

УДК 338.24+658.5

**ПЕРЕДУМОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

Хаджинова Олена Вікторівна, доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»

Бурак Павло Валерійович, студент гр. БА-16-м, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», т. 098 5421206

Khadzhynova Olena, Dr.Sc. (Economics), assistant professor of the Finance and banking Department of Priasovsky State Technical University (PSTU), Economics Faculty Dean.

Burak Pavlo, student, group BA-16M, SHEI "Pryazovskyi State Technical University".

Khadzhynova O., Burak P. The prerequisites of improving the system of managing strategic changes in enterprise activities.

The high dynamics of the environment requires the enterprise management to be ready for the changes and to respond to them in due time. The research of changes on enterprises, as the separate direction of the administrative science, began in the middle of the XXth century. Scientists associate strategic changes with enterprise development, where the conformity of the properties attained by the enterprise as a result of changes in the primary project comes forward as a criterion of its positivity. The consideration of the evolution of views on the problem of changes has allowed to form own definition of strategic changes. Strategic changes are a system procedure which realization forces an enterprise to respond promptly to external and internal transformations assisting permanent development and, in case of timely realization, leading to more effective functioning. The efficiency of realization of changes while realizing the strategy depends on a number of factors: the rate of realization of changes; a degree of control on the part of the management; the use of external structures, for example, consulting ones; central or local concentration of forces. The introduction of a strategy mainly requires substantial changes on an enterprise which can take place during reengineering, restructuring or introduction of innovations. The initial task of forming the strategy of changes is a guarantee of the organization's effective response to the existent need or problem. The strategy should guarantee the existence or arrangement of conditions, at which the company will hold every prospect of success.

Хаджинова О. В., Бурак П. В. Передумови удосконалення системи управління стратегічними змінами в діяльності підприємств.

Висока динаміка зовнішнього середовища вимагає від керівництва підприємства готовності до змін та своєчасного реагування на них. Дослідження змін на підприємствах, як окремого напрямку управлінської науки, почалось в середині ХХ ст. Науковці пов'язують стратегічні зміни з підприємницьким розвитком, критерієм позитивності якого виступає відповідність властивостей, досягнутих підприємством в результаті змін в початковому проекті. Розгляд еволюції поглядів на проблему змін дозволив сформулювати власне визначення стратегічних змін. Стратегічні зміни – це системний процес, у ході реалізації якого підприємство змушене своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні перетворення, які сприяють постійному розвитку, а в результаті своєчасних проведень ведуть до більш ефективного функціонування. Ефективність здійснення змін при реалізації стратегії залежить від кількох чинників: темп здійснення змін; ступінь керування з боку менеджерів; використання зовнішніх структур, наприклад, консалтингових; центральне або місцеве зосередження сил. Впровадження стратегії переважно потребує суттєвих змін на підприємстві, які можуть відбуватися під час реінжинірингу, реструктуризації або впровадження новацій. Вихідною задачею формування стратегії змін є гарантія ефективною відповіді організації на існуючу потребу або проблему. Стратегія повинна гарантувати існування або створення умов, при яких компанія буде володіти найвищими шансами домогтися успіху

Хаджинова Е. В., Бурак П. В. Предпосылки усовершенствования системы управления стратегическими изменениями в деятельности предприятий.

Высокая динамика внешней среды требует от руководства предприятия готовности к изменениям и своевременного реагирования на них. Исследование изменений на предприятиях, как отдельного направления управленческой науки, началось в середине ХХ ст. Ученые связывают стратегические изменения с предпринимательским развитием, в качестве критерия позитивности которого выступает соответствие свойств, достигнутых предприятием в результате изменений в первоначальном проекте. Рассмотрение

эволюции взглядов на проблему изменений позволило сформировать собственное определение стратегических изменений. Стратегические изменения - это системный процесс, в ходе реализации которого предприятие вынуждено своевременно реагировать на внешние и внутренние превращения, которые содействуют постоянному развитию, а в результате своевременных проведенных ведут к более эффективному функционированию. Эффективность осуществления изменений при реализации стратегии зависит от нескольких факторов: темп осуществления изменений; степень управления со стороны менеджеров; использование внешних структур, например, консалтинговых; центральное или местное сосредоточение сил. Внедрение стратегии главным образом требует существенных изменений на предприятии, которые могут происходить во время реинжиниринга, реструктуризации или внедрения новаций. Исходной задачей формирования стратегии изменений является гарантия эффективного ответа организации на существующую потребность или проблему. Стратегия должна гарантировать существование или создание условий, при которых компания будет располагать наибольшими шансами добиться успеха

