

УДК 658.012.1(477)

Ірина Отенко
Юлія ГапонIrina Otenko
Julia Gapon**ФОРМУВАННЯ ПРЕДМЕТНОЇ ОБЛАСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ
ПОТЕНЦІАЛУ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА****THE DEVELOPMENT OF TOPICAL AREA OF THE INVESTIGATION
OF ENTERPRISE STRATEGIC CHANGES POTENTIAL**

Стан економіки України вимагає від суб'єктів господарювання компетентних дій щодо управління їх діяльністю. Сукупність здатностей і можливостей визначають основну характеристику розвитку промислових підприємств – потенціал їх стратегічних змін. Промислові підприємства, які спроможні ефективно використовувати та нарощувати соціально-економічний потенціал, формувати його для досягнення стратегічних цілей, впливають на зовнішнє середовище, конкурентоспроможність економіки країни. Тому одним із найважливіших завдань підприємств є необхідність формування та розвитку нових підходів і методів управління, аналізу та оцінювання їх потенціалу стратегічного розвитку.

Ключові слова: стратегічні зміни, стратегія, потенціал, підприємство, стратегічні цілі, зовнішнє середовище, методи управління.

Состояние экономики Украины требует от субъектов хозяйствования компетентных действий относительно управления их деятельностью. Совокупность способностей и возможностей определяют основную характеристику развития промышленных предприятий – потенциал их стратегических изменений. Промышленные предприятия, которые способны эффективно использовать и наращивать социально-экономический потенциал, формируют его для достижения стратегических целей, влияют на внешнюю среду, конкурентоспособность экономики страны. Поэтому, одной из наиболее важных задач предприятия является необходимость формирования и развития новых подходов и методов управления, анализа и оценки их потенциала стратегического развития.

Ключевые слова: стратегические изменения, стратегия, потенциал, предприятие, стратегические цели, внешняя среда, методы управления.

The state of economy of Ukraine requires from economic subjects competent activities concerning the management by their activities. The combination of capabilities and features determine the basic characteristics of industrial enterprises development – the potential of their strategic changes. Industrial enterprises which are able to use effectively and increase social and economic potential, to develop it for achieving strategic goals, influence on external environment and competitiveness of the state economy. Therefore, the necessity of formation and development of new approaches and methods of management, analysis and evaluation of their potential of strategic development is among the key tasks for an enterprise.

Keywords: strategic changes, strategy, potential, enterprise, strategic goals, external environmental, methods of management.

Постановка проблеми. Формування предметної області дослідження потенціалу стратегічних змін підприємства передбачає ідентифікацію, побудову концептуальної моделі та формалізацію цього поняття. Сутність потенціалу стратегічних змін підприємства має дуальну природу: як можливості підприємства для реалізації стратегічних змін (готовність до реалізації) та як можливості, що надають підприємству реалізовані стратегічні зміни (результат реалізації). Однак безперечним у двох варіантах визначення є той факт, що без наявності таких можливостей реалізація процесів стратегічного розвитку неможлива.

Реалізація рішення про стратегічні зміни припускає, як правило, масштабні зміни – реінжиніринг бізнес-процесів, перетворення організаційної структури, зміни культури, що неминуче йдуть за корекцією місії та цілей організації, введення нових технологій та методів управління тощо. Об'єктами стратегічних змін виступають сфери діяльності або бізнес-процеси підприємства (виробничі, техніко-технологічні, інноваційні, фінансово-інвестиційні, у персоналі та ін.), продукція, що виробляється (продуктові) та ринки її збуту (ринкові), організаційна структура управління, персонал, або культура під-

приємства (організаційні), стратегії, цілі та методи управління (перетворення, реформування, реорганізація, реструктуризація, модернізація, реінжиніринг, реконструкція, ревіталізація, регенерація).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Широкому спектру проблем підприємства, управлінню стратегічними змінами та їх вирішенню присвячено науковій праці таких видатних вчених-економістів: І. Адизеса («теорія життєвих циклів ділових організацій»), І. Ансоффа («модель управління стратегічними змінами»), М. Біра й Н. Норія («теорія Е і теорія О»), Л. Грейнера («модель організаційного розвитку»), С. Н. Германа («модель айсбергу»), Ф. Гуїяра й Дж. Келлі («модель біологічної корпорації»), Дж. Дак та А. Арменакіса («модель фаз процесів змін»), Р. Дафта («модель класифікації змін»), К. Левіна («модель перетворення бізнесу»), Дж. Коттера («модель етапів процесів змін»), Р. Холла («теорія ефективності організацій»). У роботах зазначених авторів управління змінами, перш за все, пов'язано зі стратегічним управлінням діяльністю, організаційним розвитком підприємства й спрямовано на досягнення його стійких конкурентних переваг на ринку.

