

О. Ю. Гусєва

кандидат економічних наук, доцент,
докторант

Донецького національного університету
економіки і торгівлі імені Михайла Туган-
Барановського

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ У ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті висвітлені напрями трансформації сучасного бізнес-середовища в контексті управління стратегічними змінами на підприємствах. На основі авторського формулювання головних аспектів управління змінами оцінено рівень стратегічного управління вітчизняними підприємствами, продіагностовано ефективність попереднього досвіду планування і впровадження змін, проаналізовано головні проблеми управління перетвореннями з точки зору керівників підприємств.

Ключові слова: Стратегічні зміни, стратегічне управління підприємством, управління стратегічними змінами, проблеми управління перетвореннями.

В статье представлены направления трансформации современной бизнес-среды в контексте управления стратегическими изменениями на предприятиях. На основе авторского подхода оценен уровень стратегического управления отечественными предприятиями. Проведена диагностика эффективности предыдущего опыта планирования и внедрения изменений, проанализированы главные проблемы управления изменениями с точки зрения руководителей.

Ключевые слова: стратегические изменения, стратегическое управление предприятием, управление стратегическими изменениями, проблемы управления преобразованиями

In the article directions transformation of modern business-environment are presented in the context of management strategic changes on enterprises. On the basis of author hike the level of strategic management domestic enterprises is appraised. Diagnostics of efficiency of previous experience of planning and introduction of changes is conducted, the main problems of management changes are analysed from point of leaders.

Key words: strategic changes, strategic management, change management, problems of management changes.

Актуальність. Проблематика управління змінами в організаціях є сьогодні однією з найбільш часто обговорюваних у науковій і практичній літературі з менеджменту. Як вчені, так і менеджери-практики єдині у тому, що вміння змінюватися вчасно і належним чином становиться одним з факторів, які визначають виживання та успіх організації. Відомо, що

компанії часто потрапляють в складні і незвичні для них ситуації. Для того, щоб з гідністю вийти з них, компаніям необхідно проявляти гнучкість і уміти впроваджувати інновації.

Для керівників українських компаній вивчення теорії і практики управління змінами актуально удвічі. По-перше, не викликає сумнівів той факт, що вітчизняні компанії працюють у більш динамічному зовнішньому середовищі. По-друге, не дивлячись на те, що останнім часом теорія управління змінами почала розвиватися інтенсивніше, більшість публікацій з управління змінами ґрунтуються на досвіді крупних зарубіжних компаній, який не завжди корисний для вітчизняного бізнесу.

Тому важливо і значущо досліджувати ситуацію із управління змінами на вітчизняних підприємствах. У сучасних умовах таких досліджень в Україні проводиться недостатньо, їх потрібно розвивати і постійно удосконалювати.

Огляд літератури. Постановка загальної проблеми. У вітчизняній літературі існує небагато наукових праць, присвячених дослідженню актуальних проблем управління стратегічними змінами. Окремі аспекти означених питань висвітлені у роботах Наливайка А. П.[1], Пастухової В.В.[2], Балабанової Л. В., Федулової Н. В. та інших. Слід зазначити, що більш ґрунтовні дослідження проблематики управління стратегічними перетвореннями на даний час проводяться російськими ученими і стосуються, відповідно, російських підприємств. Такі учені, як Катькало В. С.[5], Широкова Г. В.[3], Абідкеєв Н.М. [7], Дятлов Н. В., Орлов В. Г., Бухвалов О. М. пропонують достатньо системні узагальнення ключових тенденцій в управлінні змінами у сучасних компаніях.

Як вже зазначалось, здобутки вітчизняних учених і практиків уданій сфері залишаються слабо представленими. Отже, вивчення і структуризація головних проблем управління стратегічними змінами в українських підприємствах є дуже актуальним в умовах зростаючого динамізму бізнес-середовища.

Мета і завдання. Визначення та структуризація головних проблем управління стратегічними змінами у вітчизняних підприємствах з урахуванням їх галузевої специфіки та напрямів трансформації сучасного бізне-середовища.

