

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 3, 2012 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 330.341.1

А. Г. Балдинюк,

к. е. н., доцент, Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Анотація. В статті представлено аналіз економічної сутності та доцільності впровадження стратегічних змін в діяльність організації. Виявлені ключові чинники, що впливають на швидкість змін в стратегії організації, проаналізовані основні ситуації передумов для впровадження організаційних змін.

Ключові слова: стратегія, стратегічні зміни, організаційні зміни, синергетика змін, група стратегічного розвитку.

Annotation. This article contains an analysis of economic substance and feasibility of implementing strategic change in the organization. The author identifies key factors that influence the rate of change in the strategy of the organization, analyze the basic situation of the prerequisites for implementing organizational change.

Keywords: strategy, strategic change, organizational change, synergetic changes, the group's strategic development.

Вступ

Цікавість до стратегічних змін в процесі розвитку організації обумовлена швидкими змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також необхідністю синергетичного поєднання стратегічного управління та оперативного виконання поточних робіт. Це також пояснюється тим, що в багатьох організаціях зміна умов оточення і технології викликає необхідність відповідних організаційних змін.

Організація - складний організм. У ньому переплітаються та адаптуються інтереси особистості і груп, стимули і обмеження, жорстка технологія та інновації, безумовна дисципліна і вільна творчість, нормативні вимоги та неформальні ініціативи. У організації є свій імідж, своя культура, свої традиції і репутація. Вони певною розвиваються, коли мають обґрунтовану стратегію та ефективно використовують ресурси. Вони перебудовуються, коли перестають відповідати обраним цілям.

Для підтримки конкурентоспроможності, забезпечення належного технологічного рівня організаціям необхідно впроваджувати в життя зміни частіше, у відповідності результатів аналізу періодичного моніторингу реалізації стратегії, зовнішнього та внутрішнього середовища. Сучасна організація діє в усе більше невизначених умовах. Несподівані явища виникають досить швидко, і організації повинні оперативно на них реагувати.

Постановка завдання

Серед наукових праць щодо розробки методик впровадження стратегічних змін на підприємствах можна виділити роботи таких вчених, як Брукінга С., Бауліної Т. В., Віханського О., Дональдсона Дж., Джорджа Дж. М., Друкера П., Єрмошенка М. М., Грязьнової А. Г., Козаченка С. В., Котлера Ф., Кубра М., Клейнера Г. Б., Панченка С. Г., Пилипенка А. А., Прокопенка І. І., Смирнової В. Г., Стелюк Б. Б., Уотермана Р., Ушанова Ю., Чендлера Алф., Шапіра В. Д., Шумпетера Дж., Широкової Г. В., Янга С., Харрінгтона Дж., Ярошенка Ф. та ін.

Але питання дослідження доцільності та ефективності впровадження стратегічних змін залишається невирішеним.

Мета досліджень – аналіз потреб та формування наукових підходів до впровадження стратегічних змін в організації.

Результати

Темп і непередбачуваність подій у зовнішньому середовищі диктують необхідність швидких змін в організації. Перерахуємо деякі ключові чинники прискорюваних змін.

Більш вимогливі клієнти - гостра конкуренція в більшості областей означає, що покупці отримують кращий сервіс, кращу якість і більш широке коло товарів і послуг. Цикли життя товарів та послуг скорочуються, і на ринках з'являється все більше нових ніш. Щоб підтримувати конкурентоспроможність, організація повинна пропонувати кращий сервіс, якість і бути в змозі створювати нові ринки або вміти проникати на них.

Глобалізація - конкуренція відбувається у всесвітньому масштабі, покупці все частіше можуть купувати будь-які товари по всьому світу.

Технологія - інформаційна технологія серйозно впливає на те, як виробляються товари і надаються послуги, як здійснюється управління всередині організації і доставка товарів, і послуг на ринок.

Інші, неінформаційні, технології також мають вплив на продукцію та ринки. Зокрема, біотехнологія дозволяє випускати раніше невідомі товари і унікальним чином діяти на ринки.