Серед вітчизняних вчених питання управління стратегічними змінами досліджують В. М. Гесць, Д. К. Воронков, А. Е. Воронкова, А. П. Наливайко, В. С. Пономаренко. Серед російських дослідників – М. Д. Аїстова, Г. Б. Клейнер, І. І. Мазур, В. Н. Треньов, С. Р. Філонович, В. Ф. Шапіро, Г. В. Широкова. Їх дослідження присвячені питанням організаційних перетворень, факторам, що їх обумовлюють, новим формам завдяки посиленню формалізації структури, реорганізації головних виробничих підрозділів, розширенню або скороченню ринків, проектуванню зрушень у культурі.

Аналіз теорії організаційного розвитку та концептуальних моделей управління стратегічними змінами дозволив виділити та сформулювати такі ознаки стратегічних змін:

- передбачають і забезпечують досить суттєві або принципові перетворення в місії, цілях, стратегіях та ключових аспектах діяльності (І. Ансофф, Д. Дафт, М. Бір і Н. Норія, Ф. Гуїяр й Дж. Келлі);
- мають еволюційну спрямованість за рахунок удосконалення та впровадження інновацій (Р. Нельсон, С. Дж. Унтер, А. Мейер, Дж. Гоус і Г. Брукс; Г. Джонсон і К. Скулз), застосування управлінських компетенцій і знань (Р. Грант, Нонака Ікуджиро і Такеучі Хіротакі, Дж. П. Ходкінсон і П. Р. Сперроу);

- мають певну етапність і послідовність (Л. Грейнер, І. Адизес, Дж. П. Коттер, Р. Холл);

- реалізуються завдяки адекватному організаційному інструментарію (Д. К. Воронков, С. Н. Герман, Дж. Д. Дак, К. Фрайлінгер та І. Фішер, А. П. Наливайко, Р. Холл, Г. Хемел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Ніл). Разом із тим, недостатньо уваги приділено потенціалу цих процесів, виміру ефективності його використання, розробленню стратегічного інструментарію управління ним.

Формулювання цілей статті. Відсутність єдності у підходах, методах управління та оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства обумовлює необхідність проведення подальших комплексних досліджень процесів змін, розробки теоретичних та методичних положень з метою формування бажаного економічного стану підприємства для їх реалізації. Актуальність, практична значущість і недостатня розробленість питань оцінювання потенціалу стратегічних змін підприємства зумовили мету представленого дослідження.

Виклад основного матеріалу. З позицій ресурсного підходу поняття потенціалу змін підприємства визначається взаємозалежною сукупністю наявних ресурсів і здатностей їх використовувати для реалізації процесів стратегічних змін. Традиційно такими ресурсами виступають трудові, техніко-технологічні, фінансові, інформаційні й інноваційні.

Однак сучасні представники ресурсної орієнтації [1–4] підкреслюють, що стійку конкурентну перевагу можна завоювати лише завдяки таким ресурсам, які: є специфічними, тобто особливо пристосованими до використання на даному підприємстві; важко імітуються або замінюються і раціонально експлуатуються. Тобто такими ресурсами є компетенції – «здатності до координації й інтегрування ресурсів у товари й послуги» [4, с. 282]. У теорії стратегічного управління компетенції розглядають як сукупність навичок, знань, ноу-хау, ресурсів і технологій окремих підрозділів і функціональних напрямків підприємства. Це високий професіоналізм у тому чи іншому виді діяльності підприємства, що досягається в результаті тривалого навчання й нагромадження досвіду. А основна увага у потенціалі змін, як вважають представники сучасної ресурсної концепції, приділяється «динамічним» ресурсам і процесам створення, нагромадження, комерціалізації знань, компетенцій, здатностей.