Постановка проблеми. Висока динаміка зовнішнього середовища в даний час визнається одним з найбільш значущих чинників розвитку українських підприємств і, як показує практика, безпосередньо впливає на їх ефективність. Така ситуація вимагає від керівництва підприємства готовності до змін та своєчасного реагування. Зміни відбуваються мимовільно, їх може легко ініціювати будь-який керівник, часто і рядовий співробітник, але провести потрібні зміни і отримати запланований результат як було, так і залишилося надскладним завданням. На сьогоднішній день ми найчастіше при розгляді організаційних перетворень стикаємося саме зі стратегічними змінами. Але, щоб зрозуміти механізм реалізації цих змін на підприємстві, перед усім необхідно з'ясувати що ж взагалі являють собою зміни в організації, стратегічні зміни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед науковців, які вивчали питання присвячені стратегічним змінам слід виокремити наступних: И. Ансофф, Э. Тоффлер, Ч. Хенді, Р. Паскаль, А. Сливоцький, К. Маркідес, А.Т. Зуб, М.В. Локтионов, А.И. Панов, О.С. Виханский, С.А. Попов. Однак питання стратегічних змін і досі є актуальним, бо у більшості наукових розвідок мало уваги приділено методиці управління підприємством на основі стратегічних змін.

Мета статті. Метою дослідження є виявлення сутності стратегічних змін в процесі управління підприємством.

Результати дослідження. Усім організаціям час від часу необхідно міняти щось у своїх стратегіях і структурах. У минулому, коли зовнішнє оточення було відносно стабільним, більшість організацій проводили незначні, швидше кількісні зміни, щоб вирішити термінові проблеми або скористатися новими виявленими можливостями. Однак останні десять-п'ятнадцять років компанії всього світу опинилися перед необхідністю радикальних змін в стратегії, структурі і процесах управління, щоб пристосуватися до нових вимог конкуренції. Організації можуть вибрати ті зміни, які їм потрібні, серед величезного різноманіття змін. Цей вибір складний і вимагає великої відповідальності вищого менеджменту. За помилки організації платять надто високу ціну. Вибрати й рухатися в правильному напрямку значить успішно здійснити стратегію змін. Але спочатку треба чітко зрозуміти що ж являють собою ці зміни.

Дослідження змін на підприємствах, як окремому напрямку управлінської науки, почалось в середині ХХ ст., разом з розвитком теорії стратегічного управління. Зміни – це процес руху. Отже, коли на підприємстві проходять зміни, слід говорити, що в ньому проходить підприємницький розвиток. Виділимо три найбільш сталих підходу в трактуванні терміну «підприємницький розвиток». Згідно з першим підходом, йдеться про природний процес якісних змін на підприємстві, похідних від його віку. Другий підхід вважає, що розвиток пов'язано з такими змінами, які сприяють зростанню чисельності персоналу або збільшенню розмірів підприємства і визначаються нововведеннями. А третій підхід вважає, що підприємницький розвиток - це складна освітня стратегія, розрахована на зміну соціальних стосунків, поглядів людей і структури підприємства з

метою поліпшити його адаптацію до вимог технології і ринку [1]. Незважаючи на відмінність поглядів, у них є два загальні моменти. По-перше, акцент на якісній стороні змін, що відбуваються. По-друге, виражене в виявленій або прихованій формі уявлення про позитивні результати процесу.

Виходячи з цього слід зазначити, що організаційний розвиток – це процес позитивних якісних змін на підприємстві. Характерно, що уявлення про позитивність варіюється в різних концепціях. Представники класичної і емпіричної шкіл критерієм вважають ефективність (продуктивність, прибуток, підвищення конкурентоспроможності). У школі соціальних систем, неоінституціональної моделі розвитку і організаційної екології основою виступає виживання підприємства. У ігровій і неомарксистській концепціях підприємства таким є досягнення або збереження влади однієї групи (коаліції ролей) над іншою. Нарешті, в інноваційному і стратегічному підході критерієм позитивності виступає відповідність властивостей, досягнутих підприємством в результаті зміни в початковому проекті.

