

Віхренко Іван Володимирович
здобувач ступеня доктора філософії
на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти,
Приватного вищого навчального закладу
«Європейський університет»

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-291-6-15>

СУТНІСНА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

Протягом останніх років, можна навіть сказати десятиліть, значно змінився підхід до стратегічного управління підприємства. Це спричинено основним чином змінами у світовій економіці та підходами до ведення бізнесу.

Виконання стратегії підприємства чи реакція на непередбачувані зміни середовища відбувається шляхом проведення адекватних стратегічних змін. Стратегічні зміни – це заміна одного чи декількох елементів внутрішнього середовища підприємства (місії, цілей, ринку, товару, технології, оргструктури, персоналу тощо) іншими по змісту компонентами відповідно до стратегічного плану або під впливом факторів середовища, що несподівано змінилися і викликали необхідність коректування стратегічного плану. Стратегічні зміни на підприємстві бувають трьох рівнів: помірні зміни – коли підприємство виводить новий продукт на новий чи уже освоєний ринок; радикальні зміни – пов’язані з глибокими структурними перетвореннями в середині підприємства, зумовлені його поділом чи злиттям з аналогічною фірмою; докорінна реорганізація – це зміни, що забезпечують пере/ хід підприємства у зовсім іншу галузь.

Стратегічні зміни розуміють як часті, іноді однократні, великомасштабні зміни. Практика ж останніх років засвідчила, що стратегічний розвиток підприємства розглядається як безперервний еволюційний процес, в якому одна стратегічна зміна створює необхідність в інших змінах.

Фундаментальні стратегічні зміни в житті підприємств зустрічаються відносно рідко, тоді як поступові і східчасті зміни (які можуть по своїй суті бути стратегічними) виникають набагато частіше. Тобто, в даний час найбільш типовою є зміна стратегії за рахунок поступових і східчастих змін. Отже, зміни, що проводяться на підприємстві, можуть бути

класифіковані за їх масштабами (тобто в якій мірі вони є еволюційними чи фундаментальними, революційними).

Стратегічні зміни, якщо вони вірно проводяться, завжди повинні носити системний характер. У силу цього вони торкаються всіх сторін діяльності підприємства. Можна виділити два зрізи, які є основними при проведенні стратегічних змін. Перший зріз – це організаційна структура, другий – організаційна культура підприємства.

Успіх проведення стратегічних змін на підприємстві в значній мірі буде залежати від консолідації зусиль всіх учасників цього складного процесу. Йдеться насамперед про партнерів, тобто про так званих стейкхолдерів. Назва походить від англ. *utckeħqnfet* – групи впливу або групи підтримки, хоча стейкхолдерами можуть бути також окремі особи. Існує чимало визначень стейкхолдерів, або, як їх іноді називають, учасників коаліції. Проте в контексті теми можна дати наступне визначення. *Стейкхолдери* – це партнери підприємства в широкому розумінні, тобто фізичні і юридичні особи, які в певній мірі зацікавлені у його розвитку, здатні впливати на нього, можуть і повинні бути використані як учасники процесу впровадження стратегічних змін.

До числа стейкхолдерів підприємства можна віднести: компаньонів, власників і співвласників фірми, в т.ч. акціонерів, постачальників, органи місцевої влади, профспілкові органи, партії і громадські організації, засоби масової інформації, а також менеджерів і весь персонал фірми, – тобто всіх, хто в якійсь мірі зацікавлений в успішному розвитку підприємства. Названі учасники і групи впливу в свою чергу можуть об'єднуватися між собою в певні неформальні коаліції, інтегральний вплив яких на підприємство слід обов'язково враховувати. Відносини між стейкхолдерами можуть носити не тільки кооперативний, але і конкурентний характер, що також слід враховувати.

І, нарешті, всіх стейкхолдерів можна розглядати як складну систему, що знаходиться в стані динамічної рівноваги з середовищем підприємства, є його частиною, і суттєво впливає на нього. Таку систему по відношенню до конкретного підприємства іноді називають – коаліцією впливу, або – коаліцією учасників бізнесу. Перефразовуючи на наш випадок – коаліцією впливу на процес проведення стратегічних змін.

Стейкхолдерів можна класифікувати на певні категорії:

- а) групи впливу, що фінансують підприємство (наприклад, власники, акціонери);
- б) менеджери, які керують ним;
- в) персонал, що працює на підприємстві (принаймні та його частина, яка зацікавлена в досягненні стратегічної мети підприємства);

г) економічні партнери, переважно зовнішні (постачальники, покупці, компаньйони);

д) органи місцевої влади (ради, держадміністрації і їх регулюючі та контролюючі органи);

ж) партії, громадські організації і засоби масової інформації, що зацікавлені в діяльності підприємства тощо.

Кожну з цих груп відрізняє специфіка їх діяльності, можливості впливу на підприємство і зацікавленість в ньому, що значно ускладнює роботу по консолідації їх зусиль на сприяння стратегічним змінам.

В останні роки підприємства використовують два основних методи роботи із зовнішніми партнерами. Перший – захист підприємства від невизначеності зовнішнього середовища, значну частину якого складають зовнішні стейкхолдери. Тобто вивчають можливості та інтереси останніх і роблять певні спроби захиститися від них. Другий – характерний для останніх років, полягає у встановленні партнерських стосунків із стейкхолдерами. Метод партнерства не новий, новим є використання його зі всезростаючою частотою.