Основна частина. Наприкінці ХХ сторіччя головною проблемою менеджменту став принципово новий, систематичний характер змін умов господарчої діяльності. Зараз ці зміни стали йти друг за другом безперервно та навіть накладатися одна на одну. Вони тісно взаємопов'язані і кожна з них за ланцюговою реакцією може потягти за собою серію нових компонент, які розвертаються у зовнішньому середовищі з наростаючою швидкістю. Зміни, які відбуваються у сучасному бізнес-середовищі мають таку спрямованість (рисунок 1).



Рисунок 1. Напрямки змін сучасного бізнес-середовища

Важка передбачуваність та різноманітність процесів, які протікають в економіці, дозволили П. Друкеру назвати цей час «епохою без закономірностей». Сьогодні ми переживаємо час великих змін. Те, що було правильним вчора, вже не годиться сьогодні, а що буде завтра, ніхто не знає. Світ стає все складнішим і вимагає багато чого від нас. Яким чином можемо ми, як окремі особистості і як організації, підготуватися до невідомого майбутнього? Відповідь в тому, що ми повинні самі створити своє майбутнє. Управляти змінами – означає уповноважити свою організацію в цілому і кожного її працівника узяти на себе відповідальність за власне майбутнє[5].

Для визначення головних проблем управління змінами проведено емпіричне дослідження стану управління змінами в підприємствах Донецької області. Головними задачами дослідження стало вивчення основних тенденцій управління змінами в українських компаніях: змісту цих змін, процесу їх проведення і вплив цих перетворень на ефективність компанії. У якості інструменту збору інформації використовувалося анкетування експертів (менеджери компаній). Було розіслано 120 запрошень до участі в дослідженні для 60 підприємств Донецької області. В результаті отримано 40 заповнених анкет із 20 підприємств, тобто загальне повернення анкет склало 30%. Ознаками вибірки став розмір підприємства та вид діяльності. Самі підприємства вибиралися випадково (таблиця 1).

Таблиця 1

Характеристики компаній, які увійшли до дослідження

| Розмір підприємства | Велике 0-500 | Середнє 100-1000 | Мале більш ніж 1000 | Всього |
|---------------------|-----------------|---------------------|------------------------|--------|
| Види підприємств | | | | |
| 1. Виробниче | 4 | 5 | - | 9 |
| 2. Торгівельне | - | 5 | 2 | 7 |
| 3. Будівниче | - | 2 | - | 2 |
| 4. Сфера послуг | - | 2 | - | 2 |
| | 4 | 14 | 2 | 20 |

Респондентами виступили керівники-менеджери цих підприємств (таблиця 2).

Таблиця 2

Структура респондентів дослідження, %

| Показники | Менеджери | | | Всього |
|--|-------------|-----------------|--------------|--------|
| | вищої ланки | середньої ланки | нижчої ланки | |
| Доля в загальній сукупності респондентів | 22,5 | 70,0 | 7,5 | 100 |

На рисунку 2 представлена схема, яка узагальнює аспекти дослідження актуальних проблем управління стратегічними змінами, а саме:

- оцінка рівня стратегічного управління підприємствами;
- діагностика ефективності минулого досвіду планування та впровадження змін;
- аналіз основних проблем управління майбутніми змінами з точки зору керівників підприємства.

Розглянемо, які результати дослідження ми отримали за цими напрямками. Визначено, що тільки 40% підприємств мають чітко розроблену стратегію з обґрунтованими цілями та критеріями оцінки ефективності. Третина підприємств використовує окремі елементи стратегічного управління, не маючи на даному етапі цілісної стратегії. 30% підприємств не формують стратегію діяльності зовсім, тобто не здійснюють обґрунтованого стратегічного управління. При цьому абсолютно всі підприємства визнають важливість стратегічної орієнтації в сучасних умовах та вказали на необхідність підвищення ефективності стратегічного управління або впровадження стратегічного управління, якщо раніше цього не було.



Рисунок 2. Аспекти дослідження основних проблем управління змінами

Що стосується рівня цілеспрямованого управління стратегічними змінами, то експерти оцінюють його ще нижче. Тільки 20% підприємств структуровано керують цими процесами. Половина підприємств розпочало використовувати окремі методи управління змінами.