Першим у 1962 р. Ігор Ансофф ввів поняття стратегічного менеджменту. Ідея була представлена на конференції в Університеті Вандербілта (Vanderbilt University) в якості відповіді на зростаючу складність сучасного бізнесу. У 1979 році він публікує свою роботу «Стратегічне управління», де дає поштовх до аналізу управління в умовах стратегічних змін [2].

У 1970 році Елвін Тоффлер у «Future Shock» описав тенденції, які призводять до прискорення темпів змін [3]. Він показав, що соціальні і технічні явища стають коротшими з кожним поколінням, і він поставив під сумнів здатність суспільства справлятися з результатами потрясінь і супутньої тривоги. У минулих епохах періоди зміни завжди перехрещувалися з часами стабільності. Це дозволяло суспільству асимілювати зміни до наступного притоку прибутку, але ці періоди стабільності зникли в кінці 20-го століття. У 1980 році в «Третій хвилі» Тоффлер назвав визначальну рису третього етапу цивілізації, це хвиля - «перехід до незупинних змін» (на перших двох етапах це сільськогосподарська і промислова хвиля) [4].

У 1989 році Чарльз Хенді визначив два типи змін: «стратегічний дрейф» та «трансформаційні зміни» [5]. «Стратегічний дрейф» - поступові зміни, які відбуваються дуже повільно, їх можна не помітити, поки не стане надто пізно. "Трансформаційні зміни" - раптові і радикальні зміни. Вони, як правило, викликані розривами (або «екзогенними шоками») в бізнес-середовищі.

У 1990 році Річард Паскаль писав, що зміни невпинно вимагають, щоб підприємства безперервно винаходили себе [6]. Він казав, що те, що було силою вчора стає коренем слабкості сьогодні. Ми, як правило, залежимо від того, що працювало вчора і відмовляємося відпустити те, що і так добре працювало для нас в минулому. Щоб уникнути цієї пастки, підприємства повинні стимулювати дух дослідження і здорові дискусії. Вони повинні заохочувати творчий процес самооновлення на основі конструктивного конфлікту.

У 1999 році Константінос Маркідес переглянув характер стратегічного планування [7]. Він описав формування та реалізацію стратегії, як поточний, нескінченний, інтегрований процес, який вимагає безперервної переоцінки та реформування. Стратегічне управління є плановим, динамічним і інтерактивним.

А.Т. Зуб і М.В. Локтіонов розглядають стратегічні зміни як постійний або ступінчастий процес перекладу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій [10].

Значно ширше дивиться на цю категорію А.І. Панов, визначаючи стратегічні зміни як процес, що охоплює діапазон від повної відсутності варіацій в існуючій стратегії до повної зміни стратегічної мети організації [11].

О.С. Виханський називає стратегічними змінами такі, які проводяться в процесі зміни стратегії [12].

На думку С. А. Попова, стратегічні зміни - це основний конструктивний зміст будь-якої стратегії. «Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку організації і саме стратегічні зміни являють собою ключовий об'єкт управління в процесі реалізації, як кожної спеціалізованої стратегії, так і корпоративної стратегії в цілому» [13].

Розглянувши еволюцію поглядів на проблему змін та визначення вчених, було сформовано власне визначення стратегічних змін. Стратегічні зміни – це системний процес у ході реалізації якого підприємство змушено своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні перетворення, які сприяють постійному розвитку, а в результаті своєчасних проведеннь веде до більш ефективного функціонування.

Здійснення змін являє собою складний комплекс процесів і процедур, направлених на впровадження та проведення змін в організації. Коли ми говоримо про процес здійснення змін, ми повинні пам'ятати, що:

- це перш за все тривалий процес, який займає досить багато часу на підготовку до проведення змін, безпосереднє впровадження та контроль після здійснення змін;

- важливою частиною цього процесу є вибір з різних альтернатив, від якого залежить майбутнє організації;

- цей процес можна розглядати тільки як системний процес, який зачіпає всю організацію;

- необхідно враховувати, що багато проблем, з якими доводиться стикатися в процесі здійснення змін, володіють високою невизначеністю;

- процес зачіпає інтереси багатьох людей, тому необхідно приділяти особливу увагу людському фактору при реалізації та впровадженні змін в компанії.

