

Магістр 2 курсу
факультету економіки і права ХНЕУ

**ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ
ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Анотація. Розглянуто основні складові процесу впровадження стратегічних змін, типові перешкоди, що трапляються на шляху адаптації до змін, фактори, що заважають "прощатися" з невдалими проектами та переходити до нових.

Аннотация. Рассмотрены основные составляющие процесса внедрения стратегических изменений, типичные препятствия, встречающиеся на пути адаптации к изменениям, факторы, мешающие "прощаться" с неудачными проектами и переходить к новым.

Annotation. This paper discusses the main components of the process of strategic changes implementation, typical obstacles encountered on the way of adaptation to the changes, the factors that prevent "saying goodbye" to unsuccessful projects and proceeding to the new ones.

Ключові слова: стратегічні зміни, управління, впровадження, перешкоди, проблеми, фактори, адаптація, процес.

Проблематика управління змінами в організаціях є сьогодні однією з найчастіше обговорюваних у науковій і практичній літературі з менеджменту. Як вчені, так і менеджери-практики додержуються однієї думки в тому, що вміння змінюватися вчасно і належним чином становиться одним із факторів, які визначають виживання та успіх організації. Відомо, що компанії часто потрапляють у складні та незвичні для них ситуації. Для того щоб з гідністю вийти з них, компаніям необхідно проявляти гнучкість і вміти впроваджувати інновації.

Для керівників українських компаній вивчення теорії і практики управління змінами вдвічі актуальне. По-перше, вітчизняні компанії працюють у більш динамічному зовнішньому середовищі. По-друге,

незважаючи на те, що останнім часом теорія управління змінами почала розвиватися інтенсивніше, більшість публікацій з управління змінами базуються на досвіді великих зарубіжних компаній, який не завжди корисний для вітчизняного бізнесу.

Саме тому важливим, необхідним та актуальним є дослідження запровадження управління стратегічними змінами на підприємствах.

Певний внесок до розгляду цієї проблеми зробили такі вчені та науковці: Трухан О. Л., Шершньова З. Є., Кобзєв П. М., Пастухова В. В., Пономаренко В. С., Фатхутдінов Р. А., М. Ковені [1 – 7].

Здобутки вітчизняних вчених і практиків у цій сфері залишаються слабо представленими. Отже, вивчення і структуризація головних проблем управління стратегічними змінами в українських підприємствах є дуже актуальними в умовах зростаючого динамізму бізнес-середовища.

Мета статті – теоретичне обґрунтування процесу управління стратегічними змінами на підприємстві.

Говорячи про зміни в організації, мається на увазі рішення керівника змінити одну або більше внутрішніх змінних в організації, структурі, завданнях, технології та людському факторі [1].

Зміни приводять до нововведень, які найчастіше спричиняють: оцінку та зміну мети організації; зміну структури, тобто розподілу повноважень; зміну техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікацію (зміну можливостей або поведінки) працівників; зміну організації виробничо-господарської діяльності [2; 3].

Зміни, що відбуваються в процесі функціонування підприємства, поділяються на стратегічні та тактичні. 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 всіх аспектів його діяльності. Отже, можна виділити такі типи стратегічних змін:

1) зміни в підприємстві, обумовлені обраною стратегією (або її корегуванням у процесі реалізації), можуть бути за видами як частковими, локальними, так і радикальними;

2) зміни в підприємстві, зумовлені кардинальними змінами умов функціонування, за характером належать до радикальних [1].

Окреме місце при цьому займає характеристика варіантів управління стратегічними змінами, запропонована різними авторами. Так, відомий фахівець стратегічного управління А. Буржуа розглядає авторитарний і контролюючий підходи на основі співробітництва та за допомогою зміни організаційної культури як "чемпіонський" підхід [2].

Стратегічне управління не є ефективним, якщо пріоритети та інтереси управлінських працівників та іншого персоналу підприємства ворожі або суперечать потребам, передбаченим системою

стратегічного управління. Це проявляється в блокуванні всіх стратегічних заходів замість того, щоб сприяти їм. У стратегічному управлінні зростають вимоги до менеджерів будь-якого рангу, тому треба забезпечувати їхню ефективну взаємодію в довгостроковій перспективі. Впроваджуючи стратегії, треба врахувати, що "позитивні та негативні" фактори (сили, вектори) будуть існувати завжди; їх треба ретельно досліджувати та балансувати. Фактори, що сприяють чи протидіють проведенню організаційних змін наведені нижче.

Позитивні (фактори сприяння): усвідомлення необхідності проведення змін; організаційна криза; старіння продукції, технології; зміни законодавчих і економічних важелів; зміни цінностей та норм у працівників; зниження продуктивності праці, якості продукції; зміни стилю управління; використання концепцій поведінкових шкіл.

Негативні (фактори протидії): бюрократична жорсткість структури; протиріччя в цілях; організаційна інерція; застарілі концепції або невизначеність управлінського стилю керівництва; невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях; опір і побоювання змін [4].

Опір змінам, у тому числі стратегічним, – це багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін. Розрізняють індивідуальний, груповий та опір системи (або опір організації) [5].