Оцінка ступеня залучення робітників різної організаційної ієрархії в процес управління змінами наведена на рисунку 3. На 70% підприємств керівництво процесами управління змінами здійснюють топ-менеджери, тобто вище керівництво підприємствами. Тільки третина підприємств має спеціально створені підрозділи для керівництва стратегічним розвитком. Слід відмітити, що тільки 10% експертів підприємств підкреслили, що мають досвід залучення зовнішніх консультантів з управління змінами.



Рисунок 3. Оцінка ступеня залучення робітників різної організаційної ієрархії в процес управління змінами

Діагностика ефективності минулого досвіду планування та впровадження змін показала наступне (рис. 4).

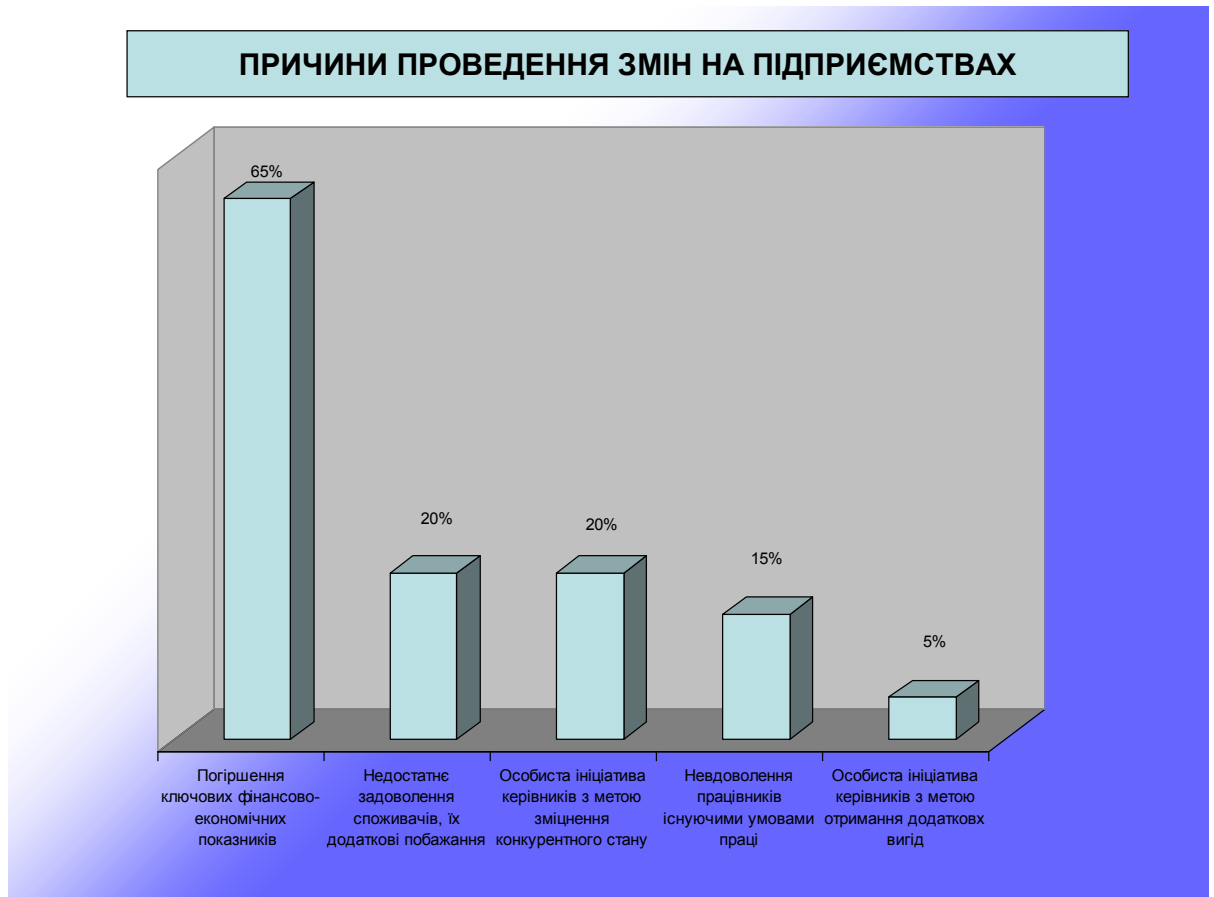


Рисунок 4. Аналіз причин проведення змін на підприємствах

Експерти оцінили, що більшість підприємств (60%) розглядають симбіоз вимушених та добровільних факторів, як головний спонукальний імпульс. Серед чинників проведення змін експерти вказали погіршення фінансово-економічних показників (65%), неповне задоволення споживачів (20%) та невдоволення співробітників існуючими умовами функціонування (15%). Практично всі підприємства, які досліджувались функціонують на зрілих ринках і знаходяться на стадії розвитку «Стабілізація». За останній час тільки 10% відсотків з них здійснили трансформаційні перетворення, тобто змінювали генеральну стратегію. Перетворюючи зміни мали місце на більшості підприємств (70%), більше половини (60%) підприємств вносили принципові корегування в окремі бізнес-процеси, не змінюючи генеральної стратегії та загальних стратегічних орієнтирів.

Незважаючи на нові можливості, які виникають в бізнес-середовищі та міцну конкуренцію на зрілих ринках підприємства, які досліджувались не планують в стратегічній перспективі змінювати обрані види діяльності. Базові їх цілі пов'язані з оптимізацією існуючих бізнес-процесів та удосконаленням конкурентних стратегій.

Що стосується предмета минулих змін, то експертне опитування показало, що 90% підприємств мають досвід впровадження технологічних перетворень, 50% - здійснювали структурні зміни, менше половини (40%) реалізовували перетворення в кадрових стратегіях. Може тому в половині підприємств робітники, як правило, не підтримують стратегічних змін, які проводяться. Це свідчить про недостатній рівень реформування організаційної культури в напрямку «культури змін». Підтримують та активно приймають участь в змінах робітники тільки п'ятої частини (20%) підприємств.

