

СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СУТНІСТЬ, ВИДИ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ

ОТЕНКО В. І.

кандидат економічних наук

ГРОНЬ О. В.

Харків

Поняття «зміна» буквально трактується як виправлення, перетворення; змінити – означає зробити іншим; процес, що змінює що-небудь колишнє [1, с. 202]. З філософської точки зору [2], категорія «зміни» характеризує перехід з одного стану об'єкта в інший та передбачають певні його перетворення. Для змін є характерним динамічний стан властивостей об'єкта. Стан системи характеризують як безліч властивостей й функцій системи в даний проміжок часу [3]. Тому для пізнання сутності стану підприємства необхідно дослідження процесів його функціонування, адаптивності та виживання, розвитку. З точки зору філософії, стан об'єкта є його фундаментальною властивістю, визначається як вихідний для усвідомлення розвитку [2, с. 473] і характеризується такими формами: стан – стихія – ситуація – подія.

Стан будь-якого об'єкта є єдність, нерозділеність тожності та розходжень; стихія – природний стан некерованих об'єктів; ситуація – сформований стан об'єкта, що характеризується багатофакторністю; подія – ситуація у часі або стереотипна ситуація, яка певним образом розвивається у часі. Кладограма зазначених понять, як діалектична модель форм стану об'єктів, виглядає

таким образом (рис. 1). Протилежною змінам чистою та простою формою стану є спокій. Спокій є сталим, стабільним станом об'єктів. Безумовно, спокій слід враховувати як гіпотетичну та відносну форму стану, для якої є характерною статична або динамічна незмінність властивостей об'єкта. Спокій є історичним явищем, нестійким й обумовленим перетворенням у зміну – більш складну форму стану об'єктів. Тому для змін їх чистими формами є рух, переміщення, потоки, а більш розвинутою формою – процеси.

Процеси мають різну направленість та характеризуються ритмічністю, періодичністю та циклічністю. Економічний словник трактує розвиток як «процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від низького до вищого» [1, с. 474]. Крім того, розвиток трактується як «необоротна, виразно спрямована й закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів, що призводить до виникнення нової якості» [3, с. 159]. При цьому важливим є те, що під розвитком варто розуміти не такі зміни, що

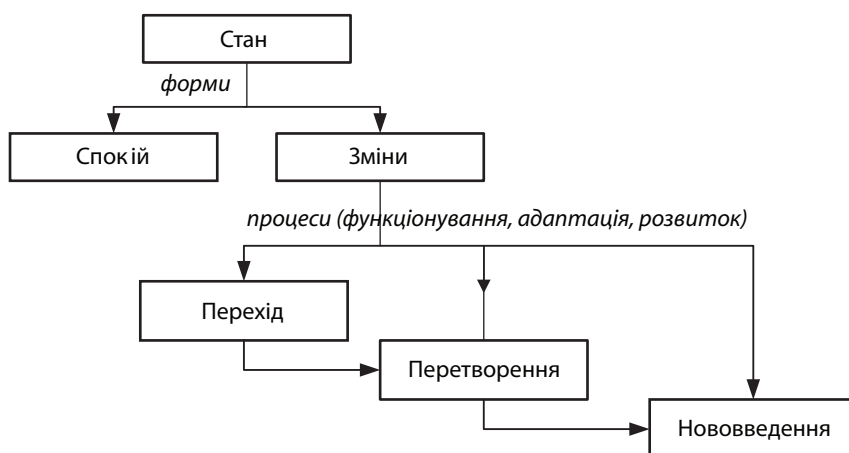


Рис. 1. Кладограма форм стану об'єктів

«приводяться імпульсами ззовні», а ті, які об'єкт породжує сам. Відмітними ознаками процесів розвитку від функціонування є: необоротність; спрямованість; закономірність, що виникає із самої суті об'єкта й з типу його взаємодії із зовнішнім середовищем; поява нової якості в результаті реалізації. Розглядаючи процеси розвитку підприємства, варто мати на увазі під даними процесами тільки їхній прогресивний характер. Об'єктивними критеріями таких процесів є: удосконалювання, диференціація й інтеграція елементів системи; ускладнення зв'язків усередині системи й відносин між системами; збільшення інформаційної ємності системи; розширення діапазону реальних можливостей для подальшого розвитку; наростання темпів розвитку. Процеси розвитку підприємства не є визначеними й припускають вплив випадків, відхилення, боротьбу протилежних сил. Управління даними процесами носить стратегічний характер. Це постійний пошук і реалізація нових можливостей використовуваних ресурсів, форм і видів діяльності підприємства. Результатами реалізації даних процесів, що визначають інноваційний розвиток і стійку конкурентну перевагу підприємства на ринку, є проектування й впровадження нових товарів і технологій.

