

УДК 65.014.1

Приймак Н.С.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і соціальної роботи
ОКВНЗ «Інститут підприємництва «Стратегія»***УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ****CONTROL THE ENTERPRISE STRATEGIC CHANGES****АНОТАЦІЯ**

У статті досліджено теоретичні основи трактування економічної категорії «стратегічні зміни» та її ролі у діяльності підприємства та у побудові системи стратегічного менеджменту. За допомогою використання методики побудови граф-дерева цілей здійснено розробку механізму розвитку системи управління стратегічними змінами підприємства. Запропоновано алгоритм діагностування стратегічних позицій підприємства з метою впровадження стратегічних змін.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічні зміни, граф-дерево цілей, стратегічні позиції, ринок, зовнішнє середовище.

АННОТАЦИЯ

В статье исследованы теоретические основы трактовки экономической категории «стратегические изменения» и ее роль в деятельности предприятия и в построении системы стратегического менеджмента. С помощью использования методики построения граф-дерева целей осуществлена разработка механизма развития системы управления стратегическими изменениями предприятия. Предложен алгоритм диагностики стратегических позиций предприятия с целью внедрения стратегических изменений.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегические изменения, граф-дерево целей, стратегические позиции, рынок, внешняя среда.

ANNOTATION

This article explores the theoretical basis of the interpretation of economic categories «strategic change» and its role in the enterprise and in the construction of strategic management. By using methods of constructing objectives tree graph-made mechanism for the development of strategic change management company. The algorithm for diagnosing the strategic position of the enterprise to implement strategic changes.

Keywords: strategic management, strategic changes graph tree of objectives, strategic position, market environment.

Постановка проблеми. Суспільно-політичні і соціально-економічні перетворення, які відбулися в Україні за останнє десятиріччя, істотно вплинули на умови діяльності вітчизняних підприємств. Опинившись у нових кризових умовах, вони зіткнулися з новими проблемами, однією із яких є необхідність організації ефективного механізму управління стратегічними змінами в умовах стратегічних несподіванок.

Актуальність проблеми управління стратегічними змінами для підприємства промислової галузі обумовлена двома основними чинниками. Першим із них є процес трансформації української економіки, спрямований на її перехід до ринкових кризових принципів функціонування. Одним із наслідків цього процесу є загострення конкуренції на ринку між вітчизняними і закордонними підприємствами, в умовах якої підприємство не може вижити

і ефективно функціонувати без ефективного механізму управління змінами.

Другим чинником є прискорення змін, що відбуваються у світі. Оскільки Україна обрала шлях на інтеграцію в європейські і світові структури, то ці зміни неминуче впливатимуть і на нашу країну. Ці зміни, з одного боку, дають додаткові можливості українським підприємствам у вигляді доступу до інформації, технологій, ресурсів. З іншого боку, лише ті підприємства зможуть одержати вигоду від змін, які не живуть старими принципами, а готові постійно змінюватися, щоб відповідати новим умовам діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Напрацювання закордонних та вітчизняних науковців, серед яких П. Друкер, М. Портер, Б. Андерсен, Р. Акоф, К. Уолш, Г. Нів, Е. Демінг, А. Шеєр, М. Робсон, М. Улах, М. Хамер, Д. Чампі, Ф. Кросбі, Е. Голдрат, С.Д. Бушуєв, В.Т. Вечерова, Р.Б. Тяна, Ю.М. Теслі, С.В. Козаченко, В.В. Репін, Е.Г. Ойхман, Е.В. Попова, В.М. Кірною, В.А. Івлєв, Г.Н. Калянов, А.І. Білокон та інші, дають змогу проаналізувати попередній досвід та розкривають шляхи вирішення питань ефективного реалізації механізму управління змінами, але при цьому сучасна економіка є надто динамічною, щоб управління змінами використовувало сталі теоретичні та прикладні інструменти.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Ця наукова стаття присвячена уточненню теоретичних засад управління стратегічних змін та розробці стратегічних рішень із їх обґрунтування на підприємствах.

Формулювання цілей статті. Метою цієї наукової праці є розробка зважених господарських рішень з управління стратегічними змінами на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах України теорія і практика стратегічної діяльності та управління нею ще не зайняли належного місця у системі менеджменту підприємств. Думки більшості керівників підприємств щодо потреби освоєння та застосування стратегічного управління в умовах діяльності вітчизняних підприємств коливаються від ствердження про неможливість використання досвіду зарубіжних корпорацій на українських підприємствах до дуже обережного погодження з тим, що окремі елементи стратегічного управління, певно, будуть корисними в недалекому майбутньому.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які у загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

У процесі функціонування підприємства протягом усього життєвого циклу відбуваються зміни, що притаманні будь-яким стадіям його економічного стану – і зростанню, і стагнації, і рецесії. Зміни, які відбуваються в процесі функціонування підприємства, є якісними і можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства (технологічного, інтелектуального, управлінського, фінансового тощо) та в зміні розмірів, масштабів діяльності підприємства. Зміни – це єдине, що в організації залишається незмінним. В умовах ринку зміни є невід’ємною частиною сучасного управління і сприймаються як своєрідний інструмент підвищення ефективності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства [5; 9].