Значну увагу треба приділяти аналізу причин опору змінам, а також тактиці впровадження змін, яка може мати такі форми: примушування, переконання, залучення, маніпулювання.

Примушування може призвести до зростання напруженості у відносинах, розчарування і досить великого опору змінам.

Переконання й залучення в різних комбінаціях присутні в методах адаптації, кризи, "управління опором" і передбачають формування умов для впровадження змін за допомогою застосування "поведінкових механізмів". "Поведінкові механізми" дають змогу створити умови для сприяння змінам і базуються на твердженні, що успіху можна досягти лише тоді, якщо: персонал розуміє причини змін, своє місце в цих процесах; працівники сприяють змінам на всіх етапах (у плануванні, впровадженні й аналізі); довіряють ініціаторам змін, вірять у те, що буде враховано їхні інтереси; мають право погоджуватися чи не погоджуватися з певними змінами. Через переконання й залучення можна уникнути розриву між плануванням і впровадженням змін [4].

На рисунку наведені схема взаємозв'язку причин опору стратегічним змінам та основні методи подолання опору стратегічним змінам.

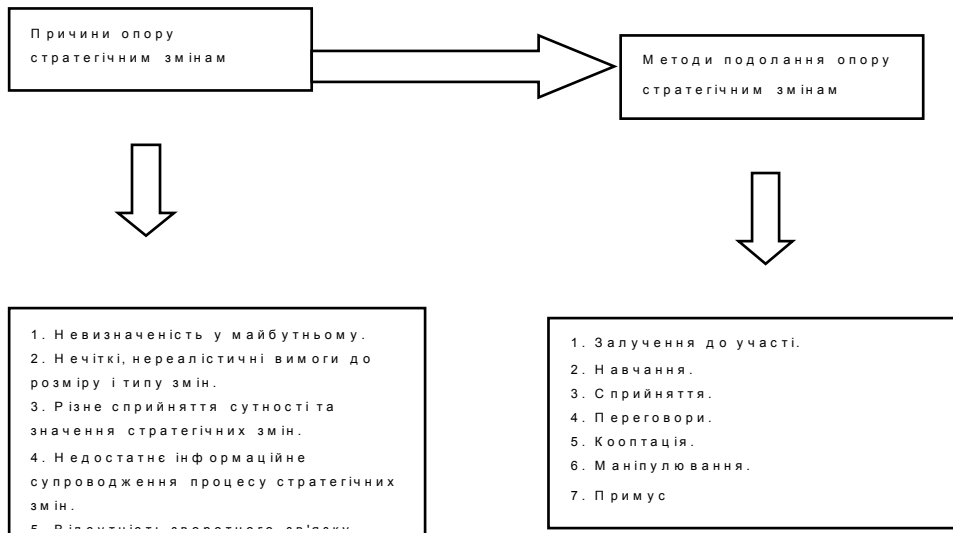


Рис. Методи подолання опору стратегічним змінам

Серед найбільш вагомих труднощів, що виникають у процесі здійснення стратегічних змін, можна виділити такі: у процесі реалізації виникають значні проблеми, які не були передбачені раніше; координація різних сторін діяльності щодо здійснення змін виявилася неадекватною; у виконавців змін не вистачило знань і досвіду; рядові співробітники виявилися недостатньо підготовленими; інші види діяльності відволікали увагу від виконання рішень; зовнішні об'єктивні фактори зовнішнього середовища спричинили негативний вплив на реалізацію змін та ін.[1].

Отже, управління опором включає спектр заходів із розв'язання та переконання, заохочення та адміністративного впливу. Важливою складовою процесу управління змінами є створення креативної обстановки, яка б забезпечила "генерування змін". При практичному впровадженні змін слід звертати увагу на фактори, що послаблюють організацію у період адаптації до змін. При цьому на новий рівень має бути введена робота з персоналом, який становить основу організації та визначає процес впровадження стратегічних змін.

Таким чином, у даній статті автором проаналізовано сутність, зміст та необхідність процесу управління стратегічними змінами. Новизна статті полягає в запропонованих автором можливих методах подолання опору стратегічним змінам та виділенні основних труднощів, що виникають на шляху впровадження стратегічних змін. У

подальшому планується виявити місце управління стратегічними змінами в загальному управлінні діяльністю з метою досягнення конкурентних переваг підприємства.

Наук. керівн. Іпполітова І. Я.

Література: 1. Трухан О. Л. Загальні проблеми управління стратегічними змінами на підприємстві [Електронний ресурс] / О. Л. Трухан. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/>. 2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с. 3. Управление в условиях неопределенности / под ред. Р. Пистотина, Е. Харитоновы ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 213 с. 4. Cummings T. G. Organization development and change / T. G. Cummings, E. F. Huse. – St. Paul : West publishing co, 1989. – 560 p. 5. Соціально-психологічне забезпечення процесів стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.vuzlib.net/strat_upr/53.htm. 6. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен и др. ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с. 7. Кобзев П. М. Управление стратегическими изменениями : конспект лекцій / П. М. Кобзев. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 132 с.