

СТРАТЕГІЧНА ПАРАДИГМА ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ

УДК 330.341.1

Д. К. ВОРОНКОВ

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ЩОДО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проаналізовано існуючі класифікації організаційних змін, надано характеристику стратегічним змінам щодо інноваційного розвитку підприємства, визначено принципи управління змінами. Обґрунтовано використання системного підходу для управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку. Наведено систему управління стратегічними змінами, визначено її елементи, склад функцій, чинники зовнішнього середовища, що впливають на систему.

Existent classifications of organizational changes are analyzed in the article, it is given a characteristic strategic changes in relation to innovative development of enterprise, certainly principles of management changes. Grounded the use of approach of the systems is for a management strategic changes in relation to innovative development. Control system by strategic changes is resulted, certainly its elements, composition of functions, factors of external environment, which influence on the system.

Ключові слова: зміни, організаційні зміни, стратегічні зміни, інноваційний розвиток, система управління стратегічними змінами.

Постановка проблеми. Сучасний стан економіки України, її інтегрованість до світового господарства та активна участь у процесах глобалізації зумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Але при роботі як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку підприємства постійно стикаються з проблемами, джерелом виникнення яких є вплив зовнішнього оточення, яке характеризується мінливістю, непередбачуваністю та надзвичайною нестабільністю. За таких складних умов ключовим чинником успішного функціонування, розвитку, а подекуди і виживання підприємства, є швидкість і адекватність реакції його керівництва на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Підприємства змушені пристосовуватися до таких змін шляхом пошуку нових ринків, удосконалення асортименту продукції та підвищення її якості, що викликає необхідність удосконалення управління підприємством з використанням концепції управління змінами. Ця концепція повинна охоплювати всі заплановані й контрольовані зміни в різних підсистемах підприємства: стратегічного і оперативного управління, організаційної структури, маркетингу, виробництва, технологій, фінансів, інновацій, кадрів, інформації тощо.

Формування і застосування концепції управління змінами, спрямованими на інноваційний розвиток, є запорукою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми. Проблема організаційних змін подана в економічній науці достатньо великою кількістю праць. Так, у рамках теорії менеджменту фахівцями навіть було відокремлено таку специфічну галузь, як «менеджмент змін» (change management), що займається питаннями управління підприємством, включаючи організаційні, кадрові, комунікаційні та інформаційні аспекти.

Вперше концепцію організаційних змін було запропоновано К. Левінім, яка включала лише три стадії – розморожування, рух, закріплення [1] – і базувалася на акцентуванні важливості діяльності щодо початку і завершення процесу змін. Пізніше автори концентрували увагу переважно на виділенні етапів проведення змін, дослідженні власне процесу проведення змін та поведінки системи, що підлягає змінам [2, 3]. Різні аспекти теорії та практики управління організаційними змінами є предметом наукових досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених: Брукінга С., Бауліної Т. В., Віханського О., Дональдсона Дж., Джорджа Дж. М., Друкера П., Ермошенка М. М., Грязьової А. Г., Козаченка С.В., Котлера Ф., Кубра М., Клейнера Г. Б., Панченка Є.Г., Пилипенка А. А., Прокопенка І. І., Смирнової В. Г., Стелюк Б.Б., Уотермана Р., Ушанова Ю., Чендлера Алф., Шапіра В. Д., Шумпетера Дж., Широкової Г. В., Янга С., Харрінгтона Дж., Ярошенка Ф. О. та ін.

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 проблема впровадження наукових розробок щодо управління змінами в практику діяльності вітчизняних підприємств.

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

Викладення основного матеріалу досліджень. Цілеспрямоване управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку на сучасному промисловому підприємстві неможливе без розуміння сутності змін. Зміни як філософська категорія характеризуються певним рухом, розвитком біологічних та соціальних систем [4]. у теорії та практиці менеджменту науковці розглядають зміни з трьох позицій: як новий стан [5]; як процес руху [6]; як синонім терміну «реорганізація», «трансформація», «нововведення», «організаційні

зміни», «реінжиніринг», «реструктуризація» [7], проте єдиного визначення змін в сучасній управлінській думці ще не надано. В загальному вигляді під «змінами» стосовно організації (підприємства) слід розуміти впровадження інновацій для перетворення діяльності організації у відповідності до вимог ринку.

