

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 330.341.1

Андрущенко Н.О.
кандидат педагогічних наук, доцент
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ОДНОГО З ФАКТОРІВ СТІМКОГО РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

ROLE AND IMPORTANCE OF MODERN CHANGE MANAGEMENT SYSTEM AS A FACTOR OF THE RAPID DEVELOPMENT OF DOMESTIC TRADE ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

Сьогодні очевидно, що вітчизняні підприємства повинні час від часу вносити зміни у свою господарську діяльність для підвищення конкурентоспроможності, самозбереження та саморозвитку. Цікавість до стратегічних змін у процесі розвитку підприємства обумовлена швидкими змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також необхідністю синергетичного поєднання стратегічного управління та оперативного виконання поточних робіт. У статті висвітлено напрями трансформації сучасного бізнес-середовища в контексті управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі. На основі формулювання головних аспектів управління змінами оцінено рівень стратегічного управління вітчизняними підприємствами, проаналізовано головні проблеми управління перетвореннями з погляду керівників підприємств.

Ключові слова: зміни, організаційні зміни, стратегічне управління, ринкова вартість, конкурентоспроможність

АННОТАЦИЯ

Сегодня очевидно, что отечественные предприятия должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность для повышения конкурентоспособности, самосохранения и саморазвития. Интерес к стратегическим изменениям в процессе развития предприятия обусловлен быстрыми изменениями во внешней и внутренней среде, а также необходимостью синергетического сочетания стратегического управления и оперативного выполнения текущих работ. В статье рассмотрены направления трансформации современной бизнес-среды в контексте управления стратегическими изменениями на предприятиях торговли. На основе формулировки главных аспектов управления изменениями оценен уровень стратегического управления отечественными предприятиями, проанализированы главные проблемы управления преобразованиями с точки зрения руководителей предприятий.

Ключевые слова: изменения, организационные изменения, стратегическое управление, рыночная стоимость, конкурентоспособность.

ANNOTATION

Today, it is clear that domestic enterprises should occasionally make changes to their business activities for increase of competitiveness, self-preservation and self-development. Interest in strategic change in the development of the company is determined by rapid changes in the external and internal environment and the need for synergistic combination of strategic management and operational implementation of the ongoing work. The article outlines directions of transformation of modern business environment in the context of the management of strategic change in trade. Based

on the wording of the main aspects of change management, the author assessed the level of strategic management of domestic enterprises, analyzed the main problems of managing transformations in terms of managers.

Keywords: change, organizational change, strategic management, market value, competitiveness.

Актуальність теми дослідження. В сучасних складних умовах ринку надзвичайно актуальними залишаються питання ефективного управління та забезпечення стабільного розвитку підприємств усіх форм власності. Сьогоднішні реалії передбачають наявність альтернатив при виборі ресурсів, надійних партнерів і джерел фінансування, форм і способів інвестицій. У зв'язку з цим виникла об'єктивна необхідність освоєння нових методів управління, а саме управління змінами, що базуються на сучасних методиках аналізу господарської діяльності, планування, обліку і контролю, спрямованих на комплексне вирішення численних проблем діяльності вітчизняних підприємств. Оновлені методи управління мають на меті не лише інформувати керівництво про поточні результати діяльності підприємства, але й прогнозувати його розвиток при зміні внутрішніх і зовнішніх умов господарювання. Поглиблене застосування та побудова ефективної та обґрунтованої системи управління змінами дасть змогу організувати управління на якісно вищому рівні завдяки інтеграції та координації діяльності різних служб та підрозділів підприємств задля досягнення оперативних і стратегічних цілей суб'єктів господарювання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Зазначена наукова проблема є досить актуальною протягом багатьох років, а тому знайшла свої теоретичні та практичні відображення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених-науковців, зокрема І. Адізеса, І. Ансоффа, П. Друкера, Е. Камерона, Дж. Котлера,

І. Фішера, Дж. Харрінгтона, К. Фрайлінгера, О. Лапіна, М. Пушкара, П. Засільченка, В. Ларінова, І. Петрової, Д. Воронкова та інших.

Разом з тим залишаються невизначеними питання щодо розробки та впровадження стратегічних змін на підприємстві в контексті обраної загальнокорпоративної стратегії, адаптації сучасних закордонних розробок до практики діяльності українських підприємств. Усе це свідчить про актуальність теми, а відтак зумовило вибір напряму дослідження в науковому і практичному аспектах.