Оцінка структурних змін надала такі результати. У 80% підприємств зберігаються жорсткі, централізовані типи оргструктур. При цьому 60% підприємств чітко усвідомлюють необхідність створення додаткових

координаційних механізмів, нових підрозділів або скорочення окремих підрозділів. Тільки 20% підприємств визнають існуючу оргструктуру на даному етапі. Створення гнучкої оргструктури, що є основою успішної реалізації в умовах підвищеного динамізму бізнес-середовища, є проблемою для більшості підприємств. Так, поширене застосування системи делегування повноважень мається лише на 20% підприємств. 40% підприємств делегує повноваження тільки в рамках функцій та задач середньої стратегічної значимості. П'ята частина підприємств зовсім не практикує систему делегування.

Експертне опитування ефективності минулих змін показало, що тільки 20% підприємств змогли досягти суттєвого поліпшення економічних показників. Незначного їх поліпшення досягли 40% підприємств. Поліпшити свої організаційні здібності змогли лише 10% підприємств. 40% досліджуваних підприємств не досягли суттєвих позитивних зрушень після впровадження змін. Аналіз основних проблем управління майбутніми змінами з точку зору керівників підприємств показав такі результати. Керівництво всіх досліджуваних підприємств усвідомлює необхідність в підвищенні загального рівня управління змінами. Якщо зробити порівняння між усвідомленням змін в оргструктурі і організаційній культурі (рисунок 5), то перевага топ-менеджерів у вітчизняних підприємствах надається структурними змінами (20% високій рівень, 60% середній). Половина підприємств відчуває низький рівень реформування (50%) організаційної культури. Серед основних напрямів майбутніх та необхідних для підприємств змін експерти виокремлюють:

- зміни у головних бізнес-процесах (технологічні) 60% - виробничі, 30% - торговельні; - зміни у допоміжних процесах (маркетингові та збутові стратегії) – 20% у виробничих підприємствах, 30% у торговельних підприємствах; - зміни в управлінні персоналом – 40% у торговельних, 20% у виробничих.

