

УДК 65.014.8

Місце і значення управління змінами в системі стратегічного планування

Лисенко В.В.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Харківського інституту фінансів
Київського національного торговельно-економічного університету

Тереняк Л.В.

кандидат наук з державного управління,
в. о. доцента кафедри менеджменту організацій
Харківського національного аграрного університету імені В.В. Докучаєва

У статті досліджено та узагальнено механізми, напрями та інструменти управління змінами в системі стратегічного планування. Виявлено, що інтенсивність змін визначає можливість адаптації соціально-економічної системи території, структура і функціональний характер якої починають змінюватися відповідно до економічної динаміки.

Ключові слова: управління змінами, стратегічне планування, ризик, невизначеність, хеджування.

Лысенко В.В., Тереняк Л.В. МЕСТО И ЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

В статье исследованы и обобщены механизмы, направления и инструменты управления изменениями в системе стратегического планирования. Выведено, что интенсивность изменений определяет возможность адаптации социально-экономической системы территории, структура и функциональный характер которой начинают меняться в соответствии с экономической динамикой.

Ключевые слова: управление изменениями, стратегическое планирование, риск, неопределенность, хеджирование.

Lysenko V.V. Terenyak L.V. PLACE AND IMPORTANCE OF CHANGE MANAGEMENT IN THE STRATEGIC PLANNING

This article explores and summarizes the mechanisms, trends and tools change management in the strategic planning. Found that the intensity changes determine the possibility of adapting the socio-economic system of the territory, structure and functional nature of which is beginning to change, according to the economic dynamics.

Keywords: change management, strategic planning, risk, uncertainty and hedging.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Закономірності, по суті, визначаються як головна умова побудови логічно вивіреної системи концепцій в економіці, у тому числі в теорії стратегічного планування. Тобто вважається, що лише виявив певні стало повторювані тенденції, можна з упевненістю визначити напрям розвитку економічної системи.

Але в господарській практиці ця впевненість стала здобувати все більш відносний характер.

При цьому, як показує досвід, навіть спроба розгляду змін у зовнішньому середовищі (динаміка сукупного попиту і пропозиції, циклів оновлення продукції і технологій, зміна традиційних меж галузей та ін.) із системного погляду як взаємопов'язаних і взаємозумовлених не дає можливості побудувати чітко визначену типову траєкторію економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. «Епоха без закономірностей», як справедливо назвав П. Друкер, – це сучасний етап економічного розвитку [2]. Не можна сказати, що закономірності перестали діяти зовсім, але вони не відновлюються систематично, а тому не забезпечують достатніх передумов для формування концептуальної методологічної основи розроблення стратегічних планів. При цьому дана теза правомірна для економічних систем будь-якого рівня. Так, існує думка, що на макрорівні системи планування й управління, функціонуючі на регулярній основі, виявляються не здатними ні сприймати загрози, ні реагувати на них достатньо швидко, перш ніж загроза встигне суттєво вплинути на діяльність організації або будь-яка можливість виявиться втраченою. За сучасних умов господарювання переважній більшості підприємств необхідно виробляти

оптимальну концепцію, яка надасть змогу правильно та економічно грамотно сформулювати стратегію, яка буде пристосована до певного рівня невизначеності [4, с. 129].

Нині і в макроекономічному регулюванні виникла ситуація, коли відтворення і використання традиційних принципів і правил державного управління соціально-економічними системами вже далеко не завжди здатні гарантувати досягнення стратегічних цілей [1].

Фактично стратегічні цілі, що декларуються у вихідному стратегічному плані (такі як підвищення рівня й якості життя населення, забезпечення найкращих умов здійснення економічної діяльності та ін.), зводяться до елементарного завдання – забезпечення виживання системи в умовах постійних змін.

