

УДК 658:519.2

БАБАНІНА К.І.

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджено теоретичні питання управління стратегічними змінами на підприємствах як складової частини загальної системи стратегічного менеджменту. Встановлено основні інструменти його реалізації, досліджені організаційно-економічний механізм (стратегія), розробка та реалізація кожного інструменту, що повинно позитивно впливати на економічний розвиток підприємств через якісний підхід до його реалізації та виробничо-фінансовий потенціал. Розглянуті існуючі бар'єри та запропоновано стратегію, методи та схем їх подолання. Розроблена стратегія щодо покращення зв'язку мотивації співробітників із стратегічними цілями, взято до уваги, орієнтування стратегічних змін не тільки в короткостроковій перспективі, але і на довгий термін. У статті представлені етапи реалізації стратегічних змін на підприємствах та детально розглянуто їх основи. Досліджені організаційні, психологічні, соціальні, культурні бар'єри впровадження інновацій як фактор стратегічних змін, з подальшим описом процедур їх подолання. Механізм розроблений з метою удосконалення системи стратегічного управління підприємством.

Ключові слова: управління, зміни, підприємство.

В статье исследованы теоретические вопросы управления стратегическими изменениями на предприятиях как составной части общей системы стратегического менеджмента. Установлены основные инструменты его реализации, исследованы организационно-экономический механизм (стратегия), разработка и реализация каждого инструмента, что должно оказывать положительное влияние на экономическое развитие предприятий через качественный подход к его реализации и производственно-финансовый потенциал. Рассмотрены существующие барьеры и предложена стратегия, методы и схемы их преодоления. Разработана стратегия по улучшению связи мотивации сотрудников со стратегическими целями, учтена ориентировка стратегических изменений не только в краткосрочной перспективе, но и на долгий срок. В статье представлены этапы реализации стратегических изменений на предприятиях и подробно рассмотрены их основы. Исследованы организационные, психологические, социальные, культурные барьеры внедрения инноваций как фактор стратегических изменений с последующим описанием процедур их преодоления. Механизм разработан с целью усовершенствования системы стратегического управления предприятием.

Ключевые слова: управление, изменения, предприятие.

The article examines the theoretical issues of strategic change management in the enterprise as part of the overall system of strategic management. The main tools of its implementation are established, the organizational and economic mechanism (strategy), development and implementation of each tool are studied, which should positively affect the economic development of the enterprise through a qualitative approach to its implementation and production and financial potential. Existing barriers to strategy implementation, methods and schemes for overcoming them are considered. A strategy has been developed to improve the relationship between employee motivation and strategic goals, taking into account the orientation of strategic change not only in the short term but also in the long term. The article presents the stages of implementation of strategic changes in the enterprise and discusses their basics in detail. Organizational, psychological, social, cultural barriers to the introduction of innovations as a factor of strategic change are studied, with further description of the procedure for overcoming them. The mechanism is designed to improve the mechanism of strategic management of the enterprise.

Key words: management, change, enterprise.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Кожне підприємство веде роботи з підвищення результатів своєї діяльності, якщо ж ні, таке підприємство згодом просто буде витіснене з ринку. Підвищення результатів найчастіше йде еволюційним шляхом, удосконаленням окремих аспектів своєї діяльності. Проте, такі несистемні зміни, навіть незважаючи на їх обмежений характер, призводять до протиріч, їх накопичення, перетворення на серйозні проблеми і навіть кризи. Проблеми та кризи можуть також виникати і через істотні зміни зовнішньої та внутрішньої ситуації. Такі кризи можуть вирішуватися лише двома шляхами: загибеллю підприємства, або його реорганізацією – комплексним системним переглядом всіх ключових положень його діяльності – розвитком підприємства, його переходом на новий рівень розвитку. Стратегія розвитку, такий стрибкоподібний перехід, необхідний і тоді, коли виявляються не кризи, а нові можливості, що відкриваються.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі докладно розглядаються різноманітні аспекти стратегічних змін на підприємстві. Великий внесок у дослідження проблем перетворення та реформування підприємств зробили такі вчені, як І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, В.В. Кондратьєв, В.Б. Краснова, А. Ушаков, Є. Коротін, В.Ф. Кравченко, Є.Ф. Кравченко, Є.Г. Ойхман, М. Ванденбош, М. Хаммер, Дж. Чампі, Х. Віссема, М. Робсон, Т. Давенпорт, Дж. Шорт, В. Гровер, Дж. Тенг та ін.