Ознаки змін відповідають направленості процесів. Зміни, що вносяться в організацію з метою адаптації та виживання підприємства, можуть бути класифіковані за ознакою масштабності (в якому ступені вони є поступовими, східчастими, фундаментальними або революційними). Поступові або східчасті зміни характеризуються як серія поточних сталих рухів уперед, що дозволяють підприємству підтримувати свою рівновагу та діяльність в нормальному стані і звичайно впливають тільки на окремі частини системи організації у конкретній точці в даний час. З іншого боку, фундаментальні революційні зміни є найбільш масштабним процесом, що призводить до перетворення всієї системи організації. А. Мейер, Дж. Гоус і Г. Брукс [4] виділяють такі ознаки цих двох типів змін: частота виникнення; обсяг та повнота впливу.

По стіканню часу підприємство може розвивати або змінювати свою стратегію, але, згідно з Г. Джонсоном і К. Скулзом, воно буде здійснювати це поступово [4]. З точки зору організації такі зміни менш руйнівні, ніж фундаментальні та революційні та ними легше управляти. Кожний з цих видів змін визначається таким чином:

- ★ спадкоємні, за ходом яких установлені стратегії залишаються незмінними, за винятком мінімальних модифікацій;
- ★ східчасті мають на увазі поступові зміни в стратегіях по частинам, систематично;
- ★ коливальні, що включають зміни стратегії, які не мають конкретної мети або направленості;
- ★ глобальні, що відносяться до стратегічних змін революційного або перетворювального характеру за певний період часу.

Слід зазначити, що жодна організація не може ефективно функціонувати, якщо в ній здійснюються фундаментальні зміни стратегії. Найбільш реальною є ситуація, коли такі зміни не знадобляться, так як обставини

змінюються не так вже часто. Але Г. Джонсон та К. Скулз попереджають, що зміни обставин не завжди можуть бути достатньо поступовими для того, щоб вистачало східчастих змін. Тому, якщо східчасті зміни не встигають за змінами обставин, організація може відставати від останніх, що з часом буде вимагати більш фундаментальних або революційних стратегічних змін.

А. П. Наливайко [5, с. 30] зазначає, що більшість вітчизняних підприємств потребують радикальних стратегічних змін, які «передбачають та забезпечують досить суттєві або принципові перетворення в стратегії підприємства, його виробничій, організаційній структурі, в багатьох аспектах діяльності. З позицій економічної раціональності поведінки суб'єкта господарювання всі радикальні зміни за ознакою характеру їх впливу на підприємство можна поділити на дві групи:

- ★ *реактивні* – часткові перетворення, фрагментальні заходи і направлені на відновлення попереднього стану;
- ★ *проактивні* – дозволяють уникнути погіршення становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню темпів зростання.

Виходячи з такого визначення, до групи стратегій реактивних змін належать стратегії: відбудови та виходу з кризового стану, поживлення або уникнення кризи. До групи проактивних стратегій – стратегії переорієнтації (зміна напрямків діяльності) та трансформації (принципові зміни в межах існуючого напрямку діяльності).

Д. Дафт [4] визначив чотири типи стратегічних змін відповідно до об'єкта, на який направлено такі зміни:

- ★ *технологічні*, що пов'язані з процесом виробництва в організації і включають базу знань та навичок, що забезпечують відмітні від конкурентів можливості й направлені на те, щоб зробити виробництво більш ефективним або зростити його обсяги. Зміни в технології включають способи виготовлення продукції та надання послуг. Їх об'єктом є методи роботи, устаткування та процес роботи;
- ★ *у продукції та послугах*, що стосуються процесів випуску продукції або надання послуг. Нова продукція включає досконало нові продукти або модифікацію тих, що випускаються, що істотно впливають на ринкові можливості організації;
- ★ *структурні або системні*, пов'язані з діючою в організації адміністративною методологією, політикою, системою управління;
- ★ *у персоналі*, що відображують зміни в цінностях, підходах, класифікації та досвіді працюючих для того, щоб вони накопичували та нарощували зусилля для досягнення цілей організації.