Сутність стратегічних змін, спрямованих на інноваційний розвиток підприємства, можна зрозуміти за допомогою їх ідентифікації в загальній системі класифікації змін. При цьому ключовими чинниками ідентифікації є ознаки «стратегічні (зміни)» та «інноваційний розвиток».

По-перше, виходячи з самого змісту поняття «стратегія», стратегічний характер змін означає, що вони мають бути пов'язані з ключовими, принципово важливими для підприємства перетвореннями довготривалого характеру, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють за собою довготривалі і невідоротні наслідки. По-друге, спрямованість таких змін на інноваційний розвиток передбачає позитивні якісні зрушення на підприємстві, заміну наявного стану в різних сферах його діяльності на суто інший, значно кращий. Такі зміни можуть бути пов'язані з реорганізацією підприємства, впровадженням великих інвестиційних проектів, нових технологій, освоєнням виробництва нових видів продукції, виходом на нові ринки тощо.

Аналіз трактування поняття «зміни» та дослідження різноманітних класифікацій змін, наведених в економічній літературі [4 – 10], дозволяють визначити сукупність характеристик, властивих стратегічним змінам щодо інноваційного розвитку підприємства (табл. 1), і таким чином створити певну уяву про їх природу.

Таким чином, визначення характеру стратегічних змін щодо інноваційного розвитку підприємств робить можливим сформулювати основні принципи управління ними, спираючись на загальні принципи теорій підприємства та стратегічного менеджменту [11].

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 [11].

Таблиця 1

**Характеристика стратегічних змін щодо інноваційного розвитку промислового 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 поштовхом до змін	Спричинені стратегічною кризою	Зміни, спрямовані на підвищення «потенціалу успіху» шляхом відновлення орієнтації підприємства (вихід на нові ринки, продуктивні або технологічні інновації)
За швидкістю змін	Еволюційні	Трансформаційні зміни, що реалізуються поступово та розраховані на багато років
За рівнем невизначеності змін	Планові	Свочасні та упорядковані зміни, що мають бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю
За сутністю змін	Інтенсивні (якісні)	Зміни, спрямовані на якісне покращання способів, методів та технологій використання факторів виробництва
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

4. Принцип конфігуративності управління змінами. Цей принцип слід виділити окремо, оскільки він притаманний будь-якому виду змін. Він полягає в тому, що 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. Отже, ключовим чинником управління змінами є «людський чинник», оскільки саме люди займаються впровадженням змін. Слід наголосити, що західні вчені [12] пропонують систематичну та універсальну структуру управління змінами саме як сукупність принципів, заснованих на зверненні до «людського аспекту» і спрямованих на забезпечення зацікавленості кожного співробітника в реалізації запланованих змін. Принцип

конфігуративності диктує необхідність обов'язкового розгляду такого явища, як «опір змінам» у рамках загальної концепції управління змінами на підприємстві.

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

Системний підхід базується на загальній теорії систем та впливає з поняття «система». Системний підхід є дослідженням способів організації елементів системи в єдине ціле і взаємодії процесів функціонування системи, її підсистем та елементів. О.Є. Кузьмін відзначає, що на практиці системи часто розглядаються у статичному та динамічному аспектах [13]. При цьому статичний підхід, заснований на топологічно-змістовному описі (просторова структура системи), передбачає розгляд системи лише як сукупності певних структурних елементів, а динамічний підхід, заснований на функціональному описі (функціональна структура системи), враховує процесні та функціональні взаємодії між цими елементами та їх компонентами [13].

З урахуванням характеристик стратегічних змін щодо інноваційного розвитку, принципів управління ними та загальнонаукової концепції системного підходу наведемо структуру системи управління змінами згідно з функціональним описом (рис. 1).

Як можна бачити з рисунка, функціональна структура системи управління змінами відрізняється неоднорідністю, оскільки включає одночасно елементи та процеси, проте дозволяє цілісно охопити усі складові системи.

