

Ольга Гусева

**Управління стратегічними
змінами: теорія і прикладні
аспекти**

Монографія

Донецьк
Видавництво «Ноулідж»
Донецьке відділення
2014

УДК 94(44):355.02
ББК 66.4 (4Фр)
Г 78

*Рекомендовано до друку Вченою радою Донецького національного
університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського
(протокол № 5 від 25 лютого 2013 р.)*

Рецензенти:

Виноградова О. В. – доктор економічних наук, професор
Іщенко О.А. – доктор економічних наук, професор
Кендюхов О. В. – доктор економічних наук, професор

Гусева О. Ю.

Г 78 Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти :
Монографія / О. Ю. Гусева. – Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке
відділення), 2014. – 395 с.

ISBN

Монографію присвячено питанням теорії та методології управління стратегічними змінами на підприємствах в умовах динамічного бізнес-середовища. У роботі розкрито теоретичні особливості процесів та контекстів стратегічних змін. Проведено концептуальні дослідження управління стратегічними змінами на засадах ситуаційно-динамічного підходу. Удосконалено методологію управління стратегічними змінами на основі моделювання динаміки системи. Обґрунтовано комплексний механізм оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. Розкрито методологічні основи практичної реалізації стратегічних перетворень на вітчизняних підприємствах.

ДК 94(44):355.02
ББК 66.4 (4Фр)

© О.Ю. Гусева, 2014
© Вид-во «Ноулідж», 2014

ISBN 978-617-579-019-2

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСІВ ТА КОНТЕКСТІВ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	
1.1. Дослідження системного характеру змін бізнес-середовища і напрямів розвитку та інтеграції підприємств.....	8
1.2. Дихотомія визначення стратегічних змін та обґрунтування їх фокусу в аспекті забезпечення розвитку підприємств	44
1.3. Принципи та основи процесно-контекстної класифікації стратегічних змін.....	66
Висновки до розділу 1	80
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ: СИТУАЦІЙНО-ДИНАМІЧНИЙ ПІДХІД	
2.1. Концептуалізація сучасного бачення стратегічних змін на підприємствах.....	81
2.2. Дослідження еволюції теорії управління стратегічними змінами в контексті її синхронізації з теорією стратегічного управління.....	105
2.3. Обґрунтування парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами.....	122
2.4. Концепція управління стратегічними змінами: ситуаційно-динамічний підхід.....	145
Висновки до розділу 2	174
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЯ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	
3.1. Визначення ключових проблем управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах	175
3.2. Методологічний аспект визначення базової стратегії змін підприємства	186
3.3. Методологія визначення ключових напрямів стратегічних змін підприємства на основі моделювання динаміки системи.....	206

Висновки до розділу 3.....	251
РОЗДІЛ 4. ОБГРУНТУВАННЯ КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНІЗМУ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН	
4.1. Концептуальні засади та прикладні аспекти комплексної оцінки готовності підприємства до змін.....	253
4.2. Інструментарій визначення загальної та ситуаційної готовності підприємства до стратегічних змін.....	266
4.3. Методологічні принципи розбудови компетентісної готовності підприємства до стратегічних змін.....	281
Висновки до розділу 4.....	310
РОЗДІЛ 5. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН.....	
Висновки до розділу 5.....	341
ВИСНОВКИ.....	345
ЛІТЕРАТУРА.....	351
ДОДАТКИ.....	383

ВСТУП

У теперішній час концептуалізація сучасного бачення стратегічних змін на підприємствах знаходиться у колі найбільш актуальних наукових та практичних питань. Це пояснюється тим, що в існуючих умовах господарювання, яким притаманні стрімкий розвиток технологій, невинні скорочення періодів життєвого циклу товарів, галузевих ринків та технологій, поглиблення глобалізаційних процесів, інтеграційні трансформації, підприємства повинні бути налаштовані на усвідомлення необхідності змін та їх постійне, структуроване і злагоджене впровадження. Отже, управління стратегічними змінами стає ключовою складовою усієї системи стратегічного управління. Світовий досвід показує, що здатність генерувати і впроваджувати стратегічні зміни є найважливішим фактором ефективного функціонування та стабільного розвитку сучасних 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. Дослідження, присвячені управлінню змінами, відображають ці протиріччя. Українська практика ведення бізнесу підтверджує, що для підтримки стратегічної стійкості усім без винятку підприємствам необхідний дієвий механізм управління змінами. Статистичні дані засвідчують загострення проблем, пов'язаних з забезпеченням інституціональної стабілізації підприємств, основою якої виступає позитивна динаміка економічної доданої вартості та інших результативних показників фінансово-економічної діяльності. Адаже в умовах підвищеного динамізму бізнес-середовища соціально-економічна ефективність підприємств підтримується лише на основі дієвої системи упередженого реагування та проактивного впровадження змін. З огляду на все вищезначене, розробка теоретико-методологічної концепції управління стратегічними змінами, спрямованої на удосконалення та гармонізацію процесів управління перетвореннями на вітчизняних підприємствах, створює широку платформу для наукового пошуку та дискурсу.

Грунтовні дослідження, завдяки яким відбулось становлення теорії управління стратегічними змінами як самостійного наукового напрямку, представлені такими зарубіжними ученими, як І. Ансофф, А. Арменакіс, В. Барнетт, А. Ван де Вен, К. Вейк, Р. Вудмен, Л. Грейнер, Д. Кімберлі, К. Левін, Д. Лестер, Д. Ліппіт, А. Мейер, І. Пенроуз, Д. Тис, М. Тушман, М. Ханнан, С. Хенкс тощо. Вагомий методологічний базис управління змінами, сформований на основі багатоаспектного практичного та консалтингового досвіду, висвітлено у роботах таких зарубіжних авторів, як І. Адізес, Ф. Гуіяр, Е. Камерон, Д. Келлі, Д. Коен, Д. Коттер, Р. Крішнан, Т. Парр, Д. Прахалад, Д. Уільямс, Е. Фламгольц, М. Хаммер, Д. Шервудд та інших. В умовах зростаючого впливу зовнішніх ринків та у відповідь на інші виклики сучасного бізнес-середовища, суттєвого поглиблення з означеної проблематики набули дослідження російських та українських учених. Цілісні теоретико-методологічні концепції управління стратегічними змінами, які розкривають специфіку функціонування підприємств пострадянського простору з урахуванням світових соціально-економічних тенденцій, запропоновані такими науковцями як В. Абідкеєв, Ю. Аніскін, Н. Ашмаріна, Л. Гітельман, Н. Зуб, Т. Іванова, Н. Казакова, В. Катькало, Н. Лясніков, Б. Мільнер, А. Морозов, Н. Шеремет, Г. Широкова тощо. Серед провідних українських учених, чії роботи розкривають концептуальні та прикладні аспекти управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах, слід відзначити О. Азарян, І. Александрова, Л. Балабанову, А. Балабаниць, Т. Бауліну, Б. Буркинського, В. Вербу, О. Виноградову, А. Воронкову, Д. Воронкова, В. Заболотного, А. Наливайко, А. Садекова, І. Сіменко, В. Тарасенка, Л. Фролову, П. Шеремету, О. Шубіна та інших.

Попри велику цінність наукового внеску, зробленого зарубіжними та вітчизняними ученими, у даний час існує багато проблем теоретичного і методологічного характеру, пов'язаних з формуванням дієвої концепції управління стратегічними змінами. Слід звернути увагу на відсутність понятійної чіткості стосовно ключових дефініцій та відповідних теоретичних

конструкцій теорії та методології управління стратегічними змінами. Особливості праць вітчизняних учених полягають у тому, що питання розбудови методології управління змінами розглядаються, переважно, як окремі завдання галузевої спрямованості і здебільшого стосуються виробничих підприємств. Отже, широкою платформою для наукових розробок повинні стати дослідження, присвячені обґрунтуванню комплексного механізму управління змінами на підприємствах невиробничої сфери, зокрема, торговельних. При цьому головним фактором, спонукаючим до постійного наукового пошуку з означеної проблематики, є загальновизнана орієнтація світового економічного простору на економіку «знань та інновацій», що вимагає безперервного системного удосконалення та оновлення концептуальних засад управління стратегічними змінами на підприємствах.

Актуальність означених проблем спонукали до вибору даного напрямку дослідження, результати якого викладено у роботі. В процесі дослідження поставлено і вирішено такі завдання:

висвітлено тенденції системного характеру змін сучасного бізнес-середовища і напрямів розвитку та інтеграції вітчизняних підприємств;

розкрито дихотомічну сутність концепту «стратегічні зміни» й обґрунтовано їх фокус в аспекті забезпечення стійкого розвитку підприємства;

сформульовано принципи та основи системної класифікації стратегічних змін у розрізі їх змістовно-процесних характеристик;

обґрунтовано концептуальний підхід до встановлення взаємозв'язку і взаємозалежності між дефініціями «стратегічні зміни» – «розвиток» – «стратегічна стійкість»;

досліджено еволюцію теорії управління стратегічними змінами в контексті її інтеграції до концепції актуального стратегічного управління;

обґрунтовано парадигмальні підходи до управління стратегічними змінами на підприємствах;

сформульовано концепцію управління стратегічними змінами на принципах ситуаційно-динамічного підходу;

удосконалено науково-методичний підхід до структурної діагностики актуальних проблем управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах;

розроблено методологічний апекс управління стратегічними змінами на підприємствах в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища;

запропоновано методологію визначення ключових напрямів стратегічних змін підприємства на основі моделювання динаміки системи;

розкрито концептуальні основи формування комплексного механізму проактивного управління стратегічними змінами на підприємстві;

сформовано концептуальні засади та прикладні аспекти комплексної оцінки готовності підприємства до змін;

удосконалено методологічні засади визначення компетентісної готовності підприємства до змін;

розвинуто методологічні основи практичної реалізації стратегічних змін на підприємствах;

Монографія містить 5 розділів, кожен з яких містить певний внесок у розвиток теорії та практики управління стратегічними змінами на підприємствах.

Особливу подяку висловлюю доктору економічних наук, професору, заслуженому працівнику освіти України, академіку АЕН України **Олександрю Олександровичу Шубіну** за неоцінений внесок в одержанні результатів мого наукового дослідження та довіру до мене, як науковця.

Щира вдячність доктору економічних наук, професору **Алімжану Абдулловичу Садєкову**, якій передчасно пішов з життя, за закладений міцний фундамент мого наукового пошуку, конструктивні поради та допомогу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСІВ ТА КОНТЕКСТІВ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

1.1. Дослідження системного характеру змін бізнес-середовища та інтегративних напрямів розвитку вітчизняних підприємств

Визначення факторів, що спонукають сучасні підприємства до стратегічних змін вимагає ґрунтового підходу, який дозволяє дослідити глобальний характер трансформацій сучасного бізнес-середовища. Це, в свою чергу, дозволить охарактеризувати вплив макросередовища на напрями розвитку та інтеграції вітчизняних підприємств. Безумовно, розкриття принципових особливостей процесів та контекстів стратегічних змін на підприємствах неможливе без дослідження системного характеру трансформацій сучасного соціально-економічного простору. Його вивчення повинне проводитись як у площині загальносвітових тенденцій, так і в аспекті особливостей економічного розвитку країни і регіону.

У зв'язку з цим визначальні макро-тренди існуючого бізнес-середовища вважаємо за доцільне розглядати у розрізі найбільш поширених підходів до трактування типології сучасної економіки. Проведені дослідження дозволили встановити, що переважна більшість учених, оцінюючи орієнтири та перспективи розвитку бізнесу на світовому й місцевому рівнях, визнають академічність терміну «економіка знань» та активно оперують ним. Як зазначає Л. Федулова, концепція економіки знань стала сьогодні основною теоретичною базою політики економічного зростання, яка актуалізує роль і місце інтелекту людини у суспільстві. Автор також наголошує, що успіх України у досягненні конкурентоспроможності на світовому ринку з урахуванням економік знань, залежить від її спроможності якомога швидше адаптувати до потреб світової економіки свій потенціал у сфері створення та подальшого розповсюдження знань [1, с. 75]. На наш погляд, врахувати багатоаспектність тенденцій сучасного ділового середовища неможливо

лише на базі досліджень економічних явищ з позицій постіндустріальної економіки у напрямі економіки знань. Для розуміння сутності процесів що відбуваються, слід врахувати принаймні ще два концептуальні підходи, які розкривають трендову характеристику сучасного бізнес-середовища. Йдеться про концепцію «економіки мильного бульбашу» (bubble-economy) та концепцію «глем-капіталізму» (glam-capitalism). Хоча ці дві концепції сучасної економіки не набули загально визнаного академічного сприйняття в економічній літературі, зростаюча кількість наукових послідовників даних концепцій підтверджують їх актуальність і значущість та розвивають теоретичні положення. Отже, вивчення та узагальнення особливостей економіки через призму усіх трьох концепцій дозволить сформулювати комплексне уявлення про системний характер трансформацій у світі та визначити найголовніші фактори, що спонукають до стратегічних змін українські підприємства.

Категорію «економіка знань» (knowledge economy) уперше використав Ф. Махлуп у 1962 р. при дослідженні прискореного розвитку, виробництва та поширення знань, що почало відбуватися у США, для характеристики нового агрегованого виду економічної діяльності – сектора економіки (сектора економіки знань). До сектора знань Ф. Махлуп відносив освіту, наукові дослідження та розробки, засоби масової інформації, інформаційну техніку та послуги [2, с. 27]. Цей тип економіки відрізняється від попередніх - аграрного або індустріального типів тим, що, хоча природньо-матеріальні ресурси (земля, запаси сировини та обладнання) продовжують виступати основою для створення економічних благ, зростання й розвиток усієї господарської системи забезпечуються відтепер не стільки зовнішніми, скільки внутрішніми, нематеріальними факторами, найважливішими з яких виступають знання і людський капітал.

Подальші фундаментальні дослідження, що розвивають теорію економіки, визнають, що сучасна економіка знань являє собою найвищий етап розвитку постіндустріальної та інноваційної економік [3, с. 56], [4, с. 97],

[5, с. 14], [6, с. 141], [7]. Хоча однією з проблем, з якою стикаються дослідники, залишається відсутність згоди з приводу термінологічних аспектів цього поняття. Зокрема, в літературі використовуються такі варіанти термінології: економіка знань (економіка, що базується на знаннях, суспільство знань), нова економіка, інформаційна економіка (інформаційне суспільство), постматеріальна економіка, інтелектуальна економіка, інтелектуально-інноваційна економіка.

Вважаємо, що у теперішній час за своєю суттю термін «економіка знань» відображає характеристики постіндустріального суспільства, на найбільш високому еволюційному шаблі розвитку, в ході якого при задоволенні життєво необхідних потреб людини стають усе більш затребуваними диференційовані товари та послуги [8]. Процес розвитку такої економіки полягає у підвищенні якості людського капіталу, у підвищенні якості життя, у виробництві знань високих технологій, інновацій та високоякісних послуг. Для розуміння рівня розвитку України у загальноекономічному просторі, пропонуємо застосовувати таке ієрархічне впорядкування термінів: країни з постіндустріальною економікою – країни зі змішаним укладом економік – країни з економікою знань (або інтелектуально-інноваційною економікою). Найбільшою мірою економіка знань притаманна розвиненим країнам, якими є: США, Німеччина, Велика Британія, Республіка Корея та Японія. При цьому більшість учених визнають, що на даний час Україну правомірно віднести до країн постіндустріальної економіки, у якій лише починають закладатись основи економіки, орієнтованої на знання. Зокрема, Б. Буркинський та О. Моліна зазначають, що інноваційні процеси зараз суттєво змінюють світовий ринок у напрямі зростаючого насичення інноваційними продуктами. Автори підкреслюють, що конкуренція за таких умов еволюціонує у бік співробітництва та розподілу ролей конкурентів у здійсненні інноваційних проектів та організації інноваційних процесів. Однак вітчизняна економіка дотепер з великими складнощами вбудовується до руслу таких загальносвітових тенденцій [9].

Цілком логічно, що перехід світової економіки в новий якісний стан безпосередньо пов'язаний з підвищенням значення теоретичного знання, посиленням ролі високотехнологічних галузей, процесом збільшення частки сфери послуг (структурними зрушеннями) в економіці, впливом інформаційних мережевих технологій (Інтернет). Усі зазначені тенденції вимагають особливого дослідження у зв'язку зі становленням нових теорій сучасної економіки (теорії постіндустріального суспільства, «нової», глобальної мережевої, інформаційної економіки тощо), в тому числі з метою визначення місця теорії економіки знань в їх низці. Внаслідок цього проблеми формування економіки знань та особливості цього процесу представляються виключно актуальними і з наукової, і з практичної точок зору. У центрі аналізу знаходяться, з одного боку, теоретичні аспекти даного економічного явища, а з іншого - практика формування економіки знань в тих країнах, де вона вже прийняла масштабний характер. Необхідність вирішення завдання прискореного переходу України до економіки знань, на наше переконання, є однією з головних умов стійкого розвитку країни як повноправного суб'єкта світового господарства. Хоча ключові економічні показники, які характеризують рівень відповідності України такій економіці, на даний час демонструють здебільшого низькі значення. Досліджуючи рівень розвитку економіки, вітчизняні учені, передусім, приділяють увагу рівню та змісту інноваційності, забезпеченості інвестиційними ресурсами, ефективності фінансово-економічної діяльності й спрямованості трансформаційних процесів.

Оцінюючи рівень та зміст інноваційності вітчизняної економіки, вважаємо за необхідне виділити низку принципів моментів. Загалом, за підіндексом «Інновації» у 2011—2012 рр. Україна посідає лише 74 місце серед 142 країн [10]. До складових показників означеного підіндексу віднесено: кількість інновацій, інноваційну спроможність, якість науково-дослідних інститутів, видатки компаній на дослідження і розробки взаємозв'язок університетів з промисловістю у сфері НДР, державні закупівлі

новітніх технологій і продукції, наявність учених та інженерів. Певне інноваційне відставання України у 2013 р. підтверджується й зниженням кількості інноваційно-активних підприємств з 1758 до 1715. Відповідно, спостерігається зниження їх частки у загальній кількості промислових підприємств з 17,4 % у 2012 р. до 16,8 % у 2013 р. (дод. А, табл. А.1). Розподіл обсягу витрат за напрямками інноваційної діяльності демонструє достатньо низьку частку витрат, спрямованих на дослідження і розробки, а також придбання нових технологій (дод. А, рис. А.1). Розподіл обсягів фінансування інноваційної діяльності засвідчує невисокий рівень залучення коштів з усіх можливих джерел, окрім власних (дод. А, рис. А.2). За умов поширення можливостей залучити капітал в умовах глобалізаційного доступу до фінансових ресурсів, це не є позитивною ознакою. Серед видів впроваджених інновацій продовжують превалювати інновації у технологічні процеси (дод. А, табл. А.2). До того ж у 2013 р. загальна кількість інновацій зменшилась у порівнянні з попереднім роком на 8,4 % і склала 3138.

Забезпеченість інвестиційними ресурсами також знаходиться у колі провідних факторів розвитку економіки знань. Б. Буркинський підтверджує у своїх дослідженнях, що результати фундаментальних наукових праць засвідчують пряму залежність розвитку економіки України в рамках інноваційної моделі від інвестиційного забезпечення. До елементів цього забезпечення учений відносить обсяги і темпи зростання інвестицій, їх структуру, якісні характеристики та напрями використання [9].

Аналіз показав, що динаміка обсягів прямих інвестицій в Україну протягом останніх років є майже незмінною. На кінець 2013 р. обсяг прямих інвестицій складає 58156, 9 млн. долл. При цьому, як і раніше, у їх структурі переважають інвестиції з країн ЄС, дорівнюючи у цьому ж році 44423, 0 млн. дол. (дод. А, рис. А.3). Динаміка капітальних інвестицій у 2013 р. також має тенденцію до зниження. Якщо у промисловості їх обсяги вдалося підтримати на рівні 2012 р., то такі види діяльності як торгівля, транспортні послуги, організація харчування, фінансова та страхова діяльність, професійна й

науково-технічна сфери зазнають зниження обсягів освоєних капітальних інвестицій (дод. А, табл. А.4). Особливо індикативними в аспекті розвитку економіки знань вважаємо показники структури капітальних інвестицій за видами активів. Так, у 2013 р. лише 4,2 % від загального обсягу капітальних інвестицій було використано на нематеріальні активи (дод. А, табл. А.5). хоча саме ці активи є рушійним фактором розвитку нової економіки.

Ефективність економіки будь-якого типу, і звичайно, економіки знань підтверджується кінцевими фінансовими результатами діяльності підприємств. Статистичні дані показують, що більш ніж третина загальної кількості вітчизняних підприємств (35,5 %) у 2012 р. є збитковими. Якщо великі та середні підприємства загалом формують позитивний фінансовий результат до оподаткування у обсязі 84924, 2 млн.грн., то малі та мікро-підприємства у сукупності мають від'ємний фінансовий результат, а саме: збитки у сумі 9254,0 млн.грн., (дод. А, табл. А.6). Одним з актуальних узагальнюючих показників ефективності є рівень рентабельності операційної діяльності. Якщо у період з 2008 по 2011 рр. цей показник мав тенденцію до повільного зростання (з 3,9 % до 5,9 % відповідно), то у 2012 р. знову спостерігається певне зниження загальної операційної рентабельності підприємств до 5 % (дод. А, табл. А.7).

З огляду на все вищезначене, змістовні висновки щодо спрямованості сучасних трансформаційних процесів в економіці України і світу можливо зробити тільки на основі різнобічного дослідження усіх факторів. Мається на увазі дослідження макро-трендів сучасної економіки під різними кутами зору.