Комплекс усіх процедур і процесів, пов'язаних із здійсненням зміни, - це не просто певна послідовність дій, яка характеризує виконання звичайної роботи, а по суті стратегія здійснення змін.

Підхід до здійснення змін при реалізації стратегії може залежати від кількох чинників:

- 1) темп здійснення змін;
- 2) ступінь керування з боку менеджерів;
- 3) використання зовнішніх структур, наприклад, консалтингових;
- 4) центральне або місцеве зосередження сил.

Під стратегією зміни розуміють той чи інший підхід, обраний у залежності від обставин, який враховує фактори, описані вище. Не існує однієї універсально оптимальної стратегії змін, хоча часто можна почути про успіхи менеджерів, які працюють як у сфері бізнесу, так і в сфері державного управління (особливо вищої), швидко здійснюють масштабні зміни (наприклад, приватизацію), без урахування думки, знань, досвіду і навіть роботи людей, яких зачіпають такі зміни. Даний підхід може бути корисним протягом дуже короткого часу, і використання його на більш тривалий термін часто призводить до великих витрат, а не до позитивних змін, які сприяють підвищенню ефективності організаційних процесів. При використанні стратегії зміни необхідно пам'ятати, що у менеджера є вибір [12] Проведення змін не може спиратися на інтуїцію, а вимагає систематичного підходу. Щоб управляти змінами потрібно впорядкувати процес, обґрунтовувати його структуру. Основні причини невдач зумовлені поверхневим аналізом ринку, виробничими проблемами, нестачею фінансових ресурсів і т. п. Отже, вибір неефективної стратегії є критичним за рівнем успіху нововведень. Як зазначає Ж. Ж. Ламбен, пріоритетним чинником є «розуміння» підприємством ринку, а не активність на ньому.

Таким чином, впровадження стратегії переважно потребує суттєвих змін на підприємстві, які можуть відбуватися під час реінжинірингу, реструктуризації або впровадження новацій. Часто ці зміни проводяться паралельно, наприклад, впроваджуються нові товари або технології та змінюється структура підприємства.

Визначають ще одну класифікацію стратегічних змін. Згідно неї виділяють чотири типи змін:

1) перебудова - істотна зміна підприємства, що зачіпає її місію та культуру. Зміни можуть виникнути, коли підприємство змінює галузь, продукт, становище на ринку;

2) перетворення - проводиться у разі, якщо підприємство не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни (наприклад, злиття з аналогічним підприємством);

3) помірне перетворення - здійснюється при виході на ринок з новим продуктом. Зміни стосуються виробничого процесу, маркетингу;

4) звичайні зміни - пов'язані з проведенням перетворень в маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту [9].

Навколишня дійсність дає величезну кількість інформації про події у зовнішньому та внутрішньому середовищі промислового підприємства. З часом цей потік інформації тільки посилюється. Управління змінами потребує впорядкування процесу, обґрунтування його структури. На сьогодні ще немає класифікації підходів існуючих в зарубіжній літературі, які можна було б розглядати як перший крок на шляху до визначення методології формування і розвитку системи та створення узагальненої моделі стратегічних змін промислового підприємства.

Висновки. Традиційно стратегічні зміни представлялися рідкісним, але великомасштабним процесом, проте останнім часом стратегічний розвиток організації розглядається як безперервний еволюційний процес, в якому одне стратегічне зміна створює необхідність інших змін.

Як відомо, жодне підприємство не може існувати незмінно довгий час, воно постійно регулярно стикається з постійними змінами. Це змушує змінювати цілі, завдання та стратегію організації. Такі зміни ведуть до зміни всієї організації, її внутрішніх структур і процесів. Загальний успіх компанії залежить саме від правильного управління такими змінами, від обраної стратегії.