Управління, що ґрунтується на знаннях підприємства, передбачає розвиток колективних навичок більшою мірою, ніж індивідуальних. Представниками теорії організаційного навчання та засновниками моделі «організації, що навчається» є К. Аргіріс, Д. Шен та П. Сенге, Дж. Ходкінсон і П. Сперроу [5]. У рамках їх моделі передбачається, що управління стратегічними змінами ґрунтується на «колективному мисленні», «організаційному знанні та досвіді» й «командному навчанні».

Концепція стратегічних компетенцій Г. Хемела й К. Прахалада [4] ґрунтується на твердженні, що підприємства, відповідаючи на постійні зміни вимог ринку, не тільки використовують наявний у них набір особливих компетенцій і активів, а й «підсилюють» їх. Це стосується, у першу чергу, можливостей деяких підприємств «підтримувати постійну здатність до навчання, забування й навчання заново». Таким чином, з позицій їх концепції, потенціал змін становлять три основні категорії з відповідною їм природою:

– знання, що представляють дані, здатність їхнього прийняття й об'єднання в інформацію, яка згодом використовується та розвивається. Мають стратегічну природу – стратегічне мислення, що приводить до стратегічного бачення, стратегічної логіки, стратегічного розміщення ресурсів і стратегічного прийняття рішень;

– ноу-хау, що належать до здатності діяти конкретним способом відповідно до визначених цілей або процесів. Мають організаційну природу – організаційна структура, а також управлінські процеси;

– відносини, які відображають поведінку й прагнення окремої людини та організації до досягнення цілей. Мають мотиваційну природу – установа стимулів, а також виховання й заохочення позитивного мислення і поведінки, стимулювання відданості й бажання.

Складність вивчення потенціалу змін підприємства полягає у його прихованості. Для оцінювання потенціалу змін дослідниками було введено поняття «організаційної готовності» та «стану готовності» підприємства до реалізації стратегічних змін. Важко ідентифікувати та формалізувати готовність, але можна окреслити простір її формування. Будь-який прояв готовності вимагає позначення меж переходу, тобто окреслення простору готовності, що веде до зміни, нової якості організації, перетворення. Таким чином, стан готовності представляє потенціал до змін через усвідомлення колективом підприємства цілей та очікувань. Аналіз потенціалу змін повинен дати відповідь на питання, чи має організація топ-характеристики, необхідні для реалізації стратегічних змін; якщо ні, то які бар'єри заважають створенню таких характеристик і чи є способи, що дозволяють нівелювати їх [6, с. 242].

Однак менеджери не завжди можуть провести процедуру оцінювання потенціалу змін для розуміння того, чому не вдається організації ефективно реалізувати розроблену стратегію. Однією з причин відповідної ситуації є відсутність у менеджерів універсального інструментарію для оцінювання стану готовності організації до реалізації стратегічних змін. Дж. Д. Дак для оцінювання схильності організації до змін запропонувала й представила в роботі [7] спеціальний інструмент, який назвала «Готовність-Бажання-Здатність» (*Ready-Willing-Able – RWA*). Проведені нею обстеження потенціалу до реалізації стратегічних змін дозволили виявити конкретні проблеми, що вимагають особливої уваги й спрямовані на три ключові аспекти стану організації: готовність змінюватися як усвідомлення необхідності змін та розробка цілей перетворень; бажання змінюватися, що розглядається як лояльність персоналу до змін; здатність змінюватися – наявність досвіду і засобів, необхідних для здійснення змін.

Одна з популярних – концепція «п'яти повідомлень» – була розроблена А. Арменакісом (A. A. Armenakis) і його колегами С. Харрісом (S. G. Harris) і Х. Філдом (H. S. Field) [8]. Створенню методу Арменакіса передували багаторічні дослідження, що будувалися на припущенні: готовність до змін залежить від ефективності комунікацій між усіма членами колективу та їх інформаційної обізнаності про плани та реалізацію стратегічних змін. Автори концепції визначають п'ять компонентів, що характеризують готовність до змін у членів колективу: упевненість у своїх силах, або самоефективність (*self-efficacy*), принципову підтримку (*principal support*), розбіжності (*discrepancy*), відповідність або доречність (*appropriateness*) і особисту валентність, або привабливість (*personal valence*). П'ять компонентів А. Арменакіса, С. Харріса й Х. Філда можуть використовуватися як інструмент, щоб оцінити індивідуальну й колективну (організаційну) готовність до стратегічних змін.

