

УДК 65.001.8

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ФАКТОР СТАБІЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ*Ступіна Ю.Ю.*

У статті розглянуті різні трактування та розкрита сутність поняття „зміни” з урахуванням загальнофілософських характеристик та системних ознак сучасного підприємства. Обґрунтовано термін „зміни”, як основиною забезпечуючої й рушійної сили адаптивного функціонування і розвитку сучасного підприємства. Розглянуто основні ознаки змін та фактори що їх викликають у сучасному макро та мікро середовищі. За результатами проведених досліджень визначено, що враховуючи теперішню практику господарювання, підприємству постійно притаманні різні види змін, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Встановлено неможливість запобігання виникненню змін на підприємстві внаслідок перебування причин змін за межами дії керівництва. В умовах нестабільної економіки гостро постає проблема забезпечення ефективного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства шляхом управління змінами.

Ключові слова: *розвиток підприємства, зміни, характер змін, зовнішні зміни, внутрішні зміни, управління змінами.*

Сучасна практика ведення бізнесу доводить, що економічний розвиток господарюючих суб'єктів можливий лише на основі постійного пошуку шляхів пристосування та адаптації до зовнішнього середовища, яке швидко та якісно змінюється. Світовий досвід доводить, що здатність генерувати і впроваджувати зміни в управлінні є найважливішим фактором ефективного функціонування та стабільного розвитку підприємств. При цьому, будь-які зміни містять у собі протиріччя між прагненням підприємства як економічної системи зберегти стабільність, з одного боку, і необхідністю її постійного розвитку - з іншого.

Жодне підприємство не може ізолювати себе від змін. Підприємства змушені постійно пристосовуватися до середовища, в якому існують. Процес змін, у більшості випадків, обумовлено впливом зовнішніх факторів і перебуває за рамками контролю внутрішнього керівництва підприємства. Якщо керівництво не підготує підприємство до змін відповідно тенденцій що складаються в економіці країни та міжнародних ринках, підприємство може втратити «напрямки дії» і відстане від інших, більш гнучких, незважаючи на продукти високої якості та людські ресурси і, зрештою, закінчить своє існування як організаційна структура. Тому тема даної статті є актуальною не тільки у межах нашої країни, але і для світової практики. Це необхідно для того, щоб здобути орієнтири і критерії для практичної реалізації ідей організації та управління змінами на підприємстві.

Дослідження проблематики управління змінами на підприємствах проведене багатьма вітчизняними і зарубіжними вченими. Вагомий внесок у висвітленні даної проблеми зробили такі вчені, як: М. В. Афанасьєв [1], О.С.Боженко [3], Т. Ю. В.А. Верба [4], Іванова [11], А.І. Кочеткова [6], Н.П.Масленнікова [7], В. С. Пономаренко [9], С. Г. Федосін [12], Г. Хаймел [10]. Велика кількість досліджень зводиться до твердження, що зміни є основою розвитку підприємства.

Зокрема, питання, пов'язані з розкриттям сутності змін у тісному зв'язку з розвитком підприємства відображенні у роботах І. Адізеса [15], Г. В. Широкової [16], Е. Фламгольца [17], Д. К. Воронкова [18]. Ці науковці будь-яку зміну на підприємстві вважають її розвитком. Така точка зору не зовсім коректна. Зміни можуть вплинути на ефективність і якість діяльності, але принципова основа технології може залишитися незмінною і суттєві характеристики виробництва не змінюються. Зміна тут у наявності, а розвитку немає. Розвиток має місце тоді, коли система набуває нових властивостей, яких у неї не було до початку процесу змін.

Мета статті полягає в уточненні сутності поняття «зміна на підприємстві» та дослідження впливу змін на розвиток підприємств.

Поняття «зміна» у загальнофілософському розумінні визначається як перетворення на щось інше.