Дискретність економічної ситуації, довільність економічної динаміки зумовлюють необхідність створення в системі стратегічного планування комплексного механізму управління змінами, що включає їх ідентифікацію та моніторинг [3, с. 175].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Термін «управління змінами» використовувався в теорії стратегічного управління більшою мірою стосовно окремо взятої організації, економічної системи мікрорівня. Але, на нашу думку, об'єктивний характер змін, що відбуваються в макро- і мезосистемах, циклічність їх розвитку свідчать про допустимість і навіть про необхідність уведення в макроекономічний аналіз розглянутої дефініції.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є узагальнення механізмів, напрямів та інструментів управління змінами в системі стратегічного планування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний темп змін в економіці є настільки значним, що стратегічне планування виявляється єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Оскільки усталеного загальноприйнятого визначення поняття «управління змінами» немає, будемо розуміти під даною категорією процес систематичного внесення коригувань у планування економічної діяльності (економічного розвитку) з урахуванням коливаний економічної динаміки.

На рівні територіального стратегічного планування сутність управління змінами полягає в позначенні потенційних трансформацій соціально-економічного стану території, їх

передумов і можливостей коригування для забезпечення стабільного і стійкого розвитку.

Безумовно, механізм управління змінами може охоплювати всі заплановані, організовані і контрольовані зміни у сфері соціально-економічної стратегії розвитку території, відтворювальних процесів, структури територіального господарства, у тому числі реального сектора, сфери послуг, інженерної інфраструктури тощо. Тобто дія даного механізму обмежена межами компетенції регіонального владного рівня і поширюється лише на внутрішні зміни в соціально-економічному розвитку регіону, хоча, можливо, вони й можуть бути зумовлені подіями, що об'єктивно виникають за умовними «межами» території – у зовнішньому середовищі. Отже, одним із завдань механізму управління змінами є формування адекватної реакції на зміни, над якими територіальні органи влади не можуть здійснювати ніякого контролю.

Розглядаючи далі процес управління змінами, необхідно відзначити, що він повинен бути розглянутий у різних фокусах, у тому числі з позицій масштабності та інтенсивності можливих змін, характеру впливу, ступеня стійкості самої системи до змін; тимчасового періоду виникнення і реалізації змін.

Зміни можуть бути великими або малими з погляду обсягів і масштабів. Вони можуть зачіпати соціальні та економічні інтереси лише окремих господарюючих суб'єктів, населення або їх груп, одну або кілька сфер економіки регіону, впливати на міжтериторіальні взаємозв'язки та ін. При цьому чим ширше ареал впливу змін, тим істотніше їх наслідки та результати (як позитивні, так і негативні).

Інтенсивність змін, своєю чергою, визначає можливість адаптації соціально-економічної системи території, структура і функціональний характер якої починають змінюватися відповідно до економічної динаміки.

Під адаптованістю (або адаптивністю) в найбільш загальному сенсі розуміють певну міру здатності системи до поглинання зовнішніх збуджень без різко виражених наслідків для її поведінки в перехідному або сталому стані.

Із визначення випливають дві головні ознаки, що визначають поле дії механізму управління змінами в системі стратегічного планування: вони виражаються двома ключовими словами – міра здатності і перехідний стан, що характеризують відповідно межі адаптованості і факт втрати стійкості, тобто колювання системи в деякому часовому діа-

пазоні. При цьому важливо з максимально можливим ступенем імовірності спрогнозувати рамки перехідного періоду як найбільш небезпечного, коли й відбуваються зміни в характеристиках соціально-економічної системи (коли ще присутні риси старого і зароджуються нові властивості). Саме у цей період у системі знижується поріг адаптованості та загострюються загрози безпеці.

Дослідники розрізняють кілька рівнів кризових явищ, в основі розмежування яких лежить ступінь їх радикальності: критичні ситуації (перший рівень), власне кризи (другий рівень) і катастрофи (третій рівень). Для кризових явищ першого рівня характерна здатність до адаптації, для другого – м'яка втрата стійкості, для третього – жорстка втрата стійкості.