У зв'язку з цим заслуговує на увагу й інший альтернативний підхід до визначення економіки. Однією з поширених назв сучасної економіки, яка уперше була застосована наприкінці 1980-х років стосовно японської економіки, а далі застосовується у подальших дослідженнях й українськими ученими є так звана «економіка мильного бульбаху» (bubble economy). В економіці термін «бульбашок» означає різницю між фундаментальною

(базовою) ціною та фактичною (рівноважною) ціною активу. Узагальнено під цим терміном розуміється необґрунтовано висока вартість активів, а саме: нерухомості, акцій та сировинних ресурсів [11]. Спершу даний термін характеризував економіку трьома ключовими складовими бульбашок: швидким зростанням цін на фінансові активи, розширенням економічної діяльності та постійним збільшенням грошової пропозиції і кредиту. За будь-яких обставин у певний час відбувається розривання означених бульбашок, що призводить до гострої фінансово-економічної кризи в країні. Як зазначає С. Моїсєєв, у сучасній економіці глобалізація та розвиток фінансових ринків призвели до того, що «мильні бульбашки» стали повсякденним явищем [12]. У період з кінця 80-х до середини 90-х рр. фінансові буми відбулись майже в усіх промислово розвинутих країнах (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Перелік головних фінансово-економічних криз, викликаних
необґрунтованим зростанням вартості активів***

№	Країна	Період	Зміст фінансово-економічного бульбаха
1	США	1987-1991	Криза позиково-ощадних установ і колапс «мильного бульбашку» на ринку акцій
2	США	1999-2001	«Мильний бульбашок» на ринку акцій високотехнологічних та інтернет-компаній
3	Швеція, Фінляндія, Норвегія	1990-1992	Банківська криза та падіння цін на нерухомість внаслідок кредитного буму
4	Австралія	1989	Криза банківського сектору через велику частку безнадійних позик
5	Японія	1989-1991	Криза фінансової системи через бум на фінансовому ринку, що був викликаний зростанням цін
6	Велика Британія	1990-1991	Економічна рецесія та криза дрібних та середніх банків внаслідок буму на ринку іпотечних кредитів

* Таблицю складено на основі [12]

Кожного разу зруйнований бульбашок має найгірші наслідки для реального сектору економіки та банківської системи.

Серед зарубіжних авторів ґрунтовним розвитком концепції «bubble есоному» займались американські учені Р. Відмер та Е. Джансен. У своєму першому дослідженні під назвою «Американська економіка мильного бульбаху» автори обґрунтували складність американської економіки, яка спирається на складну та взаємопов'язану серію «бульбахів», до яких здебільшого відносяться: ринки нерухомості, дефіцит федеральних бюджетів, зростаюча заборгованість за споживчими кредитами [13].

Автори дотримуються думки, що означені «бульбахи» з'являються один за одним та постійно збільшуються, що в решті решт, загрожує економіці США та світовій економіці [13]. У подальших дослідженнях автори розширюють перелік «бульбах» до шести, додаючи до перших трьох також фондові ринки, курс долару та фондові ринки. На думку авторів, руйнування «бульбахів» на ринку нерухомості, фондовому ринку, ринку зобов'язань за споживчими кредитами та іншими дискреційними витратами, яке відбулось у 2008-2009 рр., спричинило глибоку економічну кризу у США та світі. Проте учені зазначають, що у найближчі два-чотири роки існує ймовірність того, що усі шість «bubble-складових» економіки лопнуть, тобто зруйнується ще й міць долару та федеральних зобов'язань [14, с. 56]. Відновлення темпів економічного розвитку у 2010- 2011 рр. автори вважають лише тимчасовим підняттям масового державного стимулювання, яке у подальшому може спричинити ще глибше обвалення світової економіки. Отже, з метою виживання учені пропонують підприємствам суттєво переглянути стратегічні орієнтири та кардинально змінити інвестиційні підходи [14, с. 79].

Як вже відзначалось, не всі сучасні науковці визнають академічність термінів «фінансовий бульбашок» або «економічний бульбашок». Хоча підтвердження первинних прогнозів Р. Відмера та Е. Джансена стосовно кризової ситуації у світовій економіці 2008 року дозволили запропонованій концепції «bubble есоному» набути достатньо широкого обговорення у різних країнах. Так, український учений П. Єщенко, досліджуючи сутність економіки мильного бульбаха, обґрунтовує її зв'язок з сучасною глобальною

фінансово-економічною кризою [15, с. 12]. Автор розглядає даний тип економіки як принципово новий та такий, що суттєво змінив основні риси товарних відносин, генеруючи процес становлення тоталітарного ринку. Особливістю цього ринку є те, що на ньому панує не покупець, а той, хто нав'язує певну систему потреб – корпоративний капітал. Саме він свідомо маніпулює рештою агентами ринку, які поступово перетворюються у клієнтів корпорацій, а точніше – корпоративного капіталу. Останній створює систему, де переможцям дістається все. Таким чином, особливістю сучасного корпоративного капіталу стає його перетворення у віртуальний капітал, який поєднує фінансовий та фіктивний капітали і відтворює віртуальні фінансові технології та інструменти перекачування багатств із слаборозвинених країн у розвинені країни. Підводячи підсумки, П. Єщенко відзначає, що здійснювана в Україні монетарна політика спрямована на відтворення фіктивного економічного зростання. Вона характеризується надмірним споживанням зовнішніх фінансових ресурсів при одночасній лібералізації внутрішнього ринку і створення сприятливих умов для надходження імпортованих товарів. Як результат – скорочення багатьох галузей промисловості, зростання негативного сальдо зовнішньоторговельного балансу і великого зовнішнього боргу [15, с. 17].

Відповідно до третього альтернативного підходу, характер розвитку сучасної економіки можна пояснити з позицій концепції «глем-капіталізму».

Концептуальна ідея визначати економіку саме як економіку, побудовану на принципах «гламурного капіталізму», належить російському ученому-соціологу Д. Іванову. На його думку це економіка, у якій на перенасичених іміджами ринках, сутнісною логікою діяльності підприємств стає створення якомога яскравіших комбінацій, що спричиняють виклик.

Бізнес-стратегії багатьох індустрій при цьому зводяться до формування «броскості» продукції за умов доступного змістовного наповнення, безкомпромісно оптимістичного її позиціонування та соціального й естетичного придушення тих елементів, що не відповідають першим двом критеріям [16].

Доцільність застосування принципів глем-капіталізму обґрунтовує у авторській концепції розвитку внутрішньої торгівлі України Н. Возіянова [17]. Хоча серед деяких учених існують переконання, що за умов подальшого поглиблення світової фінансово-економічної кризи принципи глем-капіталізму втратять свою актуальність.

Зокрема, М. Покровський прогнозує, що результатом економічної рецесії в Росії, Україні та інших пострадянських країнах стане незворотна трансформація психології населення, зміна ціннісних пріоритетів і як наслідок - крах гламурного капіталізму. Учений вважає, що населення цих країн перегляне свої уявлення про цінності суспільства споживання і стане ближчим до європейців у ставленні до життя. І якщо останніми роками ще зберігається тенденція до «надспоживання», прагнення придбати предмети розкоші, висока туристична мобільність, то опинившись в умовах кризи, споживачі перейдуть від прагнення якомога більше споживати, до системи розумного самообмеження, яка знайде прояв у різних сферах життя [18]. Отже, цілком ймовірно, що відбудеться логічний перехід від гламурної економіки до шерингової (sharing-economy), основою якої, навпаки, є виважена економія та спільне використання придбаних речей на взаємовигідній основі.

Узагальнення розглянутих концепцій сучасної економіки дозволяє стверджувати, що вона є важкопередбачуваним системним макро-феноменом, який визначає головний характер змін: швидкість та складність (рис. 1.1). При чому швидкість і складність перетворень, що відбуваються у бізнес-середовищі, обумовлюють швидкість і складність процесів управління стратегічними змінами на підприємствах.

Деякі учені навіть стверджують, що за таких умов темп змін всередині підприємства повинен перевищувати темпи перетворень бізнес-середовища. Тільки у такому випадку, вважається, підприємства здатні будуть утримувати стійку конкурентну перевагу.

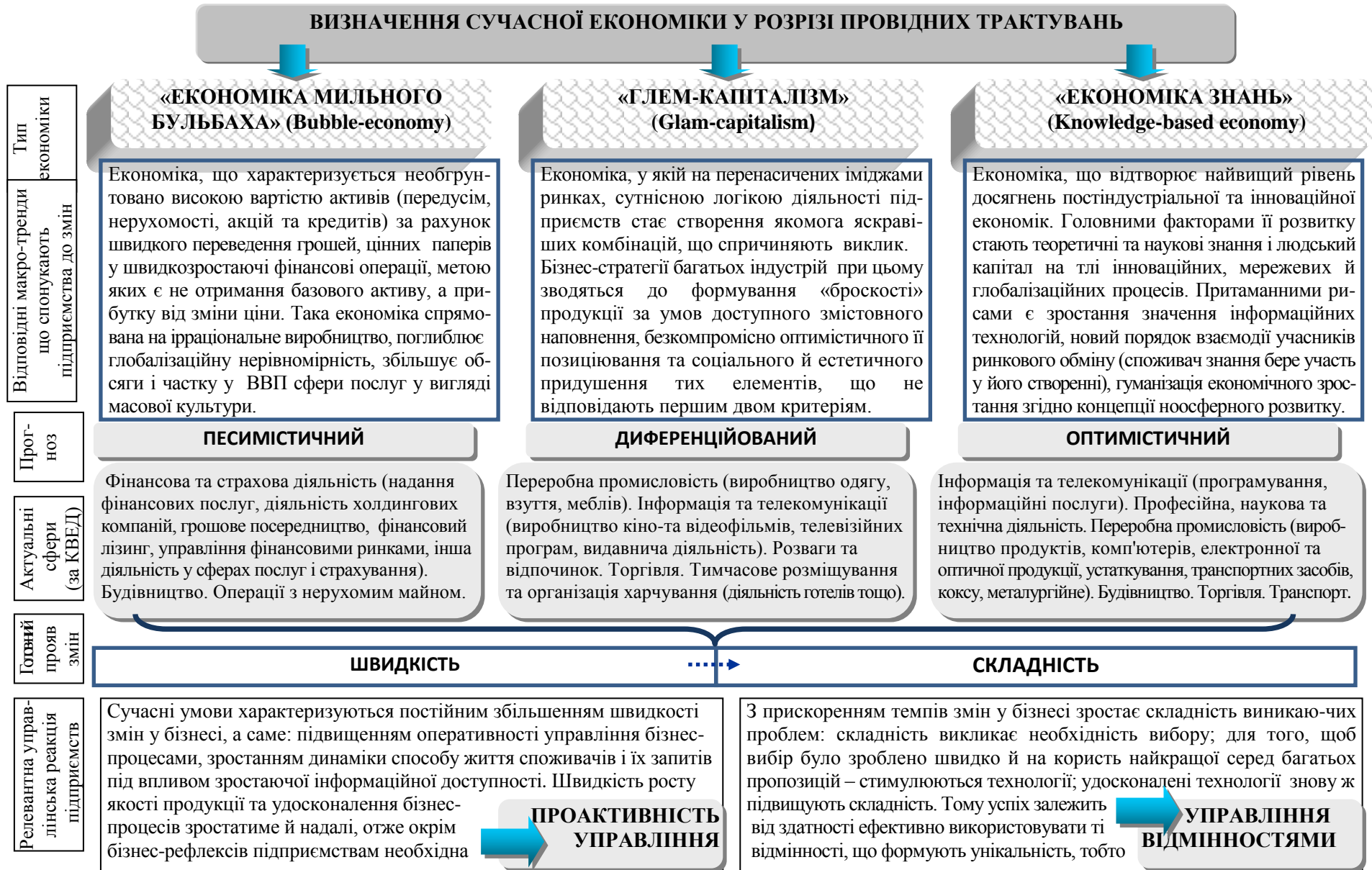


Рис 1.1. Актуалізація спонукальних факторів стратегічних змін на підприємствах у розрізі підходів до типізації сучасної економіки (авторська розробка)

На основі вищезначеного можна сформулювати два головні акценти, які повинні стати релевантною управлінською реакцією вітчизняних підприємств на трансформації у бізнес-середовищі. По-перше, сучасні умови характеризуються постійним збільшенням швидкості змін у бізнесі, а саме: підвищенням оперативності управління бізнес-процесами, зростанням динаміки способу життя споживачів і їх запитів під впливом зростаючої інформаційної доступності. Швидкість зростання якості продукції та удосконалення бізнес-процесів зростатиме й надалі, отже, окрім бізнес-рефлексів підприємствам необхідна проактивна система управління стратегічними змінами. По-друге, з прискоренням темпів змін у бізнесі зростає складність виникаючих проблем: складність викликає необхідність вибору; для того, щоб вибір було зроблено швидко й на користь найкращої серед багатьох пропозицій – стимулюються технології; удосконалені технології знову ж підвищують складність. Тобто має місце одна з діаграм циклічної причинності, логіка розбудови яких детально обґрунтована у працях Д. Шервуда [19]. Отже, успіх підприємства залежить від здатності ефективно використовувати ті відмінності, які формують унікальність, а саме – від злагодженої системи стратегічного управління відмінностями.

Наявні процеси економічного розвитку, а саме: посилення потоку відмінностей товарних одиниць, зміна умови ринку, що призводять до стратегій диференціації, вимагають істотного перегляду концепції менеджменту, що акцентується на приматі «подібності», «однаковості». Сьогодні на перший план висуваються ідеї, пов'язані з управлінням відмінностями, тобто побудова системи стратегічного менеджменту, що вміє розпізнавати і визнавати цінності відмінностей, та володіє важелями ефективного використання цих відмінностей для реалізації цілей підприємства. Вочевидь, успішність будь-якого підприємства пов'язана не тільки (і не стільки) з вдало розбудованою організаційною структурою, чіткими зв'язками системи управління, а в першу чергу з тим, якою мірою менеджмент підприємства здатний ефективно використовувати і

трансформувати в синергетичний ефект ті відмінності на рівні елементів системи (тобто індивідів, груп працівників, бізнес-одиниць тощо), які створюють унікальність. Отже, виважена стратегічна орієнтація стає необхідною умовою функціонування усіх підприємств.

Головний же феномен сучасної економіки висвітлюється, на наш погляд, у твердженні Жана Поля Гетті: «...під час стрімких змін досвід може бути вашим найлютішим ворогом...». Це означає, що для формування бізнес-рефлексів, тобто відточених способів оперативного відгуку на зміни зовнішнього середовища, досвід, звичайно, відіграє ключову роль. Але характер трансформацій сучасного ділового середовища зараз є настільки складним, що тільки відгуків підприємствам стає недостатньо. Управління змінами у ключових (стратегічних) питаннях повинне носити упереджувальний характер. А успіх такого упередження, як було аргументовано, залежить від його унікальності та інноваційності, тобто такої відмінності, яку важко скопіювати конкурентам. Оскільки досвід все ж таки передбачає певну традиційність або застосування перевірених раніше способів, це може стримувати інноваційні наміри, які зазвичай є більш ризиковими, проте стратегічно вирашними.

З метою подальшої деталізації факторів, що спонукають підприємства до стратегічних змін, узагальнено напрями фундаментальних перетворень сучасних умов господарювання з виокремленням макро-, мезо-, мікро- та нанорівнів. Це дозволило встановити перелік найбільш актуальних інституційних та структурних перетворень, до яких слід віднести: глобалізацію та інтернаціоналізацію механізмів господарювання, товарних ринків, послуг, інформації, капіталу і технологій; динамічні зрушення у структурі потреб споживачів з підвищенням ролі нецінової конкуренції; поглиблення інтеграційних процесів у горизонтальному та вертикальному напрямках, що поширює обсяги злиття та поглинання підприємств, особливо у таких секторах, як сфера послуг, виробництво, оптова та роздрібна торгівля, банківська сфера; формування нових умов ведення бізнесу, пов'язаних зі структурними

галузевими зрушеннями та активним впровадженням новітніх інформаційних та комунікаційних систем і технологій.

Особливої уваги заслуговує пояснення такої тенденції, як поглиблення інтеграційних процесів як на західних та американських підприємствах, так і на вітчизняних. На наш погляд, головною причиною зростання обсягів злиття та поглинання підприємств виступає неможливість постійного відтворення такої системної компетенції, як управління відмінностями. Вона, як доведено, виступає сьогодні найбільшою запорукою стійкої конкурентної переваги підприємств. Оскільки сформувати і ефективно використовувати унікальні компетенції взмозі лише невелика частка підприємств, певні способи кооперації (у т.ч. у формі злиття або певних видів стратегічного партнерства) стають вимушено-компромісними заходами.

Тому однією з найвпливовіших тенденцій останніх років є перехід до нових моделей управління на основі інтеграційних процесів, що відбуваються у компаніях. Головними формами здійснення інтеграції виступають здебільшого злиття і поглинання, динаміка яких демонструє постійне зростання як на світовому рівні, так і в межах України. Кількість та загальні обсяги угод зі злиття та поглинання у розрізі провідних країн та України представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Динаміка кількості та загальних обсягів угод злиття та поглинання
у регіональному розрізі***

№	Країна	2011 р.	2012 р.	2013 р.	Відхилення, +/-	Темпи росту, %
Кількість угод злиття та поглинання						
1	США	10855	12101	10862	-1239	89,8
2	Велика Британія	5854	6262	6517	255	104,1
3	Китай	6462	3954	3971	17	100,4
4	Канада	4257	4085	3673	-412	89,9
5	Японія	2,545	3,306	2,7	-0,606	81,7
6	Росія	3382	2585	2555	-30	98,8
8	Іспанія	2276	2227	2226	-1	100,0
9	Франція	1772	1773	1739	-34	98,1

Продовження таблиці 1.2

№	Країна	2011 р.	2012 р.	2013 р.	Відхилення, +/-	Темпи росту, %
10	Німеччина	1396	1589	1733	144	109,1
11	Польща	1178	1360	1475	115	108,5
12	Україна	859	1284	1202	-82	93,6
13	Італія	1148	1344	1165	-179	86,7
14	Інші країни	32942	33956	34690	735	102,2
	Усього	72384	72523	71811	-712	99,0
Обсяги угод злиття та поглинання, млн. долл.						
1	США	976 142	876 906	1 186 201	309295	135,3
2	Китай	251 594	194 195	247 410	53215	127,4
3	Велика Британія	171 606	208 759	187 262	-21497	89,7
4	Росія	159 252	96 478	170 923	74445	177,2
5	Голандія	36 636	47 160	133 173	86013	282,4
6	Німеччина	67 877	81 392	122 474	41082	150,5
7	Канада	140 343	151 531	115 781	-35750	76,4
8	Японія	116 532	132 777	102 718	-30059	77,4
9	Австралія	162 532	131 298	88 316	-42982	67,3
10	Іспанія	123 412	123 520	79 147	-44373	64,1
11	Франція	101 147	57 276	65 089	7813	113,6
12	Італія	82 212	74 466	63 541	-10925	85,3
13	Інші країни	1 012 569	1 056 692	888 427	-168265	84,1
	Усього	3 401 854	3 232 450	3 450 462	218012	106,7

* Розраховано на основі [20]

Слід зазначити, що у світовому масштабі протягом 2013 року було проведено 71811 трансакцій в сфері злиття і поглинання (M & A), сукупна вартість яких досягла 3,45 трлн. дол. США.

Цей рекордний з 2009 року рівень було досягнуто завдяки зростанню угод у Центральній та Східній Європі і країнах СНД, Північній Америці та Західній Європі [20].

Оцінка кількості проведених угод злиття і поглинання у галузевому розрізі показала, що найбільша активність спостерігалася в секторі послуг, машинобудуванні, виробництві обладнання і техніки, оптової та роздрібною торгівлі та банківському секторі (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Динаміка кількості та загальних обсягів угод злиття та поглинання
у галузевому розрізі***

№	Галузь	2011 р.	2012 р.	2013 р.	Відхилення, +/-	Темпи росту, %
Кількість угод злиття та поглинання						
1	Сектор послуг	26 115	27 317	27 538	221	100,8
2	Машинобудування виробництво устаткування і техніки	9 118	9 097	8 272	-825	90,9
3	Оптова та роздрібна торгівля	5 768	6 096	5 951	-145	97,6
4	Банківська сфера	5 208	5 538	5 848	310	105,6
5	Виробництво хімічної продукції, пластика і гуми	4 595	4 218	4 040	-178	95,8
6	Будівництво	3 314	3 106	3 297	191	106,1
7	Транспортна сфера	1 944	2 090	2 046	-44	97,9
8	Харчова промисловість	2 080	2 104	1 935	-169	92,0
9	Готелі та ресторани	1 058	1 102	1 200	98	108,9
10	Інші галузі	13 184	11 855	11 684	-171	98,6
	Усього	72384	72523	71811	-712	99,0
Обсяги угод злиття та поглинання, млн. долл.						
1	Сектор послуг	874 854	893 090	1057748	164 658	118,4
2	Банківська сфера	542 720	501 618	516827	15 209	103,0
3	Машинобудування, виробництво устатку- вання і техніки	387 933	313 273	377436	64 163	120,5
4	Будівництво	114 235	99 575	133882	34 307	134,5
5	Виробництво хімічної продукції, пластика і гуми	266 344	211 892	253000	41 108	119,4
6	Оптова та розд- рібна торгівля	142 204	244 228	218939	-25 289	89,6
7	Транспортна сфера	156 106	137 398	140852	3 454	102,5
8	Харчова промисловість	106 844	131 905	107914	-23 991	81,8
9	Готелі та ресторани	29 322	29 853	24788	-5 065	83,0
10	Інші галузі	781 292	669 618	619076	-50 542	92,5
	Усього	3 401 854	3 232 450	3 450 462	218 012	106,7

* Розраховано на основі [20]

Саме завдяки тому, що у сфері послуг та у оптовій та роздрібній торгівлі відбувається вагома кількість інтегративних процесів у формі злиття та поглинання, обумовлюється необхідність концептуального перегляду управлінських підходів стосовно змін на досліджуваних у роботі підприємствах. Безумовно, процеси злиття та поглинання вимагають застосування ґрунтовного інструментарію управління змінами. Особливо в частині реконфігурації новостворюваної організаційної структури, реформації організаційної культури з метою гармонійного пристосування існуючої типології головного підприємства та тієї, що існувала на приєднаних або поглинутих підприємствах.

