УДК 005.591.3

О. І. ГАРАФОНОВА
ДВНЗ "Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана"

МЕТОДИКА РОЗРОБКИ ТА ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто особливості стратегічного управління, основні підходи щодо визначення стратегій управління змінами та класифікації стратегій управління змінами. Ґрунтовно визначено та описано технологію вибору стратегії управління змінами, а також автором визначено концептуальні підходи щодо механізму здійснення змін на підприємстві.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, стратегії управління змінами, принципи управління змінами, механізм здійснення змін.

O. I. GARAFONOVA
Kyiv National Economic University Named After Vadym Hetman

METHODOLOGY OF DEVELOPMENT AND CHOOSING THE STRATEGIES OF CHANGES IMPLEMENTATION AT ENTERPRISES

Abstract – In this article examined peculiarities of strategic management, the main approaches to identifying strategies of managing changes and their classification. Thoroughly defined and described technologies of choosing the strategies of managing changes, and defined conceptual approaches to the mechanism of implementation of changes at enterprise.

Key words: *strategic management, strategy, strategies of managing changes, principles of changes management, mechanism of implementation of changes.*

Постановка проблеми. Нестабільне економічне становище в Україні викликає у підприємств необхідність постійного вдосконалення та розвитку діяльності для забезпечення довгострокового функціонування компанії. Стратегічне управління дозволяє підготуватися до майбутніх змін з урахуванням внутрішнього потенціалу компанії та зовнішніх можливостей середовища. Розробка стратегії здійснення змін передбачає пошук найліпших шляхів досягнення поставлених цілей використовуючи можливості зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу та її втілення у системі довгострокових планів організації. Стратегії розвитку направлені на якісну зміну параметрів діяльності організації та формування конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень. Ряд вчених досліджували питання стратегічного управління, а саме: Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П., Кравченко Т.А., Віханський О.С., Наумова А.І., Шершньова З.Є., Бай С.І., Ігнатьєва І.А. Але проблема визначення стратегій здійснення змін промислового підприємства при цьому залишається відкритою.

Постановка цілей. Головні цілі дослідження: проаналізувати існуючі підходи до стратегічного управління та поняття "стратегія здійснення змін"; визначити принципи процесу управління змінами; визначити класифікацію стратегій здійснення змін; оцінити та визначити етапи формування стратегії здійснення змін. Для забезпечення довгострокового існування та розвитку, підприємці мають усвідомити необхідність співставлення тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовища при досягненні висунутих цілей. Концепція стратегічного управління базується на поєднанні системного, інтегрального та ситуаційного підходів для розробки системи коротко- та довгострокових планів.

Виклад основного матеріалу. Враховуючи вимоги до управління змінами, доцільно запропонувати принципи, які повинні бути покладені в його основу:

1) комплексності. Кризовий стан підприємства дуже рідко виникає тільки в одній сфері, саме тому для нейтралізації негативних наслідків необхідними є розробка та впровадження комплексу змін.

2) індивідуальності. Стратегія управління змінами на підприємстві повинна будуватися для кожного підприємства індивідуально, відповідно до особливостей його господарської діяльності та кризового стану, в якому воно перебуває.

3) зворотного зв'язку. Управління змінами є складним явищем та складається з багатьох процесів, які певною мірою впливають на діяльність підприємства. Наявність міцного зв'язку між результатами впровадження санаційних заходів та вхідними даними дозволить суттєво підвищити їх ефективність.

4) інформаційної достатності. Він регламентує ступінь інформаційного забезпечення управління змінами. Наявність достатньої кількості інформації про підприємство дозволить адекватно оцінити його стан та, відповідно до цього, здійснювати управління змінами.

Розглянемо основні етапи розробки та впровадження стратегії змін на підприємстві.

1. Попереднє дослідження. Відбувається створення єдиного інформаційного простору, який би всебічно відображав стан та характер функціонування підприємства. Здійснюється збір та систематизація даних про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, аналізуються галузеві особливості господарської діяльності, нормативно-правова база, що регламентує діяльність суб'єкта господарювання.