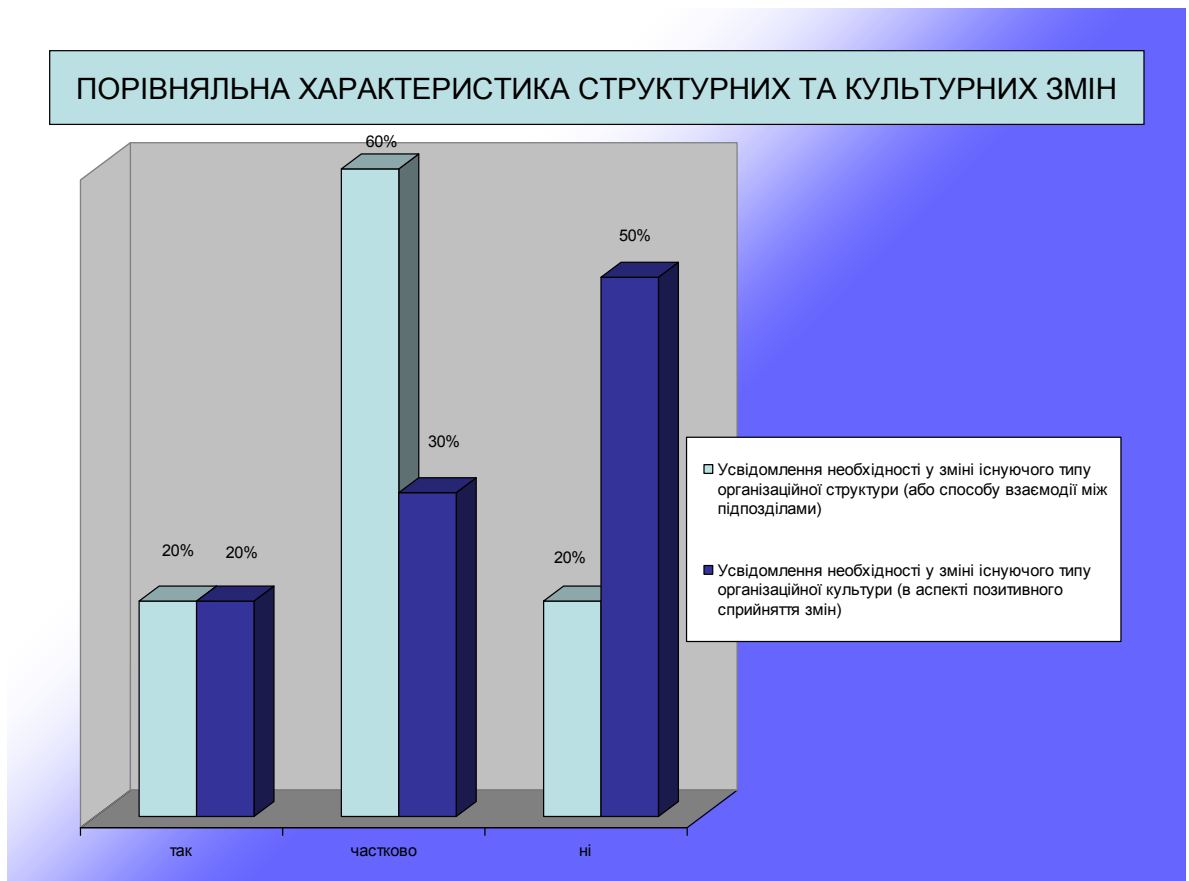


Рисунок 5. Характер усвідомлення змін в організаційній структурі і організаційній культурі керівниками підприємств

Спрямованість майбутніх змін з огляду на рівень втручання в ієрархію стратегій експерти оцінюють таким чином (рисунок 6).

Більшість керівників не бачать необхідності в кардинальному перегляді генеральної стратегії. Це усвідомлюють тільки на 10% виробничих підприємств. Переважна більшість підприємств концентрується на змінах в конкурентних стратегіях (50% у торговельних та 40% у виробничих підприємствах). Половина підприємств бачить необхідність в змінах у функціональних стратегіях, яке повинно спрямовуватись на оптимізацію певних їх параметрів. Бар'єри для ефективного впровадження змін експерти проранжували наступним чином:

- відсутність компетентних фахівців із управління змінами;
- недосконале законодавство, макроекономічна ситуація;

- недостатнє усвідомлення необхідності запровадження змін;
- відсутність фінансових ресурсів на проведення змін.

