

УДК 658.310

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Королевская Н.Ю.

Рассмотрены основные направления, возможности и принципы разработки программы стратегической трансформации предприятия. Обоснована необходимость управления изменениями. Показано влияние факторов внешней и внутренней среды предприятия на принятие решения о необходимости осуществления преобразований.

Ключевые слова: трансформация, стратегия, управление изменениями, конкурентоспособность, персонал, преобразования.

Проблемы устойчивого и результативного функционирования отечественных предприятий, повышения их конкурентоспособности на мировых рынках являются особенно актуальными на современном этапе становления Украины как стабильной составляющей мирового хозяйства. Сегодня очевидно, что предприятия, для обеспечения стабильного развития и необходимого уровня конкурентоспособности, должны время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. В современной динамично меняющейся внешней среде потребность в изменениях возникает достаточно часто и необходимость их проведения, как правило, учитывается при разработке стратегических планов развития предприятия. Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые трансформации в области стратегии, производственных процессов и структуры предприятия. Менеджмент трансформационных процессов затрагивает основные аспекты управления предприятием, такие как организационные, кадровые, коммуникационные и информационные. В этой связи разработка программы стратегической трансформации предприятия приобретает особую актуальность и практическую значимость.

В современной практике и научных исследованиях проблемам стратегического управления предприятием посвящено большое количество работ зарубежных и отечественных ученых, таких как Ф. Тэйлор, Л. Файоль, Л. Урвик, П. Друкер, И. Ансофф и др. Однако при этом недостаточное внимание уделяется анализу методов и организационным возможностям управления изменениями, позволяющим сформировать основные направления стратегической трансформации предприятия.

Целью данной статьи является определение основных направлений разработки программы стратегической трансформации предприятия.

В современных условиях формирования глобального рынка и ужесточения международной конкуренции все большее количество отечественных предприятий осознает необходимость проведения структурных трансформаций с целью улучшения своего положения на рынке. Проведение таких мероприятий основывается на разработке комплексных стратегических программ реорганизации, предусматривающих основные направления осуществления трансформаций на предприятии.

Реорганизация представляет собой один из самых мощных инструментов преобразований, позволяющих преодолеть инерционность развития и сопротивляемость к изменениям, облегчить реализацию новой стратегии, повысить производительность и общий уровень конкурентоспособности предприятия.

Как показывают проведенные исследования, более 70% отечественных предприятий считают необходимым проведение определенных преобразований, при этом около 30% пытаются их осуществить, а остальные отмечают отсутствие необходимых финансовых и инвестиционных ресурсов. Низкий приток инвестиций является серьезной проблемой украинской экономики, обусловленной достаточной непредсказуемостью экономической и налоговой политики, политическими рисками, неравными условиями конкуренции и др.

Однако следует отметить, что инвестиционные ресурсы не являются необходимым условием

и источником осуществления трансформационных процессов на предприятии. Как показывает практика, затраты на частичное реформирование (затрагивающее лишь некоторые производственные подсистемы), не превышают 0,3-0,5% от объемов продаж компании. Комплексная реструктуризация, охватывающая все аспекты деятельности предприятия и связанная с работами по консервации (продаже, покупкам, слиянию, перевооружению) обходится значительно дороже и на практике доходит до 7-10 и более процентов от объемов продаж. Вместе с тем очевидна и достаточно высокая эффективность проведения трансформационных процессов. Так, как правило, на одну вложенную в реорганизацию гривну, приходится не менее 3-4 гривен отдачи.

При разработке программы стратегической трансформации руководство предприятия, прежде всего, должно определить основные возможности и способы противостояния изменениям внешней среды, возникающим часто, но нерегулярно и практически непредсказуемо, а также упреждающие или реактивные методы реагирования, позволяющие сохранить устойчивость и достичь намеченных целей. Предприятие должно проводить постоянный мониторинг изменений основных элементов внешней среды и на основании оценки степени их воздействия определять необходимость осуществления адекватных преобразований. Основными элементами внешней среды, непосредственно влияющими на текущую деятельность предприятия, являются:

экономические – изменение конъюнктуры рынка, появление новых конкурентов, глобализация или региональная дифференциация рынка и т.д.;

технологические – диффузия новых технологий, реализация радикальных инноваций;

политико-правовые – изменения в законодательстве;

социально-культурные – демографические сдвиги, изменения в системе ценностей;

экологические.

Как правило, предпосылкой проведения изменений является возникновение различного рода кризисных ситуаций, как во внешней среде, так и в деятельности самого предприятия. Так, например, кризис ликвидности грозит предприятию потерей платежеспособности и обуславливает необходимость принятия срочных мер по стабилизации ситуации. Также угроза невыполнения запланированных показателей по объемам прибыли, продаж, рентабельности и др., вследствие неэффективной разработки и реализации производственной, маркетинговой, финансовой или кадровой политики, требуют незамедлительного реагирования и проведения адекватных преобразований.

На необходимость осуществления трансформаций указывают также диагностируемые и прогнозируемые признаки возможного наступления стратегического кризиса в развитии предприятия. Прежде всего, это снижение показателей устойчивости предприятия, сокращение конкурентных факторов успеха, а также тенденции к понижению уровня конкурентоспособности. В данном случае, трансформационные преобразования должны быть направлены на освоение новых рынков, разработку и внедрение инноваций, наращивание кадрового и научно-технического потенциала. Очевидно, что данного рода преобразования носят долгосрочный стратегический характер.

Также следует отметить, что при принятии решения о необходимости проведения трансформаций, следует учитывать и влияние факторов внутренней среды предприятия, в первую очередь ее производственной и кадровой составляющих. В производственной составляющей следует выделить существующие стратегические зоны хозяйствования предприятия, принципы организации и технико-технологические параметры производственного процесса, внутрифирменную культуру.

