

Секція №6. Стратегічний менеджмент  
**Управління стратегічними змінами**  
*Перепелюкова О. В., к.е.н., старший викладач*  
*кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу*  
*Харківського національного університету ім. С. Кузнеця*  
**Ткалич Б. О., студентка 1 курсу магістратури**  
*спеціалізації «Управління фінансово-економічною безпекою»*  
*Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця*  
*bohdana.tkalych@gmail.com*

У сучасних умовах господарювання, яким притаманні стрімкий розвиток технологій, невпинні скорочення періодів життєвого циклу товарів, галузевих ринків та технологій, поглиблення глобалізаційних процесів, інтеграційні трансформації, підприємства повинні бути налаштовані на усвідомлення необхідності змін та їх постійне, структуроване і злагоджене впровадження.

У відповідь на стрімкі зміни, які постійно відбуваються в зовнішньому середовищі, кожне підприємство має розробляти та впроваджувати адекватні дії. Стратегія кожного підприємства повинна містити систему стратегічних змін, оскільки тільки системний підхід до формування стратегічних змін на підприємстві може привести до успіху [2, с. 76].

Економічне середовище на сьогоднішній день є досить нестабільним, тому для ефективного провадження підприємницької діяльності так чи інакше необхідне впровадження стратегічних змін. Вони спрямовані на якісні позитивні зрушення та можуть мати принциповий вплив на функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Успішне впровадження стратегічних змін істотно залежить від спроможності вищого керівництва спрямувати ці зміни. На багатьох підприємствах керівництво перевантажене вирішенням поточних завдань і не має можливості зосередитися на стратегічних проблемах. Окрім цього, особливістю вітчизняних керівників можна вважати і небажання «ділитися» правами з підлеглими [2, с. 77].

Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [3, с. 185].

Управління стратегічними змінами - це проблема, час від часу встає перед кожною компанією. Управління стратегічними змінами - це інструмент стратегічного менеджменту, що допомагає підприємствам приймати на озброєння нові ідеї та порядок дій [1].

Стратегічні зміни носять системний характер. У силу цього вони стосуються всіх сторін підприємства. Разом з тим можна виділити два основні напрямку проведення стратегічних змін. Перший стосується змін організаційної структури. Якщо структура не відповідає розглянутій стратегії, то необхідно

вирішити, чи здійснення стратегія, і які зміни в організаційній структурі й кадрові переміщення необхідно зробити для успішного здійснення стратегії.

Другий пов'язаний зі змінами організаційної культури підприємства, тобто сформованої протягом усієї історії підприємства сукупності прийомів і правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища й формування внутрішніх відносин між групами працюючих.

Проаналізувавши існуючі думки щодо підходів до управління стратегічними змінами, узагальнено можна виділити всього два основних підходи. Перший – розпорядчий підхід до стратегії, який можна вважати процесом, спрямованим по низхідній, зверху вниз. У рамках цього підходу управління змінами розглядається як поетапний процес. Другий підхід можна назвати спонтанно виникаючим (емерджентним) підходом до управління стратегічними змінами.

У рамках розпорядчого підходу до управління змінами ставляться як до триступеневого процесу «розморожування» і «заморожування», тобто існують наступні етапи реалізації організаційних змін:

- «розморожування» існуючого ставлення (до роботи);
- перехід до іншого рівня відносини;
- «заморожування» (фіксація) відносини на новому рівні.

На першому ступені реалізації змін потрібно визнати, що існуюча поведінка і ставлення до роботи незадовільні і від них слід відмовитися. В основі другого ступеня розпорядчого підходу лежить припущення про те, що, раз співробітники прийшли до висновку про незадовільність своєї поведінки відносно роботи, вони повинні приступити до пошуку нової, більш задовільної поведінки шляхом апробування різних альтернативних варіантів. Нарешті, на третьому етапі, коли визначені лінії бажаної поведінки, слід «заморозити», зафіксувати поведінку на новому рівні. Для успіху «заморожування» вкрай важливе значення мають позитивне (що заохочує) закріплення і підтримка змін.

Друга група теорій управління стратегічними змінами – це емерджентний підхід. Деякі фахівці наголошують на здатності компанії задовільно реагувати на зміни, що відбуваються в діловому навколишньому середовищі, тобто управління стратегічними змінами повинно ставити в основу ефективної і швидкої реакції компанії на зміни ринкової кон'юнктури чи на розширення ринку. Інші фахівці зосереджують увагу на довгостроковій потребі зміни таких організаційних чинників, як компетентність або рівень кваліфікації персоналу.

Одна з найпопулярніших теорій стратегічних змін стверджує, що менеджмент стратегічних змін складається з п'яти взаємопов'язаних факторів:

- оцінки навколишнього середовища діяльності;
- керівництва процесом змін;
- пов'язаності змін на стратегічному та оперативному рівнях;
- стратегічного управління людськими ресурсами;
- послідовності і логіки в управлінні змінами.

Автори теорії стверджують, що для того щоб процес управління стратегічними змінами був успішним, не тільки неприпустимо розглядати кожен чинник окремо, але також необхідно встановити взаємозв'язки між усіма

факторами. У цілому емерджентні теорії стратегічних змін орієнтовані на довгострокову перспективу, тоді як розпорядчі припускають короткострокову перспективу. Можна також стверджувати, що в порівнянні з розпорядчим емерджентний підхід до стратегічних змін менш руйнівний і менш болючий для організації та її людських ресурсів і більш ощадливий за витратами [1].

**Висновки.** Досвід показує, що здебільшого у процесі проведення організаційних змін керівники комбінують різноманітні підходи залежно від ситуації. Успіх управління змінами насамперед залежить від того, чи усвідомлюють співробітники організації переваги, отримані внаслідок змін, чи бачать власне місце у цьому процесі. Ефект змін базується не стільки на зовнішніх стимулах, скільки на внутрішньому усвідомленні та сприйнятті. Цьому сприяють такі засоби, як інформування співробітників шляхом письмових та усних повідомлень, консультування з питань необхідності та наслідків змін, залучення персоналу до управління змінами шляхом створення команд, зорієнтованих на вирішення завдань. Крім того, значну роль відіграє згуртованість колективу, відносини, засновані на довірі та клімат в компанії [2, с. 78].

Застосування того чи іншого підходу до управління стратегічними змінами визначається стратегією, обраною компанією. Єдиного правильного способу введення змін на підприємстві не існує. Найголовніше в такому випадку – це створення правильної культури, яка гарантує, що все буде виконуватися як треба і коли необхідно.

#### **Використана література:**

1. Гусєва, О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : монографія / О. Ю. Гусєва. – Донецьк : Вид-во «Ноулідж» (Донецьке відділення), 2014. – 395 с.

2. Силкіна, Ю. О. Управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі / Ю. О. Силкіна // Всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2013. – №43. – С. 76-78.

3. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку : колективна монографія. Том 5 / за наук. ред. д.е.н., проф. Петрової І. Л. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. – 268 с.