Метою накопичення внутрішньої інформації є отримання повного та об'єктивного уявлення про виконання зобов'язань та поточних платежів, необхідних для нормального фінансування діяльності; отри-

мання уявлення про можливості підприємства щодо забезпечення ритмічного та постійного фінансування. Метою нагромадження зовнішньої інформації є проведення досліджень зовнішнього середовища підприємства в таких напрямах: кон'юнктура ринків, державне регулювання економіки, податкова політика держави.

Накопичена, систематизована внутрішня та зовнішня інформація підприємства може слугувати ресурсом для створення баз даних, необхідних для спрощення розрахунків та вдосконалення моделювання діагностики кризових явищ суб'єкта підприємницької діяльності. Дослідження макросередовища першого етапу формування стратегії передбачає проведення аналізу факторів зовнішнього середовища функціонування організації, що мають можливість впливу на неї в тій чи іншій мірі. Проводиться він з метою виявлення можливостей та перешкод для досягнення стратегічних цілей і пріоритетів. Кожна організація має свій потенціал розвитку, свої умови його здійснення і підпорядковується закономірностям циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи, у зв'язку з чим від правильного здійснення аналізу макросередовища залежить успіх усіх подальших дій з стратегічного планування і прогнозування.

Оскільки організація є відкритою системою, на яку впливають фактори макросередовища, то ефективність стратегії, в значній мірі, визначатиметься її адаптивними можливостями до останньої.

2. Обґрунтування доцільності проведення змін. Основною функцією даного етапу є проведення причинно-наслідкового аналізу виникнення кризового стану, визначення його типу та глибини та на основі проведеного аналізу оцінити необхідність впровадження змін. Інформаційний простір, який було сформовано на попередньому етапі дозволяє здійснити всебічний аналіз господарської діяльності та визначити необхідність впровадження змін на підприємстві.

Аналіз перспектив розвитку підгалузі функціонування організації заснований на виявленні поточних проблем у діяльності організації, визначенні потенціалу її подальшого розвитку і дозволяє зробити висновок про значущість підгалузі в цілому та необхідності відновлення платоспроможності окремої організації. Аналіз причин неплатоспроможності організацій на макро- і мікрорівні, що є важливою складовою етапу проведення попередніх досліджень, характеризується виявленням зазначених причин як в рамках галузі, так і в рамках конкретної організації.

Фінансовий аналіз організації передбачає визначення його стану за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур протягом певного тимчасового періоду з метою виявлення існуючих проблем функціонування та ініціювання ступеня кризи її фінансового стану.

Типовий процес стратегічного управління організацією носить ітеративний характер і включає три основних етапи: етап стратегічного аналізу, етап стратегічного вибору і етап реалізації стратегії. Результати реалізації стратегії оцінюються, і за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль діяльності організації, в ході якого може відбуватися коригування попередніх етапів. Система підтримки прийняття рішень про стратегію розвитку підприємства (СППР УРП) повинна мати у своєму складі інструменти, що забезпечують процес прийняття рішень на кожному з цих етапів. Хотілося б відзначити, що тільки на етапі стратегічного аналізу особа, що приймає рішення, діє в умовах нестачі інформації про зовнішньому і внутрішньому середовищі, оцінки параметрів середовища підприємства носять досить суб'єктивний характер.

3. Формування стратегії управління змінами. Завершальним етапом управління змінами підприємства є формування стратегії здійснення змін. Розвиток управління підприємством здійснюється залежно від мінливого характеру процесів, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації. Складністю вирішення завдань, що виникають при цьому, і визначається ступінь її реагування та адаптації.

Особливу роль відіграють зміни, які у безпосередньому оточенні, основу якого складають постачальники, споживачі, конкуренти, ринок робочої сили. Саме ці фактори зовнішнього середовища значною мірою впливають на внутрішній стан підприємства і зумовлюють стратегію і тактику його діяльності.

Цивілізовані ринкові відносини дають підприємствам можливість розвитку, пропонуючи кваліфіковану робочу силу, вибір надійних постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих виробів необхідної якості за доступними цінами, ринків збуту, що дозволяє повністю сформувати портфель замовлень. Кваліфіковані фахівці служби маркетингу постійно вивчають споживчий попит, що підвищує конкурентоспроможність вироблених товарів.

