

УДК 005.65.012

Гапон Ю.В.

аспірант кафедри економічного аналізу
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНАЛІЗУ ПОТЕНЦІАЛУ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА

METHODICAL SUPPORT OF ANALYSIS OF THE ENTERPRISE'S STRATEGIC CHANGES POTENTIAL

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто питання аналізу та оцінювання потенціалу підприємства до проведення стратегічних змін. Потенціал розглядається з позиції готовності підприємства до розробки проєктів змін, їх реалізації та оцінювання ефективності. Сформовано методичне забезпечення аналізу потенціалу стратегічних змін, яке дозволяє комплексно аналізувати та оцінювати необхідність змін, достатність усіх видів ресурсів для проведення змін, готовність персоналу до наслідків проведених змін.

Ключові слова: стратегічні зміни, стратегія, потенціал, готовність, методичне забезпечення, аналіз, оцінка.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены вопросы анализа и оценивания потенциала предприятия к проведению стратегических изменений. Потенциал рассматривается с позиции готовности предприятия к разработке проєктов изменений, их реализации и оценивания эффективности. Сформировано методическое обеспечение анализа потенциала стратегических изменений, которое позволяет комплексно анализировать и оценивать необходимость изменений, достаточность всех видов ресурсов для проведения изменений, готовность персонала к последствиям проведенных изменений.

Ключевые слова: стратегические изменения, стратегия, потенциал, готовность, методическое обеспечение, анализ, оценка.

ANNOTATION

The article considers the issues of analysis and evaluation of enterprise's potential for strategic changes. The potential is considered from the position of enterprise's readiness for the projects of changes developments, its implementation and evaluation. Methodical support of analysis of the potential for strategic change was formed. It provides the comprehensive analysis and assessment of the need for changes, the sufficiency of all kinds of resources for change, the staff willingness to the consequences of the ongoing changes.

Keywords: strategic changes, strategy, potential, readiness, methodical support, analysis, evaluation.

Постановка проблеми. Концепція організаційних змін виникла у 70–80 роках ХХ сторіччя, однак особливої популярності набула протягом останніх десятиріч, що обумовлено стрімкою зміною ринкових умов господарювання, прискоренням науково-технічного прогресу, загостренням конкуренції майже у всіх галузях промисловості. Досвід світових компаній демонструє той факт, що питання вибору (змінюватися чи не змінюватися) вже не є актуальним. Нині нові умови господарювання вимагають змін уже не часткових, а системних та постійних. Зміни для сучасних підприємств стають невід'ємною частиною їхньої діяльності та вимагають формування додаткової управлінської компетентності, а саме управління змінами на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання стратегічних змін знаходять своє відображення у роботах численних світових та вітчизняних науковців, серед яких на особливу увагу заслуговують роботи І. Адісеса, А. Арменакіса, Б. Вейнера, С. Гарріса, П. Кулікова, К. Левіна, Б. Мильнера, М. Шифріна, К. Фрайлінгера, М. Епштейна та ін. Переважно увагу прикуто до сутності та змісту поняття «стратегічні зміни підприємства», типології та класифікації стратегічних змін, а також розвитку методичних засад оцінки готовності підприємства до проведення стратегічних змін. Таким чином, обрана для статті тема є актуальною.

Мета статті полягає у розвитку методичних засад та обґрунтуванні методичного забезпечення аналізу потенціалу стратегічних змін підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідність проведення змін на підприємствах сьогодення не викликає сумніву. Проте, разом з тим, постає питання яких саме змін потребує підприємство та чи є в нього можливість для їх проведення.

Щодо першої частини питання, то класичним є виділення таких змін, як: модернізація, технічне переозброєння, реконструкція, реінжиніринг, реорганізація, реформування, реструктуризація, організаційні зміни тощо [1]. Усі вони стосуються різних аспектів діяльності підприємства. Однак, говорячи про стратегічні зміни, найчастіше мають на увазі зміни у стратегії підприємства (рефреймінг), його бізнес моделі (реорганізація), ключових бізнес-процесах на підприємстві (реструктуризація та реформування).

Що стосується другої частини питання щодо наявності можливостей на підприємстві для проведення стратегічних змін, то вони цілком вито залежать від стану потенціалу стратегічних змін у підприємства.

Під потенціалом розуміють можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані. Також із ним часто пов'язують інші категорії, а саме: «ресурс», «резерв», «можливість», «результат діяльності», «власність», «здатність».