Зміна характеризує стан, який є альтернативою стабільності, і означає перехід від одного стану до іншого. У більшості словників розвиток визначається як незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів [13,14]. Основний наголос робиться при цьому, на одночасну наявність усіх трьох властивостей, що віділяє процеси розвитку серед інших змін: Отже, зміни – це більш широке (порівняно з розвитком) поняття; зміни являє собою основу розвитку.

У великому тлумачному словнику української мови термін «зміна» трактується як «перехід, перетворення чого-небудь». При тлумаченні даного терміна нічого не говориться про прогресивність, ефективність, вдосконалення. Відповідно, не все нове що з'являється в результаті змін або оновлень може привести до позитивного результату. Таким чином, невірно прирівнювати будь-яку зміну з прогресивним і сучасним. Далеко не все нове прогресивно. Прогресивно тільки те, що ефективно, незалежно від того, коли виникло. Про прогресивність або непрогресивний остаточно можна судити лише за результатами його оволодіння.

З урахуванням вищевикладеного, розглянемо, що вкладається в термін «зміни» взагалі і в чому специфічні особливості цього факту, характерного з точки зору розвитку підприємства. Існують різні, але несуперечливі формулювання цього поняття, кожне з яких має свої наголоси. У сукупності ці акценти відображають всю багатогранність цього складного явища. У літературі існує поняття, що зміни – це різні типи нововведень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках, а саме: зміна цілей організацій, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо [4].

Науковці виокремлюють три етапи фундаментальних змін в підприємствах, що відбулися в ХХ ст. і мають справді історичне значення. Перший етап – відокремлення управлінських функцій від власників і перетворення управління на професійний вид діяльності. Другий етап – поява, починаючи з двадцятих років, командно-адміністративних підприємств з вертикальною ієрархією і високим рівнем централізації рішень. Третій етап – перехід до підприємств з переважанням горизонтальних структур і зв'язків, інформаційних технологій, що ґрунтуються на широкому використанні спеціальних знань і системних методів прийняття рішень [10, с. 162].

Як зазначає П. Друкер, центральним завданням менеджменту ХХІ ст. є перетворення підприємств на лідерів змін. Лідер змін розглядає кожну зміну, як нову сприятливу змогу; цілеспрямовано шукає корисні для себе зміни та знає, як зробити їх максимально ефективними для зовнішньої і внутрішньої діяльності підприємства. Для цього потрібні: політика, спрямована на створення майбутнього; методика пошуку та прогнозування змін; стратегія впровадження змін як у внутрішній, так і в зовнішній діяльності підприємства; політика, що дає змогу зрівноважити зміни та стабільність [6, с. 104].

Як зазначає, С. Ашмаріна, головною задачею будь-якої моделі управління є створення або адаптація принципів управління підприємством до змін з урахуванням універсальності базових принципів і законів розвитку сучасних підприємств [3, с.5]. Слід звернути увагу, що базові принципи розвитку і по теперішній час також потерпають трансформації. Напрями цієї трансформації сформульовані у роботі провідних учених, зокрема, Х. Віссема. Він зазначає, що на зміну старої парадигми «Спочатку збереження, потім - розвиток», прийшла нова парадигма «Збереження через розвиток». Отже, якщо постійно займатися самозбереженням, та не приділяти достатньої уваги змінам у навколишньому середовищі і покладатися тільки на власне суб'єктивне сприйняття, може відбутись саморуйнування підприємства, як економічної системи [7, с. 6]. Багато складнощів у формуванні ефективної системи управління змінами виникають, на наш погляд, тому, що майже усі науковці ототожнюють розвиток зі змінами. Хоча, якщо дослідити загальнофілософське тлумачення понять «розвиток» і «зміни», цілком очевидним стає той факт, що ці поняття не є синонімами і по теперішній час залишаються предметом філософського і управлінського дискурсу. Отже, проаналізувавши сутність поняття „зміни” різними науковцями можемо визначити зміни як різні типи нововведень та перетворень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках діяльності підприємства, та мають позитивні чи негативні наслідки.

