

ПРИЧИНИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ТА АДАПТИВНІ МОЖЛИВОСТІ ПРОТИСТОЯННЯ ЇМ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ

CAUSES OF STRATEGIC CHANGES AND ADAPTIVE POSSIBILITIES OF COUNTERING THEM IN THE PROCESS OF STRATEGY IMPLEMENTATION

Харчук О.Г.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій

Власова В.П.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Державний університет інфраструктури та технологій

Kharchuk Olena, Vlasova Valentyna

State University of Infrastructure and Technologies

В статті розкриті причини стратегічних змін, що вимагають швидкого реагування на них для подальшого розвитку організації та пошуку нових адаптивних підходів у процесі реалізації стратегії організації. Розкриті шляхи прискорення стратегічних змін в організації, а саме впровадження нових технологій, сегментів, каналів розподілу та переорієнтації ринку, також використання нових нормативних документів (контрактів, законів, рішень тощо) та раптових змін зовнішнього середовища (в ціні на товар, в курсі валют тощо). Розглянуті причини запізнювання реакції на зовнішні зміни, що впливають на розробку стратегії адаптації ситуації, що змінилася. До них відносяться: неувважність, період зволікання, скорочення витрат, примусова зміна та крутий поворот (конкретні зміни) в інвестиційній політиці. Приведені можливості протистояння змінам, а саме: скорочення запізнювання стратегічної реакції, ефективні управлінські інформаційні системи, використання стратегічних можливостей, пристосування організації (наприклад, реорганізація бізнесу, диверсифікація виробництва та ринків, пошук лідерів, які здібні на активні та рішучі дії), швидкі кадрові перестановки та виведення організації з кризи.

Ключові слова: стратегія, організація, зміни, адаптація, можливості, інформація, ситуація.

The article reveals the reasons for strategic changes, which require a quick response to them for the further development of the organization and the search for new adaptive approaches in the process of implementing the organization's strategy. Ways to accelerate strategic changes in the organization are revealed, namely: the introduction of new technologies, which will be used to produce goods with a new price and quality, new market segments where enterprises will be evaluated by the main competitors, new distribution channels and reorientation of the market, where the nature of demand is changing, the use of new regulatory documents (contracts, laws, decisions, etc.) and sudden changes in the external environment, manifested in the price of goods, in the exchange rate etc., or in political cataclysms that can cause changes in the organization's position on the market. The reasons for the delayed response to external changes affecting the development of a strategy for adapting to the changed situation are considered. These include: inattention, i.e. not paying attention in time to a decrease, for example, in sales volumes, a period of delay, when lower levels of management are aware of the presence of serious problems, although in many cases they cannot influence the situation, since the real power lies with top management, cost reduction, which is false, because the problem is not the level of productivity, but the feasibility of production, a forced change when the policy of cost reduction did not justify itself and a sharp turn (specific changes) in investment policy, when the effective actions of the new management team were adopted. The possibilities of resistance to changes are given, namely: reducing the delay in strategic reaction, where strategic management deals with the problems of accelerating the process of "turning" when adapting to new external conditions, effective management information systems for effective monitoring of consumer behavior, use of strategic opportunities oriented to consumers, adaptation of the organization (for example, business reorganization, diversification of production and markets, search for leaders who are capable of active and decisive actions), rapid personnel changes to identify a reserve capable of being a leader in a period of sudden changes and bringing the organization out of crisis.

Keywords: strategy, organization, changes, adaptation, opportunities, information, situation.

Постановка проблеми. На сьогодні важливим питанням розвитку організації являється швидке реагування на стратегічні зміни як навколишнього, так і внутрішнього середовища. Саме тому потрібно шукати нові адаптивні підходи щодо можливих протистоянь їм в період формування та впровадження стратегії в діяльність підприємства [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічні зміни в організації вивчались різними науковцями, де приділялося багато уваги розробці окремих елементів системи здійснення стратегічних змін для забезпечення сталого організаційного розвитку організації. Це такі науковці як: І. Ансофф, І. Адієс, М. В. Афанасьєв, Т. В. Бауліна, С. К. Василик, О. Ю. Гусєва, В. Г. Герасимчук, Л. Грейнер, А. Даун, А. Т. Зуб, Ю. Б. Іванов, І. М. Писаревський, М. М. Покологна, Н. Б. Петрова, Г. О. Селезньова, У. К. Сухорська, М. В. Локтионов, К. Левін, О. В. Ревенко, О. М. Тищенко, Т. М. Хміль, Т. М. Чечетова-Терашвілі та інші.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак не приділялося належної уваги саме визначенню причин щодо стратегічних змін в організації в процесі реалізації стратегії, що і потребує подальшого вивчення.