Реалії сьогодення є такими, що більшість вітчизняних підприємств не мають чіткої, формалізованої стратегії. Деякі з них застосовують тільки окремі елементи стратегічного управління, тобто не мають цілісної системи стратегічного управління. Слід зазначити, що відсутність обґрунтованого стратегічного плану і механізму його реалізації не означає, що підприємство „пливе за течією”. Керівники успішних підприємств, як правило, чітко розуміють на чому побудувати конкурентні переваги і які цілеспрямовані дії запровадити для посилення своїх позицій на ринку. Безумовно, це призводить до проблем керованості бізнесом та опору перетворенням, які тією чи іншою мірою необхідні усім сучасним підприємствам.

Розуміння важливості стратегічного підходу до управління викликає суттєвий попит у підприємств на обґрунтовані теоретичні концепції стратегічного управління, а також ефективні інструменти і методи розробки і реалізації стратегії.

Як вже зазначалось, особливу важливість для характеристики постіндустріальної економіки має зростання значущості знань для створення суспільного багатства. Г. Мінцберг визначає, що частка виробничого чинника «знання» в створенні доданої вартості оцінюється на рівні 60-80% [21, с. 56], знання, які безпосередньо втілюються в більшості товарів і послуг, є індикаторами інновацій, постійне скорочення життєвих циклів продуктів і

часу НДОКР, відносно висока рентабельність капіталу у „піонерів” ринку, зміна структури зайнятості на користь працівників розумової праці. Міняється галузева структура економіки, на перший план виходять галузі, інтенсивні по НДОКР.

Одночасно намічаються контури нового соціального протистояння, формується новий домінуючий клас працівників, силою якого є знання і особисті здібності — перш за все здатність обробляти інформацію і породжувати нове знання. Разом з тим формується стійкий нижчий клас, який включає велику кількість людей, що не можуть знайти собі застосування в умовах високотехнологічного виробництва. Так, рівень безробіття в країнах ЄС за останні роки складає приблизно 10 % працездатного населення [22]. Для постіндустріальної економіки характерною є також висока галузева динаміка між виробником і кінцевим споживачем товару.

Галузеві структури починають характеризуватися розпливчастістю, часто складно чітко ідентифікувати коло галузевих суб'єктів. Широкого поширення набуло «запозичення» технологій з інших галузей: якщо до другої половини ХХ в. технології галузі не мали практично ніякого значення за її межами, і навпаки, то сьогодні розвиток технологій пов'язаний з безліччю міжгалузевих перетинів. Стираються межі між різними галузями, відбувається їх зрощення, що видно, зокрема, на прикладі банківського і страхового бізнесу. Зникають і внутрішньогалузеві межі. В умовах сьогодення зазнає модифікації й інститут підприємства. Сучасні підприємства відрізняються значно більшою мобільністю в порівнянні з тим, що спостерігалось ще десятиліття тому. Отже, домінуючі нині концепції стратегічного менеджменту приходять в суперечність з сучасним бізнес-середовищем, яке набуває постіндустріального характеру. Багато закордонних та вітчизняних вчених (зокрема, В. Катькало [23] Н. Ашмаріна [24, с. 116-118], І. Ансофф [25], Є. Єрмоленко [26], Ф. Шнайдер [26], Н. Трен'єв [28], А. Наливайко [29]) говорять сьогодні про кризу концепції довгострокового виживання, структурних теорій успіху підприємства,

стратегічного планування. Криза концепції довгострокового виживання організації як основної стратегічної мети підприємства виявляється у наведених нижче явищах та процесах.

По-перше, гарантії тривалого життя підприємства стають все більш не виправданими. Якщо раніше передбачалося, що підприємство повинне існувати до тих пір, поки його інвестори не досягнуть пенсійного віку (близько 40 років), то вже на початку 1980-х рр. середня тривалість життя великого підприємства була наполовину коротша за середнє людське життя. Сьогодні, за оцінкою П. Друкера, навіть успішні підприємства функціонують в середньому не більше 30 років [30]. Скорочення життя підприємств пов'язане із зростанням числа їх банкрутств і ліквідації, а також з втратою самостійності в результаті концентраційних процесів: злиття або поглинання.

По-друге, перестає відповідати дійсності одне з базових припущень стратегічного менеджменту про наявність конкретного, такого, що має достатньо чіткі межі об'єкту управління, життєздатність якого слід забезпечити. Якщо раніше для проведення меж організації досить було виділити лише базові виробничі функції, то зараз для успіху підприємства має значення весь ланцюжок створення вартості. При цьому допоміжні бізнес-процеси відіграють не менш важливу роль, ніж основні бізнес-процеси. Розповсюдження гібридних форм координації також веде до того, що межі підприємства розмиваються. Нарешті, у разі, коли сторонні підприємства залучаються до розвитку ключових або другорядних компетенцій, а це відбувається все частіше - чітко визначити межі підприємства стає майже неможливим.

По-третє, факти свідчать про те, що середня тривалість приналежності працівників до певного підприємства скорочується. Високоосвічені працівники, складове ядро сучасних підприємств, мобільні, їх знання, досвід, зв'язки у меншій мірі знецінюються з ліквідацією конкретного підприємства. Важливу роль грає також розвиток мереж соціальної підтримки, що робить працівників менш залежними від добробуту підприємства.

По-четверте, в епоху бурхливого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій отримання необхідних для виробництва продукції знань і формування необхідного іміджу стало менш складним завданням, ніж 20-30 років тому. Якщо у минулому пошук джерел фінансування міг тривати десять і більше років, то сьогодні капітал може бути залучений з багатьох джерел у достатньо швидкий термін.

По-п'яте, пріоритет довгострокового виживання припускає, що менеджмент всіляко уникає або мінімізує ризики, які здатні зруйнувати підприємство. Але в сучасному світі кризи практично неминучі, і підприємство в кращому випадку може тільки відтягнути термін їх настання. Задоволення інтересів груп впливу в умовах динамічного середовища може бути забезпечене лише шляхом своєчасних трансформацій підприємства. На динамічних ринках шанси змінюються швидко, і стратегія повинна бути сконцентрована на тому, щоб встигнути використувати ці шанси до їх вичерпання. Швидкий розвиток підприємства в умовах жорсткої конкуренції і насичених ринків можливий тільки за рахунок нелінійних інновацій, що стосуються ділової концепції загалом.

Спостерігається сьогодні і криза структурних концепцій успіху підприємства. Складнощі у формуванні структурних переваг виникають сьогодні вже на етапі ідентифікації галузевої структури. Це обумовлено наступними причинами.

По-перше, в результаті інновацій і конвергенції технологій часто неможливо чітко визначити коло конкурентів, а склад споживачів (клієнтів) також схильний до кардинальних змін. Структура галузей стає дуже динамічною.

По-друге, ринкові бар'єри знижуються в умовах розвитку інформаційних технологій. Нові інформаційні технології формують передумови для глобального арбітражу, що руйнує бар'єри, пов'язані з обмеженою інформованістю споживачів, а також з місцем розташування

підприємства. У цих умовах цикл конкурентної переваги скорочується, і захист конкурентної переваги суттєво ускладнюється.

По-третє, прискорення інновацій і скорочення життєвого циклу підприємства (ЖЦП) призвели до того, що конкретний продукт або технологія вже не виступають головною і безперечно стійкою основою стратегії. Раніше правильний вибір галузі і ринку, розробка товару, відповідного бажанням споживача, диференційованого або дешевого, гарантували стійкий розвиток підприємства протягом відносного тривалого часу. Зараз швидкість оновлення асортименту є на порядок вищою, ніж 20-30 років тому. А частка витрат на взаємодію у загальних витратах складає в середньому 50 % [31]. Кожна хвиля оновлення часто пов'язана із знеціненням старих переваг і необхідністю розбудови нових позицій.

По-четверте, створення та закріплення за підприємством нематеріальних ресурсів, що мають ключове значення в сучасній економіці, пов'язано з істотними складнощами. Дослідження показують, що протягом року після інновації в 70 % випадків конкуренти мають детальну інформацію про продукт, імітація в середньому коштує на третину дешевше і виходить на ринок на стільки ж швидше, ніж оригінал.

Отже, досвід сучасної економіки свідчить про те, що успішні підприємства концентруються перш за все на проактивному управлінні очікуваннями споживачів, а нові технології дозволяють підняти ступінь розуміння споживачів на дуже високий рівень. Тому ключовим фактором успіху в постіндустріальній динамічній економіці стає створення високої цінності для споживачів за рахунок проактивного формування споживного досвіду.

Керівники також стикаються сьогодні і з кризою стратегічного планування. Стратегічний план сучасного великого або середнього підприємства припускає наявність довгострокового прогнозу з високим рівнем достовірності.

В той же час, згідно з дослідженнями А. Фоміної та Н. Смирнова, достовірний прогноз більш ніж на 2 роки в сучасних умовах практично неможливий [32, с. 87-90]. Здебільшого, прогнози «відмовляють» саме тоді, коли вони особливо необхідні — при якісних змінах бізнес-середовища.

Інвесторів насамперед цікавлять не плани, а наявність перспективних ідей і людей, здатних ці ідеї втілити. Професійні інвестори добре розуміють всю обмеженість існуючих методик довгострокового прогнозування і стратегічного планування, вони усвідомлюють, що стратегічне планування виродилось у набір ритуалів, що прикривають реальні процеси ухвалення рішень, стратегічні плани при цьому часто стають лише страхуванням від відповідальності при можливих провалах.

До того ж стратегічне планування орієнтується на тверді показники і тому виступає певним „гальмом” креативності. А це в сучасних умовах може бути вкрай небезпечним для підприємства. Зрозуміло, що в сучасних умовах, які характеризуються швидким розвитком інформаційних технологій, поглибленням глобалізаційних процесів і гнучких виробництв, підвищуються можливості підприємств в області зворотнього зв'язку і швидкого реагування на зміни середовища. Отже, у підприємств з'являються нові горизонти для самоорганізації, саморозвитку, що стосується у тому числі і стратегічної діяльності. Врахування означених вище чинників зумовлює на сьогодні значну актуальність використання концепції стратегічного управління.

З метою групування факторів, що спонукають підприємства до стратегічних змін, узагальнено напрями фундаментальних перетворень сучасних умов господарювання з виокремленням мега-, макро-, мезо-, мікро- та нанорівнів, які у роботі розглядаються у складі мікротенденцій. Саме виділення нанорівня, на наш погляд, посилює ґрунтовність дослідження та встановлює найбільш значущі фактори, що обумовлюють зміни на вітчизняних підприємствах.

Узагальнення тенденцій трансформації сучасного бізнес-середовища та відповідного впливу на процеси перетворення підприємств наведено на рис. 1.2.

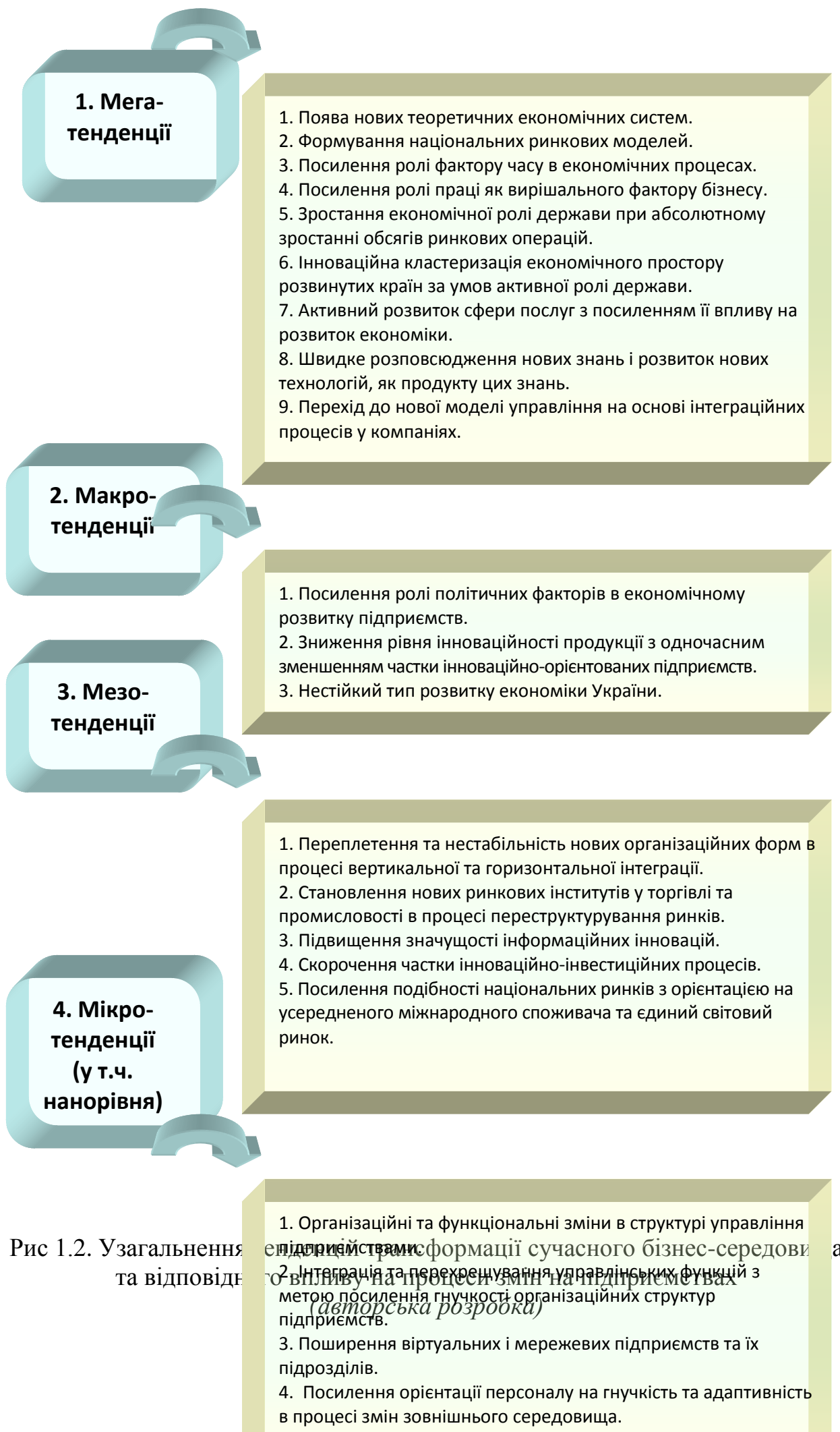


Рис 1.2. Узагальнення тенденцій трансформації сучасного бізнес-середовища та відповідного впливу на процеси змін на підприємствах

(авторська розробка)

Актуалізація виокремлення нанорівня пов'язана з поступовим поширенням принципів самоорганізації в діяльність сучасних (переважно, західних) підприємств. Загалом, нанотехнології являють собою комплексну науково-технічну дисципліну, зорієнтовану одночасно на декілька базових теорій. Приставка «нано» (від грец. « nanos » - карлик) означає розмір 10^{-9} мінус 9 -му ступені, тобто це одна мільярдна частка будь-якої величини. Загальна невизначеність і складність області знань нанорівня обумовлюється принципово новим підходом до структури матерії. Як пояснює Л. Синельникова, нанорівень - це інша оптика, що дозволяє побачити невидиме, але існуюче і суттєве через розуміння особливостей самоорганізації матерії, взаємодії з іншими об'єктами, можливості і результати об'єднання або інтегрування (пошарове збирання об'єкта) [33]. Отже, нанотехнології слід розглядати синхронно з такою сферою знань, як синергетика, що також в сучасних умовах набирає обертів. Н. Пойзнер деталізує, як само на характеристиках концепції «нано» базується визначення нанонауки і нанотехнології. Вони являють собою міждисциплінарну область фундаментальної і прикладної науки і техніки, що пов'язано з сукупністю теоретичного обґрунтування, практичних методів дослідження, аналізу та синтезу, а також методів виробництва і застосування продуктів із заданою атомарною структурою шляхом контрольованого маніпулювання окремими атомами і молекулами [34]. Іншими словами, нанотехнології - це технології маніпулювання речовиною на атомному та молекулярному рівнях. В умовах зростаючого попиту на інновації нанотехнології стають носіями модерноцентричного погляду на природу речей і можливостей їх перетворення в найближчому майбутньому. З огляду на вищезначене, нанотенденції розвитку підприємств, спрямованих на самоорганізацію, пропонується розглядати у двох напрямках. По-перше, з позицій зміни механізмів функціонування, а саме: демократизації управління, орієнтації на новелтистську типологію організаційної культури та конвенгерції систем контролю власності та участі у прибутках. По-друге, з позицій оцінки

ефективності функціонування. Відповідно до наноорієнтирів, головними критеріями ефективності стають швидкість виходу на ринок, максимальне дотримання інтересів персоналу та довіра – як визначальний фактор відносин з партнерами.

Перед узагальненням викладених положень, слід також оцінити перспективи вітчизняної економіки. Глобальна економічна рецесія, а також внутрішні кризові явища впливають і на економіку України. Так, ВВП України за II квартал 2013 р. порівняно з II кварталом 2012 р. (у діючих цінах 2007 р.) склав 98,9 % , а порівняно з I кварталом 2013 р. з урахуванням сезонного фактора - 99,6 % [22]. Негативну динаміку мають і інші ключові показники. У червні 2013р. в порівнянні з попереднім місяцем поточного року і червнем 2012р. індекс промислової продукції склав відповідно 101,6 % та 94,3% , за підсумками I півріччя 2013р. - 94,7 % . У січні-травні 2013р. обсяги експорту та імпорту товарів України становили відповідно 27193,4 млн.дол. США - 29626,2 млн.дол. У порівнянні з січнем-травнем 2012р. експорт склав 96,5 % , імпорт - 87,3 % . Негативне сальдо зовнішньої торгівлі товарами склали 2432,8 млн.дол. Фізичний обсяг оптового товарообороту також знизився і склав 94 % в порівнянні з січнем-червнем 2012р. Однак, відповідно до оптимістичних прогнозів аналітиків в 2013-2014 рр. європейська криза буде наближатися до завершення і, отже, вітчизняні підприємства отримають можливість використовувати наявний потенціал розвитку. При зваженій стратегічній орієнтації і проактивному впровадженні змін багато українських підприємств можуть досягти досить високого рівня стратегічної стійкості. У першу чергу імпульс для позитивних стратегічних зрушень отримають промислові підприємства, і головним чином - їх експортноорієнтована частина. Є сенс припустити, що в міру подолання кризи в Євросоюзі на сировинних ринках почне відновлюватися попит на природні ресурси, а також сталеві напівфабрикати, тобто вітчизняна металургія знову стане набирати обертів. На тлі цього позитивні темпи розвитку можуть скластися і в галузі машинобудування. Крім того, поліпшені показники зможе продемонструвати і хімічна промисловість,

особливо виробництво мінеральних добрив на тлі розвитку аграрного сектора. У міру збільшення експорту внутрішній попит, який є рушійним чинником вітчизняної економіки в 2012 р., відійде на другий план і внутрішнє споживання зросте не більше, ніж на 4-5%. І якщо вдасться досягти на кінець 2014 р. відновлення старого балансу, при якому економічним зростанням рухає експорт, а не внутрішній ринок, українська економіка зможе прискоритися до 2,5 - 3%.

Таким чином, необхідність впровадження змін стратегічного характеру в діяльність вітчизняних підприємств викликана істотними перетвореннями бізнес-середовища. До переліку найбільш актуальних інституційних та структурних перетворень, слід віднести: глобалізацію та інтернаціоналізацію механізмів господарювання, товарних ринків, послуг, інформації, капіталу і технологій; динамічні зрушення у структурі потреб споживачів з підвищенням ролі нецінової конкуренції; поглиблення інтеграційних процесів у горизонтальному та вертикальному напрямках, що поширює обсяги злиття та поглинання підприємств, особливо у таких секторах, як сфера послуг, виробництво, оптова та роздрібна торгівля, банківська сфера; формування нових умов ведення бізнесу, пов'язаних зі структурними галузевими зрушеннями та активним впровадженням новітніх інформаційних та комунікаційних систем і технологій.

Виявлено, що існуючі системи менеджменту, інформаційні, організаційні та структурні механізми управління багатьох українських підприємств не характеризуються чітко вираженою стратегічною спрямованістю, інноваційністю та інвестиційною далекоглядністю. Це свідчить про недостатню відповідність сучасним вимогам господарювання, що ускладнює процеси своєчасної адаптації до швидко змінюваних ринкових умов. Для досягнення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняним підприємствам необхідна цілісна і дієва система стратегічного управління. Основою такої системи в сьогоdnішніх умовах повинне стати проактивне управління стратегічними змінами, загострене на формування унікальних системних компетенцій.

1.2. Дихотомія визначення стратегічних змін та обґрунтування їх фокусу в аспекті забезпечення розвитку підприємств

Сучасна практика ведення бізнесу доводить, що економічний розвиток господарюючих суб'єктів можливий лише на основі пошуку шляхів пристосування та адаптації до зовнішнього середовища, яке якісно та швидко змінюється. Світовий досвід показує, що здатність генерувати і впроваджувати стратегічні зміни 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. Дослідження, присвячені управлінню змінами, відображають ці протиріччя. На наш погляд, фокус стратегічних змін не обмежується тільки забезпеченням процесів сталого або антикризового розвитку підприємств, він є набагато ширшим. Поняття «фокус змін» є авторським і зосереджує увагу на визначальній меті перетворень на підприємстві в аспекті розкриття поточного рівня успішності його розвитку та шляхів досягнення ним стійкого розвитку. Отже, дослідження впливу стратегічних змін на процеси функціонування і розвитку підприємств з урахуванням коротко-, середньо- і довгострокових аспектів потребує додаткового обґрунтування.