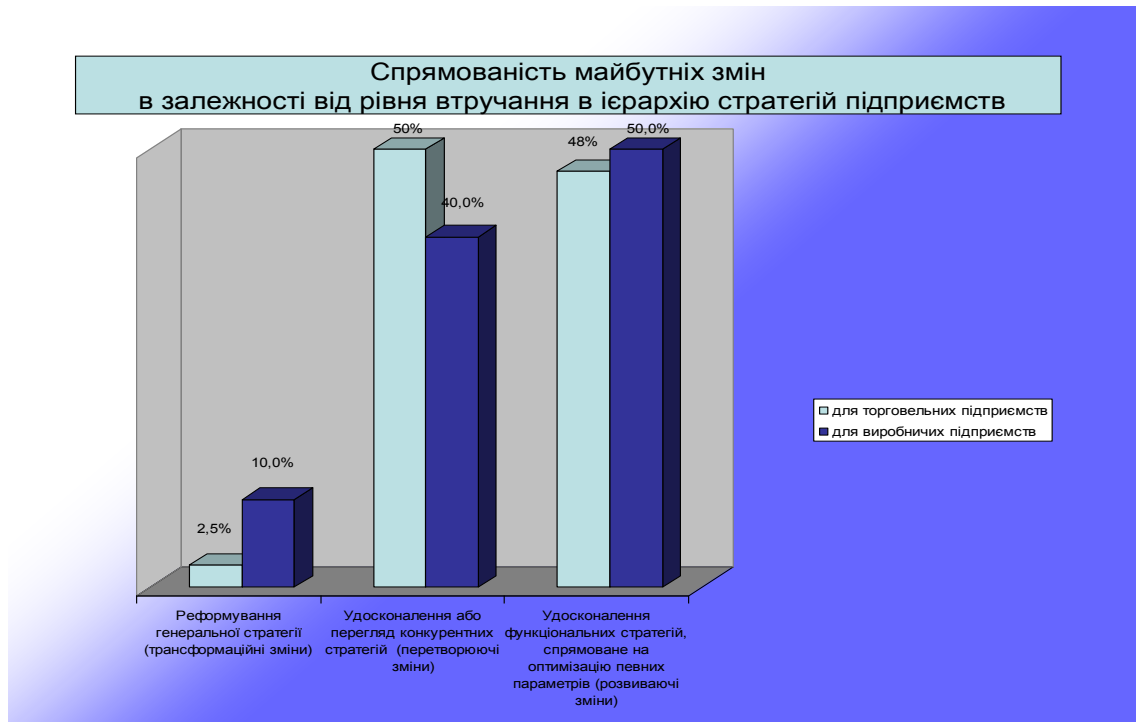


Рисунок 6. Спрямованість майбутніх змін з огляду на рівень втручання в ієрархію стратегій

Пріоритетною метою майбутніх змін експерти визнають підвищення якісних характеристик бізнес-процесів та вихідної продукції (рисунок 7)