Метою статті є визначення причин стратегічних змін в організації та можливостей протистояння їм в процесі реалізації стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дуже часто раптові зовнішні зміни «зворушують основи» ринків. Коли на ринку відбуваються різкі зміни, підприємства, які займають на ньому лідируючі позиції, можуть швидко проскочити у відкрите «вікно» та зайняти місце головних гравців в супереч своїм суперникам [1]. В цих умовах головна задача діючих лідерів складається в тому, щоб «захлопнути квартиру» перш ніж конкуренти закріпляться на ринку, а ціль новачків – скористатися можливістю.

До основних причин «відкритих стратегічних вікон» можна віднести [1; 2]:

- нові технології. З їх появою можливе знецінювання товарів, що випускаються лідерами на застарілій базі;
- нові сегменти. При появі нових сегментів ринку з'являються нові можливості для тих організацій, яких основні конкуренти недооцінюють;
- нові канали розподілу. Розвиток ринку дає можливість стратегічним «вікнам» відкриватися при нових можливих каналах розподілу товару;
- переорієнтація ринку. Розвиток ринку дає можливість змінам природи попиту, а значить може змінюватися, починаючи з покупки товару до придбання сервісних систем;
- нові нормативні документи. Контракти, закони, рішення, правила являються також стратегічними вікнами;
- неочікувані зміни в навколишньому середовищі. Це зміни в ціні на товар, курс валюти

тощо, або політичні катаклізми, що можуть визвати зміни становища організації на ринку.

Причини і природа уповільнення практичних дій керівництва ілюструє рис. 1.

Розглянемо шість основних причин несвоєчасної реакції на зовнішні зміни.

До першої причини можна віднести неухвильність керівництва (A0 – A1), яке не замічає або не звертає уваги більше місяця на зміни в діяльності підприємства, наприклад, на зменшення об'єму продажів продукції. Інколи дослідники відслідковують замовлення торгових організацій, а не реальні об'єми реалізованої продукції. Для сезонних товарів розрив у часі між замовленням та продажем досягає шести місяців і більше.

Друга причина – період зволікання (A2 – A1). Навіть якщо менеджери нижчих рівнів чудово усвідомлюють наявність серйозних проблем, вони в багатьох випадках не мають можливості вплинути на ситуацію. Реальна влада в бюрократичних структурах знаходиться в руках вищого менеджменту, представники якого не рідко мають лише віддалену уяву про поточні маркетингові та технологічні проблеми.

Незнання ситуації сприяє затримці з прийняттям рішення.

З психологічної точки зору зрозуміло, що співробітники організації неминуче будуть пручатися змінам, які означають, що навички персоналу та технічна база застаріли.

Коли ситуація стає кризовою (A3), керівництво організації змушене діяти. Зазвичай його перша реакція направлена на скорочення витрат (A3 – A2), зменшення витрат за рахунок зниження витрат та обмеження інвестицій. Але з точки зору закриття стратегічного вікна скорочення витрат є помилковим, адже проблема складається не з рівня продуктивності, а в доцільності виробництва.

Організація може мати збитки тому, що випускає продукцію, яка не відповідає потребам споживача та виготовляється технологією вчорашнього дня, має морально застарілий товар та погані канали розподілу.

Тоді, як причина скорочення витрат себе не виправдала, вступає в силу умова примусової зміни для виживання організації (A4 – A3), що пов'язана із звільненням менеджерів, відповідальних за тяжкий стан компанії.

Ефективні дії нової команди керуючих припускають крутий поворот в інвестиційній політиці, розробку стратегії адаптації ситуації, що змінилася.

Звичайно, до всіх причин щодо стратегічних змін в організації та невиконання стратегічних планів її розвитку можна віднести і некоректність формування та подальшу розробку самих планів, від яких залежить реалізація майбутньої стратегії. Тобто, причинами некоректності планів є (рис. 2):