В кадровой составляющей особо важное значение имеют психологические способности предприятия и индивидуальное сопротивление изменениям персонала предприятия, уровень квалификации и возможности повышения образовательного потенциала сотрудников, способность и готовность к кооперации.

Следует учитывать, что сопротивление персонала является одной из основных проблем реализации программ трансформации на предприятии [4,5]. Как правило, любые трансформационные процессы и планы реорганизации вызывают инстинктивное неприятие у большей части работников и порождают тревогу и конфликты. В этой связи помимо тщательной разработки страте-

гической программы трансформации и основных направлений преобразований на предприятии необходимо соблюдение ряда условий.

Прежде всего, любая реорганизация должна основываться на обоснованной и убедительной бизнес-идее, определяющей конечную цель и результаты преобразований, а также конкретный положительный эффект для каждого сотрудника. Только при осознании персоналом необходимости и важности осуществления трансформационных мероприятий можно достичь минимизации сопротивления изменениям. Также важное значение имеют текущие внешние условия функционирования предприятия, существование различного рода ограничений, воздействие регулирующих органов и контактных аудиторий. Соблюдение данных условий обеспечит предприятию наиболее благоприятное начало реализации программы стратегической трансформации.

В целом, стратегия трансформации представляет собой программу радикальных преобразований, реструктуризации предприятия и видов его деятельности, осуществляемую в течение длительного периода времени в целях обеспечения адаптации к изменяющимся условиям внешней среды, поддержания и повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

Одной из основных проблем при осуществлении трансформаций является достаточно сложная сопоставимость реализуемых кратко- и долгосрочных программ. Прежде всего, очевидна противоречивость текущих задач таких программ и способов их решений при наличии широкого спектра кризисных явлений. Так, например, необходимость немедленной реализации программы стабилизации предусматривает обеспечение быстрого выхода на этап прибыльной деятельности за счет экономии затрат и увеличения доходов. Однако такой подход затрудняет реализацию долгосрочной программы, направленной на обеспечение длительного устойчивого положения предприятия на рынке за счет реструктуризации, внедрения инноваций и направленной маркетинговой политики, требующих значительных затрат.

Очевиден и временной лаг проявления эффекта от реализации таких программ. Так, если положительный результат от реализации программы стабилизации сказывается на финансовом состоянии предприятия достаточно быстро, то негативные последствия нерешенных стратегических задач проявятся через определенное время. То есть реализация программы стратегической трансформации предприятия отрицательно сказывается на объеме его текущей прибыли, однако обеспечивает достижение и укрепление конкурентных преимуществ.

Важным условием нивелирования данных противоречий является обоснование конкретных направлений и методов реализации стратегических мероприятий, а главное их успешности и результативности, основным заинтересованным участникам – собственникам, персоналу, кредиторам, инвесторам, регулирующим органам. Это позволит при оценке эффективности реализации начальных этапов стратегической программы не ориентироваться на текущие показатели результативности функционирования предприятия.

В целом, процесс разработки и реализации программы стратегической трансформации предприятия должен основываться на таких принципах:

обеспечение необходимого уровня корпоративной культуры предприятия, позволяющей сократить сопротивление персонала изменениям и консолидировать его деятельность в достижении поставленных задач при проведении преобразований;

формирование необходимого базового и наращивание кадрового потенциала предприятия на основе:

- непрерывного повышения образовательного уровня персонала и увеличения его восприимчивости к изменениям;
- осуществление горизонтальной и вертикальной ротации управленческого персонала;
- взаимодействие с научно-исследовательскими учреждениями и развитие собственной базы НИОКР;
- формирование подразделения стратегического планирования и управления, обеспечивающего мониторинг и прогнозирование конъюнктуры и тенденций развития рынка, анализ тенденций изменения внешней среды и их влияния на деятельность предприятия;
- использование франчайзинга;

разработка концепции стратегического развития предприятия, предусматривающей формирование устойчивых конкурентных преимуществ предприятия, определяющей стратегические зоны хозяйствования и целевые рынки, а также возможности диверсификации деятельности;

взаимообусловленная реализация оперативных и стратегических планов развития, позволяющих оптимизировать текущую деятельность в соответствии с разработанной стратегией.

ВЫВОДЫ

На основании проведенных исследований можно сделать вывод, что для обеспечения устойчивого функционирования и перспективного развития в динамично развивающейся внешней среде любое предприятие должно находиться в процессе непрерывных изменений. Не инвестируя в изменения, предприятие рискует потерять свои позиции на рынке и лишиться конкурентных преимуществ. Однако необоснованные и неконтролируемые преобразования могут привести к росту текущих затрат, повышению сопротивления изменениям со стороны персонала и, как следствие, потере устойчивости предприятия.

Разработка программы стратегической трансформации предприятия, учитывающей его текущие задачи и стратегические направления развития, является основой обеспечения устойчивого перспективного развития предприятия и повышения уровня его конкурентоспособности. Рекомендации, предложенные в данном исследовании, позволяют определить необходимость и возможность проведения трансформаций, а также основные принципы и условия их осуществления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учеб. пособие. – М.: Дело, 1999. – 496 с.
2. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: Пер. с англ. – М.: Фаир-Пресс, 2001. – 416 с.
3. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Питер, 1999. - 447 с.
4. Кордон К., Фоллман Т., Ванденбош М. Пять важных подходов к осуществлению реструктуризации // Маркетинг. - 1999. - № 3. - С. 75 -81.
5. Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом. - 2000. - № 2. - С. 66.-68
6. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний. – М.: Высшая школа, 2000. – 234с.