Проблеми розвитку підприємств в сучасних умовах досліджуються багатьма вітчизняними і зарубіжними ученими. Найбільш вагомий внесок у висвітленні даної проблеми зробили такі учені, як А. І. Кочеткова [35], П. В. Єгоров [36], Л. Д. Гительман [37], С. Г. Федосін [38], Б.А. Райзберг [39], Г. Хаймел [40], О. С. Вищенко [41], В. М. Заболотний [42, с. 55-59], Т. Ю. Іванова [43, с. 46], І.М. Дроздов [44, с. 45-53], Ю. П. Аніскін [45, с. 26-31], В. А. Василенко [46], Ю. Н. Лапигін [47, с. 64-71], В. С. Пономаренко [48], М. В. Афанасьєв [49] та інші. Дослідження сутнісних характеристик стратегічних змін на підприємствах також широко представлені у сучасній

науковій літературі, зокрема у роботах Г. В. Широкової [50, с. 210-216], А. Е. Воронкової [51], Н. В. Казакової [52], Н. А. Шеремет [53, с. 26], А. Н. Морозова [54], Т. І. Лепейко [55, с. 35-39]

У роботах деяких учених ці поняття ототожнюються [35], [38]. Велика кількість досліджень зводиться до твердження, що зміни є основою розвитку підприємства, але чіткого розмежування між цими поняттями не наводиться [47]. Лише невелика кількість учених пропонують авторське обґрунтування взаємозв'язку між термінами «розвиток» і «зміни» і визначають особливості стратегічних змін в залежності від стадії або характеру розвитку підприємства. Найбільш змістовно питання, пов'язані з розкриттям сутності змін у взаємозв'язку з розвитком підприємств, знайшли відображення у роботах І. Адізеса [56], Е. Фламгольца [57], Г. В. Широкової [50], Д. К. Воронкова [58]. Слід зазначити, що попри велику цінність наукового внеску, зробленого різними ученими, у даний час існує багато проблем теоретичного і практичного характеру, пов'язаних як з дослідженням сутності категорій «розвиток підприємства» і «стратегічні зміни», так і з визначенням взаємозв'язку між ними.

Будь-яка соціально-економічна система має дві рушійні сили: бажання вижити, зберегти себе, мати певну стабільність та бажання самоудосконалюватись та розвиватись [45, с.16]. Отже, виникає потреба у встановленні понятійної впорядкування й у відношенні категорій «стійкість» і «розвиток». Проведений аналіз відповідних джерел показав, що на даний час в основному сформована теоретична база стійкості соціально-економічних систем, що включає стійкість підприємства.

Філософську основу теорії стійкості складають ідеї Аристотеля [59], А. А. Богданова [60], Г. Гегеля [61], Р. Декарта [62], І. Канта [63], М. М. Моїсеєва [64], Г. Спенсера [65] та ін. Одним з напрямків стійкості систем є синергетика або сучасна теорія самоорганізації. Введення синергетичного підходу в наукове дослідження людини і суспільства цілком правомірно, оскільки дозволяє дати більш повний аналіз діалектики суб'єктивного і

об'єктивного, що особливо актуально в сучасному нестабільному суспільстві. Основні теоретичні положення стійкості соціально-економічних систем запропоновано І. Ансоффом [66], Х. Н. Гізатуллінім [67], Г. Б. Клейнером [68], Д. С. Львовим [69], Н. В. Чепурних [70], Й. Шумпетером [71] та ін.

Разом з тим, вивчення джерел показало, що деякі питання стійкості і розвитку підприємства також потребують подальшого наукового обґрунтування. Зокрема, не достатньо повно досліджено концептуальний взаємозв'язок категорій «зміни» - «розвиток» - «стійкість» у відношенні сучасних підприємств з урахуванням філософських і загальнонаукових принципів тлумачення цих категорій.

Як зазначає С. Ашмаріна, головною задачею будь-якої управлінської моделі є створення або адаптація до вітчизняної практики систем управління змінами з урахуванням універсальності базових принципів і законів розвитку сучасних організацій [72, с.5]. Слід звернути увагу, що базові принципи розвитку зараз також трансформуються. Напрями цієї трансформації сформульовані у роботі провідних учених, зокрема, Х. Віссема. Він указує, що на зміну старої парадигми «Спочатку збереження, потім – розвиток», прийшла нова парадигма «Збереження через розвиток». Отже, якщо постійно займатися самозбереженням, не звертаючи увагу на навколишнє середовище і покладатися тільки на власне суб'єктивне сприйняття, може відбутись саморуйнування соціально-економічної системи [73, с. 66]. Певні складності у формуванні ефективної системи управління змінами виникають, на наш погляд тому, що багато науковців достатньо впевнено ототожнюють розвиток зі змінами. Хоча, якщо дослідити загально філософське тлумачення понять «розвиток» і «зміни», цілком очевидним стає той факт, що ці поняття не є синонімами і дотепер залишаються предметом філософського, управлінського і економічного дискурсу.

Поняття «зміна» як категорія філософського дискурсу характеризує стан, що є альтернативним стабільності, перехід з одного стану в інший, зміну змісту в часі. Відповідно з локалізацією змін у просторі та часі

виділяють зміни в просторі (механічний рух) і зміни в часі. Відмінності в трактуванні часу визначають розуміння характеру змін - оборотних і необоротних, спрямованих і не спрямованих (спонтанних), самоорганізованих і організованих. Будь-які зміни корелятивно пов'язані з чимось інваріантним, стійким. І навпаки, інваріантні структури припускають варіативне, мінливе [47, с. 105].

Вже в античній філософії разом з лінією Парменіда, який робив акцент на стійкості і незмінності буття, існувала лінія Геракліта, що наполягає на універсальності змін і плинності речей. Згідно Геракліту, все знаходиться в безперервному змінюванні і руху, оскільки все визначається боротьбою протилежностей. В ході цієї боротьби річ переходить у свою протилежність: " Одне і те саме в нас - живе і мертво, бадьоре і спляче , молоде і старе, бо ці протилежності, що змінились - суть ті, а ті, що знову змінились - суть ці "(фрагменти ранніх грецьких філософів , ч. 1 . М. , 1989 , с. 213).

Вивченню сутності та видів змін присвячені такі твори Аристотеля, як "Фізика", "Про небо" і "Про виникнення і знищення" [59]. Він зазначає, що видів змін стільки, скільки видів суцього. Філософ будує різні класифікації змін: привхідні і не привхідні; ті, що здійснюються внаслідок чого-небудь і ті, що стають чимось. Пов'язуючи зміни з існуванням протилежностей і з протиставленням, він виділяє такі види змін: 1) зміна з протиріччя, або виникнення (genesis); 2) знищення, або зміна з субстрату у несубстрат (phthora). Однак він чітко відокремлює рух від зміни, оскільки зміна пов'язана з протиставленням суцього і несущого, а несуще не передбачає руху. Отже, Аристотель виділяє чотири головні ракурси змін: зміна сутності або виникнення і знищення; зміна якості, або зміна стану даної речі; зміна кількості, або зростання і спадання; зміна місця, або просторове переміщення. Отже, Аристотель виокремлює такі види змін , як перетворення (metabole), виникнення (genesis), знищення (phthora), якісна зміна (становлення іншим, alloiosis) і кількісні зміни - зростання (auxesis) і спадання. Зміна протистоїть стійким властивостям (hexis) і цим відрізняється від руху (kinesis), хоча у

деяких місцях " Метафізики " рух розглядається як різновид зміни. Кожне з змін є перехід у свою протилежність, а все, що змінюється, має матерію. При будь-якій зміні змінюється щось, завдяки чомусь і у щось. Те, чим викликається зміна - це перше рушійне; те, що змінюється - це матерія; те у що вона змінюється – форма [59].

Поняття «розвиток» у більшості філософських словників визначається як незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів. Наголошується, що тільки одночасна наявність усіх трьох властивостей виокремлює процеси розвитку серед інших змін: зворотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій); відсутність закономірності притаманна випадковим процесам катастрофічного типу; за відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватись, і тому процес позбувається характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємопов'язаної лінії [74, с. 168]. Отже, зміни – це більш широке (порівняно з розвитком) поняття; зміни є основою розвитку і ототожнювати розвиток і зміни не є коректним.

Поняття розвиток підприємства у науковому світі приймає декілька різних значень. Аналіз трактування поняття розвитку підприємства проведено з позицій врахування різними авторами базових характеристик розвитку та ознак результату розвитку для підприємства (табл. 1.4).

Як бачимо, переважна більшість авторів основною результируючою рисою розвитку підприємства вважає появу нових якісних характеристик його підсистем (декількох або усіх). Також велика кількість визначень вказують таку характерну ознаку розвитку, як підвищення ефективності функціонування, перехід до більш нового та прогресивного, отримання більш стійких структурних переваг. Деякі автори зазначають, що кожен новий якісний стан системи, який виникає в процесі розвитку, є більш ускладненим, ніж попередній. Також багато визначень наголошують на незворотності та закономірності розвитку підприємства, враховуючи у такий спосіб базові філософські характеристики розвитку.

Таблиця 1.4

Трактування поняття розвиток підприємства (складено автором)

Автор (и)	Джерело	Визначення поняття	Ключовий акцент	Базові філософські характеристики		Результат для підприємства		
				Незворотність; закономірність	Спрямованість	Ускладнення структури	Новий якісний стан системи	Підвищення ефективності
1	2	3	4	5	6	7	8	9
А. І. Кочеткова	[35, с.36]	Розвиток – це боротьба двох протилежних тенденцій, збереження гомеостазиса і пошук нових шляхів адаптації організаційних форм, зменшуючих локальну ентропію тобто загрозу гибелі системи в результаті локальних змін зовнішнього середовища.	Адаптація	+	-	-	+	-
П. В. Єгоров Н. В. Алексеєнко	[36, с. 57]	Розвиток – це зміна процесу, явища від більш простого до більш складного та більш ефективного. Керований розвиток - це виділена у складі підприємства система, у якій об'єднані усі процеси, що призводять до зміни складу, властивостей, структури зв'язків і відносин складових елементів, а також кількісних і якісних змін у всіх сферах системи.	Зміна	-	+	+	+	+
О. С. Гринько	[75]	Перехід від одного рівноважного стану організації до іншого.	Перехід	-	-	-	+	-
С. Г. Федосін	[38, с. 55]	Розвиток – це зв'язок явищ, коли в боротьбі протилежностей здійснюється зміна організації, відбуваються процеси диференціації і інтеграції, з'являються нові якості і відповідна зміна структури.	Зміна	-	-	-	+	-
Б. А. Райзберг Л. Ш. Лозовский.	[39, с.144]	Довгострокова програма удосконалення можливостей організації у розв'язанні проблем, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою.	Удосконалення	-	-	-	-	+
О. С. Вищенко	[41, с. 56]	Розвиток - процес руху від нижчого до вищого, в результаті чого відбувається зміна якості предмета, явища, діяльності, перехід до прогресивнішого.	Рух	-	-	-	+	+

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Г. Хаймел	[40, с.114]	Розвиток передбачає еволюцію, що призводить до нового стану та підвищення його соціальної цінності.	Еволюція	+	-	-	+	+
В.М. Заболотний	[42, с.56]	Це позитивне якісне перетворення, результатом якого є те, що система ефективніше реалізує свої функції або отримує нові функції	Зміна	-	-	-	+	+
Т. Ю. Іванова	[43, с. 102]	Розвиток являє собою закономірне, якісне перетворення і характеризується незворотністю і спрямованістю. Якщо організація розвивається, то це призводить до подальшого її ускладнення, появи додаткових зв'язків, які у свою чергу забезпечують більш стійкі структурні співвідношення.	Зміна	+	+	+	+	+
І. М. Дроздов	[44, с.37]	Це закономірне, доцільне, еволюційне кероване (самокероване) перетворення у заздалегідь визначений час самої організації (її цілей, змісту, методів, форм організації виробничого процесу) і її керуючої системи, яке призводить до досягнення якісно нових результатів діяльності.	Зміна	+	+	-	+	-
Ю. П. Аніскін	[45, с. 141]	Розвиток означає цілеспрямовані зміни діяльності для переходу на вищий якісний рівень виконання функцій, структури організації, на випуск нової продукції	Зміна	-	+	-	+	+
В. А. Василенко	[46, с. 101]	Розвиток організації – це не разові перетворення з метою досягнення «якнайкращого» (а тому й одвічного) стану системи, а безперервний процес, перебіг якого не завжди відбувається постійно й безперервно.	Зміна	+	-	-	-	+
В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим	[48, с. 62]	Розвиток – процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу внаслідок чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища і ефективність функціонування.	Зміна	-	-	+	+	+
М. В. Афанасьєв, В. Д. Рогожин, В. І. Рудика	[49, с. 27]	Розвиток – об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи, обумовлених як фундаментальними законами природи, так і закономірностями функціонування конкретних систем.	Зміна	+	-	-	+	-

Отже, узагальнюючи існуючі підходи до тлумачення поняття «розвиток підприємства», можна стверджувати, що його основою виступають зміни. Також розвиток являє собою тільки позитивні якісні перетворення, результатом яких є те, що підприємство більш ефективно реалізує свої функції або отримує нові.

Тільки невелика кількість учених дотримуються думки, що розвиток підприємств може проявлятися у таких якісних змінах, які призводитимуть не тільки до підвищення ефективності, а й до зниження ефективності. Так, С. Г. Федосін розділяє розвиток на два напрями: зростання – як висхідний розвиток та деградацію, як низхідний розвиток [38, с. 55]. Зростання, на його погляд, є поступальним розвитком, який супроводжується переходом від нижчого до вищого, від простого до більш складного. А деградація – це низхідний розвиток, розпаданя, перехід від більш досконалого до менш досконалого, тобто пониження рівня організації.

На нашу думку, деградаційні процеси не слід вважати процесами розвитку підприємства. Розвиток буде мати місце доти, доки підприємство, досягаючи нових якісних рівнів своєї структури, не зазнаватиме зниження економічної та (або) соціальної ефективності протягом тривалого часу. Аналогічні висновки робить у своїй роботі Воронков К. Д., визначаючи, що розвиток підприємства завжди супроводжується кількісними та якісними змінами, при цьому не можна виключати виникнення тимчасової негативної динаміки кількісних показників діяльності підприємства [58, с.21]. Цієї ж логіки будемо дотримуватись у подальших дослідженнях.

Дослідження проблематики управління змінами підтверджують, що вихідною складовою є визначення сутності стратегічних змін підприємства.

Розглядаючи сутність стратегічних змін підприємства, слід звернути увагу на відсутність понятійної чіткості при визначенні цієї дефініції, попри велику кількість наукових праць. Здебільшого у своїх дослідженнях учені частіше оперують терміном «організаційні зміни», «корпоративні зміни» або «зміни на підприємстві», не виділяючи стратегічний рівень змін [24, с.57].

Хоча у теперішній час, коли вузловим моментом системи стратегічного управління підприємством стає управління змінами, особливо актуальним є обґрунтування концепту стратегічних змін, який дозволяє розкрити їх складові та визначити фокус.

У сучасних дослідженнях зустрічається багато ґрунтовних підходів до визначення сутності стратегічних змін як складового елементу загального концепції управління змінами. Н. В. Казакова підкреслює, що з лексичної точки зору зміни в організації являють собою планомірні, продумані поправки, перетворення, які змінюють попередній стан чого-небудь [76, с. 16].

Детальний аналіз понятійно-категоріального апарату теорії управління змінами довів складність однозначного трактування стратегічних змін через їх багатоаспектність. При цьому усі визначення, які пропонуються авторами, можна розподілити на 3 групи: ті, які відображають змістовну характеристику змін; ті, які відображають процесну характеристику змін та ті, які одночасно враховують і змістовну і процесну складові перетворень. Змістовний аналіз змін дозволяє встановити, які характеристики (підсистеми, бізнес-процеси) підприємства змінилися за період, що підлягає вивченню. Процесний аналіз визначає те, у який спосіб проведено або планується провести зміни. Вважаємо, що для повноти уявлення про стратегічні зміни в рамках їх концептуального розуміння, слід врахувати окрім змістовного і процесного контекстів, ще дві складові: об'єктну та функціональну. Об'єктний аналіз встановлює типологію підприємства, на якому здійснюються перетворення. Функціональний аналіз відображає логіку керуваності змін з позицій прийняття рішень, обґрунтування генеральної стратегії розвитку підприємства та належних базових стратегій перетворень, встановлення цілей змін тощо. Отже тільки на основі врахування означених чотирьох складових стає можливим сформулювати системний концепт стратегічних змін сучасного підприємства.

Слово «концепт» походить від латинського «conceptus», що означає «думка, уявлення поняття» і спершу застосовувалось як термін логіки та філософії [77, с. 45-46]. Поряд з цією версією існує інша, згідно якій під концептом розуміється не «conceptus» (умовно передається терміном «поняття»), а «conceptum» («зернятко», «зародок»), з якого у подальшому й виростають в процесі розвитку всі змістовні форми його втілення в дійсності [78, с. 67]. Вважаючи слухними обидві версії, зазначимо, що друга точніше відбиває сутність лінгвістичної категорії. Вивчення наукового дискурсу щодо визначення стратегічних змін показало, що здебільшого учені оперують «поняттям» стратегічних змін, а не «концептом». Незважаючи на подібність лексичного значення, у мові наукового стилю ці слова достатньо розмежовані, оскільки є термінами різних наук. Як зазначає Ю. Степанов, поняття вживається частіше у логіці та філософії, а концепт – термін математичної логіки [79, с. 40]. Автор розрізняє терміни, зазначаючи, що у «понятті» розрізняють об'єм – клас предметів, що входять під дане поняття і зміст – сукупність загальних і особливих ознак поняття, що відповідають цьому класу. У математичній логіці під терміном «концепт» розуміють лише зміст поняття [79, с. 41]. Таким чином, термін «концепт» стає синонімом терміну «об'єм поняття». Отже, застосування цього достатньо нового терміну при визначенні сутності стратегічних змін є, на наш погляд, цілком доцільним, оскільки дає змогу позначити загальні властивості змін.

Узагальнення наукових точок зору з приводу визначення сутності стратегічних змін на сучасному підприємстві дозволило сформулювати авторський концепт (рис .1.3).

На основі проведених досліджень пропонується авторське визначення стратегічних змін, яке інтегрує усі чотири елементи концепту. Стратегічні зміни – це цілеспрямований, організований (або самоорганізований) процес перетворень у будь-яких підсистемах підприємства з майбутнім впливом на функціональну, конкурентну або генеральну стратегії для забезпечення його адаптивного функціонування або розвитку.



Рис 1.3. Складові елементи системного концепту стратегічних змін на підприємстві (авторська розробка)

Запропоноване визначення вимагає додаткового обґрунтування взаємозв’язку між дефініціями «стратегічні зміни» та «розвиток» з огляду їх дихотомічного розуміння. Для аргументації логічного взаємозв’язку між стратегічними змінами та розвитком підприємства сформулюємо вихідні постулати. По-перше, змінюваність зовнішнього середовища і її вплив на внутрішнє середовище підприємства викликає необхідність його адаптації, розвитку або радикальної трансформації.

Оскільки зміни зовнішнього середовища відбуваються постійно, їх швидкість і важкопрогнозованість зростають - адаптаційних процесів стає недостатньо для підтримки підприємством конкурентоспроможності хоча б у середньостроковій перспективі. Для ефективної взаємодії з зовнішнім середовищем підприємству необхідний розвиток, тобто незворотні, позитивні якісні перетворення, які забезпечать ефективну реалізацію існуючих бізнес-функцій або отримання нових бізнес-функцій та структурних співвідношень.

На етапі, коли можливості ефективних якісних перетворень функцій і структур в межах обраних стратегічних орієнтирів будуть вичерпані, перед підприємством постане необхідність радикальної трансформації або принципового оновлення тобто повної зміни генеральної стратегії.

По-друге, високодинамічне бізнес-середовище вимагає не тільки постійної адаптації до нових умов функціонування, а й упереджуючої реакції на зміни цих умов. Упереджуюча реакція повинна враховувати середньострокові часові горизонти, тобто можливість підтримки існуючих генеральних стратегічних орієнтирів, а також заздалегідь обґрунтовувати шляхи можливої радикальної трансформації (оновлення) у довгостроковій перспективі. Таким чином, ключовими ознаками стратегічних змін стають їх перманентний характер і векторна спрямованість, що проявляється у постійному ініціюванні та впровадженні перетворень. Подібної логіки дотримується у своїх дослідженнях і Т. Іванова, яка визначає, що у вузькому розумінні управління організаційними змінами являє собою цілеспрямоване формування змін в організації, спрямованих на подолання або запобігання протиріч між її функціонуванням та розвитком [80]. Хоча стратегічні зміни виступають основою не тільки процесів розвитку, а й адаптації і радикальної трансформації, доміантною метою стратегічних змін слід вважати забезпечення стійкого розвитку підприємства. Отже, стратегічні зміни повинні спрямовуватись і виступати основою та рушійною силою усіх можливих напрямів розвитку підприємства: від антикризового до інноваційного, а також сприяти адаптивному функціонуванню підприємства.

На нашу думку, в основі підходу, що дозволяє подолати детермінованість і статичність більшості існуючих концепцій стратегічних змін лежить необхідність зміни умов існування підприємства в часі, який визначає сутність стратегічних змін та організаційного розвитку. Це дозволяє представити організаційний розвиток, як процес управління змінами, формування та впровадження стратегії організаційного розвитку в режимі постійних стратегічних змін і управлінських нововведень, спрямований на

створення нових сфер і напрямів діяльності, розвиток організаційної культури, закріплення ефективних зовнішніх зв'язків і відносин з контрагентами та внутрішньоорганізаційні зв'язки у господарчій, інформаційній та адміністративній структурах означеного підприємства.

З огляду на запропонований концепт стратегічних змін, у дослідженні висувається "інтегративна" концепція системного уявлення процесів зміни умов існування підприємств, а, отже і процесів організаційного розвитку. Це передбачає можливість і необхідність розгляду стратегічних змін в часі. Також це обумовлено характером самої динаміки розвитку підприємств і в умовах турбулентного бізнес-середовища. Господарча динаміка у цьому розумінні виявляється логічним розвитком еволюції соціально-економічних систем, що знаходить прояв через порушення рівноваги, порушення узгодженого розвитку функціональних і структурних компонентів.