Для формування ефективного механізму управління змінами необхідно в ході моніторингу визначити здатність територіальної соціально-економічної системи до адаптації (у тому числі конкурентоспроможність). Іншими словами, важливо точно з'ясувати, наскільки стійкий конкурентоспроможний потенціал території і чи досягнуто стан, за якого параметри соціально-економічної системи регіону наближені до меж адаптивності. Якщо наближеність істотна, то мова може йти про перший рівень кризового стану – критичної ситуації, що склалася у самій соціально-економічній системі і в стратегічному плануванні розвитку території зокрема. Її можна подолати за рахунок коригувань стратегії, що забезпечує внутрішню гнучкість і мобільність системи.

Якщо конкурентоспроможний потенціал території віддалений від меж адаптивності, то можна говорити про економічну неспроможність системи, втрату конкурентоспроможності і відсутність можливості пристосування до зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Виникає другий рівень кризових явищ, що характеризується «м'якою» втраченою стійкістю.

Криза, що супроводжується різкими коливаннями економічної кон'юнктури, форсмажорними економічними подіями, може призвести до катастрофічного стану соціально-економічної системи, якщо її адаптивність незначна і, отже, висока ймовірність втрати стійкості.

Після оцінки адекватності стану соціально-економічної системи регіону важливо прогнозувати часовий лаг із моменту виникнення змін до моменту усунення наслідків їх реалізації. Це дасть змогу визначити час для під-

готовки до змін та адаптаційний період соціально-економічної системи.

Для визначення можливості внесення коригувань необхідно виявити зв'язки між внутрішніми умовами, відтворювальними параметрами системи, інтенсивністю і масштабами змін. Це, своєю чергою, дасть можливість визначити тип управлінських змін і способи внесення необхідних коригувань у систему стратегічного планування регіонального соціально-економічного розвитку.

Логічно виділити два типи управління змінами: активне і пасивне управління:

- активне управління змінами передбачає можливість планування змін усередині регіонального господарства;

- пасивне – дає змогу в низці випадків побічно впливати на трансформації у зовнішньому середовищі на національному рівні.

Сукупність інструментів управління змінами (здебільшого застосовуються для системи активного управління) може включати:

- систему оціночних індикаторів показників оцінки ризику;

- ковзаючий SWOT-, SNW-, STEP-аналіз;

- інституційні важелі реагування;

- способи хеджування макроекономічного ризику.

Сучасні системи оціночних індикаторів – інструмент, що націлює соціально-економічну систему території на стратегію збалансованого довгострокового розвитку на основі визначення найбільш важливих із погляду соціально-економічної значущості індикаторів. Цей інструмент пропонує комплексну систему базових параметрів для системи стратегічного планування, яка позначає ресурсний потенціал, рівень фінансової стійкості, надійність систем управління як у громадському, так і в ринковому секторах регіонального господарства і т. п. Кожен показник у даній системі пов'язаний із цільовою установкою системи стратегічного планування й указує на потенціал адаптованості до змін.

Інституційні важелі реагування, на нашу думку, є необхідним перетворенням формальних та неформальних правил і норм здійснення економічної діяльності, господарської діяльності для попередження негативних змін у фінансовій системі та реальному секторі регіонального господарства. Ця система заходів включає, передусім, розроблення і застосування законодавства, адекватного наростаючим і незворотнім змінам у внутрішній ринковій кон'юктурі (можливо, спровокованими зовнішніми трансформаціями).

Хеджування – термін, що ідентифікується в економічній літературі з такими категоріями, як «ринкова нестабільність», «коливання кон'юнктури ринків», «невизначеність середовища» і т. п. Тобто, по суті, мова йде про можливий ризик і способи його попередження. І хоча дана категорія і розглядається переважно в рамках інституційного поля ринкового сектора економіки, проте, на нашу думку, правомірно розглядати хеджування й як спосіб попередження макроекономічного ризику, реалізованого в тому числі і в громадському секторі соціально-економічного простору регіону. І, нарешті, проектуючи найбільш загальне, «ринкове», визначення хеджування як використання певного інструменту для зниження ризику, пов'язаного з несприятливим впливом ринкових факторів на громадський сектор, абстрагуючись від його «цінової» спрямованості, позначимо його зміст так: хеджування в громадському секторі – спосіб попередження можливої втрати стійкості соціально-економічної системи регіону за допомогою використання спеціальних інструментів.