У загальнотеоретичному та практичному плані зарубіжні та вітчизняні наукові дослідження приділяють незаслужено мало уваги стратегічним змінам як структурного елемента стратегічного управління.

Питання реалізації стратегій, стратегічних планів та проектів у відомій літературі зі стратегічного менеджменту розглядаються, як правило, у загальному ключі, без особливої деталізації цього процесу, в порівнянні з іншими етапами стратегічного управління. У прямій постановці дана проблематика у науковій літературі зустрічається досить рідко і при

цьому досліджується, як видається, певною мірою фрагментарно, не завжди системно і недостатньо конкретно з погляду практичної застосовності.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз методів стратегічних змін як одного з підходів стратегічного управління підприємства; розробка алгоритму формування стратегії; аналіз інновацій як фактору стратегічних змін; описання форм подолання бар'єрів, які забезпечують успішну реалізацію стратегічних змін.

Виклад основного матеріалу. Стратегічні зміни як процес трансформації підприємства під впливом зовнішніх факторів є найважливішою складовою стратегічного менеджменту. Основне призначення стратегічних змін - створення комплексу конкурентних переваг, здатних забезпечити успіх підприємства в довгостроковій перспективі.

Сьогодні очевидно, що підприємства для виживання на ринку і збереження конкурентоспроможності повинні час від часу носити зміни в свою господарську діяльність. Більше того, потреба в змінах стала виникати настільки часто, що їх вплив на життєвий цикл підприємства вже не розглядається як виключне явище.

Розробка стратегії та реалізація стратегії - це два принципово різні етапи процесу: не зважаючи на те, що розробка стратегії відбувається аналітично і в основному в невеликих управлінських командах, реалізація стратегії зачіпає та активує всю компанію та вимагає, щоб кожен окремий співробітник визначав цілі та відповідну готовність їх реалізувати [1,2,3].

Існують різні бар'єри на шляху реалізації стратегії, які також можуть виникати у різних формах залежно від стилю управління та корпоративної культури: цілі компанії чітко та конкретно не сформульовані для співробітників («бар'єр зору»), мотивація працівників, стратегія та їх цілі низькі («бар'єр для людей»), для реалізації стратегії потрібні ресурси, які недоступні у довгостроковій перспективі («бар'єр ресурсів») та/або керівництво більш

© Бабаніна К.І., 2021

орієнтоване на короткострокові цілі («швидкі перемоги») та втрачає орієнтацію на довгострокову стратегічну орієнтацію («бар'єр» управління») [4,3].

У більшості підприємств високий рівень уваги приділяється процесу розробки стратегії: визначення стратегії є «головним пріоритетом» і вважається важливим для майбутнього напрямку діяльності компанії.

Слід розробити авторський алгоритм формування стратегії, який включає необхідні кроки щодо розробки стратегії, що складається з аналізу стратегії, оцінки та вибору стратегії, а також відповідного опису стратегії. Останнім кроком є реалізація стратегії, в якій сформульована стратегія перетворюється на відповідні дії та, таким чином, реалізується (рис. 1).