Аналіз трактування поняття «зміна» та дослідження різноманітних класифікацій змін, наведених в економічній літературі, дозволяють визначити сукупність характеристик, властивих змінам

щодо розвитку підприємства, і таким чином створити певну уяву про природу їх виникнення. Найчастіше зміни мають процесуальний характер, тобто становлять сукупність послідовних дій або послідовність явищ, станів системи. Як правило, зміна характеризується тривалістю, швидкістю, відносністю, обсягом та направленістю.

До змін на підприємстві відносяться:

- в структурі підприємства - характер та рівень ділової активності, злиття, спільні підприємства, власність та джерела фінансування, правова структура, диверсифікація, тощо;
- у діяльності і завданнях - асортимент основної продукції або набір послуг, що надаються, нові ринки збуту, ресурсні ринки, постачальники та клієнти;
- у застосовуванні технології – зміна обладнання, приладів праці, технологічних процесів, матеріалів чи видів енергії, офісна техніка;
- в управлінських процесах - трудові процеси, внутрішня організаційна структура, інформаційні системи, процеси прийняття рішень і управління;
- в організаційній культурі - неформальні відносини, цінності, традиції, мотиви, стиль керівництва;
- в робітниках - ефективність в роботі людського ресурсу, керівництво та службовий персонал, їх компетентність, мотивація, поведінка, тощо;
- в ефективності роботи - економічні, фінансові, соціальні та інші показники для оцінки роботи підприємства, зв'язків з навколишнім середовищем, виконання покладених завдань і використання можливостей;
- престиж підприємства - репутація в ділових колах і в суспільстві.

Узагальнюючи причини та характер виникнення змін, зусилля необхідні для досягнення певних результатів в управлінні змінами обумовлює появу низьки факторів які можуть бути згруповані у наступну класифікацію змін (рис. 1).

Необхідність змін та причини, що викликають зміни, можуть бути самі різні, в самому загальному вигляді їх можна класифікувати на: внутрішні; зовнішні. Зовнішні обумовлені змінами навколишнього середовища: законодавства, ринковою ситуацією і т. д.. Внутрішні, індивідуальні для кожній підприємстваї, недостатня кваліфікованість персоналу, низька продуктивність праці, недосконалі технології і т. д.