Спеціальними інструментами у цьому разі можуть виступати попередні домовленості, контрактації, угоди про співпрацю і вироблення збалансованих рішень між органами влади, громадськістю, місцевої бізнес-спільноти в разі реалізації тих чи інших факторів ризику. При цьому за допомогою інституційних важелів можливе закріплення в нормах закону деяких форм такої взаємодії, що водночас не виключає можливості використання та інших форм спільної роботи (організація приватно-громадських партнерств, створення консультаційних центрів та ін.) у рамках механізму управління змінами.

За пасивного типу управління змінами конкретні інструменти не можуть бути позначені, оскільки «непрямий вплив на зовнішнє середовище» може формуватися лише об'єктивно, автоматично, у результаті внутрішніх трансформацій, викликаних активним типом управління.

Таким чином, різноманіття і складність змін, їх інтенсивність, масштабність і інші специфічні параметри впливають на модифікацію системи стратегічного планування території так: якщо зміни незначні, то достатньо лише коригування стратегії, без суттєвої зміни внутрішніх елементів і структури регіонального господарства. У реальній економічній дійсності це проявляється в пошуку нових форм співпраці бізнесу і влади, використання

нових інструментів стимулювання інвестицій і т. д.

Якщо коли рівень інтенсивності змін високий або досягає критичного рівня, а наявні системи та структури не відтворюють нову стратегію, починається внутрішня реорганізація. Залежно від глибини змін реорганізація може обмежитися формуванням нового рівня системи управління, а може вилитися в перебудову всієї організації.

Слід зазначити, що зміни і трансформації системи стратегічного управління у цілому вписуються в основні, а також постулати теорії про самоорганізацію – синергетику, відповідно до якої самі незначні зміни можуть викликати ланцюгову реакцію, що призводить у кінцевому підсумку до трансформації базової, основної структури, після чого починається новий цикл організації. Якщо відхилення значні, тобто якщо дисперсія зовнішньої або внутрішньої «флуктуації» перевищує критичний поріг, система, опинившись перед перспективою незворотної дезорганізації, може скористатися альтернативою і перейти на більш високий рівень. Таким чином, система управління, закономірно еволюціонуючи, пристосовується до змін, забезпечуючи виживання організації та її сталий розвиток. Органічно координувати і спрямовувати вектор трансформації покликана система стратегічного планування на основі механізму управління змінами.

На відміну від традиційної системи стратегічного планування території в основі системи планування, що базується на дії механізму управління змінами, лежить постійна готовність до змін, які стають нормою в динаміці економічних процесів, при цьому часто бувають несподіваними і мають досить високу швидкість.

Отже, якщо в класичному варіанті територіальне стратегічне планування трактується як самостійне визначення місцевим співтовариством цілей і основних напрямів сталого соціально-економічного розвитку в динамічному конкурентному середовищі, то з погляду імперативної ролі механізму управління змінами територіальне стратегічне планування можна визначити як позначення цільових прерогатив і коригувальних дій, які забезпечують відносно стійку динаміку соціально-економічного розвитку території на досить тривалому часовому інтервалі.

Висновки з цього дослідження. Таким чином, намічений розрив між імовірними і стратегічними результатами може бути лік-

відований лише шляхом коригування і зміни колишніх орієнтирів, планових показників, а отже, й відповідного корегування способів та інструментів реалізації стратегії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Боковикова Ю.В. Підходи до управління змінами на рівні територіальної громади / Ю.В. Боковикова // Державне будівництво. – 2014. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_4.

2. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер ; пер. з англ. – Київ : Україна, 1994. – 317 с.

3. Кіяшко Є.В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах / Є.В. Кіяшко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 1 – С. 174–178.

4. Луців О. Стратегічний аналіз оптимальної поведінки підприємства в умовах невизначеності / О. Луців // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 4. – С. 125–130.