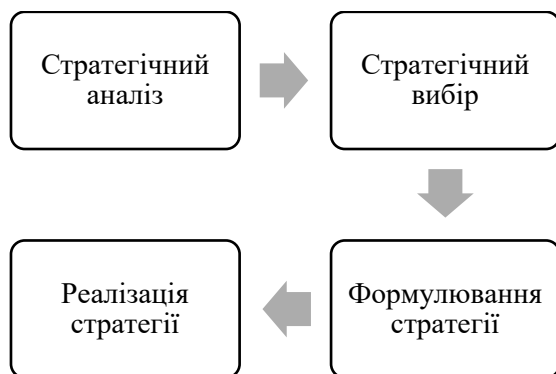


Рисунок 1 – Етапи реалізації стратегічних змін

Якщо розглянути докладніше кожен з етапів, пропонується здійснити стратегічний аналіз за рахунок використання форсайту, STEP-аналізу та SWOT – аналізу, PEST, PIMS, галузевий та конкурентний аналіз, ситуаційний аналіз тощо [5, С. 76]. На цьому етапі слід здійснити аналіз загальних макроекономічних тенденцій у країні та у світовій економіці, з виділенням тих змін, які можуть значно вплинути на функціонування та розвиток комерційної організації; аналіз факторів, що визначають стратегію на рівні регіону; аналіз чинників, визначальних стратегію лише на ринку; аналіз факторів, що визначають стратегію на рівні комерційної організації, включаючи аналіз потенційних можливостей власників інвестиційного капіталу, очікування

акціонерів та персоналу, уточнення цілей вкладення інвестиційного капіталу.

При стратегічному виборі використовується місія, бачення та експертні оцінки. У рамках цього етапу розробка стратегії здійснюється із застосуванням матричних моделей (Shell/DPM, Hofer/Shendel, ADL/LC, Томпсона-Стрікланда, SPACE, Єфремова В. С.), експертні методи, методи теорії ігор.

На етапі формування стратегії відбувається опис стратегії, її створення та структурування стратегічної карти. На останньому етапі стратегія реалізується за рахунок її диверсифікації в конкретні завдання та цілі, створюється програма дій.

У стратегічному процесі до 75% часу займають перші три етапи, адже насправді це вибір вектора стратегічного розвитку. Тут визначаються як імперативи руху компанії вперед, так і конкретний набір товарів, ринків, споживачів.

Створюваний метод стратегічних змін передбачає декілька форм подолання бар'єрів, які забезпечать успішну його реалізацію. Серед таких форм виділяються:

Чітке формулювання – зрозуміла мова, конкретні, детальні способи вираження поставлених цілей.

Мотивація всього персоналу – поєднання реалізації стратегії з особистими досягненнями працівників, перетворення стратегічних цілей в особисті, підтримка лояльності працівників.

Планування та підтримка ресурсів – забезпечення ресурсами довгострокову реалізацію стратегічного плану, планування ресурсів для оперативного управління не «зверху», в «знизу».

Регулярні ретроспективи стосовно стратегічних змін – створення умов для дискусії стосовно реалізації стратегії на всіх рівнях управління, розвиток корпоративної культури, навчання стратегічним інструментам та стратегічному баченню всіх співробітників підприємства.

На нашу думку, доцільно використовувати в системі стратегічних змін використання інновацій. Тому не менш важливим питанням, яке слід розглянути, є збільшення інноваційної потужності підприємства, як фактор стратегічних змін.

Відтворення не зупиняється, світ змінюється, тенденція споживання переходить від масових продуктів до більшої індивідуальності, тому успішні компанії розробляють цільові стратегії задоволення нових вимог. Вони виявляють та аналізують зміни, які з'являються на ранній стадії. Вони адаптуються до змін, реагують на реструктуризацію всередині своєї компанії та за її межами зі своїми діловими партнерами, щоб зробити їх успішними. У кращому разі вони самі запроваджують зміни через інновації.

Успішні підприємства вчасно досліджують, що відбувається на ринку, досліджують соціальні відносини та нові тенденції. Вони розробляють цілеспрямовані дії чи цілі стратегії задоволення нових вимог. Потім вони швидко реалізують ці концепції, тому що хороші ідеї, які потрапляють у ящик, є марною витратою ресурсів.