Аналіз досліджень стратегічних змін дозволив виділити їх види за ознаками відповідно: цілям адаптації та виживання організації, масштабності, траєкторії проходження, об'єктам управління.

Найбільш поширені концепції управління організаційними змінами описують набір методів і засобів управління, направлені на вивчення стану об'єктів змін, спрямовані на виявлення причин опору змінам та описують «стан готовності» до їх реалізації (К. Левіна, Дж. Дак, Дж. П. Коттера, А. А. Арменакіса, І. Ансоффа, М. Біра й Н. Норія та ін).

Дані концептуальні моделі, при об'єднанні їх найбільш вагомих результатів, можна вважати взаємопов'язаними: у І. Ансоффа – управлінські компетенції

та стратегічний потенціал в реалізації процесів стратегічних змін [6], у теорії М. Біра й Н. Норія [7] – важелі управління, у моделі К. Фрайлінгера й І. Фішера [8] – лідерство та культурне середовище, у Ф. Гуїяра й Дж. Келлі [9] – модель перетворення бізнесу, що полягає в застосуванні комплексного інструментарію реалізації стратегічних змін – рефреймінгу, реструктуризації, ревіталізації та оновленні. Еволюція теоретичного базису стратегічних змін підприємства включає огляд концептуальних моделей від К. Левіна до І. Адизеса (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція концептуальних моделей реалізації стратегічних змін на підприємстві

Концептуальні моделі	Ключові концептуальні положення
1	2
Модель перетворень бізнесу К. Левіна (1951р.)	Основні стадії реалізації змін: 1. Стадія «Розморожування» – члени організації одержують інформацію про реальне положення справ, про методи реформ і їхніх можливих наслідків. 2. Стадія «Руху» – виконуються заплановані заходи для зміни поведінки працівників і відділів. 3. Стадія «Заморожування» – здійснюються міри, спрямовані на зміцнення того, що змінили. Співробітники повинні переконатися в ефективності нового, прийняти нові методи, підтримати їхнє використання
Модель «Айсберга» С. Н. Германа (1978 р.)	Важливою частиною управління організаційною зміною є фокусування на неформальних відносинах, або «м'яких сферах» організації, щоб гарантувати підтримку членів організації цілей, завдань, стратегій і політики. Успіх або крах організації забезпечують неформальні відносини
Модель управління стратегічними змінами І. Ансоффа (1989 р.)	У ході стратегічних змін відбувається зміна трьох важливих компонентів: а) стратегії, що дасть нову продукцію й нові ринки; б) компетенції управління, що включає систему, структуру, уміння й знання, навички; в) поведінки персоналу, включаючи норми, поняття, цінності, моделі світу й розподіл влади. Послідовність впровадження змін: Стратегія – Система – Поведінка
Модель перетворення бізнесу Ф. Гуїяра й Дж. Келлі (1990-ті рр.)	Підприємство – «біологічна корпорація», що народжується, росте, хворіє, здійснює вибір, навчається. Процес перетворення включає чотири елементи: рефреймінг – досягнення мобілізації, вироблення бачення перспектив; реструктуризація – перетворення з метою зробити підприємство конкурентоспроможним; пожвавлення – зростання за рахунок концентрації на потребах ринку, винаходу нових видів бізнесу й нових інформаційних технологій; оновлення через вироблення «рефлексів адаптації» до змін навколишнього середовища, створення мотивації (розробка системи винагороди, формування нових знань тощо)
Теорії Е і О організаційних змін М. Біра й Н. Норія (1990-ті рр.)	Теорія Е виходить із примату фінансових цілей і орієнтована на використання «жорстких методів» здійснення організаційних змін «зверху донизу». Теорія О орієнтована на корпоративну культуру, цілі й мотиви співробітників організації та використовує «м'які» методи (зміни «знизу нагору») – навчання й розвиток співробітників, зміни параметрів корпоративної культури. Для досягнення максимального ефекту необхідне комбінування «жорстких» і «м'яких» методів і врахування часу, наявних ресурсів, цілей, особливостей культури, стилю управління
Модель етапів процесу змін Дж. П. Коттера (1995 р.)	Основні елементи етапів змін складаються з переконання працівників щодо необхідності змін, створення команди реформаторів, розробки й пропаганди нового бачення перспектив майбутніх ринків й визначення стратегії їх завоювання, забезпечення умов для широкої участі персоналу в перетвореннях. Значну приділено отриманню швидких результатів, закріпленню успіхів для поглиблення процесу змін і їх закріпленню в корпоративній культурі
Модель організаційного розвитку Л. Грейнера (1998 р.)	Виділено еволюційний та революційний характер змін. Основні положення: 1) наявність чітко ідентифікованих фаз у розвитку компанії (від 3 до 15 років і кожна характеризується своєю унікальною структурою, системою управління й типом лідера); 2) революційні періоди переходу від однієї фази до іншої; 3) збереження «логіки парадоксу», коли рішення проблем однієї фази стає пізніше проблемою; 4) основний опір змінам зосереджений «нагорі», тому що найбільше впливає на статус і владу топ-менеджерів