Люди все частіше стають фактором, що відрізняє товари і послуги організації в очах покупців. Вирішальне значення набуває необхідність залучати, зберігати і стимулювати як клієнтів, так і працівників.

Всі перераховані фактори створюють нестійке й непередбачуване середовище, організації знаходяться в стані постійної зміни. Стабільність діяльності за життєвим циклом є також передумовою змін для того, щоб уникнути етапу спаду. Тому процес удосконалення, по суті, безперервний і базується на стратегічних змінах.

Перетворення, що відбуваються в організації, можна розглядати з самих різних точок зору. Перш за все, вони бувають запланованими і незапланованими. Перші здійснюються в рамках еволюційного розвитку, тенденції якого добре відслідковуються, і на підставі цього завчасно плануються перетворення. Незаплановані часто доводиться здійснювати спонтанно, у несподіваних ситуаціях, тому іноді їхній процес може стати стихійним, некерованим. Найбільш доцільно мати бібліотеку ситуаційних моделей, що може мобільно допомогти прийняти рішення щодо оперативних змін за прогнозованими сценаріями, або сформувати свій новий сценарій.

На рис. 1. представлено загальну схему реалізації стратегії на підприємстві.

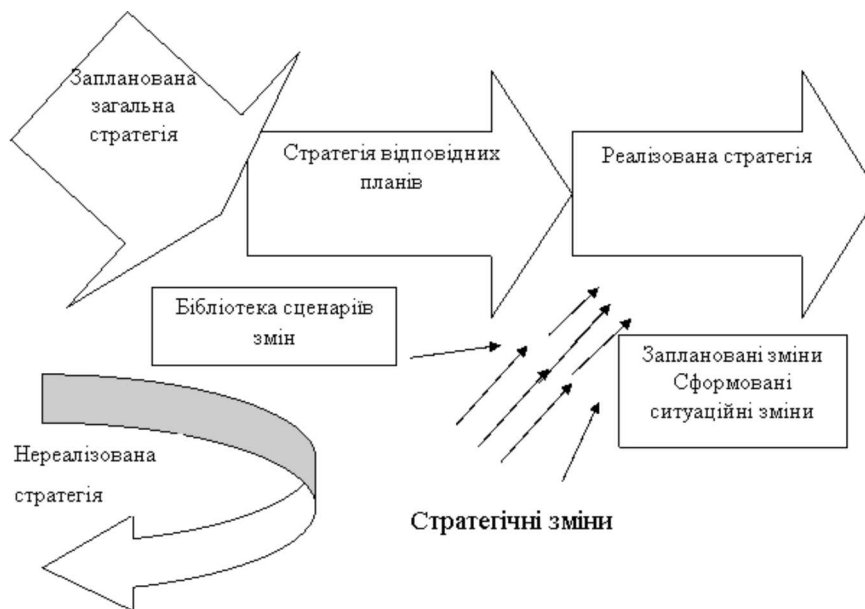


Рис. 1. Загальна схема реалізації стратегії та впровадження стратегічних змін на підприємстві

Але потрібно відмітити, що першими стратегічними змінами на підприємстві повинно бути структуризація стратегічних цілей, проєктів та заходів щодо розвитку підприємства. Чим швидше реакція організації на зовнішні зміни і реалізація відповідних дій, тим швидше організація вийде із зони нестабільності і зможе конкурувати та функціонувати в нових умовах навколишнього середовища.

Поняття організаційної зміни було введено в теорію менеджменту, і воно має місце в самій системі управління, стратегічні та оперативні зміни стали основою нової галузі науки «менеджмент змін».

Австрійський вчений І. Шумпетер виділяв п'ять типових змін [1]:

- використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва (купівля - продаж);
- впровадження продукції з новими властивостями;
- використання нової сировини;
- зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення;
- поява нових ринків збуту.

Ці положення І.Шумпетер сформулював ще в 1911 р. Пізніше, в 30-і роки, він уже ввів поняття інновації, трактуючи його як зміна з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості.