Інновації часто сприймаються як ключ до довгострокового успіху підприємства. І, якщо малі та середні підприємства нерідко є творчими, гнучкими, адаптивними, то для великих підприємств часто виявляється, що так звана «інновація» здебільшого обмежується оптимізацією існуючого продукту, процесу, структури. Слід розглянути, що ж таке інновації як фактор стратегічних змін та коли менеджер одночасно є «новатором» та «підприємцем».

1. Творчість проти інновацій.

Творчість – це розумова здатність розробляти нові ідеї та проекти, а інновація – це творчий процес, який розвиває корисні ідеї з нових ідей. Творчість може бути цілеспрямованою, але інновація завжди. Іншими словами, інновації спрямовані на досягнення певних цілей, а також вимір якості ідей та вирішення проблем.

Багато великих винахідників засвоїли це мислення. Наприклад, одним з головних моментів, який зазначив Томас Едісон, який винайшов лампочку, було: «Я не хочу вигадувати те, що не можна продати» [6].

2. Революційні зміни, а не покращення.

В оперативному управлінні та повсякденній мові часто відбувається так, що будь-яке поліпшення існуючого продукту чи процесу розглядається як інновація. Але

зі справжніми інноваціями завдання або проблеми вирішуються зовсім інакше, ніж раніше. Це так звана зміна шаблону, яка дозволяє знову зробити «революцію» в бізнесі замість часткового вдосконалення.

Наприклад, в економічному контексті поширення книг або взуття через Інтернет представляє собою зміна шаблону.

3. Мода, тренд та зсув парадигми.

Основою для «реальних інновацій» не є тимчасові тенденції та мода. Вони в основному засновані на тих технологіях, які настільки фундаментальні, що парадигми економічного та соціального життя докорінно змінюються.

Таке зрушення парадигми стало тріумфом інформаційних технологій. У свою чергу, він дозволив використовувати наступні технології, такі як мобільні пристрої, Інтернет та соціальні мережі, які революціонізують і вже революціонізували економічне та соціальне життя.

Основними бар'єрами інновацій є психологічні, організаційні, культурні та соціальні бар'єри.

1. Психологічні бар'єри.

Будь-хто, хто наважиться впровадити інновації і зазнає невдачі, може отримати тавро «невдахи», що веде до банкрутства компанії. Це зупиняє як багатьох людей, а й організації від створення та впровадження радикально нових ідей.

Інноваційні процеси не такі прості в управлінні, як усталені бізнес-процеси. Вони часто мають неявні переваги та складності у впровадженні. При кожному інноваційному процесі необхідно подолати страх втрати контролю та ефективності. Крім того, результат падає з часом. Це змушує багатьох керівників та організації оптимізувати вже існуючі процеси, бо вони їх освоїли та вміють контролювати.

Інновації означають нові можливості, але й породжують страх незахищеності, втрати влади та компетенції. Це означає, що звичні зразки рішень і поведінки повинні бути поставлені під сумнів, а іноді й повністю відкинуті. Це також означає, що мислення та поведінкові процедури, що дають відчуття безпеки, стають застарілими. А досвід, яким пишаються досвідчені

фахівці, втрачає цінність. Це лякає не лише багатьох працівників, а й керівників.

2. Організаційні бар'єри.

Організаційні перешкоди є матеріалізацією вищезгаданих психологічних бар'єрів. Вони документують себе в компаніях, наприклад, у складних процедурах затвердження нових стандартів та регламентів (страх втрати контролю), а крім цього, у жорстких планах та специфікаціях бюджету (страх перед додатковими витратами). Через цей страх підприємства часто намагаються впровадити інновації в процеси, які визначаються як повсякденні операції. Замість того, щоб ризикувати з експериментами, пов'язаними з можливою невдачею, підприємства намагаються забезпечити інновації кількістю досліджень, аналізом ринку тощо.

