

Балабаниць А. В., к. е. н., доц.

Антонова Г. А., ст.

*Донецький національний університет економіки та торгівлі
Імені Михайла Туган-Барановського*

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ЩОДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У поданій статті досліджено причини недосконалого впровадження інноваційної стратегії на підприємстві, надано характеристику змінам щодо інноваційного розвитку підприємства, визначено принципи управління змінами. Наведено систему управління стратегічними змінами, визначено її елементи та функції.

Ключові слова: *інноваційна стратегія, інноваційна сфера, інноваційний розвиток, стратегічні зміни, система управління стратегічними змінами.*

В умовах жорсткої конкурентної боротьби підприємства повинні не лише концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, але і дотримуватись довгострокової стратегії поведінки, яка давала б їм змогу встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні. Зміни відбуваються постійно в усіх сферах сучасного життя. Зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, поява нових несподіваних можливостей для бізнесу, стрімкий розвиток науки і техніки, розвиток інформаційних мереж, що роблять можливим блискавичне поширення і здобуття інформації, а також ряд інших причин привели до різкого зростання значення стратегічного управління.

Кризова ситуація в інноваційній сфері української економіки зумовлена насамперед відсутністю інноваційного характеру стратегії в розвитку вітчизняних підприємств.

Слід зазначити, що проблемі вибору, запровадження інноваційної стратегії підприємства та управління її змінами приділяють увагу як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, серед яких: Козаченко С. В., Клейнер Г. Б., Кузьмін О. Є, Новицький В. Є, Нейкова Л. І., Пауль Робертс та Черваньов Д. М. Однак багато питань все ще залишаються невирішеними. Так, ще досі відсутні системні дослідження, спрямовані на створення концепцій управління окремими видами змін на підприємстві; удосконалення потребують існуючі моделі управління організаційними змінами. Особливою проблемою є впровадження наукових розробок щодо управління змінами в практику діяльності вітчизняних підприємств.

Метою статті є формування концепції та принципів управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства.

На сучасному етапі розвитку багато підприємств бажають досягти значного конкурентного положення на ринку, невід'ємною частиною цього процесу є

впровадження інноваційної стратегії розвитку. Однак, існує декілька причин неуспішного впровадження інноваційної стратегії підприємства.

По-перше, лідери не ставлять під сумнів стратегію, розроблену ними самими або запрошеними консультантами, і не переглядають її. Інновації завжди пов'язані із маневруванням на невідомому маршруті

Другою поширеною причиною, згідно з дослідженнями, є неспроможність керівництва підприємств правильно роз'яснити працівникам, в якому напрямку розвиватиметься підприємство. Керівники повинні систематично спілкуватися із персоналом щодо місії, цінності, бачення розвитку та стратегії.

Третя причина - менеджери, розмірковуючи над тим, як зробити свою організацію більш інноваційною, останнім часом дещо захопились творчою, креативною складовою та не приділяють достатньої уваги процесу реалізації самої стратегії [1].

Інноваційними стратегіями торговельних підприємств можуть бути: інноваційна діяльність організації, спрямована на одержання нових продуктів, послуг і технологій; маркетингу й управління; перехід до нових організаційних структур; застосування нових видів ресурсів і нових підходів до використання традиційних ресурсів.

Розрізняють найпоширеніші види інноваційних стратегій підприємства: традиційна, імітаційна, залежна, опортуністська, оборонна, наступальна [2].

Під час реалізації інноваційної стратегії виникає необхідність управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства.

Аналіз трактування поняття «зміни» та дослідження різноманітних класифікацій змін, наведених в економічній літературі, дозволяють визначити сукупність характеристик, властивих стратегічним змінам щодо інноваційного розвитку підприємства (табл. 1), і таким чином створити певну уяву про їх природу.

Таблиця 1. - Характеристика стратегічних змін щодо інноваційного розвитку підприємства відповідно до класифікації змін

Класифікаційна ознака	Група змін	Характеристика стратегічних змін щодо інноваційного розвитку
За масштабами змін	Загальні	Зміни відбуваються на підприємстві в наслідок загальних процесів
За джерелом змін	Екзогенні	Джерело змін знаходиться поза об'єктом – промисловим підприємством
За якістю змін	Прогресивні	Зміни, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства, тобто рух «від нижчого до вищого»
За видом кризової ситуації, що стала	Спричинені стратегічною кризою	Зміни, що спрямовані на підвищення «потенціалу

поштовхом до змін		успіху» шляхом відновлення орієнтації підприємства (вихід на нові ринки, продуктові або технологічні інновації)
За швидкістю змін	Еволюційні	Трансформаційні зміни, що реалізуються поступово та розраховані на багато років
За рівнем невизначеності змін	Планові	Своєчасні та упорядковані зміни, що мають бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю
За сутністю змін	Інтенсивні (якісні)	Зміни, що спрямовані на якісне покращення способів, методів та технологій.
За можливістю управління змінами	Керовані	Зміни, що піддаються управлінню
За характером змін	Інкрементарні	Зміни, які є серією безперервного руху, що не порушує рівноваги підприємства в цілому

Таким чином, визначення характеру стратегічних змін щодо інноваційного розвитку підприємств робить можливим сформулювати основні принципи управління ними [3].

1. Принцип системності – стратегічні зміни є змінами загальними, отже повинні охоплювати підприємство як цілісну систему, що має підсистеми, зв'язки між елементами підсистем та зв'язки із зовнішнім середовищем.