Найбільш узагальненою моделлю для проведення оцінювання потенціалу змін можна вважати модель, запропоновану Р. Айзенштатом і М. Біром [6, с. 242], в основу якої покладено такі допущення:

– врахування інтересів усіх зацікавлених сторін (споживачів, співробітників, інвесторів);

– координація між співробітниками і групами, що беруть участь у реалізації стратегічних змін;

– наявність необхідного рівня відповідних технічних та управлінських навичок і вмінь;

– адекватна вимогам змін організаційна структура управління та корпоративна культура підприємства.

З найбільш значимих факторів/змінних у структурі потенціалу деякі дослідники виділяють «компетенцію успішного лідера, що повинна сполучити три важливі сили: знання, довіру та владу»

[9]. Така досить проста модель була запропонована Д. Е. Зандом. Стикаючись з різного роду непередбачуваними обставинами, лідеру необхідно знайти компроміс між зазначеними факторами та вирішити, чому віддати перевагу: знанню, довірі або владі. Ключовими елементами в довірі є відкритість інформації, вплив колективу та здійснення належного контролю. Непередбачуваність – ворог довіри. Головна вимога до «триєдиного лідерства» – постійне придбання знань і створення клімату, сприятливого для використання компетенції, тоді як «більш традиційні, автократичні лідери» перешкоджають використанню компетенції персоналу. Однак через те, що влада є однією із центральних вимог, Д. Е. Занд визнає, що лідери повинні реалізовувати легітимні та схвалені рішення відносно цілей, структури та стратегії. Робота в команді є важливим засобом реалізації «триєдиного лідерства».

Спосіб оцінювання потенціалу до реалізації стратегічних змін повинен бути якомога об'єктивнішим. Для такого оцінювання І. Бажин [6] запропонував фокусувати увагу на необхідності визначення цілей та цінностей організації (табл. 1). Комплекс зазначених цілей задає масштаб змін, до яких прагне організація. Для оцінювання потенціалу змін на кожному рівні цільової ієрархії слід сформулювати кількісні параметри, що відповідають ступеню досягнення цілей за рахунок аналізу внутрішнього середовища організації. Такий погляд відповідає положенням теорії організаційного розвитку, відповідно до яких найбільш значимим фактором для реалізації змін підприємства вважається інституціональне середовище, що відбивається в умовах-обмеженнях законодавчого та нормативно-правового характеру: «офіційні обмеження у вигляді законів та розпоряджень», «державна підтримка», «формальні правила та угоди між організаціями», «трудові контракти», «корпоративні кодекси та стандарти» [10, с. 302].

Таблиця 1

Ідентифікація цілей для визначення потенціалу стратегічних змін підприємства

Чого організація хоче домогтися на ринку?	
Стратегічна перспектива або намір	Де на ринку в цілому організація хоче опинитися через 5, 10 або 15 років?
Види бізнесу	Які основні та другорядні види бізнесу організація хоче мати або зберегти, а від яких бажає відмовитися?
Позиція	Якої позиції організація хоче досягти по кожному виду бізнесу за показниками лідерства на ринку?
Продукти	Питання відносно кожної товарної серії: яку ринкову частку хоче отримати й за який час? які типи нових споживачів хоче залучити? від яких конкурентів хоче мати частку?
Диференціація	Якого типу диференціації хоче організація досягти?
Чого хоче досягти організація від зацікавлених сторін?	
Акціонери / власники	Якого рівня акціонерної вартості слід досягти? Які надходження (наприклад, прибуток на інвестований капітал) очікуються від конкретних капіталовкладень?
Співробітники	Якого рівня професіоналізму хоче досягти організація від співробітників усіх рівнів? Який рівень винагороди хоче надати організація співробітникам?
Влада	Яким чином може допомогти собі організація за рахунок взаємодії з власними структурами? Що може зробити організація для забезпечення ефективного управління суспільством?
Споживачі	Якого рівня задоволення споживачів та якої цінності організація хоче досягти для них? Яким чином може допомогти організація в досягненні цілей споживачів?
Суспільство	Яким способом організація хоче продемонструвати, що вона – «добрий громадянин»? Чи існують будь-які соціальні проекти, яким хоче допомогти організація фінансово або будь-як інакше?