Характер соціально-економічної динаміки як сукупності процесів, в результаті яких економічні явища слідують один за одним, має визначальне значення щодо фундаментальних принципів дії економічних механізмів. Одночасно в них розкриваються причинні зв'язки між явищами і фактором часу, який формує уявлення про час і фази дії в ході послідовного розвитку. Тому господарча (соціально-економічна) динаміка, зміна умов господарювання і, отже, зовнішніх і внутрішніх умов існування підприємства в часі і в просторі становить, на нашу думку, сутність організаційного розвитку.

Таким чином, весь період переходу української економіки до економіки постіндустріального типу, вимагає від учасників цього перетворення поряд з використанням принципів, положень, методів і процедур, накопичених в рамках існуючих концепцій менеджменту, переосмислення вже наявних в їх арсеналі термінів і категорій, включаючи базові поняття – стратегічні зміни та розвиток, а також розробки нових понять і підходів. По-перше, це стосується встановлення закономірностей процесів протікання стратегічних змін і закономірностей організаційного розвитку підприємств. При цьому

розвиток розглядається в самому широкому сенсі, а саме, як процес позитивних якісних змін в організації, що сприяють її виживанню.

Перш ніж запропонувати і обґрунтувати підхід до вирішення проблеми стратегічних змін на концептуальному і операційному рівнях, необхідно систематизувати і класифікувати напрацьований спектр існуючих підходів і напрямів, оцінити рівень їх конструктивності при вирішенні проблем організаційного розвитку сучасного підприємства, провести аналіз адекватності сучасним умовам господарювання.

Розробка системної класифікації існуючих підходів, напрямків, концепцій і стратегій стратегічних змін та розвитку вимагає уточнення основних понять і теоретичних конструкцій, які на різних етапах і рівнях дослідження пропонують те чи інше тлумачення явищ, процесів, логіці функціонування і розвитку організації, а саме, таких понять як :

- теорія організації і теорія організаційного розвитку;
- концептуальна (понятійна) модель, концептуальний підхід до проблеми організаційного розвитку;
- концепція управління стратегічними змінами;
- генеральна стратегія розвитку підприємства та базова стратегія відповідних змін.

На основі вищевказаного пропонується обґрунтування мети стратегічних змін на підприємстві в залежності від часового критерію їх ефективності та рівня проактивності і глибини перетворень (рис 1.4).

Слід зазначити, що ідеї диференціації процесів функціонування і розвитку підприємства при формування концепції управління змінами вже пропонувались ученими, наприклад, А. Н. Морозовим [81]. Він відзначає, що в умовах динамічного зовнішнього середовища організації повинні безперервно змінюватись. Звідси з'являється необхідність розробки концепції, у якій по-перше, об'єктом вивчення стає господарча система і її середовище як цілісний об'єкт («надсистема»), по-друге, функціонування і розвиток розглядаються як взаємодоповнюючі один одного процеси. Це

дозволяє не тільки подолати однобічність підходу до проблем управління як у «налаштуванні» процесів функціонування, а й визначити перспективні напрями розробки механізмів управління, які забезпечують стійкий узгоджений механізм функціонування і розвитку, режим «упереджуючого» управління змінами [81, с.7].

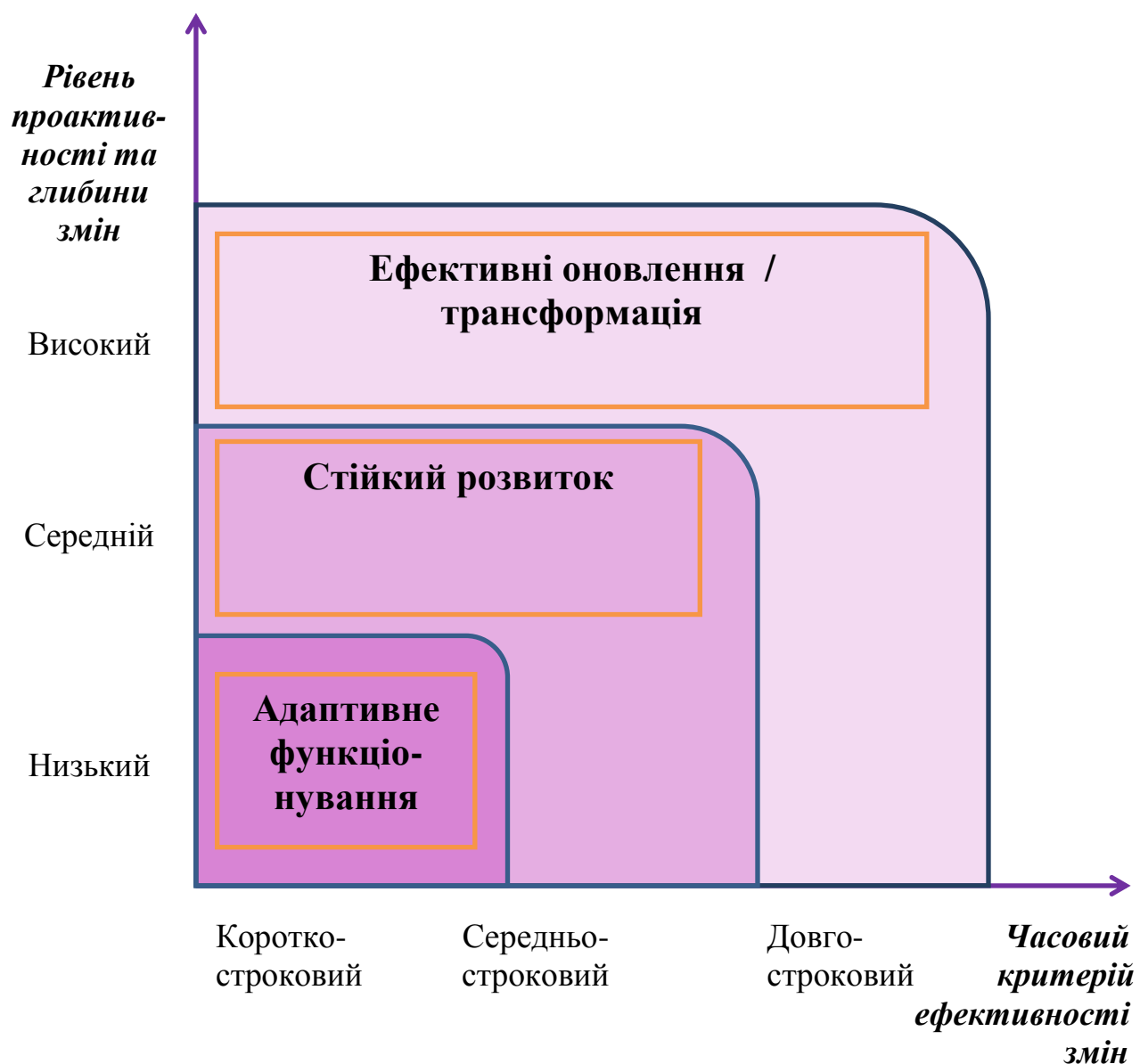


Рис 1.4. Визначення мети стратегічних змін на підприємстві в залежності від часового критерію їх ефективності (авторська розробка)

Хоча у роботах багатьох учених процеси функціонування здебільшого розглядаються як здійснення стандартних операцій у відносно незмінних умовах і відносяться до процесів поточного (оперативного) управління, а

тому не включаються до завдань стратегічних змін. На наше переконання, забезпечення адаптивного функціонування попадає у фокус стратегічних перетворень. Особливо це стосується ситуацій, коли підприємство вирішує задачі екстенсивного зростання, які не супроводжуються якісними змінами у системі, але вимагають впровадження суттєвих змін в організацію діяльності.

Розвиток реальних систем не відбувається немонотонно і включає не тільки прогресивні напрямки, але й шляхи деградації (які можуть змінитися прогресом, а можуть і привести до краху), та напрями руйнування. У процесі розвитку, що складається з циклічно повторюваних стадій еволюції і стрибка, система постійно переходить зі стійкого стану в нестійкий і назад [82, с.27]. Як і будь-яка система, система управління організацією в своєму розвитку проходить ряд послідовних етапів, тобто має свій життєвий цикл: 1) виникнення; 2) становлення; 3) зрілість; 4) перетворення.

Виникнення і становлення являють собою прогресивні зміни системи. У свою чергу, перетворення відображає процес дезорганізації системи управління. Період зрілості відображає відносно стаціонарний стан системи, реалізацію її потенціалу. «Стаціонарність системи рівнозначна, мабуть, стаціонарності структури» [83, с.93]. У цей період процес організації врівноважується рівним за силою, але протилежним за напрямком процесом дезорганізації. Виникнення означає появу нової якості. Але жодна нова система управління не виникає на порожньому місці, навіть якщо виникнення системи пов'язане з революційним соціально-економічним перетворенням, все одно здійснюється це на базі попередньої системи. Виникнувши на основі старих управлінських відносин, система управління має системні якості, які зміцнюються і розширюються в процесі функціонування та розвитку. Поступово нова система управління «добудовується», тобто утворює нові підсистеми, які необхідні для реалізації власних функцій та досягнення поставлених цілей. «У процесі розвитку явища зазвичай спостерігається така закономірність: розвиток йде спочатку

не за рахунок всіх елементів, а за рахунок більш-менш вузької групи визначальних елементів з наступним «дорозвитком» всіх інших елементів явища» [84, с.45].

Будь-яка соціально-економічна система володіє історичною спадковістю. Як відзначає А. Аверьянов, процес виникнення можна розділити на 2 етапи: «1) прихований, коли в надрах старого з'являються нові елементи, йде їх кількісне зростання; 2) явний, коли нові елементи утворюють нову структуру, тобто якість» [85, с.90]. Виникнення будь-якого нового свідчить про те, що старе в даних умовах себе вичерпало, перестало задовольняти потребам суб'єкта управління. Це означає, що будь-які організаційні перебудови елементів системи ведуть не до вдосконалення, а до її перетворення.

Виникнення і розвиток системи є виникнення і розвиток її протиріч. Становлення являє собою суперечливу єдність процесів диференціації та інтеграції: диференціація елементів підсилює їх інтеграцію, а інтеграція, у свою чергу, стримує диференціацію. Як пише В.І. Свідерський: «... характерною особливістю розвитку як ускладнення виступає єдність процесів зростання різноманіття структурних залежностей, з одного боку, і цілісності елементів в рамках даної структури, з іншого». Цей диференційно-інтеграційний процес є організаційним процесом: «... процес ускладнення структури можна охарактеризувати як процес диференціації та інтеграції» [84, с.45]. Зріла система знаходиться в стійкому стані, але це не означає зупинку процесу взаємодії суперечливих сторін даної системи, що й обумовлює подальше перетворення. У міру становлення системи управління розвиваються її функції. Система спеціалізується і починає пристосовуватися до певного способу взаємодії із зовнішнім середовищем. В період зрілості припиняються процеси диференціації - між елементами системи утворюється стійкий зв'язок, структуризація завершується. Як і будь-яка інша система, система управління може успішно функціонувати в тому середовищі, в якому вона сформувалася. Перехід системи в інше середовище неминуче викличе її

перетворення. Це закон існування будь-яких систем. Але навіть функціонування в сприятливих зовнішніх умовах не виключає загострення внутрішніх протиріч, які виводять її зі стану рівноваги. Система управління вступає в завершальний етап свого розвитку - етап перетворення. Таким чином, визначаючи стратегічні зміни як процес, необхідно враховувати можливі напрями розвитку підприємства, які підприємство здатне досягти завдяки змінам (рис. 1.5).



Рис 1.5. Визначення напрямів функціонування та розвитку підприємства, рушійним фактором яких є стратегічні зміни (авторська розробка)

Перетворення системи управління означає її перехід у нову якість. Причиною перетворення виступає протиріччя між формою зв'язку елементів системи та їх взаємодією із зовнішнім оточенням. Зовнішнє середовище впливає на систему управління таким чином, що змінює спосіб їх взаємодії з

середовищем. Як пише В.К. Прохоренко: « ... зміна внутрішньої структури речі супроводжується відповідною трансформацією сукупності її зовнішніх властивостей, а всякій зміні зовнішнього світу відповідає певне (істотне чи неістотне) зрушення у внутрішній структурі даного тіла» [83].

Оскільки змінюються функції окремих підсистем і елементів, то змінюються і їх зв'язку з іншими частинами системи управління, які функціонують але як і раніше. Відбувається зменшення кількості старих елементів і взаємодій, збільшується число нових - одна система, таким чином, руйнується, а інша виникає. Процес перетворення однієї системи управління означає одночасний процес виникнення нової. На певних етапах – зміни будуть спрямовуватись на подолання або упередження найближчих організаційних криз, на інших етапах – на забезпечення стійкого розвитку. Стійкий розвиток підприємства, у свою чергу, може відбуватись на основі стабільного або інноваційного розвитку або їх поєднання. Отже, стратегічні зміни повинні спрямовуватись і виступати основою усіх можливих напрямів розвитку підприємства: від антикризового до інноваційного, а також сприяти адаптивному функціонуванню підприємства.

Усе вище викладене дозволяє сформулювати авторський термін «фокус стратегічних змін». У термінології відеоспостереження фокусировка є засобом регулювання об'єктиву, який дозволяє отримати різке зображення об'єктів, що знаходяться на різних відстанях від відео- або фотокамери. Спеціалісти з фотографування, використовуючи слово «сфокусуватись», вкладають у нього одразу два сенси: сфокусуватись об'єктиву для досягнення оптимальної різкості та сфокусуватись фотографу на об'єкті знімання. За цією логікою сформовано й розуміння фокусу стратегічних змін. Спочатку ми фокусуємось на «об'єкті знімання», тобто знаходимо і визначаємо на якій з можливих стадій життєвого циклу знаходиться у даний момент досліджуване підприємство. А далі наводимо на нього різкість, тобто з максимальною точністю встановлюємо які стратегічні зміни є найбільш актуальними для підприємства з урахуванням рівня розвитку, який

воно досягло. Отже, встановити фокус змін – означає навести різкість на фактично досягнутий рівень розвитку підприємства і з огляду на це найбільш точно встановити мету перетворень для забезпечення його подальшого розвитку.

Таким чином, можна сформулювати 5 можливих фокусів стратегічних змін для підприємства: забезпечення стійкого розвитку; запобігання організаційним пасткам; проведення ефективного оновлення (або трансформації); виведення з кризової ситуації; забезпечення виходу з бізнесу з максимальним прибутком (рис. 1.6). Обраний фокус встановлює пріоритетну мету перетворень в діапазоні від акселерації інноваційного розвитку підприємства до виходу з бізнесу з максимальним прибутком у разі неможливості забезпечити антикризовий розвиток або оновлення.

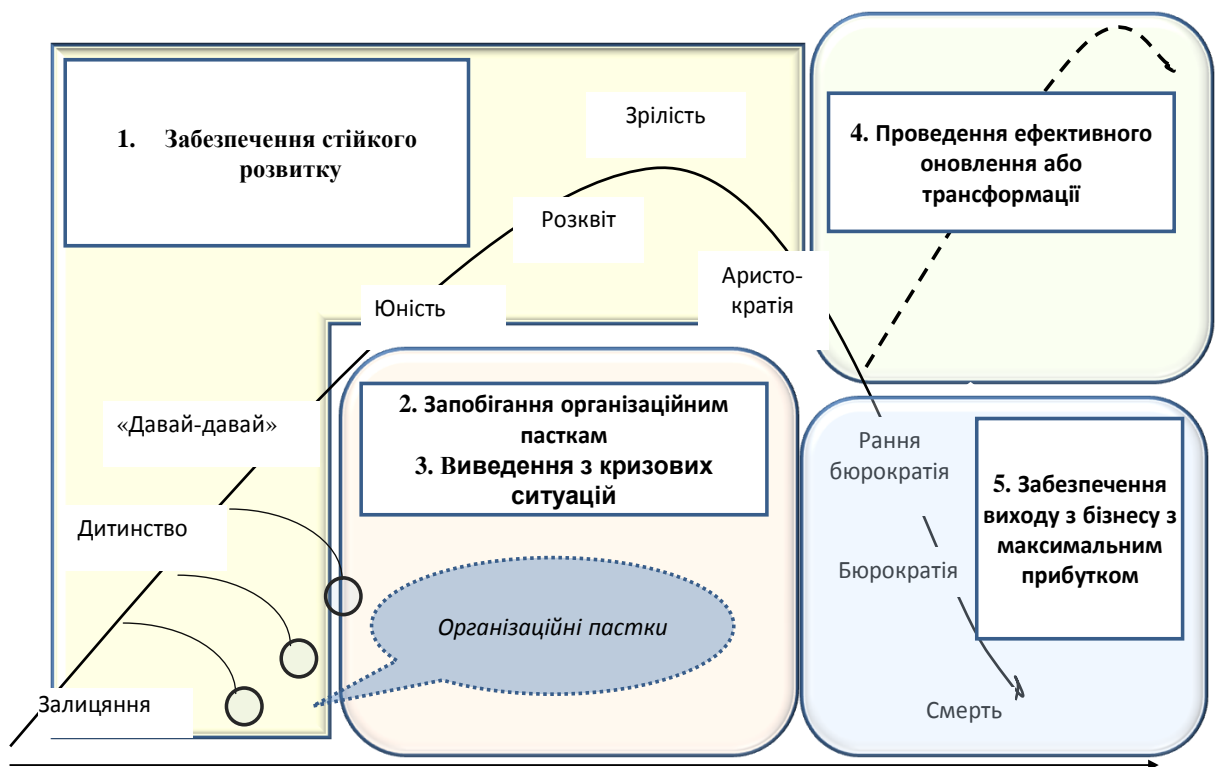


Рис. 1.6 - Обґрунтування фокусів стратегічних змін в аспекті акселерації розвитку підприємства на основі концепції життєвого циклу (авторська розробка)

Проведений аналіз наукового дискурсу щодо дихотомічного розуміння стратегічних змін дозволив сформулювати авторську концептуальну схему

визначення даного поняття у розрізі «стратегічні зміни як процес» та «стратегічні зміни як результат» (рис. 1.7).

Отже, основна ідея концепції стратегічних змін в рамках теорії стратегічного управління підприємством полягає в тому, що зовнішнє середовище підприємства в цілому і його окремі області зазнають природної еволюції, при якій посилюється нестабільність умов господарювання. Ця тенденція проявляється, насамперед, у посиленні диференційованості споживчого попиту, прискоренні під тиском конкуренції темпів оновлення продукції і технологій тощо.



Рис. 1.7. Дихотомічне визначення стратегічних змін підприємства у взаємозв'язку з розвитком (авторська розробка)

В основі концепції лежить уявлення організації як системи, взаємопов'язаної з динамікою навколишнього середовища. У роботах І. Ансоффа [25], Б. Карлоффа [86, с. 58-63], П. Друкера [30] та інших авторів висунуто низку принципово значущих ідей, що стосуються підходів до

розуміння стратегічних змін та організаційного розвитку . В якості одного з основних тез розглядається існування тісної залежності між характером зовнішніх взаємозв'язків і поведінкою підприємства, з одного боку, і її внутрішньою організацією - з іншого.

Невід'ємною частиною дослідження процесів розвитку підприємства є встановлення взаємозв'язку з його стійкістю. Як зазначає К. Г. Зінов'єва, функціонування і розвиток підприємства підпорядковується об'єктивним законам, як загальнофілософським, так і економічним, і проявляється як процес стійкості і мінливості [87]. Більш детальне дослідження концептуального взаємозв'язку категорій «стратегічні зміни» - «розвиток підприємства» - «стійкість підприємства» досліджено у п.п. 2.1 даної роботи.

Таким чином, мінливість та важко передбачуваність зовнішніх умов призводить до необхідності зміни загальної концепції розвитку та генеральної (конкурентної, функціональної) стратегій підприємства, і далі - до зміни відповідних стратегічних характеристик. Базою побудови узагальненої теорії стратегічних змін, на нашу думку, може служити концепція підприємства як своєрідного системного інтегратора - цілісного економічного суб'єкта , що об'єднує в часі і просторі різноманітні соціально-економічні процеси і використовує системні, синергетичні і мультиплікативні ефекти. В сучасних умовах господарювання таким системним інтегратором може виступати підприємство.

Саме в рамках підприємства формуються найбільш сприятливі умови для управління змінами в сфері «організаційної культури», тобто формування системи цінностей, яку поділяє персонал підприємства і пов'язаної з кінцевими цілями організації, встановлення стандартів діяльності працівників, забезпечення гнучкого лідерства з акцентом на особисті контакти, створення атмосфери залученості у справи підприємства.

В умовах динамічного зовнішнього середовища для підтримки стратегічної стійкості перед підприємствами постає необхідність розвитку, рушійною силою якого виступають стратегічні зміни. При цьому фокус

стратегічних змін не обмежується тільки забезпеченням процесів стійкого (у т.ч. стабільного та інноваційного) або антикризового розвитку підприємства. Стратегічні зміни в залежності від часового критерію ефективності можуть спрямовуватись на підтримку адаптивного функціонування (короткостроковий аспект), безпосередньо розвиток (середньостроковий аспект) та своєчасну трансформацію підприємства або ефективний вихід з бізнесу (довгостроковий аспект). Сформульовані висновки є вагомим підґрунтям розробки методології управління стратегічними змінами.

1.3. Принципи та основи процесно-контекстної класифікації стратегічних змін

Аналіз досліджень, присвячених управлінню змінами, показує, що учені на протязі вже досить тривалого періоду часу вивчають типологію організаційних змін і характеристики, які лежать в основі відмінностей типів змін. Першим достатньо поширеним напрямом в обґрунтуванні типології змін є вивчення їх змістовної частини, а саме визначення тих складових елементів (підсистем) функціонування підприємства, які підлягали перетворенню. Другий напрям досліджень, так або інакше, спирається на характеристику процесного контексту змін, зокрема, на розмежування між інкрементальними і радикальними (еволюційними і революційними, кумулятивними і дискретними) змінами тощо.

