

*Лісун Я.В.,
к.е.н., доцент,
Київський національний університет технологій та дизайну
Міх О.М.,
аспірант,
Київський національний університет технологій та дизайну*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЧИННИК СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА

Анотація. У статті досліджено сутність понять «зміна», «управління змінами», «взаємодія із зацікавленими сторонами». Запропоновано складові системи управління змінами у забезпеченні партнерства підприємств. Встановлено, що зміни складають основу взаємодії об'єктів (підприємств), визначають ступінь їх залучення до інтеграційних процесів та визначають стратегічний успіх підприємства. Проведено порівняльний аналіз вимог до ефективного прийняття управлінських рішень та реалізації змін. Визначено основні бізнес-стратегії, орієнтовані на зміни та партнерство.

Ключові слова: зміна, система управління змінами, взаємодія із зацікавленими сторонами, інтеграційні процеси, стратегічний успіх.

Постановка проблеми. Динамічне зовнішнє середовище виступає джерелом змін, що відбуваються безперервно та впливають на бізнес-діяльність підприємства та стан персоналу. Виживання та розвиток підприємств залежить від стратегічного управління, своєчасного передбачення змін внутрішнього та зовнішнього середовища та здатності до адекватної та ефективної адаптації.

Процес розробки та реалізації успішних стратегій потребує не лише управління ресурсами, а й управління змінами. Актуальності набувають дослідження складових системи управління змінами на підприємстві як чинників адаптації та інтеграції в забезпеченні стратегічного партнерства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія та практика концепції управління змінами є предметом багатьох наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних учених, таких як: У. Барнет, А. Ван де Вен, У. Бріджес, І. Адіез, Дж. Морган, К. Левін, Д.К. Воронков, Т.І. Лепейко [1-5]. Розробка наукових засад формування системи управління висвітлена в роботах О.Ю. Гусевої, І.А. Дмитрієва, Н.С. Різника, О.Р. Савченко, С.Р. Стеців [6-8].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. За базову модель управління змінами приймають процесну модель К. Левіна, що включає послідовні три етапи: розмороження, рух, замороження та орієнтується на контроль за проведенням змін [1]. Розвиток економічних та соціальних відносин призвів до трансформації базової моделі управління змінами та виникнення більш сучасних її форм (П. Сенге, Р. Бекхард, Л.Е. Грейнер, Д. Балоган та В. Хоуп-Хейлі, В. Бріджес, Ф. Гуїяр та Д. Келлі), що зорієнтовані на забезпечення рівноваги між індивідуальними та організаційними потребами та цілями, адаптування підприємств до зовнішнього середовища.

Забезпечення рівноваги, узгодження інтересів як у внутрішньому середовищі підприємства, так і у зовнішньому середовищі (між підприємствами) сприяє зміцненню позитивної взаємодії

підприємств та потребує використання методології управління змінами. Недостатньо розробленими залишаються теоретико-методичні та методологічні питання управління змінами в аспекті забезпечення взаємодії підприємств на основі партнерства.

Мета статті. Мета і завдання дослідження полягають у визначенні змісту категорії «змін» з метою уточнення складових системи управління змінами на підприємстві, а також узагальнення теоретико-методичних підходів до управління змінами на основі системного підходу в аспекті партнерства та стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу. З філософської точки зору, зміна визначається як найбільш загальна форма буття всіх об'єктів та явищ, що передбачає будь-який рух та взаємодію, перехід з одного стану в інший та включає усі процеси розвитку, а також виникнення нових явищ [9].

На думку таких учених, як І. Адіез [3], К. Фрайлінгер, стратегічний успіх підприємства залежить від його *здатностей змінюватись* відповідно до вимог зовнішнього середовища, *від ступеня його залучення до інтеграційних процесів* [10, с. 220]. Сучасні стратегії бізнесу поділяються на три основні види: стратегія органічного зростання, стратегія розвитку за рахунок злиття та поглинання, стратегія створення спільних підприємств і стратегічного партнерства (табл. 1).

Таблиця 1
Основні види бізнес-стратегій, орієнтованих на зміни та партнерство [10]

Види бізнес-стратегій	Переваги (сильні сторони)	Недоліки (слабкі сторони)
1. Стратегія органічного зростання	використання власних ресурсів та залученого капіталу	обмежена здатність реагувати на погрози та можливості зовнішнього середовища
2. Стратегія розвитку за рахунок злиття та поглинання	забезпечує підприємству швидке зростання	складність об'єднання підприємств через різну структуру бізнес-процесів, корпоративну культуру
3. Створення спільних підприємств і стратегічне партнерство	об'єднання ресурсів та можливостей, досягнення власних цілей, забезпечення довгострокового успіху	неможливість повного уникнення проблем, пов'язаних зі складністю об'єднання підприємств

1. Стратегія органічного зростання реалізується за рахунок інвестицій у розвиток підприємства з метою розширення діяльності та ринків.

