

**Список використаних джерел:**

1. Друкер П.Ф. *Задачи менеджмента в XXI веке* / П.Ф. Друкер. – М. : вільямс, 2001
2. Шавкун І.Г. *Менеджмент в умовах економіки знань: сутність та спрямованість* // І.Г. Шавкун, Я.С. Дибчинська // *Гілея: науковий вісник*. – 2013. – № 72. – с. 464–467.

УДК 658:330

К.М. ХАУСТОВА

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри  
менеджменту та управління економічними процесами,

О.М. РАВЛІНКО

студентка ОС «бакалавр»,  
Мукачівський державний університет,  
м. Мукачево, Україна

## УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

В сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки, визначальними рисами яких є посилення структурних, економічних, соціально-політичних трансформацій, підвищення конкуренції на ринку та соціально-економічної динаміки в цілому, визначальними проблемами беззбиткового функціонування та розвитку підприємств є формування ефективної системи впровадження змін.

На думку Наливайко А. П., більшість вітчизняних підприємств потребують радикальних стратегічних змін, які «передбачають та забезпечують досить суттєві або принципові перетворення в стратегії підприємства, його виробничій, організаційній структурі, в багатьох аспектах діяльності» [1., с. 30] .

Дослідження показали, що на сьогодні серед вітчизняних і зарубіжних науковців немає єдиного підходу до трактування поняття «стратегічні зміни». Вперше концепцію організаційних змін запропонував К. Левін., що визначав організаційні зміни, як процес, що складається з трьох стадій (розморожування, рух, закріплення ), який виникає під впливом будь-яких суттєвих по відношенню до підприємства змін у ринковому середовищі[2]. У свою чергу Ансофф І., розглядає стратегічні зміни як процес, що складається з таких стадій: аналіз поточної ситуації, аналізу чинників ситуації, вибір стратегії зміни і контролю за реалізацією і впровадженням [3].

Науковці Отенко В.І. та Гронь О.В. під стратегічними змінами розуміють процеси розвитку підприємства, що призводять до удосконалювання, диференціації й інтеграції елементів системи; ускладнення зв'язків усередині системи й відносин між системами; збільшення інформаційної ємності системи; розширення діапазону реальних можливостей для подальшого розвитку; наростання темпів розвитку [4, с. 205] .

Найбільш влучне, на нашу думку, визначення стратегічних змін представлено у монографії Гусевої О.Ю., де автор визначає їх як «Процес перетворення підсистем підприємства, який спричиняє безпосередній або проактивний вплив на його генеральну, конкурентну чи функціональну стратегії з метою підтримки стратегічної стійкості в умовах динамічного бізнес-середовища» [5, с. 100].

Отже, стратегічні зміни варто розглядати з позицій активної адаптації підприємства до зовнішніх змін шляхом впровадження якісних та структурних перетворень у процеси функціонування організації, що в кінцевому підсумку спрямовані на забезпечення її стабільного розвитку.

Важливим чинником управління стратегічними змінами на підприємстві, на думку Воронкова Д.К. є дотримання наступних принципів:

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. Такі зміни відрізняються від локальних змін саме тим, що їх результат впливає на всі сфери діяльності підприємства, а їх впровадження забезпечує синергетичний ефект.

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. При цьому найменш керованим з них є соціально-економічний генотип, зміни якого потребують реалізації тривалих, безперервних і цілеспрямованих дій [6, с.8].

Як процес стратегічні зміни відображають послідовне перетворення підсистем підприємства, що здійснюються під впливом реалізації загальної чи конкурентної стратегії з метою підтримки стратегічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку та бізнес-середовища.

Стратегічні зміни є рушійним фактором адаптивного функціонування та розвитку підприємства. Базовою основою стратегічних змін є концепція розвитку підприємства як відкритої системи, що діє в складному середовищі. При цьому, у контексті управління стратегічними змінами до середовища можна віднести і саму концепцію, що виступає базовою стратегією змін і пов'язаних з ними нововведень, які виступають водночас рушійними силами та інструментами реалізації змін.

У залежності від стану підприємства в контексті його відповідності умовам розвитку середовища а також функціональної спрямованості впроваджуваних перетворень виділяють наступні типи змін (рис. 1).