Таким чином, не претендуючи на унікальність, потенціал стратегічних змін підприємства можна розглядати як:

- стан основних ресурсів підприємства, необхідних для проведення стратегічних змін;
- здатності управлінської системи до організації та реалізації стратегічних змін на підприємстві;
- накопичені знання та досвід, які створюють резерв для створення стійких конкурентних переваг, за умови проведення необхідних змін на підприємстві.

Стратегічні зміни мають системний характер. В силу цього вони зачіпають всі сторони підприємства. Разом з тим можна виділити два зрізи організації, які є основними при проведенні стратегічних змін. Перший зріз – це організаційна структура, другий – організаційна культура.

Стратегічні зміни в організаційній структурі дозволяють [2]:

- створити сучасну організаційну структуру, що адекватно й оперативно реагує на зміни в навколишньому середовищі;
- реалізувати обрану стратегію, що сприяє ефективній діяльності організації у довгостроковому періоді;
- звільнити вищих керівників від повсякденної рутинної роботи, що пов'язана з оперативним управлінням;
- підвищити оперативність прийнятих рішень;
- втягнути у творчу діяльність широке коло працівників організації, здатних своєю діяльністю підвищити її конкурентоспроможність.

Стратегічні зміни в організаційній культурі дозволяють [2]:

- сформулювати нову філософію організації;
- сформулювати нові цінності, які приймаються керівництвом при прийнятті управлінських рішень і більшістю працівників при їх виконанні;
- сформулювати нові норми і правила поведінки працівників як усередині організації, так і за її межами;
- скоординувати цілі та очікування як окремих працівників організації, так і різних груп.

Проведення необхідних змін сприяє тому, що на підприємстві створюються умови, необхідні для здійснення обраної стратегії. Зміни не є самоціллю. Необхідність і ступінь змін залежать від того, наскільки підприємство готове до ефективного здійснення стратегії [3], тобто наскільки сформований та у якому стані перебуває його потенціал стратегічних змін.

Процес розвитку організації включає такі стадії [2]:

- визначення потреби у зміні, діагноз проблеми;
- аналіз функціональних зон організації і факторів зовнішнього середовища;

- планування діяльності та створення готовності до змін;
- здійснення змін, перехід до іншого стану;
- оцінка, контроль і закріплення.

Останні три з наведених стадій прямо пов'язані із станом потенціалу змін на підприємстві, а тому потребують відповідного методичного забезпечення.

Планування змін завжди будується на глибокому стратегічному аналізі внутрішнього за зовнішнього середовища господарювання, факторів, які обумовлюють, або, навпаки, стримуються зміни на підприємстві.

Нині усі підприємства стоять перед проблемою модифікації існуючих і досі незайманих організаційних структур. При цьому приводи і причини можуть бути різними [4]:

- занадто швидке зростання;
- умови, що змінилися, на ринку;
- нові стратегічні напрями;
- технологічні інновації;
- тиск витрат;
- необхідність раціоналізації;
- санація.

Виявити та описати усі фактори, що визначають необхідність проведення стратегічних змін на підприємстві, можна за допомогою таких класичних інструментів стратегічного аналізу, як PEST-аналіз та SWOT-аналіз. Перший зосереджує увагу на стані зовнішнього середовища, вагомості та сили впливу політичних, економічних, соціальних та техніко-технологічних