Проте інновації означають нові можливості, а цифри відображають лише минуле. В умовах швидкого мінливого зовнішнього середовища рідко вдається екстраполювати попередні тенденції на майбутнє.

3. Культурні та соціальні бар'єри.

Передумовою для інновацій є особливості організаційної культури та мислення, які допускають відмову від помилкового рішення та можливу невдачу. Її організаційна культура бюрократична, є громіздкі регламенти реалізації інноваційних процесів - з певними процедурами, інтерфейсами та чіткими правилами - можуть бути отримані лише якісь часткові покращення. Реальні інновації потребують нових концепцій управління.

На нашу думку, для керівника підприємства бути підприємцем, новатором означає не просто управління бізнесом, а ефективне використання ресурсів та включення таких творчих елементів, як:

- 1) виявлення ринкових можливостей,
- 2) пошук нових ділових ідей,
- 3) їхнє впровадження у формі нових бізнес-моделей.

Зміцнення інноваційної сили організації як додаток до певної корпоративної культури потребує перспективної, новаторської системи управління. Найвище керівництво має розглядати це як свою основну місію щодо

впровадження інновацій в організації для забезпечення довгострокового успіху.

Доцільно буду впровадити наступні заходи для подолання психологічних, організаційних, культурних та соціальних бар'єрів, та крім того, підвищити ефективність роботи організації.

Знайомте співробітників із ринковою реальністю

Приведіть своїх співробітників до ситуації, коли вони відчують те, що відбувається на ринках, що розвиваються, з лідерами в галузі технологій, у суміжних галузях.

Протиставляйте своїх керівників цим реаліям, тому що людям подобається зупинятися на досягнутих успіхах, і вони не хочуть нічого міняти.

Заохочуйте творчу ініціативу

Необхідно створювати умови та заохочувати творчих працівників, навіть якщо їхні ідеї виявилися непрацездатними. Усі співробітники, зокрема керівники, повинні відчувати пошук нових ідей та способів вирішення проблем бажаний для топ-менеджменту та власників компанії.

Слід дозволити працівникам порушувати правила

Правила, процедури, певні процеси не є догмою та самоціллю. Вони мають цінність тільки доти, доки служать для досягнення стратегічних цілей компанії. Вони можуть/мають бути регулярно порушені в залежності від ситуації, що складається. Керівник повинен спілкуватися з цих позицій та ділитися таким мисленням із своїми співробітниками.

Створювати "точки кипіння" в організації.

Створюйте «точки кипіння» або «творчі лабораторії» в компанії, де, наприклад, рядові співробітники або експерти з різних областей можуть виступати як «внутрішні підприємці», створювати «стартапи», генерувати відмінні ідеї та бізнес-моделі.

Налаштувати систему управління на інновації. У багатьох компаніях на засіданнях розглядається лише порядок денний із невідкладними питаннями. Немає місця та часу для вирішення стратегічних

питань. На нарадах слід ставити, не тільки оперативні, а й такі питання:

1) які нові технологічні розробки існують у нашій області, чи, можливо, з'являться у найближчому майбутньому?

2) що це означає для нас?

3) які шанси/загрози виникають через це для нашої компанії?

Інакше існує високий ризик того, що все управління занурене у повсякденний бізнес, що обмежуються виключно оптимізацією існуючих процесів. Така позиція пов'язана з тим, що вона зазвичай призводить до більшої віддачі у короткостроковій перспективі. Однак це означає, що короткостроковий і, можливо, середньостроковий успіх підприємства забезпечений, а з точки зору довгострокового успіху на ринку, ситуація виглядає не так благополучно. Враховуючи динаміку змін на ринку, скорочення життєвого циклу товарів та галузей, необхідно радикально змінювати підхід в управлінні щодо стратегічного та інноваційного розвитку.