Метою статті є дослідження сучасних підходів до поняття «управління стратегічними змінами», визначення його ролі й значення в загальній системі управління підприємством в сучасних умовах й розробка теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами на торговельних підприємствах України.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах нестабільного зовнішньоекономічного середовища ефективне управління підприємством неможливе без впровадження стратегічних змін, що спрямовані на якісні позитивні зрушення і суттєво впливають на функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. У теорії та практиці менеджменту науковці розглядають зміни з трьох позицій:

- як новий стан;
- як процес руху;

– як синонім термінів, таких як «реорганізація», «трансформація», «нововведення», «організаційні зміни», «реінжиніринг», «реструктуризація», проте єдиного визначення змін в сучасній управлінській думці ще не надано.

Загалом під «зміними» трактують впровадження інновацій для перетворення діяльності підприємства відповідно до вимог ринку.

У підприємстві термін «зміни» може мати кілька значень. Цим терміном характеризують зовнішні зміни технологій, споживчих смаків, умов конкуренції, різноманітних соціальних, політичних та інших факторів (рис. 1). Також термін характеризує внутрішні зміни, що виникають в результаті необхідності підприємства адаптуватись до умов зовнішнього середовища конкретної галузі. З огляду на важливість залучення керівного апарату, зміни перетворюються на програми трансформації чи реорганізації, ініційовані керівництвом.

Доцільно також зауважити, що стратегічні зміни мають системний характер, тому й стосуються всіх сторін підприємства. Можна виділити два основні напрямки проведення стратегічних змін:

– перший пов'язаний зі змінами в організаційній структурі. Якщо структура не відповідає розглянутій стратегії, то необхідно вирішити, чи здійснення стратегія і які зміни в організаційній структурі й кадрові переміщення необхідно зробити для успішної реалізації стратегії;

– другий – зі змінами в організаційній культурі підприємства, тобто сформованої протягом усієї історії підприємства сукупності прийомів і правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища й формування внутрішніх відносин між групами працівників.



Рис. 1. Напрямок змін сучасного бізнес-середовища

Реалізація вищезазначених стратегічних змін має обов'язково складатись з ряду послідовних та взаємопов'язаних завдань, серед яких можна виділити такі:

1) встановлення пріоритетності адміністративних завдань, що забезпечують корпоративну стратегію;

2) встановлення чи обґрунтування відповідності обраної стратегії й внутрішньо організаційних процесів з метою орієнтації діяльності підприємства на здійснення прийнятих стратегічних рішень;

3) вибір і приведення у відповідність зі здійснюваною стратегією стилю лідерства й підходу до управління підприємством.

Проведення та якісне виконання вищевказаних завдань буде суттєвим поштовхом для створення умов, необхідних для здійснення обраної стратегії, зокрема стратегії кардинальних, повномасштабних та доцільних змін [7, с. 268].

Зауважимо, що зміни не є самоціллю. Необхідність і ступінь змін залежать від того, настільки підприємство готове до ефективної реалізації стратегії.

Виходячи зі змісту поняття «стратегія», стратегічний характер змін означає, що вони повинні бути пов'язані з ключовими, принципово важливими для підприємства, перетвореннями довготривалого характеру, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють довготривалі та невідворотні наслідки. По-друге, спрямованість таких змін на інноваційний розвиток передбачає позитивні якісні зрушення на підприємстві, заміну наявного стану в різних сферах його діяльності на суто інший, значно кращий. Такі зміни можуть бути пов'язані з реорганізацією підприємства, впровадженням великих інвестиційних проектів, нових технологій, освоєнням виробництва нових видів продукції, виходом на нові ринки тощо.

Визначивши сутність стратегічних змін, доцільно виділити їх основні типи. Зокрема,

за глибиною стратегічні зміни на підприємстві можуть бути частковими, локальними, радикальними та кардинальними [5, с. 63].

Часткові стратегічні зміни мають передбачати окремі зміни в будь-яких сферах діяльності підприємства. Наприклад зміну пріоритетів, технології, структурні перетворення у разі переорієнтації діяльності підприємства.