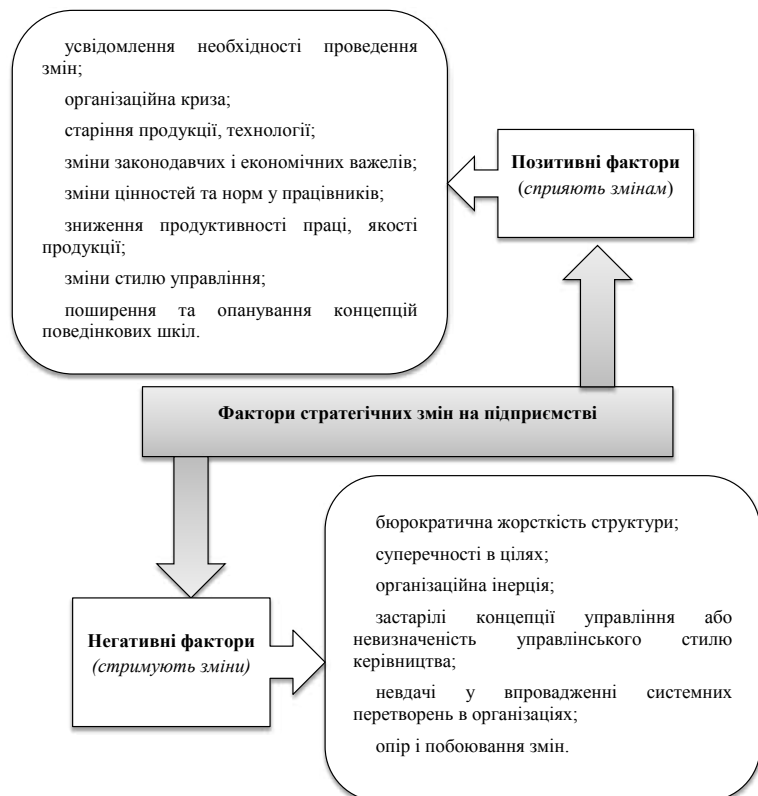


Рис. 1. Фактори, які, за моделлю К. Левіна, можуть обумовлювати та стримувати стратегічні зміни на підприємстві

факторів на діяльність підприємства, другий у свою чергу дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості для підсилення сильних та нівелювання слабких сторін через пошук нових можливостей для розвитку у зовнішньому середовищі.

Іншим методом, що довів свою ефективність при планування стратегічних змін на підприємстві, є модель поля сил К. Левіна. З метою ефективного впровадження змін К. Левін запропонував використовувати модель «силового поля». Згідно з цією моделлю об'єкти перебувають у рівновазі, якщо алгебраїчна сума протилежно спрямованих векторів є рівність. Якщо цей баланс порушено, об'єкт рухається в тому чи іншому напрямі, тобто розвивається чи деградує. Впроваджуючи стратегії, треба врахувати, що «позитивні та негативні» фактори (сили, вектори) будуть існувати завжди; їх треба ретельно досліджувати та балансувати [5]. Фактори, що сприяють чи протидіють проведенню організаційних змін, представлено на рисунку 1.

Перед початком будь-яких організаційних перетворень необхідно оцінити, наскільки вони значимі і необхідні. Важливо врахувати стадію життєвого циклу, на якій знаходиться організація. З цією метою встановлюється показник ефективності її функціонування, оцінюється його динаміка протягом останніх років, на підставі чого експертним шляхом робиться висновок [1]. Такий підхід вимагає врахування стадії життєвого циклу галузі, підприємства, товарів підприємства.

Численна кількість науковців розглядає потенціал стратегічних змін підприємства як готовність його персоналу до проведення та наслідків таких змін. Так, у центрі уваги досліджень стає поняття «опору» із поступовим виявленням причин такого опору та способів його подолання.

Серед причин опору стратегічним змінам можуть бути такі [3; 6]:

1. Егоїстичний інтерес. Співробітники ставлять власні інтереси вище інтересів організації. Розвиток такої поведінки може призвести до виникнення неформальних груп, політика яких буде спрямована на перешкоджання в реалізації зміни.

2. Неправильне розуміння стратегії зазвичай виникає із-за недостатньої інформованості щодо цілей, шляхів реалізації стратегії і можливості оцінки наслідків стратегії.

3. Різна оцінка наслідків здійснення стратегії пов'язана з неоднозначним сприйняттям стратегічних цілей.

4. Низька терпимість до змін притаманна через побоювання, що співробітники не зможуть навчитися нових навичок або новій роботі. Такий опір найбільш характерний для випадків впровадження нових технологій, методів продажу, нових форм звітності тощо.

Таким чином, методичне забезпечення аналізу потенціалу стратегічних змін підприєм-

ства повинно включати сукупність методів, які б дозволили проаналізувати та оцінити його з усіх сторін, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, а також стан готовності підприємства та його персоналу (табл. 1).

У роботі [7] готовність підприємства до зміни визначається гіпергенними (зовнішніми) і гіпогенними (внутрішніми) системами впливу на підприємство, «оскільки саме вони викликають процес усвідомлення необхідності здійснення трансформації системи». Найбільш значущий вплив на готовність підприємства до організаційних змін чинять такі гіпергенні системи: економічна, політична, соціальна, екологічна, технологічна, регіональна, галузева та система стейкхолдерів.