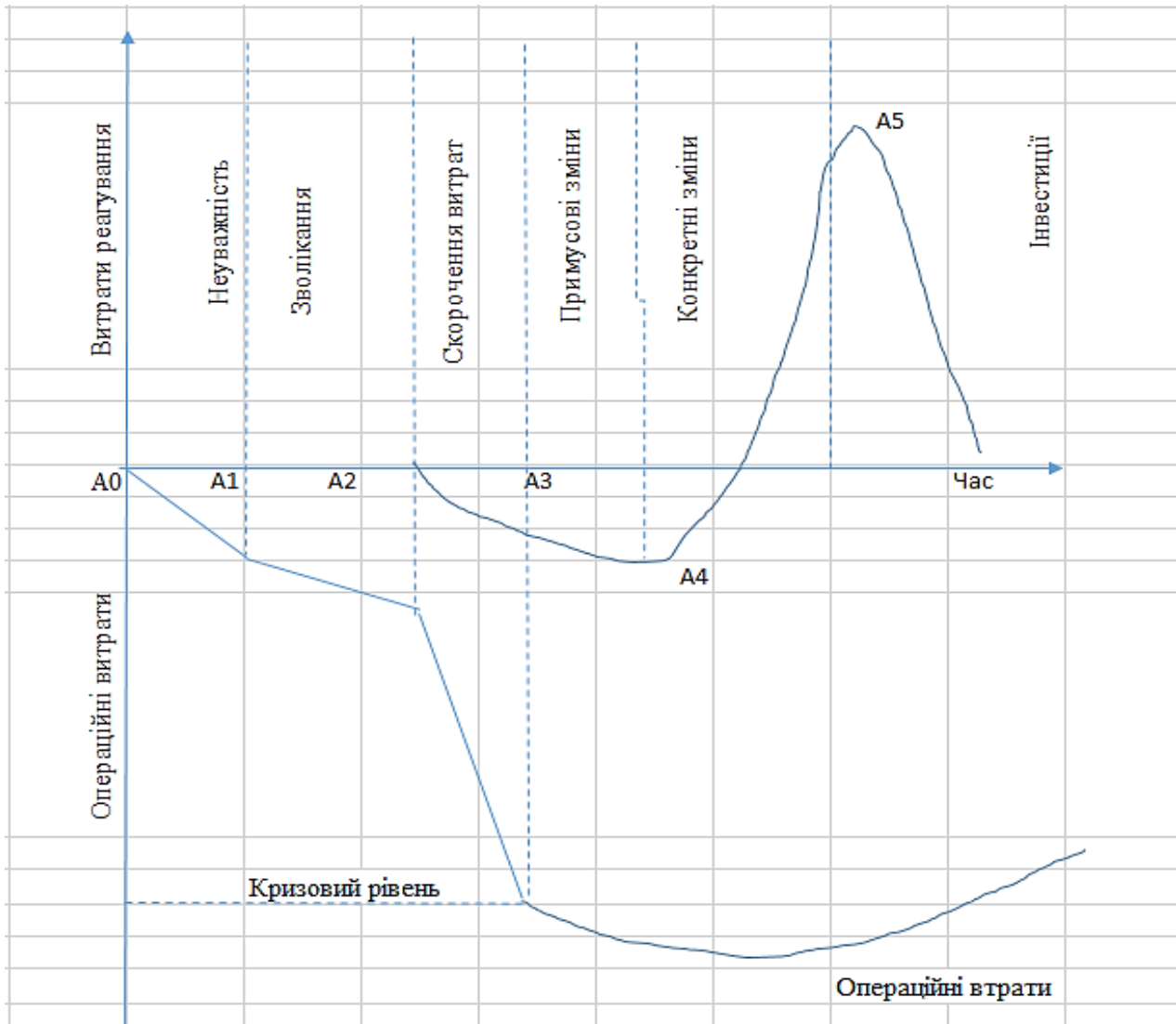


Рис. 1. Причини несвоєчасної реакції на зовнішні зміни

Джерело: складено за джерелами [3; 4]

- не врахування інтересів споживачів;
- неузгодженість при формуванні місії та цілей організації;
- не доведення їх до працівників в повному обсязі;
- неправильна пріоритетність розподілу ресурсів між виконавцями;
- помилки в прорахованості горизонту виконання завдань для реалізації плану;
- порушення розкладу робіт в процесі;
- недосконала інформаційна база щодо конкретної ситуації, коли приймаються управлінські рішення;
- недостатність системності дій при плануванні;
- проведення виконуваних робіт робітниками не відповідної кваліфікації;
- не врахування інтересів споживачів;
- використання застарілих стандартів та норм відповідності якості;

- недосконале проведення маркетингових досліджень та невірні прогнози;
- неузгодженість орієнтації діяльності підприємства з вимогами ринку;
- порушення соціально-психологічного клімату в колективі, конфліктні ситуації, що призводять до розгрупування колективу та падіння продуктивності тощо.