Натомість локальні стратегічні зміни мають застосовуватись лише у певній сфері діяльності підприємства (перетворення бізнес-процесів, маркетингова політика). Наприклад, вони здійснюються у випадку, коли підприємство виходить з новим товаром на ринок, не змінюючи при цьому сфери своєї діяльності [5, с. 63].

Радикальні стратегічні зміни на підприємстві, обумовлені кардинальною зміною умов функціонування або обраної стратегії, передбачають більш швидкі фундаментальні зміни в системі управління, структурі підприємства та бізнес-процесах. Водночас кардинальні зміни зовнішніх умов господарювання підприємства обумовлюють стратегічні зміни характеру та рівня ділової активності, організаційно-правової форми, структури власності, джерел фінансування, збутової політики тощо.

Успішне впровадження стратегічних змін істотно залежить від спроможності вищого керівництва спрямувати ці зміни. На багатьох підприємствах керівництво переважане вирішенням поточних завдань і не має можливості зосередитися на стратегічних проблемах. Окрім цього, особливістю вітчизняних керівників можна вважати і небажання «ділитися» правами з підлеглими.

Тому далі доцільно розглянути наявні стратегічні підходи до управління організаційними змінами (рис. 2). Певний варіант стратегічного підходу не залежить від обставин і враховує такі фактори:

- темп здійснення змін;
- ступінь управління з боку менеджерів;
- використання зовнішніх агентів,
- спосіб здійснення змін.

Хотілося б звернути увагу на те, що здебільшого у процесі проведення організаційних змін керівники поєднують ці підходи залежно від ситуації, а тому успіх управління змінами насамперед залежить від того, чи усвідомлюють співробітники організації

переваги, отримані внаслідок змін, чи бачать власне місце у цьому процесі [4, с. 196].

Ефект змін має насамперед базуватись не стільки на зовнішніх стимулах, скільки на внутрішньому усвідомленні та сприйнятті. Цьому повинні сприяти засоби, такі як інформування співробітників шляхом письмових та усних повідомлень, консультування з питань необхідності та наслідків змін, залучення персоналу до управління змінами шляхом створення команд, зорієнтованих на вирішення завдань. Крім того, значну роль відіграє згуртованість колективу, відносини, засновані на довірі, та клімат в компанії.

Як відомо, немає такої діяльності, яка б не супроводжувалась певними проблемами на шляху реалізації, а тому і система стратегічних змін не є виключенням і налічує певні основні проблеми, що виникають в ході здійснення управління змін, а саме:

- процес займає більше часу, ніж передбачалося;
- у процесі реалізації виникають значні проблеми, які не були передбачені раніше;
- координація різних сторін діяльності щодо змін виявилася неадекватною;
- інші види діяльності відволікали увагу від виконання рішень;
- у виконавців змін не вистачило знань і досвіду;