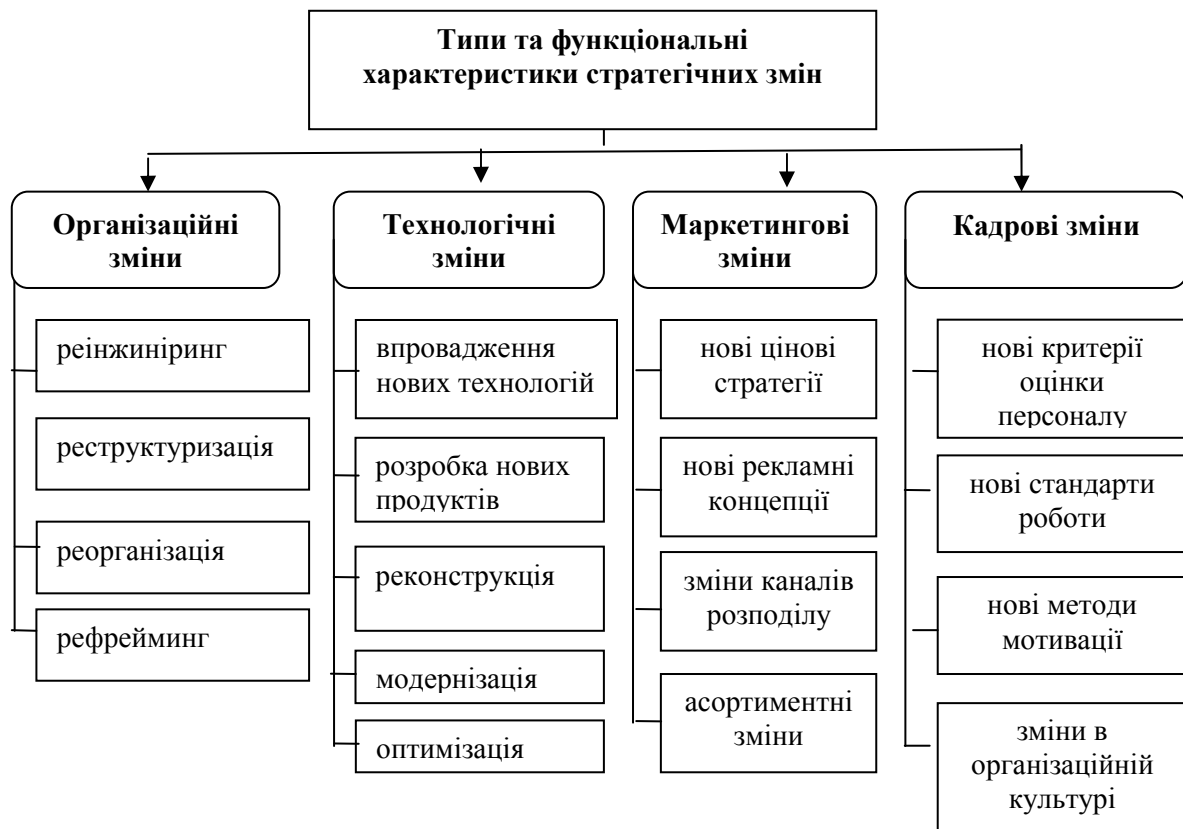


Рис. 1. Типи стратегічних змін

Як правило, ефективність стратегічних змін в організації залежить від комплексного підходу до поєднання вказаних типів змін внаслідок їх взаємозв'язку та взаємообумовленості. Зокрема, реструктуризація підприємства призводить до певних кадрових та ринкових змін, технологічні зміни тягнуть за собою маркетингові перетворення тощо.

Водночас, погоджуємося з думкою Силкіної Ю.О., що «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» [7, с.78].

Отже, управління стратегічними змінами в організації є складним, цілеспрямованим та комплексним процесом, орієнтованим на забезпечення ефективної адаптації підприємства до зовнішніх умов та реалізації завдань фірми у складному середовищі. Рівень готовності підприємства до впровадження стратегічних змін визначається такими факторами: рівень організаційної культури (культури сприйняття та впровадження змін); ефективність системи мотивації працівників до ініціативності у роботі; адаптивна організаційна структура; досвід командної роботи; готовність персоналу до змін.

**Список використаних джерел:**

1. Наливайко А. П. *Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія* / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с.
2. Lewin K. *Field theory in social sciences* / K. Lewin. – New York: Harper & Row, 1951.
3. Ансофф И. *Стратегическое управление* / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – С. 201.
4. Отенко В.І. *Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій*/В.І. Отенко, О.В. Гронь//*Бізнес інформ.*-2011.-№ 8. –С. 204-207.
5. Гусева О. Ю. *Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія* / О. Ю. Гусева. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2014. – 395 с.
6. Воронков Д.К. *Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства*/Д.К. Воронков// *Вісник Хмельницького національного університету.* -2009.- № 6, Т. 3.-С.7-11.
7. Силкіна Ю.О. *Управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі*/ Ю.О. Силкіна//*Інноваційна економіка.*-2013.-№5 (43).-С. 76-78.



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>