Аналіз наукових доробок, присвячених теоретичним напрямам і підходам до класифікації стратегічних змін показав, що передусім їх розділяють на два великі класи: раціональні концептуальні підходи (моделі) змін, обумовлені реалізацією встановлюваних цілей, плану або проекту перетворень, і природні, що описуються як еволюційний соціокультурний процес.

Вочевидь, така класифікація в силу своєї спільності є недостатньо конструктивною. Проте в сучасних умовах основою ефективного управління стратегічними змінами виступає системне урахування усіх аспектів перетворень. Для розуміння багатоаспектності і комплексності стратегічних змін необхідним є формування розширеної та системної їх класифікації. Отже, визначення типології змін є одним з вузлових моментів всієї методології управління стратегічними змінами і дуже актуальним аспектом процесу планування змін.

Питання визначення типології стратегічних змін та формування їх системної класифікації досліджуються багатьма закордонними і вітчизняними фахівцями.

Серед провідних закордонних фахівців, що внесли істотний внесок до дослідження цих проблем, необхідно виділити таких: Дафт [88], Маес [89], Маршак [90], Грінвуд [91], Хайніш [92], Тушман [93] та інші. У країнах близького зарубіжжя класифікації стратегічних змін присвячені роботи таких учених, як: Д. К. Воронков [58, с. 61-63], Ю. П. Аніскін [45], Б.З. Мільнер [94], Г. В. Широкова [50], Ю. Н. Лапигін [95], В. М. Заболотний [42], С. І. Ашмаріна [24] та інші.

Результатом цих досліджень є ґрунтовний науковий матеріал стосовно підходів до системної класифікації змін, що створює методологічну і методичну основу для подальших наукових удосконалень. Нині велика частина дослідницької літератури з управління змінами присвячена критиці запропонованих підходів до класифікації стратегічних змін і спробам виділення оригінальних підходів до класифікації типів змін. Як правило, запропоновані підходи є континуумом діаметрально протилежних типів змін, в основі яких лежать ті або інші класифікаційні ознаки, такі як тривалість змін, швидкість змін, стратегічний підхід до змін та ін.

Багато уваги приділяється питанням класифікації змін і у роботах російських та українських учених. Особливо такі дослідження набули поширення з 2000-х років. Ці учені, вивчаючи типологізацію стратегічних

змін, використовують закордонні наробітки, роблять спроби системно підійти до класифікації змін, проводять чітке розмежування між змістовним і процесним контекстами змін і починають застосовувати так звані матричні підходи до класифікації змін. Проте базисні підсистеми підприємства у запропонованих варіантах класифікації представлені не достатньо повно. Все вище означене вимагає удосконалення існуючих підходів до визначення типології стратегічних змін.

Вивчення досліджень, присвячених управлінню змінами, показує, що учені на протязі вже досить тривалого періоду часу вивчають типологію організаційних змін і характеристики, які лежать в основі відмінностей типів змін. Уперше розділення було зроблено на початку 1970 років, коли Ватславик, Уикланд і Фірш [96] ввели поняття змін першого і другого порядку. Під змінами першого порядку розумілися зміни - "варіації навколо основної теми", а під змінами другого порядку – кардинальний прорив, що не має зв'язку з минулим. На наш погляд, ця класифікація є досить загальною, дозволяючою інтерпретувати зміни як відносно змісту і процесу, так і обох характеристик разом. З одного боку, це є її перевагою (високий ступінь узагальнення), а з іншою, привнесло деяку плутанину до робіт з проблематики змінах, оскільки в кожному випадку треба розуміти, що саме має на увазі автор, використовуючи цю класифікацію.

Нині велика частина дослідницької літератури з управління змінами присвячена критиці запропонованих підходів до класифікації стратегічних змін і спробам виділення оригінальних підходів до класифікації типів змін. Як правило, запропоновані підходи є континуумом діаметрально протилежних типів змін, в основі яких лежать ті або інші класифікаційні ознаки, такі як тривалість змін, швидкість змін, стратегічний підхід до змін та ін.

Наприклад, інкрементальні (incremental) зміни протиставляються трансформаційним (transformative) змінам, епізодичні (episodic) зміни – постійним (continuous) змінам, заплановані (planned) зміни - що несподівано

виникають, еволюційні (evolutionary) зміни – революційним (revolutionary), зміни першого порядку (firstorderchange) - змінам другого порядку, конвергентні (convergent) зміни – радикальним (radical) тощо.

Описаний вище дихотомічний підхід до виділення різних типів організаційних змін, безумовно, має певну дослідницьку цінність, але, в той же час, не забезпечує загального розуміння цього складного явища. Більше того, традиційне використання терміну "зміни", як правило, носить двозначний і неточний характер [24].

В цілому, це викликано тим, що в основі класифікації типів змін лежить всього одна класифікаційна ознака. Деякі автори роблять спроби здолати обмеження використання тільки однієї характеристики для виділення типологій змін. Для цього вони використовують дві і більше класифікаційні ознаки, створюючи матрицю, за допомогою якої можна виділити різні типи змін.

Вивчення наукових праць, присвячених теорії і методології стратегічних змін, починаючи з 1970-х років дозволило провести узагальнення наукових доробок з класифікації стратегічних змін (табл.1.5). Воно відображає кількість запропонованих класифікаційних ознак змін, виокремлення змістовного та процесного контекстів змін та наявність власних матричних підходів до визначення типології змін у розрізі провідних учених, які вивчали проблематику стратегічних змін.

Грунтовне дослідження типології та областей стратегічних змін міститься у роботах Ю. Лапигіна.

По-перше, він робить акцент на комплексності стратегічних змін, кажучи, що «процес впроваджуваних змін повинен отримати всебічну підтримку у всіх сферах діяльності організації, а також і у кадровій політиці, оскільки саме зміни у кадровій політиці спрямовані на досягнення стратегічних цілей» [47].

З огляду на це автор виділяє шість сфер (областей) стратегічних змін:

- інформування та мотивація персоналу;

Таблиця 1.5

Узагальнення наукових доробок з класифікації стратегічних змін
(авторська розробка)

Автор	Кількість запропонованих класифікаційних ознак змін	Виокремлення змістовного та процесного контекстів змін	Наявність власних матричних підходів до визначення типології змін
1. Ватславік, Уікланд (Watzlawick, Weakland), 1974	1	-	-
2. Грінвуд, Хайнінг (Greenwood, Hinings), 1988	2	-	-
3. Дафт (Daft), 1992	2	+	-
4. Данфай, Стейс (Dunphy, Stace), 1993	3	+	+
5. Р. Кантер, 1999	3	+	-
6. Надлер, Тушман (Nadler, Tushman), 2001	6	+	+
7. В. М. Заболотний, Л. П. Батенко, 2001	5	+	-
8. Л. Маршак (Marshak), 2002	6	+	+
9. О. М. Морозов, 2003	7	+	+
10. Н. Барні (Burnes), 2004	8	+	+
11. Ю. Н. Лапигін, 2007	4	+	-
12. Т. Ю. Іванова, 2007	7	+	-
13. А. Н. Дятлов, 2007	3	+	-
14. М. Маес (Maes), 2008	7	+	-
15. Ю. В. Аніскін, П. А. Бульканов, 2009	8	+	-
16. М. А. Шеремет, 2010	3	+	+

Продовження таблиці 1.5

Автор	Кількість запропонованих класифікаційних ознак змін	Виокремлення змістовного та процесного контекстів змін	Наявність власних підходів до визначення типології змін
17.Б. З. Мільнер, 2010	7	+	-
18.Г. В. Широкова, І. В. Березинець, 2010	11	+	+
19.А.П. Наливайко, 2010	4	+	-
20.С.І. Ашмаріна, Б. Н. Герасимов, 2012	15	+	-

- лідерство і стиль менеджменту;
- базові цінності і корпоративна культура;
- організаційна та інші структури;
- фінансове та інше забезпечення;
- компетенції і навички.

Це один з небагатьох учених, який обґрунтовуючи типологію стратегічних змін, звертає увагу не тільки на організаційні та соціально-психологічні аспекти перетворень, а й відзначає важливість ресурсно-компетенційного, зокрема фінансового забезпечення змін. По-друге, Ю. Лапигін пропонує п'ятирівневу типологію стратегічних перетворень за ознакою «ступінь завершеності змін». Такий підхід до класифікації перетворень визначає стратегічний контекст змін, окреслює можливі підсистеми змін, але не враховує деяких обов'язкових системних ознак організації. Певну увагу типізації змін приділяє у своїх дослідженнях Б. Мільнер. Він зазначає, що однією з найбільш гострих проблем, з якою стикається сучасна організація є необхідність виявлення відповідних областей змін, а далі – підготовка цих змін і їх підтримка у різних аспектах діяльності [94]. На думку Б. Мільнера, розширена концепція організаційних змін повинна враховувати 2 ключових аспекти: структурний і кадровий. З огляду на структурний підхід робиться спроба за допомогою змін в

організаційному регулюванні створити сприятливі рамкові умови для досягнення цілей організаційного розвитку. Кадровий підхід полягає у проведенні заходів з підвищення кваліфікації працівників (розвиток персоналу) и стимулюванні їх готовності до прийняття і впровадження змін. Загалом, Б. Мільнер виділяє чотири основні типи (області) стратегічних змін: зміни цілей і стратегії, зміни стосовну персоналу, зміни у продукції та послугах та технологічні зміни. Ю. П. Аніскін та П. А. Бульканов виділяють три аспекти перетворень, які, на їх думку, формують системне уявлення комплексу реструктуризації (рис. 1.2). У своїх дослідження автори здебільшого оперують терміном «реструктуризація», під якою розуміють процес стратегічного розвитку підприємства, який забезпечує його комплексну адаптацію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом радикальних інноваційних перетворень процесів, структури і технологій [45].

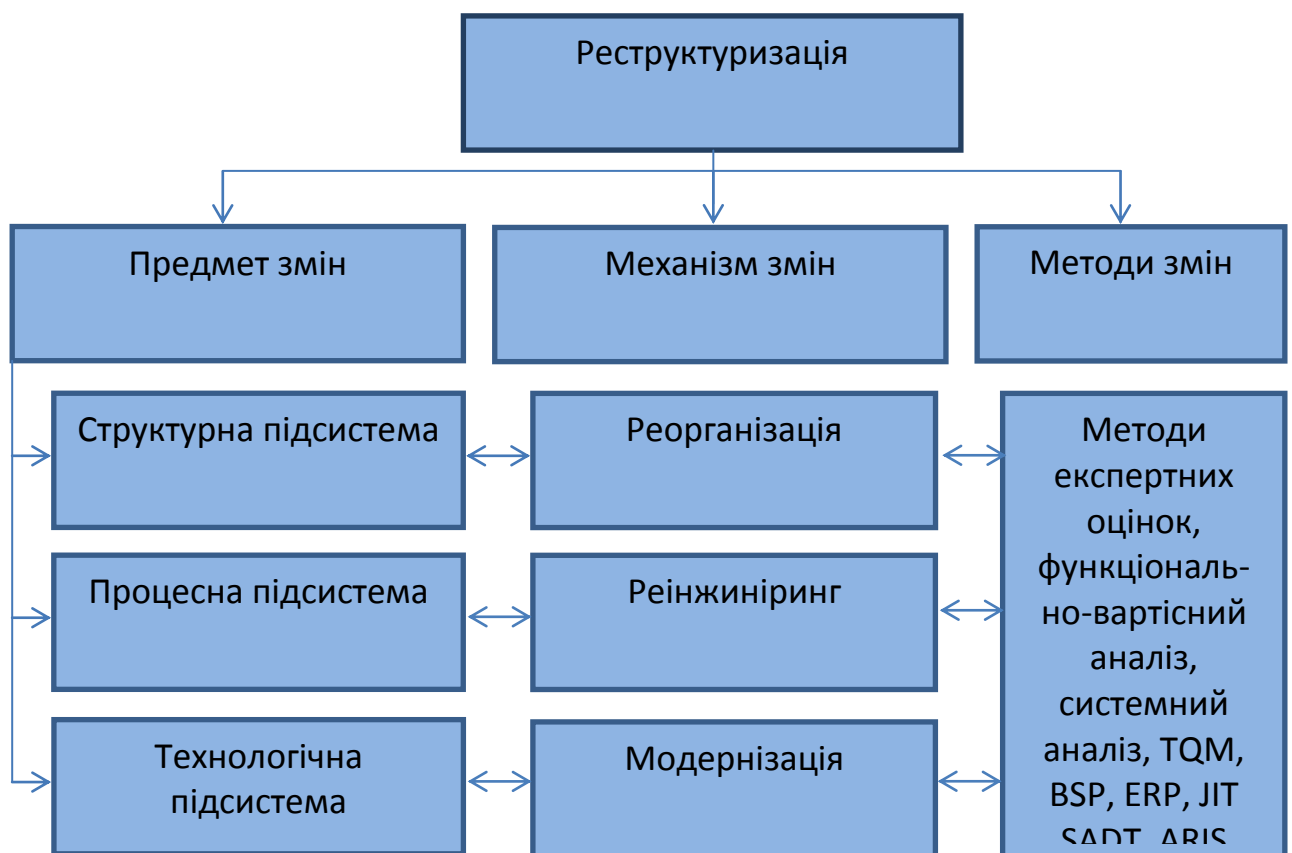


Рис 1.7. Системне уявлення комплексу реструктуризації за Ю. П. Аніскіним, П. А. Булькановим [45]

На наш погляд, базисні підсистеми підприємства за таким підходом представлені не достатньо повно. Зокрема, характер неформальних зв'язків на підприємстві, норми поведінки, цінності та інші елементи організаційної культури не завжди підлягають структуризації і тому їх не можна включати до структурної складової. Проте, зміни в організаційній культурі – один з вагоміших пластів стратегічних змін.

Серед вітчизняних учених вагомий внесок у розкриття типології стратегічних змін зробив А. П. Наливайко [97]. Він пропонує визначати типологію стратегічних змін з урахуванням ознаки економічної раціональності стратегій. Виходячи з вищезгаданого розподілу, А. П. Наливайко виділяє чотири типи змін: відновлення, поживлення, трансформацію і переорієнтацію. Для визначення сутнісної характеристики кожного типу перетворень автор пропонує врахування таких факторів, як: стан підприємства на момент вибору стратегії; масштаб і напрям змін та їх пріоритетна мета.

Таким чином, аналіз наукових доробок, присвячених теоретичним напрямам і підходам до класифікації стратегічних змін показав, що передусім їх розділяють на два великі класи: раціональні концептуальні підходи (моделі) змін, обумовлені реалізацією встановлюваних цілей, плану або проекту перетворень, і природні, що описуються як еволюційний соціокультурний процес.

Вочевидь, така класифікація в силу своєї спільності є недостатньо конструктивною. Перш ніж запропонувати варіант класифікації існуючих типів стратегічних змін, який носив би більш диференціюючий і конструктивний характер, необхідно зупинитися на загальних методологічних питаннях, принципах і вимогах до побудови системних класифікаторів. Аналіз вимог, що пред'являються до класифікації в цілому і окремим класам, дозволяє сформулювати уявлення про "найкращу" класифікацію як про стійку природну класифікацію, яка має багатоцільовий характер, включає компактні, однорідні класи, що не перетинаються.

На нашу думку, досить повною і логічно завершеною, а також такою, що відповідає умовам і вимогам за ознаками однорідності, змістовності і інформативності буде класифікація стратегічних змін, яка розкриватиме ключові ознаки системи, і відповідно – підприємства, як відкритої системи. На цій основі були запропоновані класифікаційні ознаки стратегічних змін, які враховують їх змістовний і процесний контексти. На цій основі пропонується авторська, уточнена класифікація стратегічних змін. Вона базується на тому, що для формування найбільш повного системного уявлення про зміст і процес стратегічних змін необхідно врахувати змістовні і процесні аспекти перетворень (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Обґрунтування переліку класифікаційних ознак стратегічних змін з
урахуванням ключових ознак системи (авторська розробка)**

Ознака системи	Характеристика ознаки системи	Запропоновані класифікаційні ознаки змін
Змістовний контекст змін		
1. Компоненти	Система складається з певної кількості частин, які називаються елементами	1. Ступінь змін 2. Предмет змін 3. Рівень охоплення підсистем підприємства
2. Зв'язки	Компоненти системи пов'язані між собою	1. Вплив на міжфункціональні зв'язки 2. Вплив на бізнес-процеси
3. Структура	Форма зв'язків організаційно закріплена у структурі	1. Стиль керівництва змінами
4. Взаємодія	Компоненти взаємодіють один на одного своїм положенням у системі та виходом з неї	1. Здатність до подальшого розповсюдження 2. Вплив попереднього розвитку підприємства на майбутні зміни 3. Вплив на підсистему менеджмента
6. Холізм і емерджентні властивості	Система виявляє певні властивості, які виникають тільки в результаті взаємодії її компонентів	1. Результат впровадження

Закінчення таблиці 1.6

Ознака системи	Характеристика ознаки системи	Запропоновані класифікаційні ознаки змін
7. Ідентифікація	Система володіє певними властивостями на основі яких її можна ідентифікувати і відрізнити від інших явищ, що не входять у систему	1. Характер спадкоємності 2. Ступінь формалізації 3. Можливість моделювання
8. Оточення	Зовнішнє середовище не є частиною системи, але суттєво впливає на неї	1. Вплив чинників, спонукаючих до змін 2.Спосіб реагування на зовнішні або внутрішні зміни
9. Концептуалізм	Система – особлива форма, яка відображає цілі, цінності групи, що реалізує певну концепцію	1.Мета змін 2. Втручання в ієрархію стратегій 3. Вплив на генеральну стратегічну мету
Процесний контекст змін		
5. Процес	В системі відбуваються зміни внаслідок взаємодії її компонентів	1.Спосіб здійснення змін 2.Терміновість впровадження змін 3.Періодичність змін 4.Здатність до подальшого розповсюдження 5.Характер виникнення потреби у змінах 6. Характер спрямовуючого імпульсу 7. Напрямок виникаючих ініціатив

Ключовими ознаками при розгляді змістовної складової стратегічних змін є, на наш погляд, виділення таких ознак: вплив на ієрархію стратегій, вплив на стратегічні цілі підприємства, вплив на підсистеми менеджменту та вплив на бізнес-процеси. Виділені класифікаційні ознаки підтверджуються необхідність комплексної стратегічної орієнтації підприємства та врахування бізнес-процесного і системного підходів для подальшого ефективного

управління змінами. Авторська класифікація стратегічних змін у розрізі змістовних характеристик наведена у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Класифікація стратегічних змін у розрізі змістовних характеристик
(авторська розробка)

Класифікаційна ознака	Види змін
1. Ступінь (глибина) змін	<ul style="list-style-type: none"> - Трансформаційні (докорінні) - Перетворюючі (радикальні) - Розвиваючі (помірні)
2. Предмет змін	<ul style="list-style-type: none"> - Технологічні (продуктові та ті, які стосуються головних і супутніх технологій) - Зміни бізнес-моделі - Структурні - Культурні - Орієнтовані на персонал
3. Рівень інноваційності	<ul style="list-style-type: none"> - Адаптаційні (не містять ознак інноваційності) - Інноваційні, в. т.ч. <ul style="list-style-type: none"> - інкрементальні - полурадикальні на основі бізнес-моделі - напіврадикальні на основі технології - радикальні
4. Вплив на ієрархію стратегій	<ul style="list-style-type: none"> - Зміни в генеральній стратегії - Зміни в конкурентній (діловий) стратегії - Зміни в бізнес-функціональних стратегіях
5. Вплив на підсистеми менеджмента	<ul style="list-style-type: none"> - Керуючі (зміни в управлінській системі) - Керовані (зміни у продукції, технологіях) - Змішані
6. Мета змін	<ul style="list-style-type: none"> - Випереджуючі - Адаптаційно-прогресивні - Санаційно-відновлювальні - Спрямовані на вихід з бізнесу
7. Характер спадкоємності	<ul style="list-style-type: none"> - Поворотні - Заміщуючі
8. Вплив на бізнес-процеси	<ul style="list-style-type: none"> - Зміни в основних бізнес-процесах - Зміни у допоміжних бізнес-процесах - Змішані
9. Ступінь формалізації	<ul style="list-style-type: none"> - Концептуальні (абстрактні, спрямовані на «гнучкі» елементи) - Конкретні (спрямовані на жорсткі елементи)

Закінчення таблиці 1.7

Класифікаційна ознака	Види змін
10. Можливість моделювання	- Зміни, що піддаються моделюванню - Зміни, що не піддаються моделюванню
11. Вплив на міжфункціональні зв'язки	- Зміни, у вертикальних міжфункціональних вісях - Зміни у горизонтальних міжфункціональних вісях - Змішані
12. Вплив на стратегічні цілі підприємства	- Ті, які не змінюють генеральну стратегічну мету - Ті, які змінюють генеральну стратегічну мету
13. Вплив чинників, які спонукають до змін	- Ендогенні (у т.ч. процесні і поведінкові) - Екзогенні; - Змішані
14. Механізм, планування і впровадження змін	- Раціонально сплановані - Спонтанні (незаплановані)
15. Охоплення підсистем підприємства	- Часткові - Цілісні
16. Вплив попереднього розвитку підприємства на майбутні зміни	- Волонтариські - Історичні - Змішані
17. Результат впровадження змін	- Прогресивні - Регресивні
18. Вплив на кількість штатних працівників	- Зміни, які не змінюють штат - Зміни, які призводять до зростання штату; - Зміни, які призводять до скорочення штату

Ключовими ознаками при розгляді змістовної складової стратегічних змін є, на наш погляд, виділення таких ознак, як: вплив на ієрархію стратегій, вплив на стратегічні цілі підприємства, вплив на підсистеми менеджменту та вплив на бізнес-процеси. Виділені класифікаційні ознаки підтверджують необхідність комплексної стратегічної орієнтації підприємства та врахування бізнес-процесного і системного підходів для подальшого ефективного управління змінами. Традиційно важливою залишається декомпозиція стратегічних змін за ознакою «предмет змін».