І. Ансоф вважає, що стратегічні зміни в підприємстві відбуваються як відповідь на бурхливий розвиток ринку (тобто зовнішні зміни) або вони обумовлюються зміною цільових орієнтирів підприємства та, на відміну від тактичних змін, стосуються усіх аспектів його діяльності. Отже, можна виділити такі типи стратегічних змін:

- обумовлені обраною стратегією підприємства;
- обумовлені зміною зовнішнього оточення, що призводить до кардинальних змін умов функціонування підприємства.

Зміни в підприємстві, що обумовлені обраною стратегією (або її коригуванням у процесі реалізації), можуть бути за видами як частковими, локальними, так і радикальними. Зміни в підприємстві, що зумовлені кардинальними змінами умов функціонування, за характером належать до радикальних.

Часткові стратегічні зміни у підприємстві передбачають окремі зміни у будь-яких сферах підприємства: зміну пріоритетів (переорієнтація), технології та структурні перетворення у випадку, коли підприємство переходить в іншу галузь діяльності.

Локальні стратегічні зміни відбуваються тільки у певній сфері підприємства (перетворення бізнес-процесів, маркетингової політики) у випадку, коли підприємство виходить з новим товаром на ринок, не змінюючи галузі своєї діяльності.

Радикальні стратегічні зміни в підприємстві, які обумовлені кардинальною зміною умов функціонування або обраною стратегією, передбачають процес більш швидкої фундаментальної зміни в системі управління, структурі підприємства та бізнес-процесах.

Стратегічні зміни, які обумовлені стратегією підприємства, на відміну від змін, зумовлених кардинальними змінами зовнішніх умов підприємства, відбуваються протягом усього періоду реалізації стратегії і тому мають поступальний, ступінчастий характер [2].

М. Корецький надає таке трактування: «Стратегічні зміни – це зміни, зв’язані з освоєнням підприємством нової галузі, нового ринку, нового товару, чи нової технології відповідно до стратегічного плану». Отже, можна зазначити, що ці науковці трактують стратегічні зміни у взаємозв’язку із змінами ринкових позицій, що не завжди є дійсним, оскільки зміни можуть стосуватися і виключно внутрішнього потенціалу підприємства [2].

Р. Джейкоб стверджує, що стратегічні зміни – це процес залучення добре проінформованих людей для реалізації змін, які спрямовані на засвоєння нових способів роботи, завдяки яким виграє підприємство у дійсний час або у майбутньому. Згідно такого тлумачення, сутність стратегічних змін зводиться до процесу залучення висококваліфікованих кадрів, що не відповідає дійсності.

С. Попов стверджує, що стратегічні зміни – це основа будь-якої стратегії. Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку організації, і саме стратегічні зміни являють ключовий об’єкт управління в процесі реалізації як кожної спеціалізованої стратегії, так і корпоративної стратегії в цілому.

Науковець вважає, що залежно від стану основних чинників, які визначають доцільність і глибину зміни, розрізняють п’ять рівнів стратегічних змін:

- перебудова організації (іноді її називають корінною реорганізацією) передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру;

- радикальні зміни організації пов’язані з глибокими структурними перетвореннями в організації, відбуваються тоді, коли організація не змінює галузь, але здійснюється її поділ або об’єднання з іншою аналогічною організацією;

- помірні перетворення проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів;

- звичайні зміни зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації;

- незмінне функціонування організації спостерігається при реалізації тієї ж стратегії.

Г.І. Кіндрацька зазначає, що складовою частиною реалізації стратегії є мобілізація потенціалу організації та здійснення відповідних змін. Від глибини й масштабів змін, які доцільно провести в організації, залежить складність упровадження стратегії. Зміни, які відбуваються під час виконання стратегії для досягнення зазначених завдань, називають стратегічними змінами [6].

Отже, проаналізувавши вищесказане, можна сказати, що стратегічні зміни – це дії чи обставини у зовнішньому середовищі, які змушують організацію переходити з одного стану в інший, більш якісний, і вчасно реагувати на зміни середовища, що, у свою чергу, сприяє її постійному розвитку на якісно-новому рівні управління.