До варіантів протидії змінам підприємства відносяться такі адаптивні дії (рис. 3) як [6]:

- зменшення часу запізнення стратегічної реакції;
- ефективні управлінські інформаційні системи;
- використання змін на перспективу;
- пристосування організації;
- швидкі кадрові перестановки;
- запобігання кризовій ситуації підприємством.

Розглянемо більш детально можливості протистояння змінам.

Причини некоректності при формуванні планів, що призводять до стратегічних змін	- не врахування інтересів споживачів;
	- неузгодженість при формуванні місії та цілей організації;
	- не доведення їх до працівників в повному обсязі;
	- неправильна пріоритетність розподілу ресурсів між виконавцями;
	- помилки в прорахованості горизонту виконання завдань для реалізації плану;
	- порушення розкладу робіт в процесі;
	- недосконала інформаційна база щодо конкретної ситуації, коли приймаються управлінські рішення;
	- недостатність системності дій при плануванні;
	- проведення виконуваних робіт робітниками не відповідної кваліфікації;
	- не врахування інтересів споживачів;
	- використання застарілих стандартів та норм відповідності якості;
	- недосконале проведення маркетингових досліджень та невірні прогнози;
	- неузгодженість орієнтації діяльності підприємства з вимогами ринку;
	- порушення соціально-психологічного клімату в колективі тощо.

Рис. 2. Причини некоректності при формуванні планів, що призводять до стратегічних змін в організації

Джерело: складено за джерелами [5]

Зменшення несвоєчасної стратегічної реакції. Стратегічний менеджмент займається вирішенням проблем, що пов'язані із скороченням часу на адаптацію підприємства до нових умов зовнішнього середовища.

Запізнювання по кожному виду реакції повинно скорочуватися або виключатися взагалі, що досягається при використанні направлених на прискорення адаптації додаткових заходів.

Ефективні управлінські інформаційні системи. Пов'язані з неухважністю періоди запізнювання можуть бути значно скорочені завдяки ефективному моніторингу поведінки споживачів.

Використання змін на перспективу. Рішення, що приймаються вищим керівництвом, повинні миттєво передаватися на більш низькі рівні управління. Це дасть можливість орієнтуватися

не на виробництво, а в більшій мірі на споживачів, які володіють широким кругозором, вчасно помічають зміни, які відбуваються в технологіях виробництва, каналах розподілу та перевагах покупців. Вище керівництво підприємства повинно доносити до підлеглих думку, що ринкові умови нестабільні та потребують швидкого реагування на ці зміни, а також стимулювати їх до реалізації вигод, які можуть виникнути при появі нових стратегічних можливостей.

Пристосування організації. Зміни погрожують організації тим, що її прибуток почне скорочуватися скоріше, ніж будуть знижуватися витрати. Тому найбільш очевидним, направленим на пристосування до нестабільної зовнішньої ситуації кроком є реорганізація бізнесу, який направлений на зміну постійних витрат.

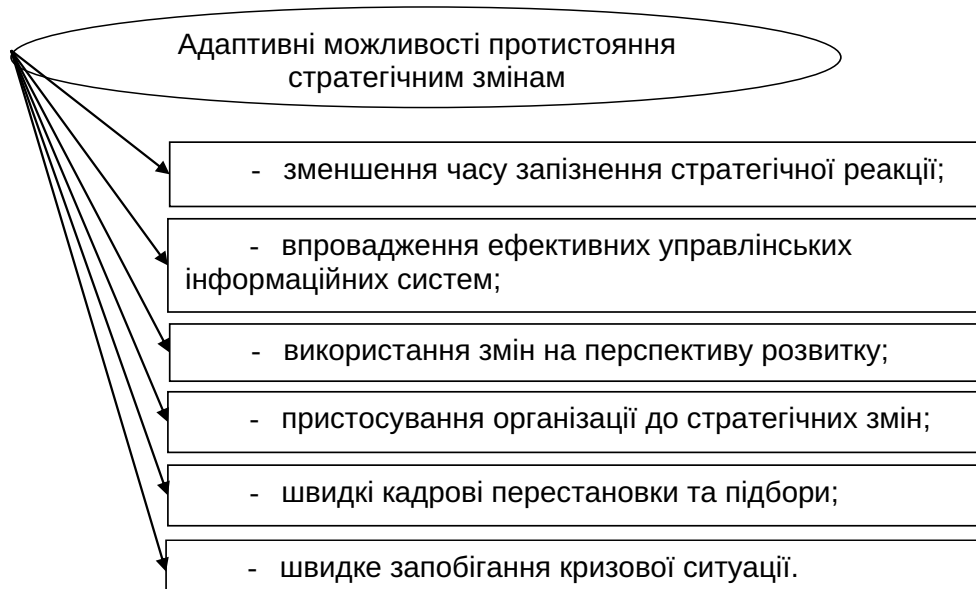


Рис. 3. Адаптивні можливості протистояння стратегічним змінам

Джерело: складено за джерелами [4; 5]