Таблиця 1

Методичне забезпечення аналізу потенціалу стратегічних змін підприємства

Завдання, які можуть підлягати вирішенню під час аналізу	Зміст	Методи, що можуть бути застосовані
Аналіз значущості та необхідності змін	Чи можливий подальший розвиток підприємства без проведення змін	– аналіз стадій життєвого циклу, – методи фінансово-економічного аналізу
Аналіз факторів, що визначають стратегічні зміни	Зовнішні та внутрішні фактори, що обумовлюють необхідність змін та можливості для їх проведення	– модель поля сил К. Левіна, – PEST-аналіз, – SWOT-аналіз
Аналіз ресурсів для проведення стратегічних змін	Достатність фінансових, інформаційних, технологічних, кадрових та інших видів ресурсів	– методи економічного аналізу, – методи статистичної обробки даних (факторний, кластерний, кореляційно-регресійний аналіз).
Аналіз готовності підприємства до проведення стратегічних змін	Аналіз лояльності персоналу	– експертні методи оцінювання, – атестація кадрів, – опитування та анкетування, – спостереження, – інтегральний та таксономічний аналіз, – індексний метод
	Аналіз управлінської компетентності	
	Аналіз причин можливого опору змінам	

З гіпогенних систем найбільший вплив чинять фінансова, кадрова, виробнича, інноваційна, маркетингова, інформаційна, управлінська та забезпечує системи. Тому необхідно проводити аналіз впливу зазначених систем на готовність підприємства до реалізації організаційних змін.

По кожній із систем необхідно сформувати набір показників. Наприклад, для економічної системи це можуть бути темп інфляції, обсяг ВВП, обсяг зовнішньоторговельного обороту в структурі платіжного балансу, величина податкових зборів інвестиційна активність тощо; для соціальної – показники, що характеризують демографічний рівень, рівень безробіття, середній рівень заробітної плати, соціальну структуру населення, рівень освіти тощо; кадрова – статеві-віковий склад працівників, рівень освіти, рівень кваліфікації, рівень плінності кадрів, середню заробітну плату тощо. Також фахівці включають в аналіз таких факторів, як життєвий цикл підприємства та комфортність середовища.

Поряд із використанням низки показників у літературі можна зустріти індексний метод, або використання методів повної та часткової редукції даних, які дають змогу згорнути кілька показників в один із подальшою градацією на рівні.

Говорячи про готовність управлінської системи, а також персоналу підприємства до змін, необхідними для використання є такі методи, як спостереження та експертні оцінки (анкетування та опитування). Такий підхід, перш за все, дає змогу оцінити лояльність персоналу до управлінської системи та підприємства в цілому, стан корпоративної культури, силу формальних та неформальних зв'язків.

Ресурсна складова потенціалу стратегічних змін підприємства може бути проаналізована за допомогою методів фінансово-економічного аналізу, методів статистичної обробки даних. Зокрема, кореляційно-регресійний аналіз дає змогу виявляти причинно-наслідкові зв'язки між факторами, зв'язок яких не прихованим (неявним); кластерний аналіз згрупує об'єкти за схожість ознак їхнього розвитку, факторний аналіз – виявить фактори, які обумовлюють стан потенціалу стратегічних змін на підприємстві.

Висновок. Таким чином, поняття потенціалу стратегічних змін підприємства необхідно

розглядати з позиції здатності, можливостей та готовності підприємства до проведення стратегічних змін. Потенціал охоплює усі види ресурсів підприємства, фактори, які визначають та стримують розвиток підприємства, управлінську компетентність, лояльність персоналу. З такого погляду, методичне забезпечення аналізу потенціалу стратегічних змін підприємства повинно містити класичні методи фінансово-економічного та стратегічного аналізу, методи статистичної обробки даних, експертні методи оцінювання тощо. Лише використання зазначених методів у сукупності дасть змогу у повному обсязі оцінити стан потенціалу змін та розробити ефективність заходи щодо його розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ареф'єва О.В. Структурні перетворення на промислових підприємствах як фактор сталого розвитку / О.В. Ареф'єва // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – № 2 (26). – С. 36-43.
2. Кушева С.Н. Готовность организации к внедрению изменений / С.Н. Кушева // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2013. – № 2. – С. 131-136.
3. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / Шифрин М.Б. – СПб.: Питер, 2008. – 240 с.
4. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, И. Фишер; пер. с нем. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
5. Левин К. Теория поля сил в социальных науках / К. Левин; пер. с англ. – СПб.: Сенсор, 2000. – 192 с.
6. Минцберг Г. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж.; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 365 с.
7. Халитова И.В. Организационная готовность к изменениям: обзор методологии и практических методик оценки готовности / И.В. Халитова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2013. – № 39 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e-journal.spa.msu.ru>.