2. Принцип дуальності, що відповідає екзогенному характеру стратегічних змін. Згідно з цим принципом, управління змінами повинно враховувати безпосередній вплив зовнішнього середовища на підприємство та взаємодію підприємств із зовнішнім середовищем.

3. Принцип ієрархічності. Стратегічні зміни є еволюційними та інкрементарними, тому, розглядаючи проблему управління змінами, необхідно усвідомити, що організаційна ієрархічна система є сукупністю окремих елементів, які заходяться в певній ієрархічній залежності [3].

4. Принцип конфігуративності управління змінами - керівництво організацією здійснює відносно невелика група індивідуальних або групових суб'єктів, кожен з яких має певні сталі інтереси, прерогативи та відповідальність, а сукупність цих суб'єктів утворює певну конфігурацію.

Розглянуті принципи зумовлюють необхідність формування концепції управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства, заснованої на системному підході.

Структурними елементами системи управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства є наступні:

1. Суб'єкти управління змінами. До цього елемента можна віднести працівників керівної ланки підприємства – менеджерів різних рівнів, об'єднаних до робочих груп згідно з обраними сферами управління змінами.

2. Об'єкти управління змінами – конкретні сфери діяльності підприємств, що потребують певних змін та на які спрямовані дії суб'єктів щодо впровадження цих змін. При визначенні об'єктів стратегічних змін доцільно розглянути просторову структуру управління змінами, що є сукупністю підсистем, виділених за змістовою ознакою.

3. Функції управління змінами, що відображають процес реалізації управлінської діяльності щодо впровадження змін та виділення яких становить основу управління змінами на засадах самоорганізації.

Склад загальних функцій управління стосовно до стратегічних змін щодо інноваційного розвитку формується відповідно до сутності змін та характеристики процесу змін (табл. 2).

4. Методи управління змінами, які можна охарактеризувати як потенційні способи взаємовпливу суб'єктів управління змінами: економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні [4, 5].

Таблиця 2. - Функції управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства

Функція управління змінами	Зміст функції управління
Планування	- складання плану змін, інтегрованого до системи стратегічного планування на підприємстві з використанням існуючих підходів до планування та здійснення змін; - розробка програми впровадження запланованих змін

Організація	- формування робочих груп для здійснення змін; - встановлення внутрішньої структури робочих груп; - наділення робочих груп та окремих працівників відповідними функціями, повноваженнями і відповідальністю; - визначення форм і методів підготовки і реалізації стратегічних інноваційних змін на підприємстві
Координація	- розробка процедур узгодження та координації дій щодо здійснення змін; - розробка процедур встановлення зворотного зв'язку між суб'єктами управління змінами
Контроль	- проведення поточного моніторингу за ходом реалізації змін; - проведення підсумкового контролю за реалізацією програми змін; - здійснення контролю за результатами змін та їх ефективністю
Мотивація	- здійснення мотивації робочих груп до ефективного впровадження змін; - здійснення мотивації працівників підприємства до мінімізації опору змінам

5. Моделі управління змінами, що в загальному вигляді є схемами процесів управління змінами, які мають усталені характеристики та елементи. Серед найбільш відомих моделей управління змінами – «Схема 7-S Маккінзі», модель «трьох стадій широкої стратегії змін», запропонована Д.Андерсеном [5].

6. Подолання опору змінам. Опір змінам є обов'язковим елементом, що входить до системи управління змінами та супроводжує будь-які зміни в організації, і визначається як свідомі дії (або бездіяльність) людини, спрямовані на затягування прийняття або реалізації тих чи інших рішень.

Висновки. Отже, в умовах нестабільного зовнішнього економічного середовища ефективне управління підприємством неможливе без реалізації інноваційної стратегії розвитку підприємства та її впровадження відповідних стратегічних змін, які спрямовані на якісні позитивні зрушення і мають принциповий вплив на функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. Концепція управління цими змінами базується на принципах системності, дуальності, ієрархічності та конфігуративності управління, сукупність яких зумовлює доцільність використання системного підходу. Системний підхід в управлінні стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства є повністю обґрунтованим і дозволяє розглядати таке управління як відкриту комплексну систему, що складається з елементів та має зв'язок із зовнішнім середовищем. Перевагами системного підходу є можливість структурного відокремлення елементів цієї системи, визначення особливостей кожного з елементів та взаємозв'язків між ними. За допомогою системного підходу в подальшому необхідно розглянути просторову структуру системи стратегічних змін щодо інноваційного розвитку підприємства, надати її топологічно-змістовний опис, спрямований на виділення її підсистем за змістовною ознакою з урахуванням положень теорії життєвого циклу організації, оптимізувати зв'язки між елементами системи та розробити шляхи щодо поліпшення її функціонування.

Література:

1. Vijay Govindarajan and Chris Trimble. Strategy, Execution, and Innovation. FastCompany. August 2006. Paul Roberts. Getting it Done. Fastcompany. June 2004
2. Черваньов Д. М., Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. / Д. М. Черваньов, Л. І. Нейкова. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2009. – 514 с.
3. Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2008. – № 1. – С. 31 – 56.
4. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування): монографія / О. Є. Кузьмін, А. М. Дідик, О. Г. Мельник, О. В. Муқан; за заг. ред. д. е. н., проф. Кузьміна О. Є. – Львів : «Тріада плюс», 2008. – 396 с.

5. Козаченко С. В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / С. В. Козаченко, В. Є. Новицький, А. С. Довгий. – К.: Арістей, 2006. – 443 с.