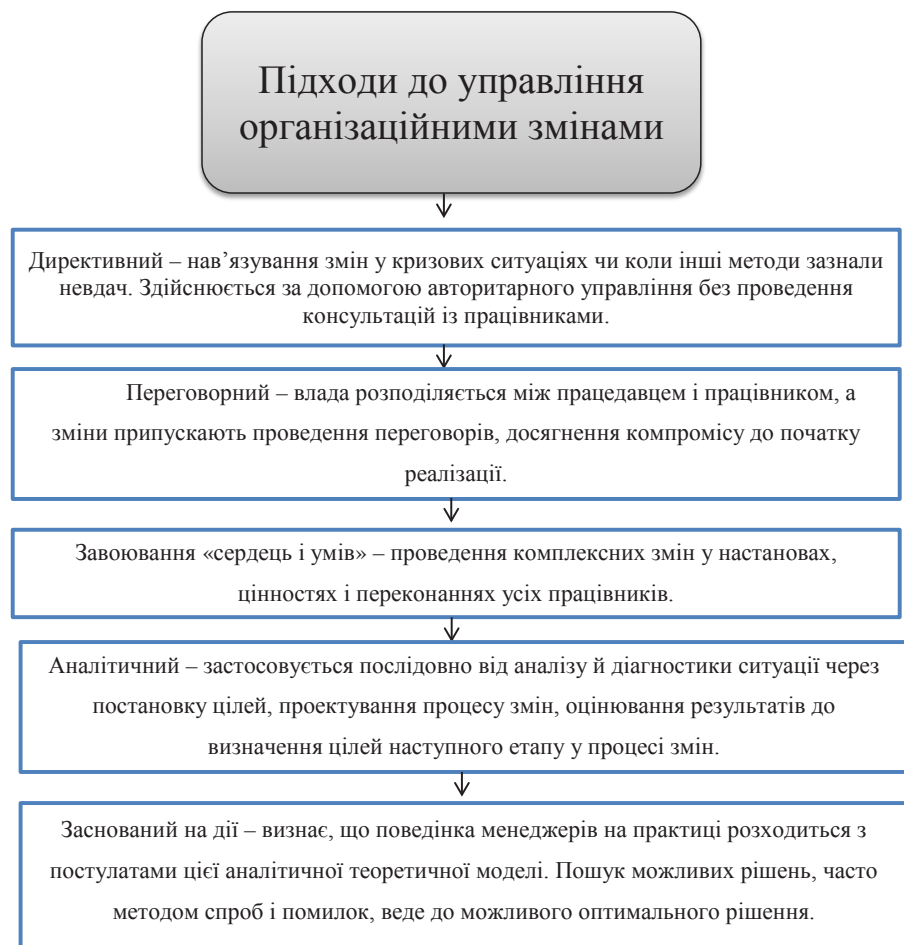


Рис. 2. Сучасні підходи до управління організаційними змінами

- рядові співробітники виявилися недостатньо підготовленими;
- зовнішні об'єктивні фактори зовнішнього середовища негативно вплинули на проведення змін;
- управління змінами з боку вищого керівництва виявилось недостатньо адекватним та ін.

Як бачимо, процес втілення стратегічних змін та управління ними в організації складається з певних стадій, які можна назвати життєвим циклом змін. Основною перешкодою, що стоїть перед керівниками та бізнесменами у процесі управління змінами, є консерватизм щодо неефективних та застарілих проєктів, від яких потрібно якнайскоріше відмовитись задля попередження майбутніх збитків та зменшення їх негативного економічного та психологічного 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 ослаблюють організацію у період адаптації до змін. При цьому на новий рівень має бути виведена робота з персоналом, який становить основу організації та визначає процес впровадження стратегічних змін.

Висновки. Отже, стратегічні зміни на підприємстві можуть бути обумовлені низкою причин і повинні бути заплановані групою стратегічного розвитку при розробці стратегії розвитку підприємства. Стратегічні зміни повинні бути обґрунтовані на основі аналізу ситуації та ринкових умов діяльності підприємства і його готовності до їх впровадження. Економічна сутність та розуміння стратегічних змін підприємства дозволить керівництву та персоналу більш ефективно сприйняти зміни та впровадити їх у свою діяльність. Ефективна реалізація змін на підприємстві багато в чому залежить від того, настільки суб'єкт господарювання готовий до налагодженого процесу впровадження запланованих змін. Головне завдання успішного роз-

витку торговельного підприємства сьогодні – створити можливості для успішної реалізації обраної стратегії та одночасно залишати можливість для реалізації фундаментальних змін. Навіть при ефективній реалізації стратегії підприємство повинне бути здатним до постійних інновацій, до створення нових вдосконалених продуктів, процесів та послуг для виходу на нові ринки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2009. – 560 с.
2. Воронков Д.К. Управление змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія / Д.К. Воронков. – Х.: ВД «Інжек», 2014. – 340 с.
3. Джейкобс Р. Стратегические перемены в реальном времени: эффективное внедрение метода стратегических перемен – путь к успеху / Р. Джейкобс; пер. с англ. – Днепрпетровск: Баланс-Клуб, 2014. – 387 с.
4. Довгань Л.Є. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 11. – С. 118.
5. Кашуба Я.М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва / Я.М. Кашуба // Економіка та держава. – 2013. – № 9. – С. 16.
6. Лапин А.Н. Стратегическое управление современной организацией / А.Н. Лапин. – М.: ООО «Журнал „Управление персоналом“», 2013. – 288 с.
7. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: Вид-во УПВК «ЕксОб», 2012. – 471 с.
8. Пастухова В.В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні / В.В. Пастухова // Вісник КНТЕУ. – 2013. – № 2. – С. 10-15.
9. Пузирьова В.П. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств / В.П. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 6. – С. 152.
10. Управление змінами в умовах інноваційного розвитку: колективна монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2014. – Т. 5. – 268 с.