Будь-яка організація знаходиться в процесі безперервних змін, тому що інакше її здатність до виживання в динамічних умовах буде під загрозою.

Оновлення організації являє собою процес заміни застарілих і нездатних належною мірою виконувати свої функції елементів новими або доповнення їх раніше не існуючими з метою наблизити можливості організації до вимог життя.

Організаційні проблеми, як правило, пов'язані із застарілою структурою організації, її системи управління, проблемами в інформаційному обміні, недостатнім рівнем кваліфікації персоналу, системою управління фінансами, виробничими технологіями.

Наближення до точки спаду визначеної діяльності вимагає від організації вживання заходів з оновлення основних напрямків своєї діяльності. Стабільність діяльності є позитивним моментом, але це час для впровадження змін для того, щоб утримати стабільність або запровадити новий розвиток організації. Перетворення можуть бути разовими або багатоступеневими, що багато в чому визначається їх масштабом, часом, внутрішньої гнучкістю організації, її здатністю витримати шок, викликаний змінами.

Якщо перетворення нав'язують членам організації, вони викликають їх невдоволення і знижують ділову активність. Узгодження тих чи інших питань з виконавцями не завжди буває можливим і доцільним. Але рекомендується не тільки надавати інформацію про стратегічні зміни, а і залучати рядових членів організації до спільного вироблення рішень, консультування тощо.

Методи, за допомогою яких здійснюються перетворення, можуть бути технологічними (модернізація обладнання, реконструкція підприємства); організаційними (реорганізація, створення прогресивної системи норм і нормативів); пропагандистсько-виховними (демонстрація переваг, переконання, роз'яснення); адміністративними (примус, загроза покарання); економічними (матеріальне стимулювання).

Спрямованість процесу перетворень і методів їх здійснення повинні бути узгоджені один з одним, а також з повсякденною діяльністю організації і системою управління нею.

Будь-які перетворення вимагають наявності певних передумов, що послаблюють опір членів організації та забезпечують кінцевий успіх. Вони можуть бути ідеологічними, організаційними, кадровими, матеріальними.

Особливо необхідно підкреслити роль керівника в зміннах. Саме він і його непохитна віра в безмежність вдосконалення, досвід, знання, неприборкана енергія і в той же час передбачливість, обережність є запорукою успіху.

Удосконалення системи управління підприємства, відповідно зі змінними умовами є однією з найважливіших задач управління. У більшості випадків рішення про коригування структур приймаються вищими керівниками організації як частина їх основних обов'язків. Значні за масштабами організаційні перетворення не здійснюються до тих пір, поки не з'явиться стійка впевненість у тому, що для цього існують серйозні причини, що викликають їхню необхідність.

Проаналізуємо основні ситуації передумов стратегічних змін.

1. Незадовільне функціонування підприємства. Найбільш поширеною причиною необхідності розробки нового проєкту організації є невдачі в спробі застосування будь-яких інших методів зниження зростання витрат, підвищення продуктивності, розширення внутрішніх і зовнішніх ринків або в залученні нових фінансових ресурсів. Як правило, перш за все, впроваджуються такі заходи, як зміни у складі та рівень кваліфікації працюючих, застосування більш досконалих методів управління, розробка спеціальних програм.

2. Перевантаження вищого керівництва. Деяким підприємствам вдається функціонувати задовільно тільки ціною надмірного, виснажливого навантаження на декількох вищих керівників. Якщо очевидні заходи щодо зміни методів і процедур управління не дозволяють зменшити навантаження, не приводять до якого-небудь тривалого полегшення, то ефективним засобом вирішення цієї задачі стає перерозподіл прав і функцій, коригування та уточнення форм діяльності організації.