2. *Стратегія розвитку за рахунок злиття та поглинання* передбачає збільшення можливостей та розширення обсягів постачання товарів та послуг на існуючі ринки, а також освоєння нових ринків через придбання підприємства із використанням власного капіталу та венчурного фінансування.

3. *Стратегія створення спільних підприємств і стратегічного партнерства* не дозволяє уникнути проблем, що властиві стратегії поглинання. Разом з тим, об'єднуючи ресурси та можливості, підприємства досягають власних цілей за забезпечують довгостроковий успіх [10, с. 220].

Здійснення інтеграційних процесів, встановлення партнерських відносин передбачає формування взаємних зв'язків для забезпечення взаємодії між зацікавленими сторонами (у т.ч. окремими підприємствами або підсистемами різних підприємств). Взаємодія із зацікавленими сторонами – це діяльність здійснювана компанією щодо створення можливостей для діалогу між підприємством та зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) з метою надання інформаційної основи для управлінських рішень підприємства та їх реалізації з метою формування та використання ресурсів на взаємовигідних умовах [10, с. 221].

Результатами взаємодії із зацікавленими сторонами є:

- побудова нових ефективних партнерств з метою об'єднання ресурсів (знань, людей, грошей, технологій) та спільного вирішення проблем і досягнення цілей;
- підвищення якості продукції та послуг, що відповідають вимогам стандартів та зацікавлених сторін;
- краще управління ризиками та репутацією підприємства;
- покращення процесів прийняття рішень;

Досягнення зазначених результатів від взаємодії потребує здійснення змін. Основними складовими системи управління змінами на підприємстві є: керуюча підсистема (суб'єкт управління змінами), керована підсистема (об'єкти, в яких відбуваються зміни), функції управління змінами (планування, організація, мотивація, контроль), етапи управління змінами (усвідомлення необхідності змін, аналіз можливих наслідків трансформацій та ідентифікація основної мети проведення змін; планування заходів з реалізації змін; моделювання результатів здійснення змін; реалізація змін та їх контроль; закріплення результатів реалізації змін) (рис. 1).

Для переходу з одного етапу розвитку на більш якісний підприємство має впроваджувати та управляти змінами. «Зміна, що відбувається на підприємстві – це процес перетворення, оновлення чи формування додаткових складових внутрішнього середовища з набуттям нових якостей чи форм, що може супроводжуватися втра-