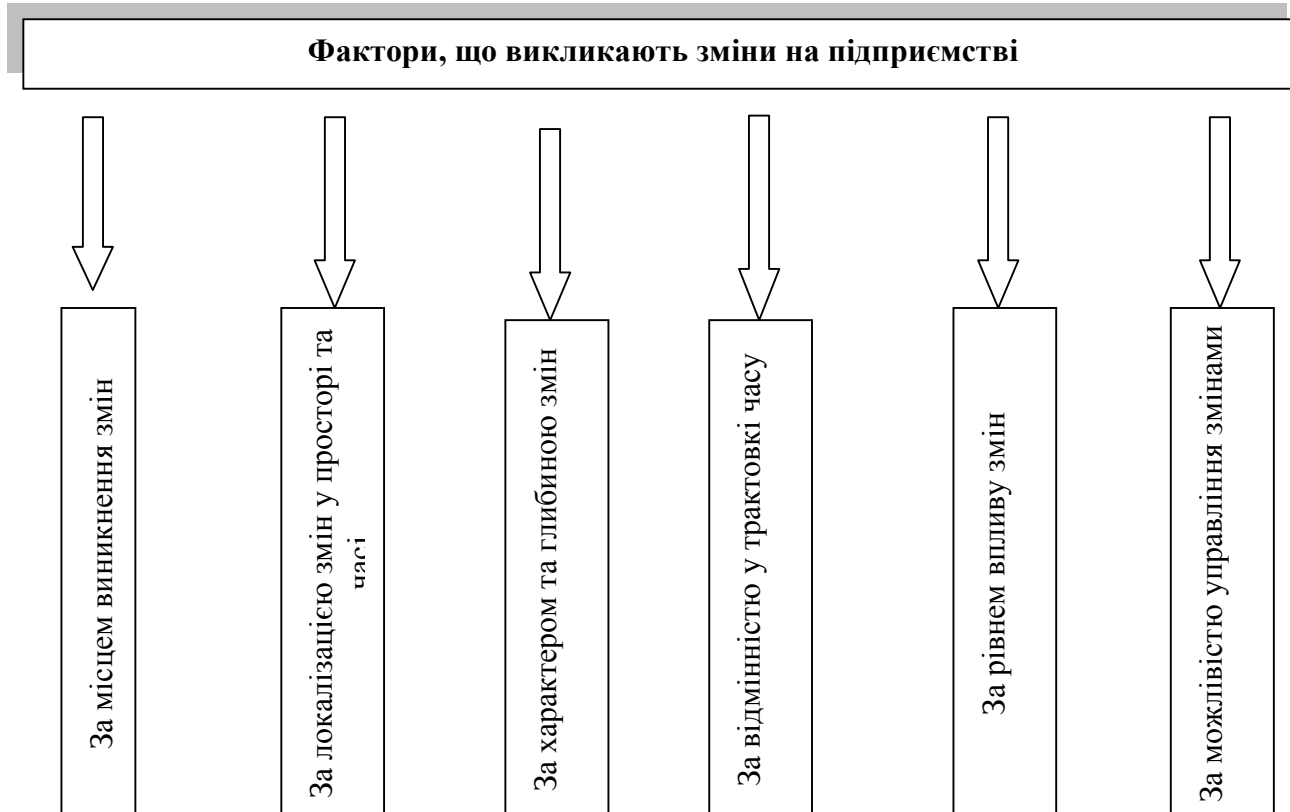


Рис.1. Класифікація впровадження змін на підприємстві.

Залежно від глибини і характеру підприємства та впроваджених на ньому змін можливі різні їх

типи: перебудова підприємстваї; радикальне перетворення; помірне перетворення; звичайні зміни; незмінне функціонування. Типи змін варіюються залежно від їх глибини: від незмінного функціонування до перебудови підприємства, коли відбувається її фундаментальна зміна. Кожен тип зміни обумовлений змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі підприємстваї, а також сильними і слабкими сторонами самого підприємства. Характер і глибина проведених на підприємстві змін, повинні враховувати стадію життєвого циклу підприємстваї. У відповідності з локалізацією змін у просторі і часі, виділяють: зміни у просторі (механічний рух); зміни у часі. Відмінності у трактуванні часу визначають розуміння характеру змін: зворотних і незворотних; спрямованих і не спрямованих; спонтанних, таких, що само організуються; таких, що організуються. Будь-які зміни корелятивно пов'язані з чимось інваріантним, стійким і, навпаки, інваріанті структури передбачають варіативне, змінюване.

При аналізі рівня впливу впроваджених змін на підприємстві виділяють організаційний рівень - на даному рівні впливу зміни можуть торкатися будь-якого внутрішнього аспекту життєдіяльності підприємства (характеру і рівня ділової активності, правової структури, асортименту продукції клієнтів та постачальників, застосовуваної виробництва, управлінської структури, організаційної культури, тощо); індивідуальний рівень впливу - передбачає зміни в персоналі підприємства (люди повинні розуміти, хотіти і мати можливість втілити в життя зміни, які на перший погляд можуть здатися суто технічними або структурними, але фактично певним чином на них вплинуть, персонал повинен здобувати нові знання, отримувати більше інформації, вирішувати нові завдання, удосконалювати навички вміння).

Управління змінами - це процес постійного коригування напрямку діяльності підприємства, модифікації поведінки її працівників в умовах змін. Саме зміна - це поступовий процес переходу підприємства на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій. Змінами в підприємствії слід керувати, це - основна функція управління на будь-якому підприємстві. Управління змінами включає різні аспекти - технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, політичні, фінансові та інші.