На відміну від загально відомого підходу, який передбачає типізацію: «зміни у товарах (послугах)» - «зміни у технологіях» - «зміни у стратегії і

структурі» - «зміни у культурі», у роботі пропонується виділення 5-ти ключових елементів стратегічних змін:

- технологічні, які враховують зміни у товарах (послугах), основних та супутніх) технологіях;
- зміни у бізнес-моделі, які з огляду на бізнес-процесний підхід характеризують зміни на усіх рівнях стратегії підприємства і зокрема, включають перетворення фінансово-економічної підстратегії;
- зміни у структурі, що відображають трансформації в організаційній структурі та організаційно-правовій формі підприємства;
- зміни у культурі, які присвячені реформації організаційної культури на усіх її трьох рівнях;
- зміни, орієнтовані на персонал, які враховують усі аспекти підстратегії управління персоналом підприємства.

Для посилення структуризації процесу планування змін пропонується врахування таких ознак як мета змін, ступінь формалізації та можливості моделювання.

Ґрунтовність процесу планування змін залежить також від вивчення ретроспективної компоненти перетворень. Тому пропонується обов'язкове виділення таких ознак як характер спадкоємності та вплив попереднього розвитку підприємства на майбутні зміни. За характером спадкоємності виділяються заміщуючі зміни, які передбачають залучення існуючих організаційних елементів з досвіду інших організацій, та зворотні, які передбачають повернення до організаційних елементів самого підприємства, що були застосовані раніше. Авторська класифікація стратегічних змін у розрізі процесних характеристик представлена у таблиці 1.8.

Останнім часом набуває поширення застосування матричних підходів до визначення типології стратегічних змін. Класифікація змін у такий спосіб є досить перспективною, оскільки дозволяє одночасно врахувати процесну і змістовну характеристику перетворення.

Таблиця 1.8

Класифікація стратегічних змін у розрізі процесних характеристик (авторська розробка)

Класифікаційна ознака	Континуум змін
1. Характер спрямовуючого імпульсу	Від добровільних До вимушених
2. Спосіб (час) реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища або внутрішніх процесів	Від реактивних До проактивних
3. Спосіб здійснення (характер протікання) змін	Від еволюційних До революційних
4. Стиль керування	Від директивних До партисипативних
5. Періодичність змін	Від безперевних До періодичних (стрибкоподібних)
6. Характер виникнення потреби у змінах	Від регулярних До спонтанних
7. Напрямок виникаючих ініціатив	Від змін «зверху-вниз» До змін «від низу до верху»
8. Здатність до подальшого розповсюдження	Від одиничних До дифузних
9. Терміновість впровадження змін	Від термінових До нетермінових

Таким чином, аналіз наукових доробок, присвячених теоретичним напрямам і підходам до класифікації стратегічних змін показав, що передусім їх розділяють на два великі класи: раціональні концептуальні підходи (моделі) змін, обумовлені реалізацією встановлюваних цілей, плану або проекту перетворень, і природні, що описуються як еволюційний соціокультурний процес.

Висновки до розділу 1

У розділі досліджено глобальний характер трансформацій сучасного бізнес-середовища та його вплив на напрями розвитку та інтеграції вітчизняних підприємств; сформульовано концепт стратегічних змін, на

основі якого запропоновано дихотомічне визначення стратегічних змін та обґрунтовано їх можливі фокуси з позицій забезпечення розвитку підприємств; розширено класифікацію стратегічних змін, що характеризується застосуванням системи контекстних та процесних критеріїв.

З метою визначення факторів, що спонукають підприємства до стратегічних змін, узагальнено напрями фундаментальних перетворень сучасних умов господарювання з виокремленням макро-, мезо-, мікро- та нанорівнів. Це дозволило встановити перелік найбільш актуальних інституційних та структурних перетворень, до яких слід віднести: глобалізацію та інтернаціоналізацію механізмів господарювання, товарних ринків, послуг, інформації, капіталу і технологій; динамічні зрушення у структурі потреб споживачів з підвищенням ролі нецінової конкуренції; поглиблення інтеграційних процесів у горизонтальному та вертикальному напрямках. Виявлено, що існуючі системи менеджменту, інформаційні, організаційні та структурні механізми управління багатьох українських підприємств не характеризуються чітко вираженою стратегічною спрямованістю, гнучкістю та адаптивністю.

Дослідження багатоаспектного прояву змін, вихідною складовою якого є визначення сутності стратегічних змін на підприємстві, дозволило сформулювати відповідний авторський концепт Аналіз вимог, що пред'являються до класифікації в цілому і окремим класам, дозволив сформулювати найбільш повну, системну класифікацію стратегічних змін, що має багатоцільовий характер, включає компактні, однорідні класи, які не перетинаються. Запропонована класифікація також розкриває ключові ознаки системи, і відповідно – підприємства, як відкритої системи. На цій основі запропоновані класифікаційні ознаки стратегічних змін, які враховують їх змістовний і процесний контексти.

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: СИТУАЦІЙНО- ДИНАМІЧНИЙ ПІДХІД

2.1. Концептуалізація сучасного бачення стратегічних змін на підприємствах

Зміна управлінських парадигм в умовах постіндустріальної економіки свідчить про кризу класичних концепцій стратегічного управління. В даний час в теорії стратегічного управління підприємством можна виділити четвертий етап розвитку, що характеризується посиленням значущості планування та впровадження змін до стратегії, що реалізується. У рамках нової парадигми стратегічного управління ключовим орієнтиром діяльності будь-якого підприємства стає не забезпечення довгострокового виживання в рамках спочатку обраних напрямків діяльності, а своєчасна, проактивна трансформація. У структурних факторах успіху, а саме - досягнення стійкої конкурентної переваги - провідне значення набуває здатність створення для споживача найвищої ціннісної пропозиції. Механізм вибудовування конкурентних переваг в таких умовах повинен базуватися на синтезі інструментів управління зовнішніми можливостями і внутрішніми ресурсами підприємства .

Сучасна практика господарювання показує, що стійкість виступає одним з основних властивостей систем, збереження якого є головним завданням управління в усіх організаційних (соціально-економічних) системах та на підприємствах зокрема. У цьому контексті підхід до визначення стійкості з акцентом на фінансову стійкість підприємства є дещо обмеженим. Хоча саме такий підхід залишається найбільш поширеним при визначенні стійкості соціально-економічних систем і багато вчених даний критерій формулює як ключовий в управлінні змінами [98]. Більшість стратегічно орієнтованих

підприємств уже відчули динамічну природу стійкості. Підтримка збалансованої та ефективної діяльності стає можливим тільки на основі адаптивного функціонування в поєднанні зі стійким розвитком підприємства, який принципово змінює якісний склад взаємозв'язків .

Таким чином, в умовах підвищеного динамізму бізнес-середовища фокус стратегічних змін на підприємствах істотно розширюється, що багато в чому ускладнює процес управління перетвореннями і підсилює його актуальність в системі стратегічного управління.

Питання управління стратегічними змінами, уточнення їх сутності, характеру і значимості для сучасних підприємств, а також взаємозв'язку з процесами розвитку і досягнення стійкості активно розробляються світовою та вітчизняною економічною наукою. Результатом проведених досліджень є змістовний науковий матеріал, що формує методологічну та методичну основу для подальшого наукового пошуку. Водночас розгляду проблем проактивного управління змінами з позицій обґрунтування найбільш значимого критерію стратегічних перетворень, а також визначення основних рушійних факторів розвитку і адаптивного функціонування підприємства приділено недостатню увагу.

До теперішнього часу не вироблена понятійна чіткість щодо дефініцій «стратегічні зміни», «розвиток підприємства» та «стратегічна стійкість підприємства». Проблема ускладнюється дуалізмом трактування даних категорій, а саме процесного і контекстного (змістовного) їх розуміння. Отже, обґрунтування логічного взаємозв'язку між даними категоріями є недостатньо повними. Відсутня також єдина думка щодо вибору найбільш значущого критерію управління стратегічними змінами. Хоча в умовах постіндустріальної економіки першочерговим завданням будь-якого підприємства є чітке вибудовування системи елементів стратегічної стійкості та обґрунтування ключових факторів її досягнення.

Отже, обґрунтування концептуальних підходів до встановлення взаємозв'язку і взаємозалежності між дефініціями «стратегічні зміни » -

«розвиток підприємства» - «стратегічна стійкість підприємства» в умовах підвищеного динамізму бізнес–середовища є ядром концептуалізації сучасного розуміння стратегічних змін.

Обґрунтуванню концептуального розуміння стратегічних змін присвячені роботи таких вчених, як І. Адізес [99] , Е. Фламгольц [57] , П. Друкер [30] , Б. Мільнер [94] , Д. Коен [100] , Т. Іванова [101] , Б. Морозов [54] , Г. Широкова [57] , Н. Ашмаріна [28] , Д. Воронков [58] та інших . Істотний внесок у поглиблення теоретичних уявлень і осмислення практики використання стратегічної стійкості підприємств внесли наукові праці таких вчених , як В. Острейковській [102] , В. Мухін [103] , М. Самосуд [104] , Н. Лясніков [105] та інші.

Їх глибокі оцінки, наукові погляди, ідеї та підходи до вивчення стратегічних змін, розвитку і стратегічної стійкості підприємств представляють цінну наукову спадщину, яка служить теоретико-методологічною основою вивчення складних процесів управління стратегічними змінами як основним рушійним фактором розвитку підприємства. Відзначаючи безумовну цінність наукового внеску даних дослідників в обґрунтування концептуального бачення стратегічних змін в умовах високого динамізму зовнішнього ділового середовища, слід зазначити, що є цілий комплекс слабо вивчених проблем теоретичного і методологічного характеру, пов'язаних з визначенням основних положень і факторів, що впливають на забезпечення стратегічної стійкості підприємства, а також з відсутністю концептуальних положень, що з'єднують різні методи та механізми забезпечення стратегічної стійкості сучасного підприємства .

Висновки про те, що збереження стійкості організації як відкритої системи можливе тільки в умовах розвитку робить у своїх дослідженнях Т. І. Іванова [101]. Автор дає логічні обґрунтування на предмет того, що перебуваючи в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, система віддає свої активності, але в той же час стільки ж бере з навколишнього середовища. Таким чином, Т. І. Іванова розглядає розвиток, в першу чергу ,

як спосіб існування комплексу в змінному середовищі. Усередині підприємства як відкритої системи виникають процеси, які спрямовані на подолання зовнішнього впливу і відновлення рівноваги. Тобто збереження форм і стійкості всієї системи стає можливим тільки за рахунок прогресивного розвитку, інакше вона б просто не вижила під впливом неухильно ускладнюваного середовища. Також Т. І. Іванова зазначає, що для збереження системи в динамічно мінливому бізнес-середовищі недостатньо простої обмінної рівноваги. Гарантією стійкості може служити лише зростання суми активностей, коли нові несприятливі дії отримують зростаючий опір. При цьому в економічному контексті стійкість організації залежить не тільки від кількості сконцентрованих в ньому активностей - опорів, але і від способу їх поєднання, від характеру їх організаційних зв'язків, виду організаційної структури. На думку автора, руйнування системи відбувається саме внаслідок зменшення суми цих активностей - опорів. На наш погляд, це підтверджує ідею про актуальність саме проактивних стратегічних змін, як основи адаптивного функціонування і розвитку з метою підтримки стійкості підприємства.

В даний час всі фундаментальні дослідження внутрішньої будови організації чи підприємства забезпечуються на основі використання принципів системного підходу. Б. З. Мільнер визначає систему як набір взаємопов'язаних і взаємозалежних частин, складених у такому порядку, який дозволяє відтворити ціле [94, с. 99]. Також абсолютною більшістю вчених сучасне підприємство розглядається як відкрита система, тому що тільки така система визнає динамічну взаємодію із зовнішнім середовищем. Однією зі специфічних рис відкритих систем є саме наявність взаємозалежності між системою і зовнішнім середовищем, проте існує певна межа, яка відокремлює систему від її оточення.

Будь-яке функціонуюче підприємство, відповідно, повинно володіти системними властивостями, до основних з яких відносяться цілісність, активність, здатність до розвитку і підвищенню своєї організованості [106, с. 88].

Перелік властивостей сучасного підприємства-системи та характеру його взаємозв'язку також є науково обговорюваним питанням, особливо в частині обґрунтування загальносистемних та інтегральних властивостей. Одним з одних оригінальних підходів визначення взаємозв'язку інтегральних властивостей складних систем є підхід В. А. Острейковського. На думку автора до інтегральних властивостей системи, які характеризують її поведінку відносяться: корисність, ефективність, самоорганізація, безпека, стійкість, керованість, надійність, живучість [102, с. 32] . Стійкість при цьому розглядається як найбільш значима властивість системи.

Також і в багатьох дослідженнях в області системного аналізу стійкість використовується в комплексі інтегральних характеристик складного об'єкта, що відображають його взаємодію з зовнішнім середовищем, його внутрішню структуру і поведінку. При цьому, практично завжди вказується, що стійкість - одна з ключових якостей будь-якої економічної системи, її внутрішня властивість, що залежить від внутрішніх і зовнішніх умов.

Вперше стійкість підприємства стала розглядатися в теорії систем ще в 20-і роки ХХ століття. Стверджувалося, що при роботі з мінімальними відхиленнями від еталонів на її вході і виході (або в межах заданих відхилень) вона вважається стійкою. Аналіз економічної літератури показав, що у дослідників щодо стійкості підприємства існує практично єдина думка, хоча і з різною інтерпретацією:

- стан стійкості асоціюється зі станом рівноваги, стабільності, збалансованості, будь-які відхилення від рівноваги означають зниження стійкості (або її втрату);

- обов'язковою умовою стійкості підприємства є розвиток;

- під стійкістю організації розуміється збереження нею своєї відносної цілісності, структурованості та прибутковості, що забезпечує відтворення робочої сили при всіх можливих змінах середовища, а також запобігання руйнування структури при кризових явищах.

Як ми бачимо, в визначення входять поняття рівноваги і розвитку. Але тут присутня деяка суперечність. В економічній енциклопедії рівновага визначається як стан економічної системи, що характеризується наявністю збалансованості, урівноваження короткочасним і стійким - тривалим. А. Борисов визначає економічну рівновагу підприємства як оптимальне співвідношення у виробництві, обміні, розподілі та споживанні ресурсів, необхідних для існування і розвитку підприємства.

Однак тут необхідно відзначити, що існують різні точки зору на рівновагу. Зокрема, С.В. Брагінським і Я.Л. Певзнером під рівновагою розуміється така ситуація, в якій при незмінності зовнішніх умов і параметрів у жодного з учасників господарського процесу немає стимулу міняти свою економічну поведінку [107]. Семантичне значення терміна «одно-» має на увазі або рівність частин, показників, характеристик підприємства або їх оптимальне співвідношення. Рівність за визначенням не може відображати динамічний характер існування будь-якої системи, вона суперечить розвитку, який асоціюється з перевищенням, доповненням, зміною тощо [108].

Тривалість рівноваги не може бути мірою його стійкості, оскільки підтримання рівності не означає підтримки стійкості, в ряді випадків навіть суперечить зростанню або іншим напрямкам розвитку підприємства, досягнення яких в нестабільних, важко передбачуваних умовах можливо тільки при постійній мінливості в діяльності системи, щоб «намацати» потрібний шлях розвитку. Оптимальне поєднання і співвідношення таких показників об'єкта є непостійним критерієм, що залежать від конкретної ситуації і різноспрямованих факторів. Рівновага може бути нестійкою - отже, не може служити мірою стійкості підприємства. Більш обґрунтованим і відповідальним системному підходу є розгляд підприємства не як рівноважної системи, а як системи економічних відносин, структура яких складається і змінюється у відповідності з конкретними умовами діяльності підприємства, що і визначає збалансованість і стійкість його існування і розвитку.

Наприклад, Р. Гаріпов і М. Ханнанов під економічною стійкістю розуміють систему економічних відносин з приводу формування і використання фінансових ресурсів, в рамках яких підприємство долає об'єктивні зовнішні обмеження за допомогою внутрішньої перебудови і пристосування (а в ряді випадків за допомогою активної протидії), отримання можливості здійснювати розширене відтворення [109].

Велика група авторів стверджує, що стійкість - це «здатність системи здійснювати нормальне відтворення сформованої структури економічних відносин. Можливість досягнення економічної стабільності та фактичний стан економічної системи визначає співвідношення сил і ступінь реалізації економічних інтересів суб'єкта, від чого залежить збереження цілісності системи» [109]. Даний підхід також враховує розвиток, як основну умову існування підприємства, та вплив зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таким чином, властивість стійкості є універсальним, якщо не сказати ключовим фактором в життєдіяльності підприємства. У загальному розумінні стійкість - це здатність системи підходити до рівноважного стану при впливі внутрішніх та зовнішніх (навколишнього середовища) збурень за допомогою адаптивного функціонування або розвитку на основі постійних змін.

Причому ми вважаємо, що у сучасних умовах до стійкості підприємство прагне завжди, не тільки при незначних відхиленнях, як вважають деякі автори. Наприклад, А. Романцов пише, що «стійкість промислового підприємства - це здатність системи управління забезпечувати функціонування підприємства під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів в стані рівноваги і повертати його в даний стан після незначних відхилень» [110]. Аналіз представлених точок зору дозволяє зробити висновок, що переважна більшість авторів акцентують увагу на пристосуванні та адаптивному характері поведінки підприємства при певному стані навколишнього середовища. Під стійкістю якогось явища або процесу мається на увазі несхильність його коливанням і змінам; твердість, стійкість, надійність, сталість, перебування в одному стані, здатність зберігати даний

стан, незважаючи на дію різних сил. Наприклад, М. Ханнанов підкреслює, що стійкість досягається при такому «стані економічних і суспільних відносин, при якому відсутні загрози критичного характеру і зберігається здатність суб'єкта адекватно реагувати на ці загрози, коли незабаром вони виникнуть» [109]. Але, як вже вказувалось, зовнішнє середовище сьогодні не дозволяє сподіватися на відсутність загроз катастрофічного характеру і на можливість пристосування: загрози виникають швидше, ніж підприємства встигають до них пристосуватися, а часто і передбачити багато з них.

Отже, сучасні умови ставлять питання про неефективність адаптаційної поведінки підприємства. Вкрай динамічні і важко прогнозовані, вони вимагають випереджального розвитку організації. З стійкістю зв'язується будь-яка спрямованість відносних змін кожної конкретної матеріальної системи. Стійкі стани кожного явища, що розвивається, виступають в якості сходинок еволюційної драбини, від яких відштовхується і на які переходить кожен етап розвитку. Сам розвиток виступає як зміна стійких станів, як якісна зміна, і сам процес розвитку здійснюється в рамках стійкості. Тому головною рисою стійкості підприємства виступає здатність до змінності.

Вивчення досліджень присвячених стійкості підприємства показало, що більшість авторів, визначаючи стійкість, відштовхуються від фінансової стійкості підприємства. На наш погляд, фінансова стійкість не повною мірою відображає запоруку довгострокової стійкості підприємства. Хоча багато методологій управління змінами базуються на застосуванні критерію саме фінансової стійкості. Наприклад, Ю. П. Аніскін «Управління корпоративними змінами за критерієм фінансової стійкості» [45].

Вважаємо за доцільне оперувати поняттям «стратегічної стійкості», спираючись на визначення М. В. Ляснікова: «Стратегічна стійкість підприємства визначається як результат його потенціалів формувати, удосконалювати і зберігати в тривалій проміжок часу конкурентну перевагу на ринках споживачів в умовах прискорення науково-технічного прогресу і наростаючих проблем з природними ресурсами, а також антропогенного

впливу на екологію» [105]. Передумовою досягнення стратегічної стійкості є конкурентоспроможність підприємства, що визначається як комплексний потенціал, який включає:

1) здатність об'єктивно оцінювати очікування цільової групи споживачів і аналізувати тенденції її поведінки на достатню глибину;

2) вміння досягати у виробництві результатів відповідають очікуванням споживачів щодо ціни і якості товару;

3) проведення ефективної поточної маркетингової політики, включаючи позиціонування товару на ринку, яка оптимізує обсяг продажу і знижує витрати по збуту;

4) потенціал до зниження витрат по забезпеченню основними чинниками виробничого процесу - (капіталу, робочої сили, сировини і ресурсів, матеріалів і т.п.) на одиницю продукції, що випускається;

5) потенціал до формування і збереження технологічної переваги над галузевими конкурентами, що викликає необхідність вдосконалення використовуваних технологій, що також може відноситися до процесів виробництва, збуту, управління та ін.;

6) потенціал ефективного планування, організації і впровадження ефективних стратегій у всіх сферах управління підприємством (активами, виробництвом і маркетингом) на основі використання інновацій;

7) формування та вдосконалення кадрового потенціалу на виконавському та управлінському рівнях.

Реалізація потенціалу на тривалому часовому періоді дає підприємству конкретні ключові переваги перед конкурентами на основі підвищення його ринкової вартості, збільшення стратегічної стійкості проти різних загроз зовнішнього навколишнього середовища, в тому числі і атаки конкурентів. Все це зміцнює ділову репутацію, збільшує конкурентні переваги підприємства та зменшує витрати на фінансових, сировинних та інших ринках, що не може не відбивається на зниженні ціни продукції та збільшення рівня отриманого прибутку. В результаті підприємство досягає і

тривалий час утримує значення показників ефективності вище середньогалузевих, що створює кумулятивний ефект, ще більше зміцнює становище підприємства на ринку. Такий підхід узгоджується з концепцією керування підприємством, спрямованою на максимізацію його вартості, коли будь-яке управлінське рішення приймається з урахуванням його наслідків для ринкової вартості підприємства на великих часових періодах.