Однак навіть на стабільно працюючих підприємствах це відбувається на недостатньому рівні через відсутність потрібної інформації і кваліфікованих фахівців. Ринок робочої сили в період реформування економіки збільшився за рахунок великого числа безробітних, професіоналізм яких не задовольняє попит підприємств. Ситуація до того ж посилюється відсутністю коштів на оплату праці.

Розробка стратегії, що дозволяє погодити загальну зі стратегією управління змінами, є особливо актуальною. Загальна стратегія підприємства виробляє правила і прийоми ефективного досягнення довгострокових цілей і складається із сукупності функціональних зовнішніх і внутрішніх стратегій. До зовнішніх відносяться: товарна, ціноутворення, поведінки на ринку цінних паперів, зниження трансакційних витрат, зовнішньоекономічної діяльності. Внутрішні включають стратегію управління персоналом, інвестиційної діяльності та зниження виробничих витрат.

Основна умова досяжності цілей економічної стратегії ефективна реалізація перерахованих вище . Ці стратегії необхідні і рівнопріоритетні для підприємства. Але говорити про особливу увагу з боку менеджерів підприємства до них можна або на певних стадіях життєвого циклу підприємства, або в залежності від кардинальних змін, що відбуваються в зовнішньому оточенні.

О.С. Віханскій і А.І. Наумов [2], підкреслюючи значимість трудового колективу в процесі управління, трактують його сутність таким чином: "Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке, спираючись на людський потенціал, як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, відповідають викликом з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі".

Управління стратегічними можливостями здійснюється шляхом використання внутрішнього потенціалу підприємства для адаптації до швидкоплинні середовищі. Поетапно прогнозуються не тільки вирішення майбутніх проблем, а й рівень професіоналізму персоналу, необхідний для успіху підприємства. Але на практиці це часто залишається не реалізованим і пояснюється значним розривом між потенціалом співробітників і ступенем його використання.

Перш, ніж приступати до формування стратегії, необхідно провести аналіз стану людських ресурсів. Важливе значення має організаційний клімат, який характеризується, з одного боку, як прагнення керівництва реагувати певним чином на зміни, з іншого – ставленням до них всього персоналу. Проявляється він у вигляді цінностей, поділюваних членами трудового колективу, прийнятої ними філософії, ідеології управління, норм поведінки, і формованої під впливом відносин, що склалися в процесі виробництва. Наприклад, на великих підприємствах області, в професійне свято здійснюється обов'язкове заохочення кращих працівників організаційний клімат на підприємстві, націленому на розвиток, повинен культивувати позитивне ставлення до змін, прагнення до ризику, увага до зовнішнім проблемам і можливостям, прояві творчого підходу до вирішенню поточних і перспективних завдань.

Далі за результатами аналізу формується стратегія, спрямована на ліквідацію невідповідності необхідних і фактичних організаційних компетенцій. Ними можуть бути: здатність освоювати виробництво нової продукції з найменшими для підприємства витратами, компетенція у створенні іноземних представництв та філій і т.д. Як правило, існує досить багато областей такої невідповідності на підприємствах області розвинене раціоналізаторство, але на жаль, не завжди дані пропозиції можуть бути освоєні через фінансову неспроможність.

Розробка стратегії управління змінами. Вона схожа з розробкою стратегії економічного розвитку підприємства. На думку Б. Карлофа [3], здатності до стратегічного управління припускають вміння:

– змоделювати ситуацію, тобто абстрагуватися від повсякденного управління для цілісного уявлення сформованих умов;

– визначати необхідність змін, реагувати на виникаючі відомі тенденції, а також використовувати інтелектуальні та творчі здібності, що дозволяють приводити компанію до готовності діяти в непередбачених обставинах;

– використовувати в ході змін надійні методи;

– втілювати стратегію в життя.