Підвищити ступінь пристосування організацій до змін та знизити потенціальні ризики дозволяє диверсифікація виробництва та ринків. Зовнішні зміни при прискореній реакції можуть сприяти пошуку динамічних, не прийнятних до бюрократичних процедур лідерів, здібних на активні та рішучі дії. Нарешті, необхідність адаптації до зовнішніх умов підштовхує організації до виходу за рамки річного планування бюджетів та об'ємів виробництва, з ціллю використання нових типів стратегічного ринкового планування, які стимулюють керівництво до дослідження ринків та адекватної реакції на їх зміни.

Швидкі кадрові перестановки. Якщо є потреба в кадрових перестановках, то їх потрібно робити якнайшвидше, щоб не погіршувати становище організації зволіканням з прийняттям рішень. Нестабільне зовнішнє середовище зумовлює виняткову важливість удосконалення менеджменту підприємства, наявності кадрового

резерву здатного взяти на себе тягар лідерства в період різких змін [7].

Запобігання кризової ситуації підприємством. На сьогодні рішучі зміни щодо стратегії підприємства виникають із-за наближення або настання кризи для організації. Бо якщо криза настане, то підприємство може отримувати менше прибутків, або зовсім збанкрутує, скоротить частку ринку або втратить свою ліквідність.

Висновки. Отже, були розглянуті причини стратегічних змін в організації, що можуть відбуватися за рахунок несвоечасної реакції на зовнішні зміни та некоректності при формуванні самих планів. Також розглянуті можливості протистояти цим змінам в процесі реалізації стратегії, де неодмінно постає проблема трансформації як організації, так і галузі: поява нових каналів розподілу, нових технологій, конкурентів з новими стратегіями або ланцюжками створення цінності, що дозволяють виступати з досить привабливими для споживачів пропозиціями.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стратегічний менеджмент: Підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2009. 287 с.
2. Ансофф І. Стратегический менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 581 с.
3. Тищенко О. М., Хміль Т. М., Василик С. К., Чететова-Терашвілі Т. М., Ревенко О. В. Стратегічне управління. Підручник. Харків : ВД „ІНЖЕК”, 2009. 280 с.
4. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія. Донецьк : Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.
5. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. стратегічне управління навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
6. Афанасьєв М. В., Селезньова Г. О. Стратегія підприємства: Навчально-методичний посібник. Харків : ВД „ІНЖЕК”, 207. 2007 с.
7. Іванов Ю. Б., Тищенко О. М., Чететова-Терашвілі Т. М., Ревенко О. В. Стратегія підприємства: Підручник. Харків : ВД „ІНЖЕК”, 2009. 560 с.

REFERENCES:

1. Pysarevs'kyy I. M., Tyshchenko O. M., Pokolodna M. M., Petrova N. B. (2009) Stratehichnyy menedzhment [Strategic management]. Khark. nats. akad. mis'k. hosp-va. Kharkiv: KHNAMH.
2. Ansoff I. (2009) Strategicheskiy menedzhment [Strategic management]. St. Petersburg: Piter.
3. Tyshchenko O. M. Khmil' T. M., Vasylyk S. K., Chechetova-Terashvili T. M. Revenko O. V. (2009) Stratehichne upravlinnya [Strategic management]. Kharkiv: VD „INZHEK”.
4. Husyeva O. Yu. (2014). Upravlinnya stratehichnymy zminamy: teoriya i prykladni aspekty. [Strategic change management: theory and applied aspects]. Donets'k: Vyd-vo «Noulidzh» (donets'ke viddilennya).
5. Dykan' V. L., Zubenko V. O., Makovoz O. V., Tokmakova I. V., Shramenko O. V. (2013) Stratehichne upravlinnya [Strategic management]. Kyiv: «Tsentр uchbovoyi literatury»
6. Afanas'yev M. V., Selez'n'ova H. O. (2007). Stratehiya pidpryemstva [Enterprise strategy]. Kharkiv: VD „INZHEK”.
7. Ivanov Yu. B., Tyshchenko O. M., Chechetova-Terashvili T. M., Revenko O. V. (2009). Stratehiya pidpryemstva [Enterprise strategy]. Kharkiv: VD „INZHEK”.