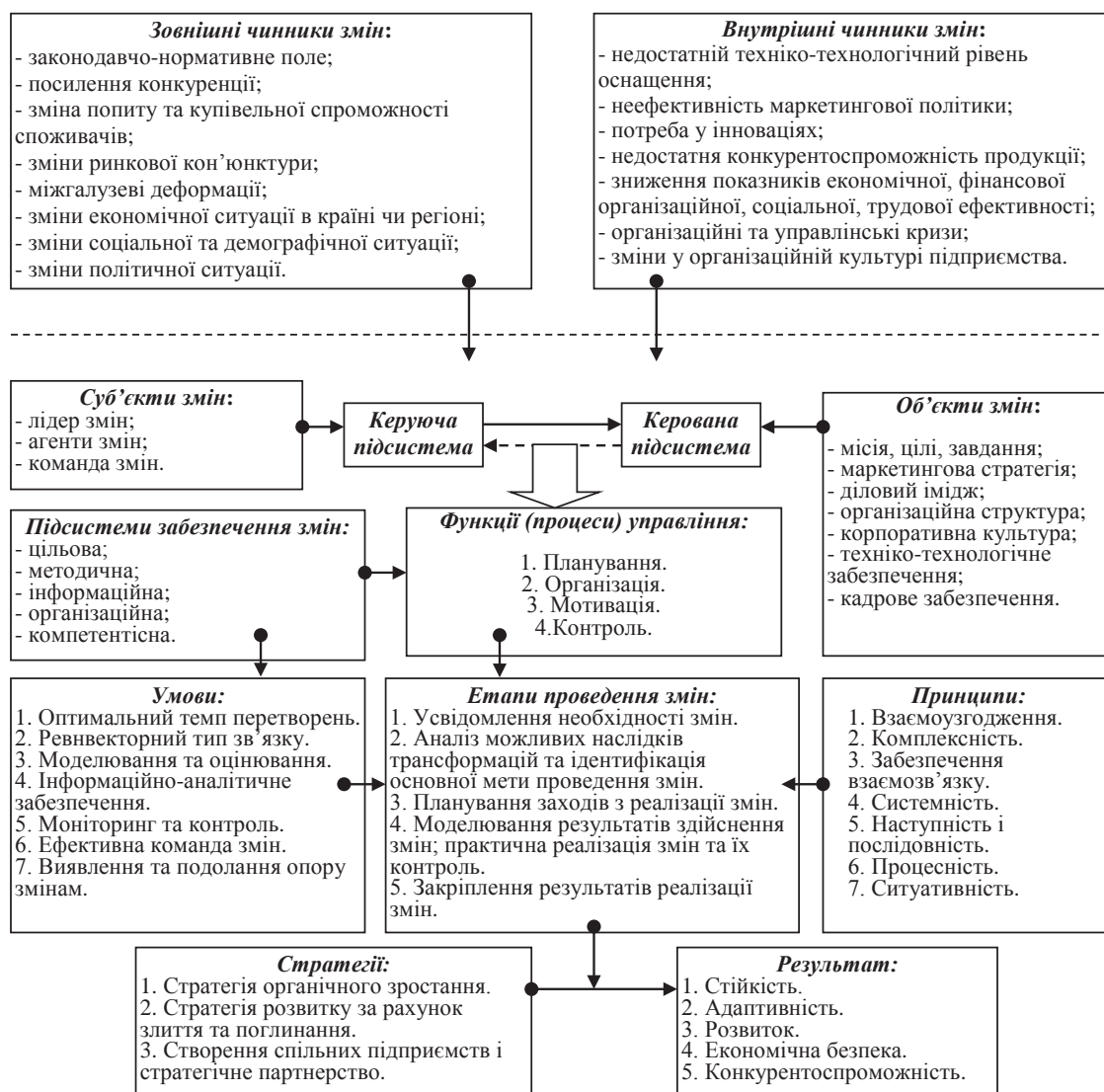


Рис. 1. Складові системи управління змінами на підприємстві у забезпеченні партнерства підприємств (розробка автора)

тою тих якостей і форм, які були притаманні середовищу раніше» [4, с. 120]. Так, учені Дж. Моран і Б. Брайтман [5] управління змінами визначають як циклічний процес, що постійно проходить через такі етапи: розуміння поточної ситуації; визначення бажаного стану й розробка плану перетворень; формування критичної маси однодумців (партнерів); відстеження і стабілізації результатів.

Функціонування системи управління змінами базується на механізмі реалізації управлінських рішень, який варто розуміти як систему взаємоузгоджених цілей, вимог, принципів, методів, форм, етапів та елементів, які забезпечують виконання прийнятих рішень, спрямованих на реалізацію взаємодії між зацікавленими сторонами. При цьому особливе значення набувають такі складові: цільова; суб'єктно-об'єктна, методична, процесна, організаційна, інформаційна та компетентісна [11; 12].

Цільова складова передбачає у процесі змін та реалізації відповідних управлінських рішень дотримання цілей, зорієнтованих на створення бізнес-альянсів (бізнес-партнерств) [10; 11]:

- створення дієвої системи збуту;
- диверсифікація напрямів діяльності;
- формування виробничо-збутових ланцюгів;
- зміна структури управління;
- освоєння власних внутрішніх фірмових ринків;
- зростання стійкості та протидія ризикам.

З урахуванням інтеграційних процесів, за результатами дослідження, виділено базові стратегічні зміни, що мають відбутися на підприємстві:

- виробничі – диверсифікація асортименту продукції та послуг, зниження собівартості продукції та послуг;
- технологічні – запровадження сучасного обладнання; підвищення ефективності використання основних активів; розвиток та запровадження ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій;

- культурні зміни – створення внутрішнього клімату, що сприяє саморозвитку та самонавчанню працівників і підприємства в цілому;

- зміни в системі управління – створення та впровадження на підприємствах системи стратегічного управління; реінжиніринг процесів та організаційної структури управління на основі адаптивності;

- підвищення ефективності маркетингової політики – аутсорсинг маркетингових бізнес-процесів; розробка та впровадження гнучкої цінової стратегії; створення та впровадження систем стимулювання покупців;

- зміни в сфері персоналу – оптимізація структури персоналу, підвищення кваліфікації, створення системи мотивації та стимулювання кадрів

Методична складова визначає, яким вимогам та принципам має відповідати процес реалізації рішень щодо змін та партнерства та за допомогою яких інструментів управління цей процес буде виконано (табл.2).