Вміння ефективно керувати стратегічними змінами може бути ключовою компетенцією підприємств сфери послуг, яка дозволить отримати конкурентну перевагу. Вищезазначене вимагає вивчення концепції менеджменту змін на предмет її теоретичного та практичного застосування

Список літератури:

- 1 Мишурова И.В. Стратегические сессии для декомпозиции бизнес-процессов корпоративных структур. Вестник академии знаний, №34 (5), 2019. С. 175-179
- 2 Николаев Д.В. Управление организационным развитием компании для роста экономических результатов. Финансовые исследования, 2019, № 3 (64). С.141-147
- 3 Mishurova I.V. Nikolaev D.V. Nikolaeva N.V. Sinyuk T.Yu. Nesterova O.S. Communicative Technologies in Anti-Crisis Management of Corporate Structures. International Conference on Communicative Strategies of Information Society (CSIS 2018). Advances in Social Science, Education and Humanities Research, vol. 289

на суб'єктах господарювання, узагальнення макроекономічних змін на ринку, поглибленого дослідження та переосмислення змін у сучасній управлінській поведінці підприємств.

Висновки. Сучасним трендом стратегічного розвитку бізнесу є збільшення кількості індивідуалізованих товарів та послуг, виробництво яких залежить від можливості швидко адаптуватися до нових конкретних потреб своїх клієнтів. У цих умовах масштаби виробництва, розмір компанії більше не є вирішальною перевагою. З одного боку, це вказує на можливості для зростання малих та середніх підприємницьких структур, з іншого – вимагає від великих підприємств подолання бар'єрів для проведення стратегічних змін, створення адаптивних систем управління, налаштованих на інновації.

Продукти та послуги, які залежать від індивідуальності, вимагають добре підготовлених, творчих та мотивованих співробітників. Щоб мати можливість пропонувати індивідуальні товари та послуги, керівникам та підприємцям потрібні співробітники з додатковими соціальними навичками, які знають і розуміють своїх клієнтів, не бояться нових ідей, мають сміливість викидати старі способи мислення та процеси.

4 Николаев Д.В. Концептуальные подходы к управлению и оценке эффективности процесов организационных изменений на предприятиях. Вестник академии знаний, №34(5), 2019. С. 191-198.

5 Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: пер. с англ. / Х. Виссема. Москва: Финпресс, 2010

6 Badura, A.; Gebhardt, J.; Lampater, E., Balanced Scorecard als Führungsinstrument im strategischen Prozess. In: Ronald Gleich (Hrsg.), Balanced Scorecard. Best-Practice-Lösungen für die strategische Unternehmenssteuerung. Freiburg 2012, P. 229–249.

Бібліографічні описи/Библиографические описания/Bibliographic descriptions

Управління стратегічними змінами на підприємстві / К.І. Бабаніна // Електронна збірка наукових праць «Е-КОНОМІКА». – Х. : НТУ «ХПІ». – 2021. - № 1(5). – С. 108-114

Управление стратегическими изменениями на предприятии / К.И. Бабаніна // Электронный сборник научных работ «Е-КОНОМІКА». - Х. : НТУ «ХПІ». - 2021. - № 1(5). - С. 108-114

Management of strategic changes in the enterprise / K.I. Babanina // Electronic collection of scientific papers "E-CONOMICS". – Kharkiv : NTU "KhPI". - 2021. - № 1(5). - P. 108-114

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Бабаніна Катерина Ігорівна – магістрант, Національний Технічний Університет «Харківський Політехнічний Інститут», e-mail: kate.babanina98@gmail.com

Бабанина Екатерина Игоревна – магистрант, Национальный Технический Университет «Харьковский Политехнический Институт», e-mail: kate.babanina98@gmail.com

Babanina Kateryna Ihorivna - Master's student, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", e-mail: kate.babanina98@gmail.com

Посилання на статтю / Reference to the journal article:

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИСМСТВІ [Електронний ресурс] / К.І. БАБАНІНА // «Е-КОНОМІКА». Електронна збірка наукових праць. – 2021. – № 1 (5). – С. 108-114. – Режим доступу до журн.: <http://e-conomics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/99>