На нашу думку, діагностування стратегічних позицій підприємства з метою впровадження стратегічних змін повинне містити такі етапи дій:

- 1) визначення місії організації;
- 2) установлення (коригування) цілей;
- 3) визначення чинників, які визначають можливості впровадження передбачуваних, та виникнення непередбачуваних стратегічних змін;
- 4) визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;
- 5) передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- 6) організація виконання планових стратегічних завдань;
- 7) прогнозування можливих відхилень у впровадженні стратегічних змін;
- 8) облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольно-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Розвиток системи управління стратегічними змінами в діяльності підприємства та їх постійний контроль за своїм характером є комплексною проблемою, тому для її вирішення необхідно розробити сукупність альтернативних управлінських рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей. Розробка програми заходів розвитку системи управління стратегічними змінами обумовлена також тим, що існує необхідність порівняння умов діяльності підприємства та напрямків здійснення стратегічних змін, що обумовлено обмеженістю підприємств у фінансових коштах на впровадження заходів.

Графічна ілюстрація графа – дерева цілей для умов, коли рішення спрямовані на розвиток системи управління стратегічними змінами подана на рисунку 1.

З даних рисунка видно, що для реалізації в умовах діяльності українських підприємств

системи управління стратегічними змінами необхідно досягти два види цілей:

– або забезпечення ефективного формування стратегії підприємства, що повністю залежить від компетентності та ефективності діючої на підприємстві системи управління діяльністю (системи менеджменту);

– або за рахунок побудови ефективної системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства, які є основними чинниками виникнення стратегічних змін в діяльності підприємства.

На рисунку цілі, які наведені на першому рівні дерева цілей, є стратегічними, а цілі, наведені на другому рівні, є по суті тактичними, тобто повинні сприяти досягненню стратегічних цілей.

Висновки. Отже, ефективне управління стратегічними змінами є невід’ємною рисою стратегічного менеджменту, його функцією та системою споживання стратегічної інформації про зовнішнє середовище та стан стратегічного потенціалу підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Акулов В. К характеристике субъекта стратегического менеджмента / В. Акулов, М. Рудаков // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 4. – С. 112-116.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб., Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: [Пер. с англ.] / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.
4. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент / З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький. – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с.
5. Корецький М.Х. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. 240 с.
6. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
7. Клівець П.Г. Стратегія підприємства / П.Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
8. Коваленко О.М. Стратегічне управління діяльністю у промисловому виробництві / О.М. Коваленко // Автореферат

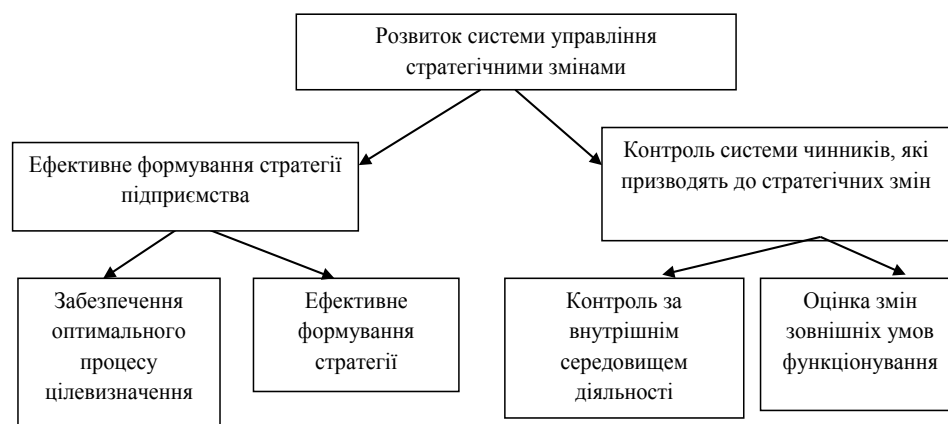


Рис. 1. Граф-дерево цілей розвитку системи управління стратегічними змінами підприємства

- дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Київ, 2003.
9. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством. / Б.М. Мізюк. – Львів: «Коопосвіта» ЛКА, 1999. – 388 с.
 10. Покропивний С.Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: [навч. посібник]. / С.Ф. Покропивний, В.М. Колот. – КНЕУ, 1998. – 352 с.
 11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2001. – 416 с.
 12. Шершньова З.С. Стратегічне управління / З.С. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
 13. Шульга Д.О. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02 [Електронний ресурс] / Г.О. Шульга; Харк. держ. екон. ун-т. – Х., 2001. – 19 с.