Залежно від стилю управління, що використовується при реалізації рішень, та ступеня залучення працівників до управління змінами доцільно розглядати такі підходи до управління: директивний, нормативний, контролюючий, *компромісний та підхід співробітництва*.

Управління змінами доцільно розуміти як сукупність принципів, методів і прийомів спеціального управління, у процесі якого запроваджується комплекс взаємоузгоджених заходів, спрямованих на реалізацію зміни з метою адаптації підприємства до нових умов господарювання або розвитку у перспективі. Ефективна реалізація управлінських рішень щодо змін потребує належного забезпечення, що складається з інформаційної, організаційної, компетентісної складових.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз вимог до ефективного прийняття управлінських рішень та реалізації змін (узагальнено автором на основі [10-12])

Вимоги до прийняття управлінських рішень	Вимоги до ефективної реалізації змін
1. <i>Пріоритетність</i> , що означає послідовність виконання завдань, у відповідності до їх значущості, першочерговості, забезпеченню ресурсами	1. <i>Забезпечення оптимального темпу перетворень</i> , що відповідає готовності до проведення та сприйняття перетворень в аспекті агент – об'єкт змін і ресурсного забезпечення проведення змін
2. <i>Організація виконання рішень</i> на основі раціонального використання ресурсів, що забезпечує досягнення результатів	2. <i>Попереднє моделювання результатів зміни</i> та оцінювання їх відповідності потребам підприємства, його місії і основним цілям роботи, стану зовнішнього середовища, а також визначення й аналіз наявних альтернатив щодо проведення зміни
3. <i>Прийняття рішень на основі фактів</i> : чітка та однозначна постановка завдання, шляхів і строків реалізації змін, використання критеріїв, за якими аналізуються результати	3. <i>Побудова системи інформаційно-аналітичного забезпечення</i> управлінських процесів в умовах реалізації зміни, яка б дозволила повно, вчасно, об'єктивно та ефективно оцінювати процес управління змінами
4. <i>Наявність горизонтальної та вертикальної узгодженості</i>	4. <i>Утворення різновекторного типу зв'язку в управлінні зміною</i> : в аспекті керівник-підлеглий, підлеглий-керівник, керівник-керівник, підлеглий-підлеглий, що підвищує ефективність заходів коригування та способів виконання змін
5. <i>Наявність міжцільових зв'язків</i>	
6. <i>Економічність</i> визначається найменшими витратами на реалізацію рішення	5. <i>Контроль за реалізацією зміни</i> , вчасним виконанням запланованих заходів, використанням ресурсів
7. <i>Робота в команді</i>	6. Формування ефективної команди змін, делегування і чіткий розподіл повноважень між учасниками, забезпечення відповідальності, побудова системи ефективних комунікативних зв'язків
8. <i>Ініціативність</i> , що підвищує ступінь відповідальності та швидкості виконання рішень	
9. <i>Мотивація, зацікавленість, стимулювання</i>	7. <i>Виявлення опору змінам</i> у колективі, застосування ефективних методів його подолання, мотивація виконавців

Інформаційне забезпечення є однією зі складових, що забезпечують процес реалізації управлінського рішення щодо змін, базується на зборі, накопиченні, зберіганні, опрацюванні інформації; пов'язане з трудомісткістю завдань прийняття рішення та робіт щодо його реалізації. Пріоритетного значення набувають корпоративні інформаційні системи, бази даних, технологічне та програмне забезпечення, унікальні бібліотеки, системи зв'язку.

Організаційне забезпечення містить у собі:

- процедури, технології виробництва продукції та надання послуг, технології управління, організаційну структуру управління, організаційні процеси, комунікації, ділові зв'язки з партнерами (бізнес-партнери, органи державної та місцевої влади, клієнти);
- об'єкти інтелектуальної власності (винаходи, публікації, патенти, авторські права, ноу-хау, ліцензії, товарні знаки);
- цінності та норми, що складають зміст корпоративної культури.

Компетентісне забезпечення у процесі реалізації змін має дуже важливе значення, оскільки реалізація рішень потребує наявності певних компетенцій персоналу. Компетенції обумовлюють своєчасне, ефективне виконання рішень.

Процесна складова змін концентрує увагу на дослідженні послідовності, швидкості та причин виникнення подій, системах прийняття рішень та поширення інформації, які призвели до змістовних змін на підприємстві.

У системі управління змінами необхідно вирізняти два взаємопов'язані напрямки: 1) управління господарською системою підприємства, що має на меті якомога швидшу й ефективнішу її адаптацію до нових умов діяльності; 2) управління персоналом, виявлення та подолання опору змінам [5].