Вихідною задачею формування стратегії змін є гарантія ефективної відповіді організації на існуючу потребу або проблему, і ця відповідь вимагає підтримки з боку членів організації. Стратегія повинна гарантувати існування або створення умов, при яких компанія буде володіти найвищими шансами домогтися успіху.

Список використаних джерел:

1. Ackerman L. *Development, transition or transformation: the question of change in organizations* / D. F. Van Eynde, J. C. Hoy, D. C. Van Eynde. – San Francisco : Organization Development Classics, Jossey Bass, 1997. – 248 p.
2. Ансофф И. *Стратегическое управление* / И. Ансофф: пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Toffler Alvin, *Future Shock*, Bantam Books, New York, 1970.
4. Toffler Alvin, *The Third Wave*, Bantam Books, New York, 1980.
5. Handy Charles, *The Age of Unreason*, Hutchinson, London, 1989.
6. Pascale Richard, *Managing on the Edge*, Simon and Schuster, New York, 1990.
7. Markides Constantinos, *A dynamic view of strategy*, Sloan Management Review, vol 40, spring 1999, pp 55–63.
8. Зуб А.Т. *Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учебное пособие для вузов* / А. Т. Зуб. – М.: Аспект - Пресс, 2002. – 415 с.
9. Садеков А. А. *Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: Навч. посіб.* / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 413 с.
10. Виханский О. С. *Стратегическое управление* / О. С. Виханский. – [2-е учебн. изд. перераб. и доп.]. - М.: Гардарики, 1998. - 296 с.
11. Попов С.А. *Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»*. Модуль 4. / Попов С. А. – М.: Инфра-М, 1999. – 344 с.
12. Портал дистанционноконсультирования малого предпринимательства. *Управление организационными изменениями [Электронный ресурс]*. – Режим доступа: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section3.html>

References (BSI)

1. Ackerman L. *Development, transition or transformation: the question of change in organizations* / D. F. Van Eynde, J. C. Hoy, D. C. Van Eynde. – San Francisco : Organization Development Classics, Jossey Bass, 1997. – 248 p.
2. Ansoff I. (1989) *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management/ translation from English; editor Yevenko, L.I] Moscow: Ekonomika. [in Russian]
3. Toffler Alvin. *Future Shock*. - Bantom Books, New York, 1970.
4. Toffler Alvin. *The Third Wave*. - Bantom Books, New York, 1980.
5. Handy Charles. *The Age of Unreason*. - Hutchinson, London, 1989.
6. Pascale Richard. *Managing on the Edge*. - Simon and Schuster, New York, 1990.
7. Markides Constantinos. *A dynamic view of strategy*. *Sloan Management Review*, vol 40, spring 1999, pp. 55–63.
8. Zub, A.T. (2002) *Strategicheskiiy menedzhment. Teoriya i praktika: Uchebnoye posobiye dlya vuzov* [Strategic management. Theory and practice: Training manual for colleges] Moscow: Aspekt - Press.[in Russian]
9. Sadekov, A. A. (2010) *Strategichne upravlinnya pidpriemstvom. Upravlinnya zminami: Navch.posib*. [Strategic management of enterprise. Change management: Training Manual] Donetsk: DonNUET [in Ukrainian]
10. Vikhanskiy, O.S. (1998) *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management][2nd edition]. - Moscow: Gardarika. [in Russian]
11. Popov, S.A. (1999) *Strategicheskoye upravleniye: 17-modulnaya programma dlya menedzherov «Upravleniye razvitiyem organizatsii»*. Modul 4. [Strategic management: 17 module program for managers “Management of organization development”. Module 4] – M.: Infra-M.[in Russian]
12. *Portal distantsionnogo konsultirovaniya malogo predprinimatelstva. Upravleniye organizatsionnymi izmeneniyami* [Elektronniy resurs] [Portal of distance consulting for small business. Management of organizational changes [Electronic resource]]. – Access: <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/section3.html>

Keywords: strategy, strategic change, enterprise, procedure, approach, changes, strategy of changes.

Ключові слова: стратегія, стратегічні зміни, підприємство, процес, підхід, зміни, стратегія змін.

Ключевые слова: стратегия, стратегические изменения, предприятие, процесс, подход, изменения, стратегия изменений.