

УДК 658.014.1

А. Т. Никифоренко

СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ — ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Необхідність розвитку підприємства пред'являє нові вимоги до змісту, організації, форм і методів управління. Адаптація господарського механізму підприємства до ринкових умов дає переваги у конкурентній боротьбі, досягти які неможливо без розробки стратегії, її реалізації, яка являється ключовим елементом стратегічного управління.

В сьогоденні відсутня єдина думка в визначенні сутності процесу реалізації стратегії. Так О. С. Віханський пов'язує виконання стратегії з проведенням таких змін в організації, які призводять її у стан готовності до реалізації стратегії [1, с. 42]. А. Томпсон і А. Стрикленд вважають, що реалізація стратегії — це практична, адміністративна робота, включаючи організацію, фінансове планування, проведення політики, створення мотивації, культурних умов і методів управління, т. т. все те, що сприяє досягненню підприємством поставлених цілей [2, с. 16]. На нашу думку, найбільш повна характеристика сутності управління процесом реалізації стратегії приведена О. Л. Рувкіною — це цілеспрямована дія на практичну діяльність всіх структурних елементів підприємства з реалізації стратегії на засаді контролю змін зовнішніх та внутрішніх умов, забезпечуючи ефективне досягнення поставлених цілей, шляхом внесення адекватних і своєчасних коректив, як в саму стратегію, так в засоби і способи її здійснення [3, с. 33].

Стадія здійснення стратегії в системі стратегічного планування недооцінюється, хоча уміла реалізація її дає можливість усувати недоліки виникненні на стадії її формування, встановлювати пріоритети серед адміністративних задач, пов'язаних з вирішенням обраної стратегії, встановлювати відповідності між обраною стратегією і внутрішніми організаціями процесами вибирати і приводити у відповідність поведінку і підхід до управління організацією.

Реалізація стратегії здійснюється за допомогою відповідних змін.

Стратегічними називаються зміни, які відбуваються під час реалізації стратегії з метою досягнення визначених завдань [4, с. 267], це заміщення одного або декількох внутрішніх елементів підприємства (цілей, структури, технології персоналу) іншими за змістом компонентами впливом зовнішніх і внутрішніх чинників [5, с. 107].

Необхідність змін обумовлена тим, що на стадії розробки стратегії неможливо заздалегідь передбачити нові проектні рішення, технології, поведінку конкурентів; визначити необхідні ресурси, рівень невідповідності організаційно-виробничої структури і менеджменту вимогам нової стратегії; опору персоналу; вибирати відповідальних виконавців, керівників; рівень знань, навичок, здібностей; зміни у зовнішньому середовищі.

Для забезпечення успішної роботи на стадії реалізації стратегії, на нашу думку, необхідно здійснити наступні дії:

- прогнозування можливих змін;
- аналіз причин виникнення проблем;
- знаходження нового рішення;
- пропозиція та характеристика особливостей змін;
- оцінка наслідків запропонованих змін;
- схвалення новин і організація їх виконання;
- координація та контроль виконання впроваджених змін.

Дослідження діяльності одеських підприємств свідчать про те, що недооцінка і нездійснення стратегічних змін приводить до зниження бажаних результатів.

Доцільність, глибина змін, вплив на рівень потенціалу залежать від стану; довіри до керівництва; цілей організації; характеру формулювання стратегії; організаційної структури; статусу організації; часу створення; розміру організації; результатів діяльності.

Розрізняють п'ять рівнів змін:

- реорганізація підприємства (організації): передбачає корені зміни; здійснюється за умов переходу організації із однієї галузі в іншу; зміни номенклатури та асортименту продукції, ринків збуту; змінюється технологія виробництва, матеріально-технічні ресурси, трудові ресурси; виникають суттєві проблеми в реалізації стратегії;
- радикальні зміни, пов'язані з глибокими структурними видозмінами в організації. Здійснюється, якщо підприємство не змінює галузь, а відбувається його розподіл, або об'єднання з іншим аналогічним підприємством;
- поступові перетворення здійснюються у випадку, коли підприємство виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається заохочувати ним споживача. Зміни в основному торкаються створення, освоєння нової продукції маркетингу;
- звичайні зміни, які викликані проведенням перетворення в системі маркетингу з метою підтримки інтересу до продукту

підприємства. Ці зміни не суттєві і тому не торкається всієї діяльності підприємства;

- незміне функціонування підприємства спостерігається при реалізації тієї ж стратегії. Результати реалізації стратегії цілком задовільні і цілком влаштовують підприємство [4, с. 269].