Висновки. Першим етапом формування стратегії управління змінами підприємства є постановка мети – економічна дієздатність підприємства в контексті управління змінами. Для визначення цієї мети необхідна оцінка впливу стратегії на сталий розвиток підприємства. Звідси випливає ряд проблем, які потрібно формалізувати шляхом взаємозв'язку економічних і неекономічних показників, визначення їх фактичних і нормативних значень, а також виконати структуризацію проблем, побудувавши для їх рішення дерево цілей. Дерево цілей показує шляхи досягнення поставленої мети через підцілі. Очевидно, що економічна дієздатність і сталий розвиток підприємства не можуть бути досягнуті, якщо не досягнута хоча б одна підціль: підвищення платоспроможності підприємства, оптимізація ризику, пов'язаного з функціонуванням підприємства, підвищення ефективності діяльності підприємства та ефективності основний діяльності. Однак для кожного окремо взятого підприємства вибір підцелей індивідуальний, незважаючи на загальну головну мету. Це обумовлено різними дестабілізуючими причинами , а також особливостями стадії життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство. Побудова дерева цілей економічної стратегії підприємства засноване на результатах стратегічного економічного аналізу та оцінки впливу стратегії на сталий розвиток підприємства. Після визначення кінцевого набору цілей здійснюється перехід до етапу розробки варіантів досягнення цілей.

Другий етап формування стратегії управління змінами – розробка варіантів досягнення цілей. Оскільки ресурси для вирішення проблем обмежені, слід ранжувати (визначити важливість) проблеми по їх актуальності, масштабності, враховуючи стадію життєвого циклу підприємства. Далі необхідно провести аналіз впливу внутрішніх її зовнішніх факторів (соціальних, екологічних, економічних та інституційних) на стратегію управління змінами підприємства та факторний аналіз впливу стратегії на сталий розвиток підприємства з метою з'ясування причин, що надають вплив. Коли виявлені причини, можна приступити до розробки варіантів досягнення поставлених цілей. По кожній проблемі необхідно розробити кілька альтернативну варіантів, що забезпечить високу якість і ефективність майбутнього управлінського рішення. Кожен варіант має отримати шлях вирішення проблеми з урахуванням причин, що викликали її.

Аналіз літературних джерел з проблем фінансового менеджменту дозволив сформувати наступну множину стратегій:

– рефреймінгу, метою якої є забезпечення стабільних темпів росту фінансових результатів діяльності підприємства (відповідає слабкій кризі);

– реструктуризації, спрямована на забезпечення своєчасного виконання зобов'язань підприємства на основі оптимізації його грошових потоків;

– модернізації, що передбачає проведення модернізації обладнання, зменшення виробничих витрат;

– оживлення, необхідна для забезпечення управління змінами суб'єкта господарювання та відновлення фінансової стійкості;

– антикризова, метою якої є призупинення розвитку кризових явищ і недопущення ліквідації господарюючого суб'єкта.

Третім етапом формування стратегії управління змінами підприємства є вибір кращих варіантів з множини альтернатив. Здійснити вибір і скласти оптимальний перелік шляхів досягнення кінцевої мети можна, оцінивши виробничі можливості підприємства і визначивши стадію життєвого циклу підприємства. Критерієм прийняття управлінського рішення є економічне становище підприємства і відповідні критерії сталого розвитку. Для формування стратегії, спрямованої на сталий розвиток підприємства, доцільно використовувати критерії та підходи, закріплені в міжнародних рекомендаціях для відкритої звітності з управління змінами.

Література

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

2. Виханский О. С. Менеджмент : ученик / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.

3. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібник / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : ЦУЛ, 2009. – 440 с.

4. Мищенко А. П. Стратегическое управление : учеб. пособие / А. П. Мищенко. – Дн. : Изд-во ДУЭП, 2003. – 261 с.

References

1. Shershnova Z. E. StrategIchne upravlInnya : pidruchnik / Z. E. Shershnova. – 2-ge vid., pererob. I dop. – K. : KNEU, 2004. – 699 s.

2. Vihanskiy O. S. Menedzhment : uchebnik / O. S. Vihanskiy, A. I. Naumov. – 4-e izd., pererab.i dop. – M. : Ekonomist', 2006. – 670 s.

3. Dovgan L. E. StrategIchne upravlInnya : navchalniy posIbnik / L. E. Dovgan, Yu. V. Karakay, L. P. Artemenko. – K. : Tsentr uchbovoYi lIteraturi, 2009. – 440 s.

4. Mischenko A. P. Strategicheskoe upravlenie : uchebnoe posobie / A. P. Mischenko. – Dnepropetrovsk : Izdatelstvo DUEP, 2003. – 261 s.

Надіслана/Written: 26.05.2014 р.
Надійшла/Received: 29.05.2014 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Г. Г. Савіна