Представники інституціональної теорії до таких можливостей відносять «персонал, владу, політичну підтримку та законодавство». Р. Холл вважав, що «всі аналітики організацій згодні, що для створення організації необхідним є узгодженість між наявними ресурсами, державною політикою та легітимацією у формі культурних цінностей. Таке сполучення тлумачень об'єднує ресурсну, інститу-

ціональну теорії та теорію організації» [10, с. 305]. Таким чином, з огляду на інституціональне середовище, потенціал змін для підприємства визначається діючим на підприємстві інститутом прийняття стратегічних рішень, рівнем його корпоративної культури, державною політикою, рівнем розвитку та стандартами галузі.

З позицій критики щодо визначення потенціалу змін лояльності персоналу підприємства, Д. Данфі та Д. Стейсі [9] навели докази, що стратегічні міркування обумовлені соціально-економічним та політичним середовищами й тому «часто вимагають вибору найбільш авторитарних та радикальних альтернатив». Коли персонал «не бажає відповідати на сигнали зовнішнього середовища, що піддає ризику життєздатність підприємства, примусові заходи можуть стати необхідними». Метод, за допомогою якого вони проводили дослідження реалізації стратегічних змін на підприємствах австралійської промисловості, мав назву «типологія 2x2» (матриця, по вертикалі якої розташовані розходження між співробітництвом та примусовою методикою, по горизонталі – між приростом та стратегіями, що трансформують зміни).

Досліджувані підприємства були згруповані за ознакою «високий, середній та низький рівень перетворень». 450 менеджерів, що були опитані, відповіли, що їх адміністрація підприємства не використовувала «стиль співробітництва» при реалізації змін. Підприємства, що здійснювали перетворення високого та середнього масштабу, використовували різні підходи, але прямий жорсткий метод був переважаючим. Підприємства, що реалізували незначні перетворення, використовували «уважне, боязке, делікатне налагодження». В цьому випадку потенціал стратегічних змін підприємства визначався наявністю економічних ресурсів та чітким наміром керівництва підприємства реалізувати перетворення.

Таким чином, відповідно до зазначених підходів концепт потенціалу стратегічних змін визначається такими концептами: «наявні економічні ресурси», «компетенції та знання» осіб, що приймають рішення, «корпоративна культура» та «організаційна готовність» підприємств для реалізації стратегічних змін (рис. 1).