На етапі оперативного управління здійснюється контроль дотримання основних характеристик рішення, що реалізується, строків його реалізації, коригування рішень при виявленні розбіжності між нормативними і фактичними значеннями отриманих результатів, визначається періодичність проведення контрольних оцінок інтегральних показників реалізації стратегій підприємства.

Основними показниками оцінки ефективності змін варто вважати якісні характеристики (результативність, ефективність, адаптивність) та кількісні характеристики (продуктивність, тривалість, вартість бізнес-процесів).

Висновки і пропозиції. Зміни стають необхідним інструментом розвитку суб'єктів господарювання, що обумовлює необхідність формування системи управління змінами на підприємстві та її адаптації до специфіки внутрішнього та зовнішнього середовища. Особливого значення набувають інформаційні та кадрові ресурси, залучення яких разом з фінансовими та матеріально-технічними ресурсами, в необхідному розмірі та послідовності, зумовлює якість реалізації управлінських рішень, спрямованих на зміни та співробітництво.

Вимогами до ефективного прийняття управлінських рішень та реалізації змін є: пріоритетність управлінських рішень, забезпечення оптимального темпу перетворень, раціональне використання ресурсів та попереднє моделювання результатів змін, інформаційно-аналітичне забезпечення, горизонтальна та вертикальна узгодженість, формування міжцільових зв'язків, контроль та економічність, робота в команді та мотивація.

Література:

1. Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений / Уильям Бриджес; [пер. с англ. С.В. Ляховка]. – М.: Вильямс, 2007. – 208 с.

2. Лепейко Т.І., Шматько Т.М. Теоретико-методичні засади управління підприємством: забезпечення гнучкості: монографія. – Харків, 2012. – 221 с.

3. Adizes I. Managing Corporate Lifecycles: How to Get to and Stay at the Top / I. Adizes. – Santa-Barbara: The Adizes Institute Publishing, 2004. – P. 215.

4. Піб К.А. Формування системи управління змінами на підприємстві // Бізнес та інтелектуальний капітал. – 2014. – № 2. – С. 119-126.

5. Moran John W. Brightman Baird K. Leading Organizational Change / John W. Moran, Baird K. Brightman // Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today Volume 12. Number 2. – 2000. – P. 66-74.

6. Савченко О.Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3. – С. 19-20.

7. Гусева О.Ю. Удосконалення методів прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами на підприємстві // Вісник Донецького національного університету Економіки і торгівлі – 2013. – № 4. – С. 73-80.

8. Стеців С.Р. Формування елементів системи управління змінами на підприємстві // Вісник Сумського державного університету. – 2012. – № 4. – С. 155-163.

9. Войтов А.Г. Философия / А.Г. Войтов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2003. – 512 с.

10. Порожняк О.О., Кошарна С. Ресурсне забезпечення стратегічної позиції підприємства // БізнесІнформ. – 2014. – № 9. – С. 219-223.

11. Лісун Я.В., Гайдей О.О. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності: зб. наук. пр. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. – Ч. 2. – К.: КНЕУ, 2012. – С. 472-479.

12. Фролова Л.В., Алексеева Н.І. Удосконалення механізму реалізації управлінських рішень на підприємстві // Європейський вектор економічного розвитку. – 2013. – № 2(15). – С. 234-243.

Лисун Я.В., Мех О.М. Формирование системы управления изменениями на предприятии как фактор стратегического партнерства

Аннотация. В статье исследована сущность понятий «изменение», «управление изменениями», «взаимодействие с заинтересованными сторонами». Определены составляющие системы управления изменениями в обеспечении партнерства предприятий. Установлено, что изменения составляют основу взаимодействия объектов (предприятий), определяют степень их вовлечения в интеграционные процессы и определяют стратегический успех предприятия. Проведен сравнительный анализ требований к эффективному принятию управленческих решений и реализации изменений. Определены основные бизнес-стратегии, ориентированные на изменения и партнерство.

Ключевые слова: изменение, система управления изменениями, взаимодействие с заинтересованными сторонами, интеграционные процессы, стратегический успех.

Lysun Y.V., Mikh O.M. Formation of the change management system in the enterprise as a factor of strategic partnership

Summary. In the article the essence of the concepts of «change», «change management», «stakeholders cooperation». The components change management system to provide enterprise partnerships is determined. In the article is grounded that changes are the basis of objects (companies) cooperation. It is determined, that degree of companies involvement in integration processes is defined the strategic success of the company. The article presents comparative analysis of the requirements for effective decision-making and implementing changes. It specifies the main business strategy focused on change and partnership.

Keywords: change, change management system, stakeholders cooperation, integration processes, strategic success.