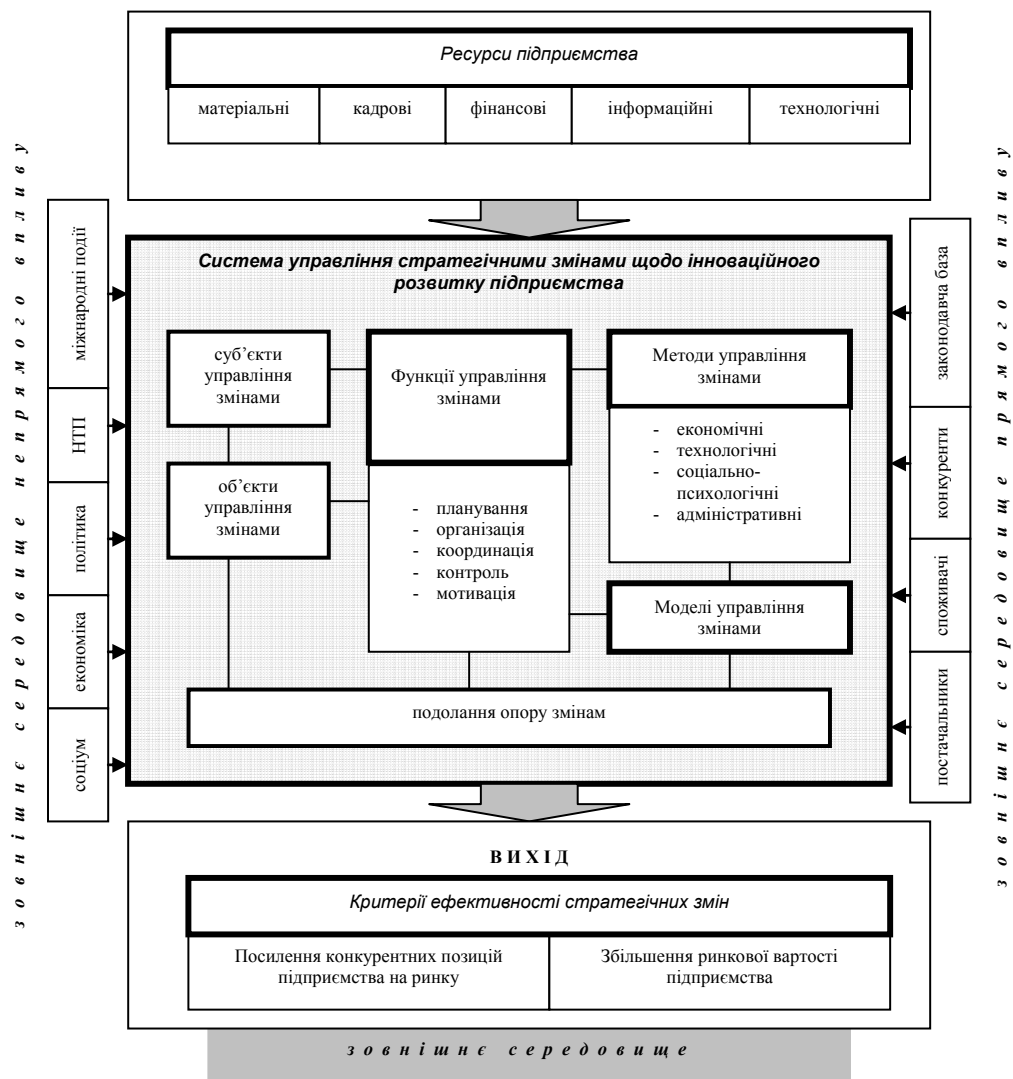


Рис. 1. Функціональна структура системи управління змінами на підприємстві

Аналізована система є відкритою. На її вході – ресурси, що має підприємство для проведення стратегічних інноваційних змін (матеріальні, кадрові, фінансові, інформаційні, технологічні тощо); на виході – результат проведення стратегічних інноваційних змін, що полягає в досягненні ключових індикаторів покращення діяльності підприємства – посилення конкурентних позицій підприємства на ринку та збільшення його ринкової вартості. Система схильна до впливу зовнішнього середовища, яке

представлено сукупністю чинників прямого та непрямого впливу.

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 функціонуванням обраної сфери 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. Оскільки управління змінами є управлінською діяльністю за своєю сутністю, функції управління змінами повинні бути інтегрованими до загальної системи управління підприємством, яке реалізується в наступних функціях: планування, організація, координація, мотивація, контроль. Але склад загальних функцій управління стосовно до стратегічних змін щодо інноваційного розвитку формується відповідно до сутності змін та характеристики процесу змін (табл. 2).