Характер стратегічних змін залежить від здібностей підприємства забезпечити досягнення тих цілей, на які спрямована стратегія.

Досвід роботи американських компаній показує, що в основному стратегічні зміни відбуваються за трьома типами: реструктуризацією, реінженірингом, нововведеннями.

Реструктуризація організації — це здійснення економічних, організаційних, правових заходів, спрямованих на зміни структури, форми власності, організаційно-правової форми підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності продукції, отримання прибутку, фінансового оздоровлення.

В умовах визначення економічного оточення ясно видно, що стара форма управління мало рухома, тому з'являється потреба в органічних системах, які складаються із багатьох автономних одиниць (СЦГ), спроможних автоматично пристосуватися до ситуації, завдяки постійному притоку інформації знизу. Великі підприємства дуже гнучкі і для того, щоб вижити вони повинні розділитися, або радикально перебудуватися та відповідно змінити свою організаційну структуру, систему зв'язків і відношень, які виникають у процесі діяльності підприємство між діючими і щойно створеними ланками системи управління у відповідальності до вибраної стратегії розвитку загального управління. Ліквідація діючої організаційної структури і створення нової є наступна потреба реалізації стратегії.

Реструктуризація здійснюється декількома способами: шляхом об'єднання декількох підприємств з створенням нової юридичної особи; уступка частини активів; передача частини активів іншому збільшуючи його капітал; створення холдингу з дочірніми підприємствами; ліквідація або перепрофілювання підприємства.

Реінженіринг передбачає відказ від застарілих правил, систем і структур, застосування нових способів організації діяльності з метою суттєвих змін показників діяльності. Розрізняють

кризовий реінженіринг, спрямований на рішення кризових проблем, реінженіринг розвитку, застосовується у випадку зниження динаміки розвитку суб'єкта господарювання та граничний рівень одержання прибутку.

Підприємство не тільки повинно виробляти стратегію пристосування до змін, що виникають, але й передбачити можливий розвиток; генерувати ці зміни за допомогою нововведень (інновацій).

Нововведення — це процес застосування створених нових технологій, засвоєння нових продуктів з метою найкращого задоволення запитів споживачів, одержання економічного ефекту.

Конкурентоспроможність підприємства вище, якщо воно випереджає конкурентів у ціні, якості, витратах, новинках. Тому інновації стають важливішим елементом стратегії підприємства, що дозволяє змінити зовнішнє середовище нововведеннями.

Конкурентоспроможне підприємство повинно контролювати ринок за допомогою нових технологій, які в майбутньому мають бути рішучими для його завоювання, мати можливість відмовитися від використання базових загальнодоступних технологій, не спроможних особливої конкуренції.

Таким чином успішна реалізація стратегії передбачає одноразове здійснення структуризації, реінженіринга, впровадження нововведень.

Розробка планів процесу змін передбачає:

- аналіз підготовленості до змін;
- повний опис змін;
- ознайомлення кожної зацікавленої особи з проектом організаційного розвитку;
- залучення до роботи всіх ланок де мають відбуватися організаційні зміни;
- спрощування чуток і побоювань через надання достовірної інформації;
- забезпечення впровадженням змінам необхідної форми;
- формування атмосфери підтримки на всіх рівнях управління.

Успіх реалізації стратегічних змін залежить від умінь вищого керівництва направити ці зміни у відповідне русло і об'єднати співробітників підприємства, подолати їх опір. При-

чини виникнення опору організаційним змінам можуть бути різні: невизначеність в майбутньому, неясні вимоги; особиста зацікавленість окремих керівників підрозділів зберегти свій "статус-кво", упередженість, нестача надійної інформації, нерозуміння сутності змін, страх втратити владу; тощо. Управління опором — це процес забезпечення розвитку планування та системи загалом [7, с. 257], який передбачає використання поетапного планового підходу до введення змін; контролю за допомогою формування, так званого "стартового майданчика": джерел, ланок влади, підтримки та відповідальності.