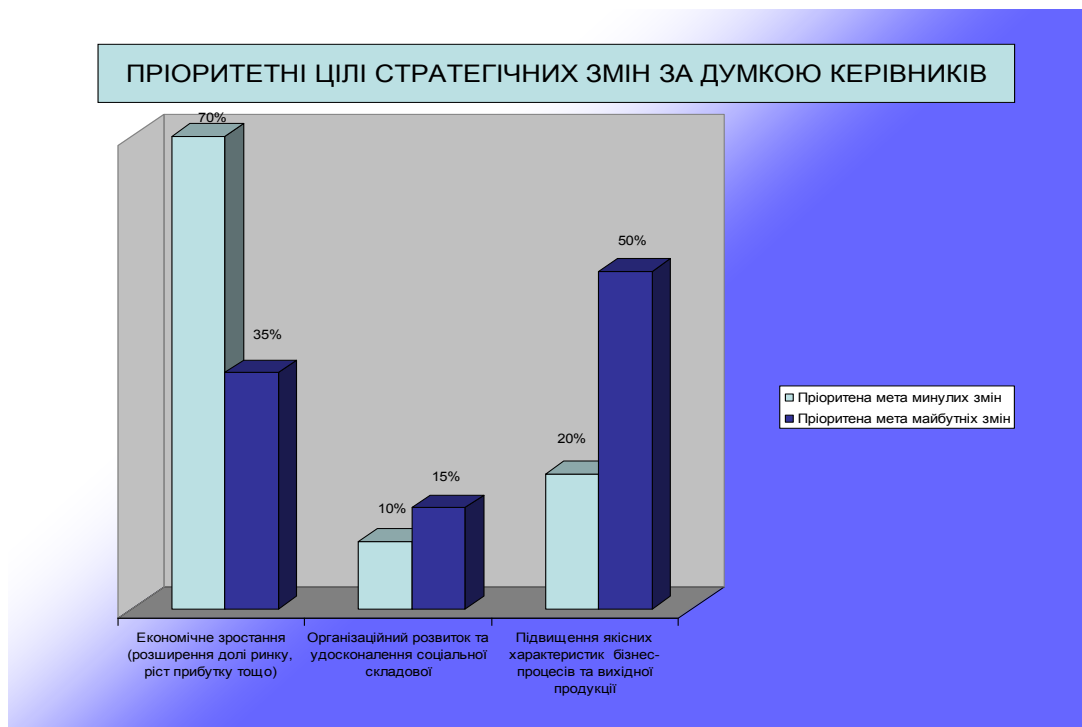


Рисунок 7. Порівняння пріоритетних цілей впроваджених та майбутніх змін за думкою керівників підприємств

Порівняно з минулими змінами вдвоє скоротилася оцінка в якості мети економічне зростання. Треба відмітити, що у 15% підприємств у якості пріоритетної мети висувають організаційний розвиток підприємств. Тобто невелика кількість підприємств сьогодні націлюється на управління змінами з орієнтацією на розвиток динамічних здібностей та формування системи управління знаннями.

Висновки. Результати проведеного дослідження дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Комплексне управління змінами у вітчизняних підприємствах недостатньо поширюється. Сучасна концепція перетворюючого менеджменту, нажаль, не зайняла в підприємствах пріоритетне місце.
2. Персонал підприємств слабо підтримує проведення змін. Необхідним є реформування організаційної культури для забезпечення базових цінностей культури змін.
3. Суттєвим резервом підвищення ефективності діяльності підприємств є забезпечення синхронізації створення структури організації та формування її культури, особливо в сучасних умовах, які характеризуються формуванням інформаційного менеджменту та створенням гнучких організаційних форм.
4. Інформаційні системи підтримки управління змінами на підприємствах відсутні. У зв'язку з цим невисокий рівень залучення фахівців та співробітників в процеси управління змінами.
5. Методи та інструменти управління змінами в підприємствах не набули широкого застосування. Хоча більшість підприємств усвідомлює необхідність їх запровадження.
6. Необхідно посилити активні підходи до управління змінами, тобто розвинути нові стратегії змін разом з удосконаленням існуючих.
7. Управління персоналом в період організаційних змін не базується на ефективних методиках. У вітчизняних підприємствах поширений індивідуалізований та жорсткий підхід до управління персоналом в період

змін. Це свідчить, що керівники підприємств не усвідомлюють значення людських ресурсів для розвитку компаній.

8. Менеджери ХХІ сторіччя повинні оволодіти ключовими компетенціями із управління змінами та активно їх розвивати, тому що проблема стратегічних організаційних змін виступає на перший план управління підприємствами.

Список використаної літератури

1. Теорія стратегії підприємства: Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія / А. П. Наливайко. - К. : КНЕУ, 2001. - 227 с.
2. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т., 2002. – 302с.
3. Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях: учебник . 2-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 480 с.
4. Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория организации : Учеб. Пособие. – СПб.: Питер, 2004. – 273 с.
5. Каткало В. С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В. С. Каткало; С.-Петербур.гос.ун-т, Факультет менеджмента. – СПб.: Издат.дом С. – Петерб.гос. ун-та, 2006. – 548 с.
6. Теория организации: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т. Клеминой. СПб.: Высшая школа менеджмента 2010. – 573 с.
7. Абидкеев Н. М., Киселев А. Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: Учебник / Под. науч. ред. проф. Н. М. Абидкеева. – М.: Инфра, 2001. – 382 с.