3. Відсутність орієнтації на перспективу. Майбутній розвиток підприємства вимагає з боку вищих керівників усе більшої уваги до стратегічних завдань, незалежно від характеру підприємства і роду його діяльності. І в той же час до цих пір багато керівників вищого рангу продовжують основний час приділяти оперативним питанням, а їх рішення, які будуть мати вплив і в далекій перспективі, ґрунтуються на екстраполяції поточних тенденцій на майбутнє. Вищий керівник (або їх група) повинен усвідомлювати, що його найважливіший обов'язок полягає в тому, щоб зробити підприємство здатним розробити і реалізувати стратегічну програму з тією повнотою, яку дозволяє юридична та економічна самостійність підприємства. Забезпечення такої здатності майже завжди пов'язана з перетвореннями організаційних форм, а також з введенням нових або змінених докорінно процесів прийняття рішень. Система стратегічного управління повинна містити чітку ієрархію цілей та відповідних заходів та показників реалізації стратегії та стратегічних змін.

4. Розбіжності з організаційних питань. Кожен досвідчений керівник вищого рангу знає, що стабільність в організаційній структурі підприємства, як правило, свідчить не стільки про внутрішню гармонію, скільки про успішне вирішення конфліктних ситуацій. Існуюча структура, яка б вона не була, створює перешкоди для

ефективної роботи, ускладнює досягнення цілей деяких відділів чи підрозділів, недостатньо чітко висвітлює значення деяких функціональних ролей тощо. Коли виникають глибокі і стійкі розбіжності з приводу системи управління і особливо, коли вище керівництво має сумніви щодо оптимальної форми, єдиним виходом є ретельне вивчення структури.

5. Зростання масштабу діяльності. Навіть в умовах стійкого асортименту продукції, стабільних виробничих процесів і збуті при тривалому збільшенні розміру підприємства з'являється необхідність у значному структурному перетворенні.

6. Збільшення різноманітності. Розширення номенклатури продукції або послуг, вихід на різноманітні ринки, додаткове освоєння нових виробничих процесів потребують змін в організації.

7. Об'єднання господарюючих суб'єктів. Злиття двох або кількох підприємств, навіть однакових за характером, обов'язково вносить деякі зміни в систему управління. Проблеми збігу функцій, зайвого персоналу, плутанина в розподілі прав і відповідальності вимагають негайного рішення.

8. Зміна технології управління. Наукові досягнення в галузі управління починають все більше впливати на організаційні структури і процеси (прогресивні методи обробки інформації, дослідження операцій та планування, проектні та матричні форми побудови тощо). З'являються нові посади та функціональні підрозділи, змінюються процеси прийняття рішень.

9. Вплив технології виробничих процесів. Вплив наукових і технічних змін на систему управління є найбільш поширеним аспектом організаційних змін. Швидкий розвиток галузевих досліджень, зростання наукових установ, повсюдне поширення управління проектами, зростаюча популярність матричних організацій - все це свідчить про поширення впливу точних наук на промислові та торговельні організації.

10. Зовнішнє економічне середовище. Більшість промислових підприємств знаходиться в постійно змінному економічному середовищі. Деякі зміни відбуваються різко, через що нормальне функціонування підприємства раптово стає незадовільним. Інші зміни, які відбуваються повільніше і мають більш фундаментальний характер, змушують підприємства переходити на інші сфери діяльності або ж переходити до нових засобів і методів керівництва діяльністю в їхній колишній області.

Висновок

Стратегічні зміни в організації можуть бути обумовлені низкою причин і повинні бути заплановані групою стратегічного розвитку при розробці стратегії розвитку підприємства. Стратегічні зміни повинні бути обгрунтовані на основі аналізу ситуації та ринкових умов діяльності підприємства і його готовності до їх впровадження. Економічна сутність та розуміння стратегічних змін організації дозволить керівництву та персоналу більш ефективно сприйняти зміни та впровадити їх в свою діяльність.

В плані подальших досліджень - аналіз впливу стратегічних змін на систему управління персоналом.

Література

1. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер. – Эксмо, 2007. – 864 с.
2. Дак Дж. Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – М: Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.

Стаття надійшла до редакції 28.03.2012 р.



ТОВ "ДКС Центр"