Впровадження організаційних змін відбувається в основному за трьома формами: примушення, переконання, залучення, які передбачають формування умов для впровадження змін за допомогою застосування "поведінкових механізмів".

Примушення необхідне в умовах дефіциту часу, коли результати необхідно отримати дуже швидко, пропонується як метод змін організаційного стратегічного управління та структурних перетворень. Примушення — це найконфліктніший метод впровадження змін.

Адаптація — поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. Ефективне застосування цього методу складається в тому, що не тільки вищі керівників, а й найбільша кількість робітників бере участь у змінах. Різкі зміни в зовнішньому середовищі можуть викликати кризу тому що підприємство не встигає відреагувати на різкі зміни. Криза може бути використана для радикальних організаційних змін, оскільки опір практично відсутній він переростає в підтримку тому, що виникає побоювання за існування організації в цілому.

"Управління опором" застосовується якщо часу для здійснення змін більше ніж у разі використання примушення але менше ніж для адаптації. Чим вищий рівень змін відбувається, тим більшого опору слід очікувати. Завершується процес здійснення стратегічних змін формування нового, більш якісного стану організації.

Таким чином, узагальнюючи досвід роботи підприємств необхідно відмітити, що процес реалізації змін передбачає:

- визначення і обговорення причин діючого положення;

- створення передчуття необхідності змін;
- формування активу підприємства, здатного керувати змінами та мотивувати їх;
- формулювати місію, розробляти стратегію до їх забезпечення;
- пропагандувати перспективи підприємства, агітувати робітників, вчити їх новому стилю роботи на прикладі сформованого активу;
- застосувати необхідні зміни переборюючи перепони;
- планувати та здійснювати досягнення, заохочувати робітників, які забезпечують ці досягнення;
- відслідковувати все найкраще, що з'являється у конкурентів, лідирувати на ринку.

Нестабільність зовнішнього середовища підприємства, виникнення непередбачених змін потребує створення системи забезпечення контролю над виконанням реалізації стратегічного плану у відповідності до обраної стратегії, а також за можливими відхиленнями, які виникають під час діяльності підприємства.

Стратегічний контроль — це особливий вид діяльності, який передбачає визначення засобів з оцінювання реалізації стратегії; змін і відстеження параметрів контролю (ринкові показники функціонування підприємства, ціни на продукцію, товари, рентабельність інвестованого капіталу; виконання цілей окремих підрозділів; контроль за правильністю виконання окремих процедур, правил здійснення окремих операцій; самоконтроль робітників підприємства); порівняння реального стану параметру контролю з бажаними для визначення рівня їх виконання; оцінка результатів порівняння і прийняття рішення щодо його можливого корегування, виявлення причин відхилення і розробка методів їх досягнення і забезпечує досягнення поставлених цілей і виконання обраної стратегії за допомогою встановлення зворотного зв'язку.

Виходячи з цього, реалізація стратегії потребує відповідні зміни, основними з яких є реструктуризація, реінженіринг, інновації. Впровадження стратегічних змін натикається на опір з боку робітників підприємства. Тому необхідно виявляти круг осіб, які будуть опиратися; причини опору; розробити заходи спрямовані на зниження опору і систему контролю здібну ви-

явити відхилення та їх причини від заданих параметрів, внесення коректив. Успішною вважається реалізація стратегії, результатом якої є повне досягнення мети або їх перевиконання.

Література

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебн. — М.: Гардарики, 1999 — 296 с.
2. Томпсон Н. А., мл., Стрикланд А. Дж. Стратегический менеджмент и ситуации: Учебн. для вузов. — МИНФА, 2000. — 412 с.
3. Рывкина О. Л. Управление процессом реализации стратегии предприятия // Экономика, управление. — 2004. — № 1.
4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 366 с.
5. Горемыкин О. С., Богомолов О. А. Экономическая стратегия предприятия. Учебн. — М.: Филинь, Рилант, 2001. — 506 с.
6. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. — М.: Финпресс, 2000.
7. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 1999.

Резюме

В статье рассмотрены стратегические изменения как основа достижения целей в обеспечении реализации стратегии, типы стратегических изменений, последовательность их планирования и реализации.

Рецензент доктор эконом. наук, профессор В. Р. Кучеренко