ВИСНОВКИ

Визначено що для перспективного розвитку та ефективного існування в умовах постійної зміни як навколишнього середовища, так і внутрішньої структури підприємства необхідно постійно приділяти пильну увагу змінам, що відбуваються, та досконало оволодіти процесом управління змінами.

Проаналізовано визначення терміна «зміни» різними науковцями, охарактеризовано поняття та запропоновано класифікацію видів змін на підприємстві. На сучасному етапі розвитку науки залишається актуальним питання управління змінами на підприємстві. Глибоке вивчення даного питання, в подальшому, дасть відповіді на багато питань, не тільки науковців, а й керівників підприємств, які безпосередньо зустрічаються з даною проблемою на практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : [монография] / Н. В. Афанасьев. – Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2003. – 179 с.
2. Ашмарина С. А. Управление изменениями : [учебное пособие] / С. А. Ашмарина, Б.Н. Герасимов. – М. : Рид Групп, 2011. – С. 5-6.
3. Боженко О.С. Підприємстваїні зміни – основа розвитку підприємств / О.С. Боженко.[Електрон. ресурс]. – Доступний з: http://www.rusnauka.com/2_SND_2007/Economics/19367.doc.htm
4. Верба В.А. Управление развитием компании : навч. посіб. / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с
5. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : учебн. пособие : пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2000. – 272 с
6. Кочеткова А. И. Основы управления в условиях хаоса / А. И. Кочеткова. – М. : Рид Групп, 2012. – 624 с.
7. Масленникова Н. П. Управление развитием организации / Н. П. Масленникова. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2002. – 280 с.

8. Осовська Г.В. Менеджмент підприємств : навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
9. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : [монографія] / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
10. Хаймел Г. Что есть что в управленческих инновациях / Г. Хаймел // Harvard Business Review. – 2006. – март. – 145 с.
11. Иванова Т. Ю. Теория организации : [учеб. пособие] / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 273 с.
12. Федосин С. Г. Основы синергетики. Философия носителей / С. Г. Федосин. – М. : «Едиториал УРСС», 2003. – С. 55-56.
13. Философия: Энциклопедический словарь / [под ред. А. А. Ивина]. – М. : Гардарики, 2004.
14. Философский словарь / [авт.-сост. С. Я. Подопригора, А. С. Подопригора]. – [2-е изд., стер.]. – Ростов : Феникс, 2012. – 562 с.
15. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; [пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна]. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
16. Широкова Г. В. Влияние организационных изменений на рост фирмы / Г. В. Широкова, И. В. Березинец, А. И. Шаталов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/eship/dp01_-_03_09.pdf
17. Фламгольд Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Эрик Фламгольд, Ивон Рэндл. – М. : Эксмо, 2012. – 320 с.
18. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія і прикладні аспекти : [монографія] / Д. К. Воронков. – Х. : ВД «Інжек», 2010. – 340 с.

УДК 658.009.014.7

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОТЕНЦІАЛУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Чурилов С.В.

Удосконалено формування стратегії логістичного управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства. Визначено, що діяльність підприємства на ринку направлена на досягнення певних стратегічних цілей і тактичних завдань, які забезпечать ефективну роботу, прибутковість, виживання та конкурентоспроможність на ринку. Означено, що формування стратегії представляє собою складний процес, потребує високої кваліфікації та компетентності виконавців. Сформульовано сутність поняття стратегія логістичного управління конкурентоспроможністю потенціалу машинобудівних підприємств, визначено три основних види стратегії, визначено етапи розробки стратегії

Ключові слова: *стратегічне управління, стратегія логістичного управління, тактика, управлінське рішення, формування, конкурентоспроможність потенціалу підприємства, підприємство.*

С сучасних економічних умовах поточні результати господарювання вітчизняних машинобудівних підприємств зазнали значного погіршення завдяки світовій фінансово-економічній кризі. Машинобудування є однією з основних галузей економіки, саме воно виготовляє для господарського комплексу знаряддя праці, а для населення – автомобілі, побутову техніку та інші предмети побуту та повсякденно-