Для подальшої роботи доцільно скласти матрицю стейкхолдерів (рис. 1). Для цього слід оцінити кожен зацікавлену сторону за рівнем впливу.

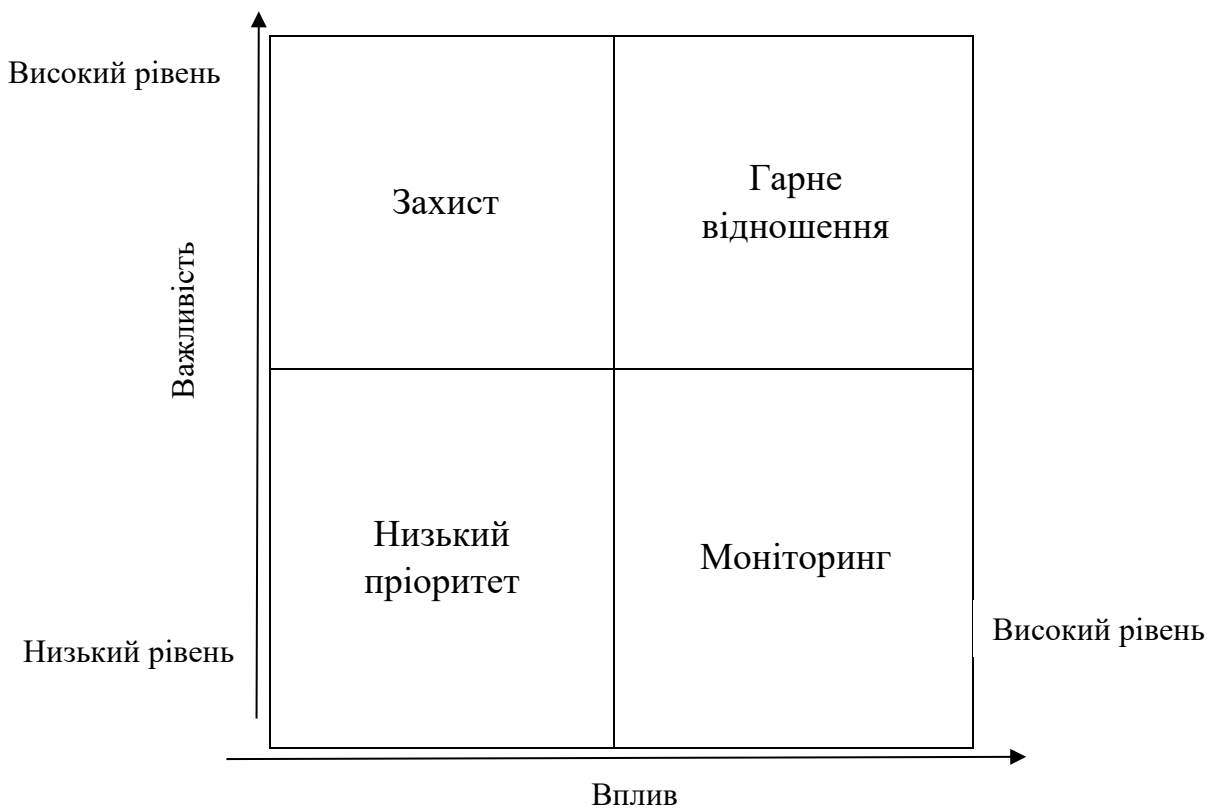


Рис. 1. Матриця стейкхолдерів

Таким чином, знання і повне використання особливостей управління стейкхолдерами, забезпечить в значній мірі успіх проведення стратегічних змін.

Коли умови середовища ускладнюються і стають невизначеними, стейкхолдери створюють взаємозалежні мережі. Цей процес іноді називається бриджингом або стратегічним партнерством. Таке партнерство може реалізовуватися в різних формах: сумісне ведення бізнесу з постійними покупцями продукції, різні форми співпраці з конкурентами, створення спільних підприємств при реалізації різних типів інтернаціональних стратегій, об'єднання для лобістських зусиль на рівні регіону, галузі та інші дії, які є проявом більш тісного союзу підприємства з українськими необхідними йому стейкхолдерами задля стабільності в турбулентному зовнішньому середовищі.

Таким чином, можна знайти різні форми мережевих структур навіть в одній галузі промисловості. Приміром, виробництво комплектуючих в корпорації Genetcsn Mototrs є внутрішньою мережею в майже закінченому вигляді, тоді як фірма DMY більшою мірою покладається на залучення зовнішніх підрядчиків і партнерів.

Мережі працюють ефективно, коли фірми-учасники без примушування поводяться як члени більш широкої організації, розділяючи загальну мету. Це почуття єдності, мабуть, легше встановлюється у внутрішній мережі, коли капітал належить одній фірмі, ніж в динамічній мережі, що розпоряджається капіталом, що належить змінному складу розробників, виробників, постачальників і т.д. Проте у будь-якому випадку в мережі повинна бути вироблена корпоративна культура, що долає межі компетенції окремих учасників.

Література:

1. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. *Modern economics*. 2020. № 20. С. 73–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_20_14.
2. Попрозман О. І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 1. С. 61–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_1_11.
3. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. № 2. 2021.
5. Стратегічне управління – сучасний варіант реалізації цільового підходу. URL: <https://buklib.net/books/24968>.
6. Киш Л. М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38-1. С. 107–113.