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

Втім, універсальних функцій управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку на підприємстві не існує: в будь-якому разі конкретний склад цих функцій залежить від конкретної ситуації на підприємстві в певний період часу за умов конкретного впливу чинників зовнішнього середовища.

4. Методи управління змінами, які можна охарактеризувати як потенційні способи взаємовпливу суб'єктів управління змінами: економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні [13, 14].

5. Моделі управління змінами, що в загальному вигляді є схемами процесів управління змінами, які мають усталені характеристики та елементи. Як відзначає С.В.Козаченко, поглиблене вивчення останніми роками процесів перетворень у різних сферах суспільного розвитку обумовило появу різних уявлень про механізми таких процесів та про рецепти щодо управління відповідними змінами [14]. Серед найбільш відомих моделей управління змінами – «Схема 7-S Маккінзі», модель «трьох стадій широкої стратегії змін», запропонована Д.Андерсеном. Але більшість сучасних моделей процесу змін є або надто загальними, концептуальними за суттю (що значною мірою зменшує їх практичну значущість), або відображають лише частину того, що необхідно для здійснення трансформаційних змін (концентруються або виключно на «людському чиннику», або лише на підприємницьких та організаційних питаннях).

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. У сучасній літературі з управління широко висвітлено причини опору змінам (опозиція до стратегій розвитку, конфлікт інтересів, боротьба за владу, недорозуміння вимог, прагнення зберегти цінності, загроза авторитету і статусу, недовіра тощо), а також низку достатньо поширених методів подолання опору змінам [5, 10, 14]. Проте універсальних правил подолання опору не існує, адже носіями опору є люди, які через власні психоемоційні особливості різноманітно реагують на зміни в організації. Таким чином, впровадження стратегічних змін на підприємстві необхідно співвідносити з реакцією персоналу, яка проявляється в формі опору змінам.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В умовах нестабільного зовнішнього економічного середовища ефективне управління підприємством неможливе без впровадження стратегічних

змін щодо інноваційного розвитку, 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, ієрархичності 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. Lewin K. Field theory in social sciences / K. Lewin. – New York: Harper & Row, 1951.
2. Костюк В. И. Изменяющиеся системы / В. И. Костюк. – М.: Наука, 1993. – 352 с.
3. Дак Дж. Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований / Дж. Д. Дак. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.
4. Современный философский словарь / Под общей ред. В. Е. Кемерова. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект, 2004. – 864 с.
5. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями: пер. с англ. / Дж. Харрингтон; под ред. В. В. Брагина. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 192 с.
6. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: автореф. дис. ... к. е. н.: 08.06.01 / Т. В. Бауліна; Міжнародний науково-технічний ун-т. – К., 2004.
7. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / К. Фрайлингер, И. Фишер. – М.: Книгописчая палата, 2002. – 260 с.
8. Добраев В. Л. Организационное поведение / В. Л. Добраев. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002. – 320 с.
9. Сокирник І. Управління знаннями в контексті стратегічних змін в організації / І. Сокирник // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2006. – № 1. – С. 43 – 50.
10. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособ. для вузов / Г. В. Широкова. – СПб. : ИД С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 432 с.
11. Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления / Г. Б. Клейнер // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 1. – С. 31 – 56.
12. Jones J. 10 Principles of Change Management / J. Jones, D.-A. Aguirre, M. Calderone. – Resilience report: Booz & Company, 2004. – 5 p.
13. 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.
14. Козаченко С. В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / С. В. Козаченко, В. Є. Новицький, А. С. Довгий. – К.: Арістей, 2006. – 443 с.

Надійшла 05.10.2009

УДК 658:330.341

Р. А. ГАЛГАШ, Л. В. СИНИЦЯ

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Луганськ

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано доцільність застосування стратегічного підходу до інноваційного розвитку підприємства, визначено сутність та структуру стратегічного механізму інноваційного розвитку підприємства.

Grounded expedience of application of the strategic going near innovative development of enterprise, certainly essence and structure of strategic mechanism of innovative development of enterprise.

Ключові слова: інноваційний розвиток, стратегія, стратегічне управління.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України пов'язаний з протидією кризовим явищам, які є проявом світової фінансової кризи. Проте, комплекс антикризових заходів буде неповним, якщо не