Чи відомі підприємства/підрозділи, в яких можна пройти необхідне навчання?		
	Чи здатні поточні працівники/команди виконувати необхідну роботу?		
	Як відбувається моніторинг та оцінювання навиків працівників?		

Джерело: доповнено автором до [5]

Таблиця 2

Матриця вирівнювання елементів підприємства за моделлю McKinsey 7S

	Загальні цінності	Стратегія	Структура	Системи	Стиль/культура	Штат	Навики
Загальні цінності							
Стратегія							
Структура							
Системи							
Стиль/культура							
Штат							
Навики							

Джерело: [7]

мально вони корелюють між собою і підтримують один одного.

3. Побудова ідеальної моделі. На третьому етапі формується ідеальна модель підприємства, в якій поєднуються всі сім елементів. Цей етап роботи з моделлю найдовший і вимагає розгляду безлічі альтернатив.

4. План змін. На четвертому етапі визначається, як саме реорганізувати роботу компанії і які ключові зміни необхідно зробити, щоб усі елементи моделі підтримували і доповнювали один одного, з метою виключення протиріч, що гальмують розвиток і знижують ефективність роботи цілого підприємства. У цьому допоможе порівняння фактичної та ідеальної моделей між собою.

5. Упровадження змін. У будь-якому процесі реалізація проекту є найскладнішим і важливішим етапом. Жоден аналіз не зможе поліпшити функціонування підприємства, якщо не буде втілений через конкретні дії. Тому необхідно сформувати спеціальну окрему групу, яка упроваджуватиме, стежитиме і контролюватиме впровадження змін. Це можуть бути як співробітники компанії, так і залучені зі сторони фахівці.

6. Контроль і моніторинг. Останнім шостим кроком є контроль проведеної роботи і повторна побудова моделі з аналізом кожного із семи елементів. Зміна кожного окремого елементу несе за собою часткову зміну всіх інших, тому необхідно відстежувати роботу всіх семи елементів внутрішнього середовища підприємства з чіткою регулярністю [8].

Висновки. Стратегія газотранспортних підприємств повинна бути сформульована таким чином, щоб забезпечувати підтримку та здійснення інноваційно-інвестиційної політики, розробку і реалізацію інноваційних техніко-технологічних рішень та бізнес-процесів, застосування гнучких сучасних методів управління розвитком та інструментів підтримки стратегії розвитку підприємства.

Структура: реалізацію стратегії розвитку вітчизняних газотранспортних підприємств буде підтримувати певна їх організаційна структура. Наприклад, різні види організаційної структури (низхідне або висхідне планування,

централізація або децентралізація і т. д.) сприятимуть активізації досліджень та впровадження нововведень у межах підприємства, ефективнішої реалізації різного роду проєктів, що безпосередньо вплине на кінцеві результати функціонування підприємства.

Системи: включають такі системи організації, як внутрішні правила і процедури, екологічні адміністративні системи, інформаційна технологія і інформаційні системи, контроль виконання завдань та системи винагороди.

Загальні цінності – відносяться цінності, які зосереджені на розвитку вітчизняних газотранспортних підприємств, особливо ті, за допомогою яких формуються взаємозв'язки між зовнішнім та внутрішнім середовищем їх функціонування.

Навики: передбачається, з одного боку, збереження тих працівників, які мають відповідні знання, навички, здібності, випробування та підтримують стратегію розвитку підприємства, а з іншого – залучення фахівців ззовні для виконання нових функцій у процесі реалізації стратегії розвитку.

Штат: укомплектованість, якісний та кількісний склад працівників, які відповідають та відіграють ключові ролі в процесі реалізації стратегії розвитку підприємства.

Стиль/культура: роль та стиль управління лідерів ПАТ «Укртрансгаз», що безпосередньо впливає на формування та реалізацію стратегії їх розвитку: впливають на стосунки та позиціонування підприємств на світовому газовому ринку, а також на загальну атмосферу в колективі підприємства.

Таким чином, використовуючи модель McKinsey 7S, можна знайти шляхи покращання внутрішніх бізнес-процесів підприємства, оптимізувати організаційну структуру, спрогнозувати можливі зміни кожного із семи елементів підприємства, правильно здійснити реорганізацію, підвищити рівень ефективності використання ресурсів підприємства та оптимізувати склад і кількість працівників, а також визначити найоптимальніший спосіб та інструменти реалізації стратегії розвитку вітчизняних газотранспортних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Ali Alshaher. The McKinsey 7S Model framework for E-learning system readiness assessment. International Journal of Advances in Engineering & Technology, Nov. – 2013. – Vol. 6. – Issue 5. – P. 1948–1966.
2. Bhatti O. Strategy Implementation: An Alternative Choice of 8S'S. Annals of Management Research, Volume 1, Number 2, November – December 2011. – P. 52–59.
3. Бикова М. Дослідження матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / М. Бикова // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2014. – № 11(219). – С. 31–43.
4. Dagmar Recklies. Management Project GmbH [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.themanager.org>.
5. Learn how to use the 7-S Framework, with James Manktelow and Amy Carlson [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm.
6. David Weeteh. Strategic Implementation of Organizational Eco-Sustainability Policy & Strategy – A McKinsey Seven S's Approach, Australia, CPA, 2013, P. 432.
7. Payam Hanafizadeh, Ahad Zare Ravasan. A McKinsey 7S Model-Based Framework for ERP Readiness Assessment. International Journal of Enterprise Information Systems, 7(4), October-December. – 2011. – P. 23-63.
8. Работает ли ваша компания идеально? Модель McKinsey 7S [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model/>.

Аннотация. В работе рассмотрены теоретические и практические аспекты применения модели McKinsey 7S для оценивания готовности отечественных газотранспортных предприятий к изменениям та развитию. Считаем, что в современных условиях нестабильность внешней среды непрерывно влияет на предприятие и внутренняя среда предприятия будет играть весомую роль в готовности предприятия к изменениям. Поэтому одним из современных инструментов исследования разных аспектов внутренней среды предприятия с позиций его эффективности и готовности к изменениям считаем именно модель McKinsey 7S. Исследование внутренней среды предприятия с использованием модели McKinsey 7S позволит менеджерам всесторонне оценить уровень эффективности их функционирования и готовности к изменениям, а также принять обоснованные решения относительно управления потенциальными рисками и расходами, которые сопровождают необходимые изменения.

Ключевые слова: модель McKinsey 7S, готовность к изменениям, развитие, стратегический анализ, газотранспортное предприятие.

Summary. In this article the theoretical and example aspects of application of model McKinsey 7S are considered for the evaluation of readiness of domestic gas-transport enterprises to the changes, and consequently – them subsequent development. Consider that in modern terms instability of external environment is done by continuous influence on an enterprise, and the internal environment of enterprise will play a ponderable role in readiness of enterprise to the changes in reply to their action. Therefore, one of modern instruments of research of different aspects of internal environment of enterprise from positions of his efficiency and readiness to the changes count the model McKinsey 7S exactly. Probing the internal environment of enterprise, using the model McKinsey 7S, will allow managers comprehensively to estimate the level of efficiency of their functioning and readiness to the changes, and also to accept the grounded decisions in relation to a management potential risks and charges which accompany necessary changes.

Key words: model McKinsey 7S, readiness to the changes, development, strategic analysis, gas-transport enterprise.