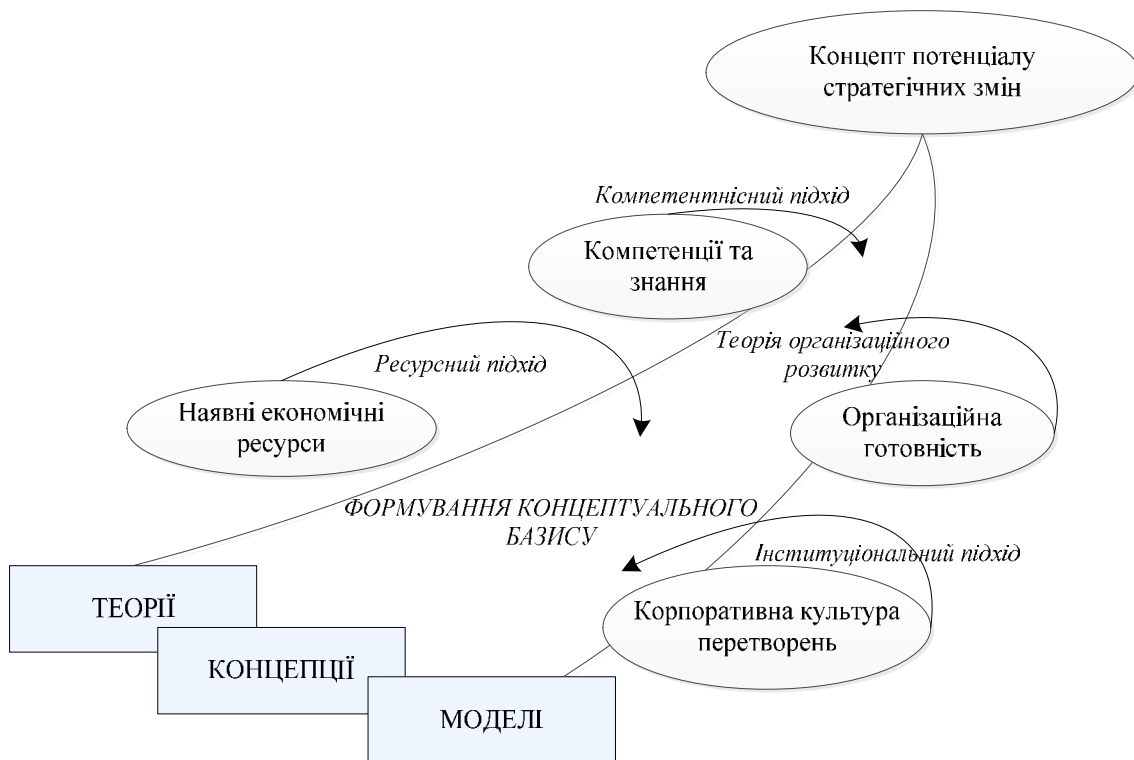


Рис. 1. Визначення концепту «потенціал стратегічних змін»

Концептуалізація потенціалу стратегічних змін дозволяє сформулювати предметну область дослідження та виділити конструкти, за допомогою яких буде проведено його оцінювання. Такі конструкти уточнюються завдяки опитуванню експертів, що є персоналом управління підприємств, де реалізуються стратегічні зміни або йде підготовка до їх реалізації.

Висновок. Аналіз теоретичних досліджень концепцій щодо визначення сутності та змісту поняття «потенціал стратегічних змін підприємства» виявив його багатоаспектність, що проявляється через поєднання ресурсного, інституціонального, компетентнісного підходів і теорії організаційного розвитку. Концепт потенціалу становлять конструкти «компетентність», «організаційні знання», «готовність до змін», «достатність фінансово-економічних ресурсів», «нормативно-правове забезпечення», які дають можливість оцінити рівень потенціалу стратегічних змін підприємства.

Список використаної літератури

1. Бурманн К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия / К. Бурманн // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3. – С. 99–104.
2. Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества / В. Бурр // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – № 3. – С. 107–113.
3. Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, (18), pp. 509–533.
4. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Нил ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.
5. Ходкинсон Дж. П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента / Дж. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу ; пер. с англ. – Х. : Гуманитарный центр, 2007 – 392 с.
6. Бажин И. И. Управление изменениями : компакт-учебник / И. И. Бажин. – Х. : Консум, 2006. – 384 с.
7. Дак Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.
8. Armenakis, A. A., Harris, S. G. and Field H. S. (1999) Making change permanent: A model for institutionalizing change. In: W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research in organization change and development*, (12), pp. 97-128.
9. Управление человеческими ресурсами / [под ред. М. Пула, М. Уорнера]. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.
10. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / [под. общ. ред. И. В. Андреевой ; пер. с англ. Е. Нектерова]. – СПб. : Питер, 2001. – 508 с.

References

1. Burmann, K. (2003) Non-material organizational capabilities as a component of enterprise cost. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, (3), pp. 99-104.
2. Burr, V. (2003) The conception of sustainable competitive advantage. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, (3), pp. 107-113.
3. Teece, D., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, (18), pp. 509–533.
4. Khamel, H., Prakhalaad, K., Thomas, H. and O'Nyl, D. (2005) Strategic flexibility. St. Petersburg: Peter, 384 p.
5. Khodkynson, J. P. and Sperrow, P. R. (2007) Competent organization: psychological analysis of strategic management process. Kharkov: Humanitarnyi tsentr, 392 p.
6. Bazhyn, Y. Y. (2006) Management by changes. Kharkov: Konsum, 384 p.
7. Dak, J. D. (2003) Monster of changes. Causes of success and failure of organizational changes. Moscow: Alpyna Publisher, 320 p.
8. Armenakis, A. A., Harris, S. G. and Field H. S. (1999) Making change permanent: A model for institutionalizing change. In: W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research in organization change and development*, (12), pp. 97-128.
9. Human resources management (2002). In: M. Pul, M. Warner (Eds.). St. Petersburg: Peter, 1200 p.
10. Khol, R. Kh. (2001) Organizations: structures, processes, results. In: Y. V. Andreeva (Ed.). St. Petersburg: Peter, 508 p.

Стаття надійшла до редакції 10.04.2014.

Відомості про авторів

І. П. Отенко, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічного аналізу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.

Ю. В. Гапон, аспірант кафедри економічного аналізу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.