1	2
Модель основних фаз процесу змін – крива змін Дж. Д. Дака (2000-ті рр.)	Визначено основні фази процесу організаційних перетворень: застій – організація подавлена або надмірно активна; підготовка – лідери починають розробляти плани й механізми обміну інформацією; реалізація – підключення персоналу на різних рівнях; перевірка на міцність – подолання конфліктів, розбіжностей, промахів, досягнення певних успіхів; досягнення мети
Модель життєвого циклу організації І. Адизеса (2000-ті рр.)	Етапи життєвого циклу організації діляться на дві стадії: зростання і старіння. При правильній стратегії й тактиці розвитку компанії вона може досягти розквіту й перебувати в цьому стані нескінченно довго. Ключ успіху в управлінні організацією – це вміння зосередитися на вирішенні проблем, які властиві даній стадії життєвого циклу організації, так, щоб вона змогла розвиватися далі

Інструментарій реалізації стратегічних змін на підприємстві включає способи та критерії управління, стратегії змін та об'єкти стратегічних змін:

- ✦ *способи реалізації* – реформація, реорганізація, реструктуризація, рефреймінг, реінжиніринг, реконструкція, ревіталізація, трансформація, перепроєктування;
- ✦ критерії управління успішної реалізації змін на підприємстві – стійкість фінансово-економічного стану підприємства, пожвавлення та ефективність діяльності, наявність зростання та інноваційного розвитку;
- ✦ *стратегії змін* – відбудови або виходу з кризового стану, пожвавлення або уникнення кризи, переорієнтації напрямку діяльності, трансформації напрямку діяльності/масштабів діяльності/ забезпечення стійкої конкурентної переваги, структурні або системні (зміни у функціональних сферах діяльності, зміни в системі управління), навчання та розвитку персоналу;
- ✦ *об'єкти стратегічних змін на підприємстві* – система прийняття рішень, відповідальності й інтересів; структура власності та влади; система мотивації і навчання персоналу; корпоративна культура; система управління; система управління персоналом; науково-дослідна система; маркетингова й комерційна системи; фінансово-інвестиційна система; виробнича система.

Існуючі концепції реалізації стратегічних змін створюють певний методологічний базис [10] для розробки та реалізації рішень щодо стратегічних змін підприємства: визначення стратегічних напрямів розвитку, критеріїв досягнення цілей, моделей і засобів управління, виявлення ключових факторів успіху, методів аналізу та оцінювання процесів стратегічних змін. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азриляна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
2. **Войтов А. Г.** Философия: Учеб. пособие для аспирантов / А. Г. Войтов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 512 с.
3. **Спиркин А. Г.** Основы философии: Учебн. пособие для вузов / А. Г. Спиркин. – М.: Политиздат, 1988. – 592 с.

4. **Зуб А. Т.** Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.

5. **Наливайко А. П.** Теория стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.

6. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.

7. **Широкова Г. В.** Теория О и теория Е как стратегия организационных изменений: [авторы теорий – Майкл Бир и Нитин Нория (Гарвард)] / Г. В. Широкова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 1. – С. 61 – 68.

8. **Фрайлингер К.** Управление изменениями в организации / К. Фрайлингер, Й. Фишер; Пер. с нем. Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.

9. **Гуиар Ф. Ж.** Преобразование организации / Ф. Ж. Гуиар, Д. Н. Келли; пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.

10. **Отенко В. І.** Стратегічний вибір підприємства та його реалізація. Монографія / В. І. Отенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. – 336 с.