Незважаючи на високий науковий інтерес до проблематики стійкості підприємства, слід відзначити відсутність певну понятійну неузгодженість і різноманітність підходів до трактування стійкості. Це пов'язано з дуалізмом даного поняття, який різними вченими також подається у різний спосіб. Іванова Л. І. розглядає стійкість з одного боку, як збереження незмінного стану по відношенню до збурюючих впливів зовнішнього і внутрішнього середовища організації, а з іншого - як процес, свого роду рух « вперед », в результаті якого відбувається розвиток і вдосконалення організаційних структур і систем [112, с. 90]. Мухін В. І. бачить дуалізм стійкості в тому, що вона може проявлятися як властивість і як стан. Система може бути нестійкою і в той же час володіти внутрішнім потенціалом стійкості. Таким чином, стійкість - це властивість, що проявляється в стані системи, що залежить від її відносин із зовнішнім середовищем [103, с. 9-13]. Необхідно підкреслити, що більшість досліджень присвячено розгляду стійкості саме як властивості або здатності підприємства функціонувати в станах близьких до рівноважного в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх збурюючих впливів. Узагальнюючи різнопланове розуміння категорії стійкість підприємства, вважаємо за доцільне виділити два її основних контексти: процесний (стійкість - як властивість, здатність або процес) і результативний (стійкість - як стан). У рамках процесного розуміння стійкість підприємства слід розглядати як здатність зберігати свою цілісність і функціонувати в станах близьких до рівноважного в умовах постійного дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища. З позицій результативного розуміння стійкість виражається в такому стані підприємства, при якому показники всіх

функціональних сфер діяльності досягають високого цільового рівня. Проведення подальших досліджень враховує обидва контексти і взаємозв'язок між ними.

Проведений аналіз в рамках подальшого дослідження показав, що одним з актуальних напрямів наукового дискурсу є обґрунтування взаємозв'язку в тріаді ключових дефініцій: «стратегічні зміни », «розвиток підприємства» та « стратегічна стійкість підприємства»

Зокрема, проведені раніше дослідження показали, що підприємство є відкритою системою, тобто системою, яка постійно прагне зберегти баланс між внутрішніми можливостями і зовнішніми силами середовища (тобто самостабілізується) з метою збереження свого стійкого стану [113]. Властивість стійкості є універсальним, якщо не сказати ключовим, у життєдіяльності організації. Тобто стійкість - це здатність системи підходити до рівноважного стану при впливі внутрішніх і зовнішніх (навколишнього середовища) збурень за допомогою постійних змін. Причому ми вважаємо, що до стійкості підприємство прагне завжди, а не тільки при незначних відхиленнях, як вважають деякі автори. Для збереження системи в мінливих умовах зовнішнього середовища недостатньо простого обміну рівноваги. Гарантією стійкості може служити лише зростання суми активностей, коли нові несприятливі дії частують не колишній, а зростаючий опір. І руйнування системи відбувається саме через зменшення суми даних активностей - опорів. Якщо організація розвивається, то це веде до подальшого її ускладнення, появи додаткових зв'язків, які призводять до більш стійких структурних співвідношень. Отже, стійкість - це одна з головних властивостей систем, збереження якої є головним завданням управління в усіх організаційних (соціально-економічних) системах та на підприємствах зокрема (рис .2.1) .

У зв'язку з цим актуалізується проблематика обґрунтування головного критерію, за яким має здійснюватися управління змінами . На думку багатьох сучасних вчених стійкість підприємства виступає ключовим критерієм ефективності процесу функціонування підприємства. На нашу думку, саме

стратегічна стійкість є ключовим критерієм ефективності процесу функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. У свою чергу, ринкова вартість всього підприємства і прибутковість його бізнес-одиниць є ключовими критеріями результату функціонування підприємства.



Рис 2.1. Дуалістична процесно-контекстна сутність стійкості підприємства (авторська розробка)

Як вже зазначалось, стійкість господарюючого об'єкта являє собою сукупність рівноваг на різних рівнях - окремих, одиничних і приватних рівноваг. Стійкість вище, коли сукупність стійких рівноваг господарюючого об'єкта перевищує кількість нестійких. Економічний стан підприємства може варіюватися від вкрай нестійкого, при якому воно знаходиться на межі банкрутства, до відносно стійкого. У разі порушення стійкості істотне значення має спрямованість процесу: посилення нестійкості або її ослаблення [112]. Дослідження останніх років показують, що на думку учених ключовим критерієм, за яким повинно здійснюватись управління

стратегічними змінами, є фінансова стійкість. Концептуальний підхід до управління змінами за критерієм фінансової стійкості обґрунтовано, зокрема, у дослідженні Аніскіна В. П [45]. На нашу думку, в умовах стрімко змінюваного бізнес-середовища таке бачення не є далекоглядним, оскільки фінансова стійкість є тільки однією із багатьох складових стійкості підприємства в сучасних умовах. Тому вважаємо за доцільне у якості головного критерію управління змінами обрати стратегічну стійкість підприємства. Визначення цієї дефініції також є предметом наукового обговорення. Спершу слід зазначити, що поняття стратегічної стійкості підприємства включає в себе багато різних рівнів: це і забезпечення короткострокової фінансової стійкості шляхом підтримки необхідного рівня ліквідності та платоспроможності підприємства, і середньострокова стійкість через підтримку необхідного рівня рентабельності за основними стратегічними бізнес-одинацями підприємства, і стратегічна стійкість на основі довгострокової організаційної, інноваційної та кадрової політики. Що стосується безпеки підприємства, то в цьому ключі зазвичай обговорюються питання подолання кризових ситуацій, вирішення яких вимагає реалізації термінових заходів. У зв'язку з цим при розгляді кола проблем, що відносяться до вузлового критерію управління перетвореннями, ми вважаємо введення терміну «стратегічна стійкість» найбільш доцільним і аргументованим. Багато вчених сходяться на думці, що стратегічна стійкість будь-якого сучасного підприємства носить динамічний характер. Підприємству необхідно так управляти своєю діяльністю, внутрішніми, а можливо і зовнішніми параметрами, щоб забезпечити не просто стійке функціонування, а постійно створювати додаткові переваги, передбачаючи, випереджаючи майбутні зміни середовища, реалізовувати можливості, що відкриваються, і знижувати загрози, залишаючись при цьому внутрішньо і зовні стійким. Аналіз трактування стратегічної стійкості підприємства провідними вченими представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Змістовний аналіз трактування стратегічної стійкості підприємства (складено автором)

Автор	Визначення стратегічної стійкості	Фокус у трактуванні стійкості			Врахування взаємозв'язку	
		Про- цес	Резу- льтат	Здат- ність	зміни	розви- ток
Л. Р. Амирха- нова [114]	Здатність своєчасно отримувати, обробляти інформацію, формувати ресурси і видавати продукцію з необхідною продуктивністю у відповідності з попитом споживачів при впливі збурюючих факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.		+	+	+	
Т. І. Іванова [112]	Здатність постійної мінливості або нестабільності підприємства, здатність сукупності економічних відносин зберігати свої параметри в певній області значень, що дозволяє йому гнучко підтримувати якісну визначеність складу, зв'язків і поведінки при адекватній реакції на вимоги зовнішнього і внутрішнього середовища завдяки випереджальному розвитку за допомогою реалізації внутрішнього потенціалу.		+	+	+	+
Н. А. Сабанчиев [111]	Здатність організації зберігати свою цілісність і досягати поставлених стратегічних цілей при постійному дестабілізуючому впливі зовнішнього середовища + здатність підприємства підтримувати зміни стратегії, що спрямовуються цілями організації та зовнішнім середовищем, за рахунок дослідження впливу фінансових, інноваційних та організаційних процесів на показники стійкості організації.			+	+	

Продовження таблиці 2.1

Автор	Визначення стратегічної стійкості	Фокус у трактуванні стійкості			Врахування взаємозв'язку	
		Про- цес	Резу- льтат	Здат- ність	Змі- ни	Роз- виток
М. В. Самосудов [104]	Здатність протягом певного часу зберігати показники діяльності в припустимих межах навіть у разі, якщо зовнішні умови не дозволяють поточній діяльності бути економічно ефективною. При цьому під стійкістю розуміється нестабільність як відсутність глибоких змін, ефективність і надійність роботи компанії як системне явище.		+	+		+
С. П. Бараненко, В. В. Шереметов [115]	Здатність формувати, розвивати і зберігати в тривалий часовий період стабільні конкурентні переваги на ринках споживачів в умовах постійно прискорюваного науково-технічного прогресу, інноваційних технологій і постійно зростаючих проблем з природними та екологічними ресурсами, а також антропогенного впливу на екологію.	+		+		+
Н. В. Лясников [105]	Результат реалізації здатності підприємства створювати, розвивати і зберігати тривалий час (порядку декількох галузевих періодів) конкурентні переваги на вираженому ринку покупця в умовах прискореного науково-технічного прогресу на тлі зростаючих проблем з природними ресурсами і впливом на екологію.		+			+

Логіка обґрунтування авторського визначення стратегічної стійкості базується на таких передумовах. Найважливішою виробничою та торгово-технологічною сферою, в якій реалізується і проявляється стратегічна стійкість підприємства, є галузева конкуренція. Під галузевою конкуренцією розуміють конкуренцію підприємств, що здійснюють виробничу діяльність, спрямовану на схожі цільові споживчі групи, що задовольняють в ній виділені поодинокі потреби і використовують подібні технології. Перша і друга умови означають конкуренцію за ринки збуту, а третя передбачає також конкуренцію за доступ до основних виробничих ресурсів [116]. Галузь і ринок розрізняються сукупністю явищ та суб'єктами господарювання, які складають основу даних понять. Ринок являє собою сукупність умов угод купівлі-продажу. Дане поняття об'єднує товари з точки зору їх змінюваності і характеру потреби, що задовольняється з точки зору споживача. Галузь - це сукупність підприємств, що виробляють подібну продукцію, використовують однотипні технології та ресурси, тобто замінні з точки зору виробника. Таким чином, задавати параметром стратегічної стійкості підприємств період більше одного галузевого циклу вважаємо недостатньо коректним. Незважаючи на характерні для останніх років скорочення періоду життєвих циклів галузей, деякі галузі можуть залишатися зрілими і привабливими для підприємств в перебігу багатьох десятиліть. Критерій «довгостроковості збереження конкурентних переваг» в даному випадку виходить нечітким і складним для обґрунтування. Але оскільки стратегічій конкуренції, у якості критерію « довгостроковості конкурентних переваг» логічно запропонувати або період, що перевищує один цикл галузевого ринку (перша і друга умови галузевої конкуренції), або період, що перевищує один цикл галузевої технології (третя умова галузевої конкуренції). Отже, авторське визначення зводиться до того, що стратегічна стійкість – це інтегративна здатність підприємства зберігати свою цілісність і функціонувати в станах близьких до рівноважного протягом більше одного циклу галузевого ринку або галузевої

технології за умови постійного дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища

Безперечно, при дослідженні стратегічної стійкості багато вчених сходяться на думці, що розглядати її слід як комплекс взаємовпливаючих властивостей діяльності з управління підприємством. При цьому вони відзначають, що дане розуміння стійкості не розкриває внутрішнього стану самої системи і не дозволяє дати відповідь на питання, за рахунок чого забезпечується її стійкість [111]. Стратегічна стійкість підприємства, передусім, проявляється в розвитку через мінімізацію втрат при несприятливих впливах зовнішнього середовища, а за сприятливих обставин - у здатності до ефективного нарощування своїх активів як матеріальних, так і нематеріальних, що підвищує виживання підприємства при несприятливих змінах у зовнішньому середовищі в майбутньому [115]. Як результат, управління стратегічною стійкістю підприємства знаходить головний прояв в управлінні його довгостроковою конкурентоспроможністю. Під забезпеченням стійкості підприємства розуміється розробка механізму її адаптації, а також комплексу заходів, реалізація яких дозволить підприємницькій структурі виконувати функції і досягати мети розвитку в нормальних умовах і при наявності збурень ендогенних і екзогенних факторів [114].

Третьою ключовою дефініцією, щодо якої також не сформовано єдиного бачення є стратегічні зміни на підприємстві. Як наголошувалось у попередніх параграфах, загальне розуміння терміна «зміна» має на увазі, що між двома послідовними моментами часу є помітні відмінності - в ситуації, в людині, в групі, в організації або взаєминах [117].

Найбільш чіткий поділ змісту і процесу змін представлено, на наш погляд, Т. Є. Андрєвою [118].

- Контекст зміни - емпіричне спостереження відмінностей у формі, якості або стану якого-небудь організаційного елемента протягом часу. Організаційним елементом стратегічних змін може бути один або кілька

бізнес-процесів, система взаємодії між підрозділами, стратегія певного рівня ієрархії, продукція або вся організація в цілому;

- Процес зміни - послідовність подій, які привели до спостережуваного змістовному зміни в організації, тобто сукупність причин, що викликали зміни, і підпроцесів прийняття рішення про зміну, його детального опрацювання та впровадження в організації.

Протягом останніх п'ятнадцяти років кількість досліджень, присвячених теорії та методології управління змінами і зокрема, розкриттю сутнісної характеристики змін дозволило сформувати вагому теоретичну базу. Найбільш поширеними продовжують залишатися роботи, що описують проблематику управління змінами в цілому, без чіткого виділення стратегічного контексту перетворень. Термін «організаційні зміни» є при цьому найчастішим у використанні, хоча понятійної узгодженості щодо даної категорії досі не існує. Як правило, під категорію організаційних змін дослідники намагаються вписати всі цілеспрямовані перетворення, що відбуваються в організації (на підприємстві). Поряд з цим існує достатня кількість досліджень, в яких під організаційними змінами розуміються перетворення в частині організації діяльності підприємства в цілому або окремих його підсистем, тобто зачіпається тільки один із загальновідомих управлінських контекстів. Термін «стратегічні зміни» зустрічається в сучасних наукових роботах більш рідко, хоча, на нашу думку, саме стратегічний зріз перетворень вимагає в даний час фундаментального, широкоаспектного обґрунтування та концептуалізації. У першу чергу це пов'язано з формуванням і розвитком новим управлінських парадигм, що зводять процес упереджувального планування та впровадження стратегічних змін у ранг ключового елемента всієї системи стратегічного управління підприємством.

Традиційно, до кінця 90-х рр. в дослідженнях з теорії організації та стратегічного менеджменту стратегічну зміну уявлялося як системне великомасштабне перетворення на етапі реалізації стратегії. Встановлення

нового або суттєво перетвореного способу функціонування, як правило, поширювалося на досить довгий період (не менше одного галузевого циклу). Проте останнім часом стратегічний розвиток організації розглядається як безперервний еволюційний процес, в якому упереджувальна трансформація є єдиною умовою виживання. Зміни, що відбуваються на підприємстві, так чи інакше починають ув'язуватися з його стратегічними орієнтирами, причому одна стратегічна зміна створює необхідність в інших змінах. Незважаючи на те, що радикальні, масштабні і термінові стратегічні зміни, які трансформують генеральну стратегію, для підприємств є відносно нечастими, ступінчасті перетворення (які можуть за своєю суттю бути стратегічними) є процесами, які виникають набагато частіше. Таким чином, генеральна стратегія і похідні від неї підстратегії починають розбудовуватись за рахунок поступових, ступінчастих змін в руслі постійних покращень і проактивних удосконалень. Іншими словами, досить великий спектр змін, що відбуваються на підприємстві, повинен мати сьогодні стратегічний приціл і системне обґрунтування.

Певний взаємозв'язок між стратегічними змінами і розвитком підприємства розкривається вже в трактуваннях сутності змін, сформульованих сучасними вченими. На думку Воронкова Д. К. під стратегічними змінами слід розуміти певні дії, які змушують організацію переходити з одного стану в інший, більш якісно і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що в свою чергу сприяє постійному розвитку організації, а при систематичному проведенні змін однозначно веде до підвищення ефективності її функціонування [58]. У дослідженнях автор акцентує на те, що стратегічні зміни виступають, в першу чергу, основою інноваційного розвитку підприємства. Також вказується на недостатню обґрунтованість ототожнення інноваційного розвитку з таким базовим поняттям, як зміни на підприємстві. Це пов'язано з тим, що зміни є основою розвитку, хоча не всі зміни обумовлюють його виникнення.

Проведені дослідження дозволили обґрунтувати концептуальний взаємозв'язок між стратегічними змінами на підприємстві, його адаптивним

функціонуванням та розвитком і стратегічною стійкістю підприємства (рис. 2.2).

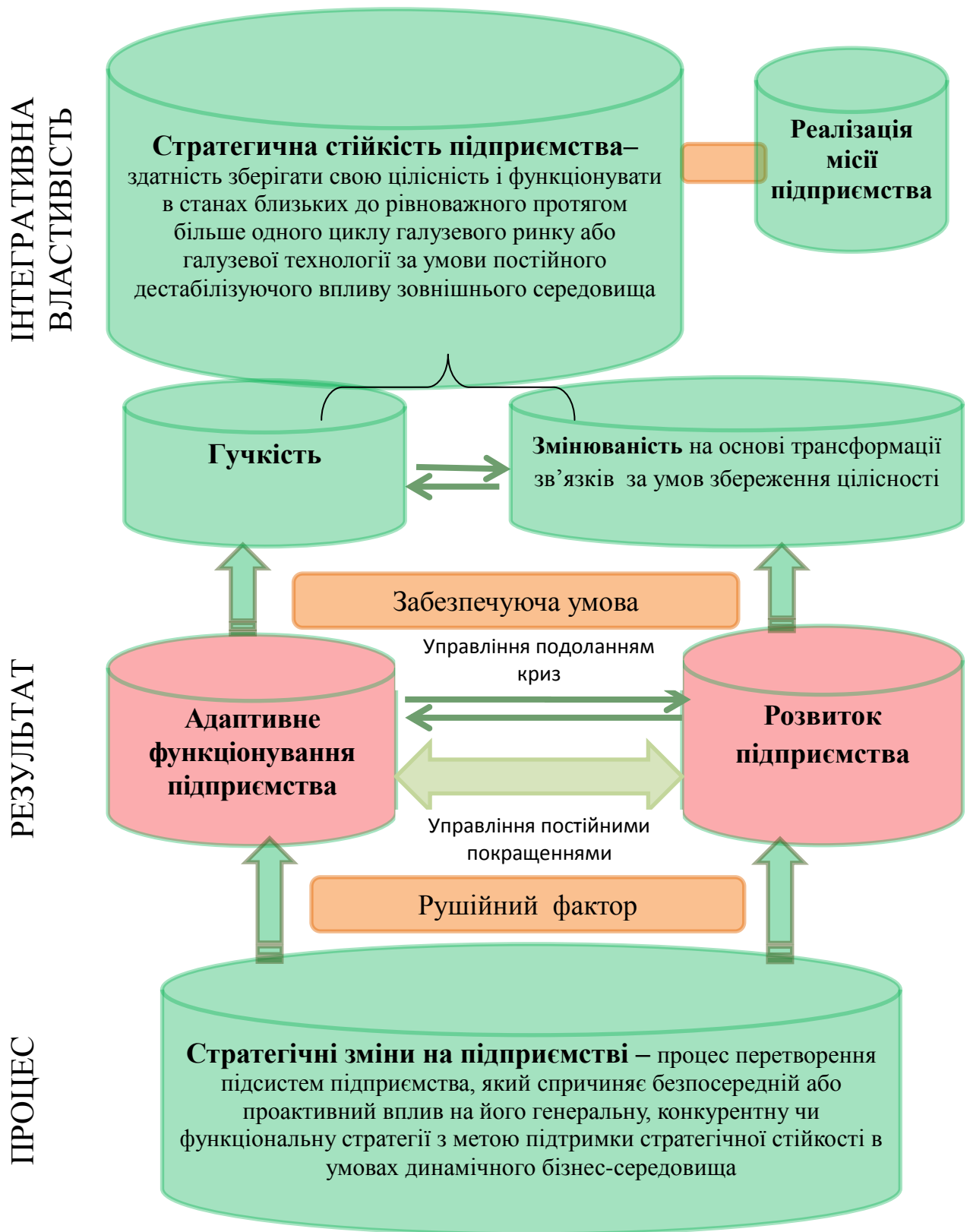


Рис 2.2. Концептуальна схема взаємозв'язку процесу стратегічних змін, розвитку і стратегічної стійкості підприємства (авторська розробка)

Таким чином, системність перетворень багато в чому визначається їх організаційною компонентою, що дозволяє адаптувати підприємства до постійно мінливих ринкових реалій в процесі довготривалого функціонування. Основний вигравш підприємства отримують не за рахунок економії на масштабах і пошуку дешевих ресурсів, а за рахунок своєчасності реагування, при цьому актуально-значущим починає виступати виділення та реалізація характерних взаємозв'язків, вмiла взаємодія із споживачами та постачальниками [95, с. 9]. Підсумовуючи проведені дослідження зазначимо, що розуміння стратегічних змін як процесу полягає в перетвореннях підсистем підприємства, що спричиняють безпосередній або проактивний вплив на його генеральну, конкурентну чи функціональну стратегії з метою підтримки стратегічної стійкості в умовах динамічної бізнес-середовища. Процесний контекст стратегічних змін виражається в тому, що вони є рушійним фактором адаптивного функціонування і, головним чином, розвитку підприємства. Адаптивне функціонування передбачає досягнення цілей діяльності в рамках існуючої структури і досягнутого рівня якості системоутворюючих елементів. Розвиток підприємства виявляється при цьому у досягненні цілей за рахунок формування нової структури і виходу на інший якісний рівень системоутворюючих елементів.

Отже, результатом ефективно проведених стратегічних змін має стати або підтримка адаптивного функціонування підприємства або його розвиток. У свою чергу адаптивне функціонування і розвиток служать забезпечуючою основою формування ключової для відкритої системи (підприємства) інтегративної властивості - стратегічної стійкості [119].

На основі вищезначеного можна стверджувати, що базою побудови узагальненої теорії стратегічних змін може служити концепція підприємства як своєрідного системного інтегратора - цілісного економічного суб'єкта, що об'єднує в часі і просторі різноманітні соціально-економічні процеси і використовує системні, синергетичні і мультиплікативні ефекти. У сучасних умовах таким системним інтегратором може виступати підприємство. Така

форма організації господарчої діяльності дозволяє реалізувати не тільки стандартну функцію виробництва товарів і послуг для інших суб'єктів ринку, а й системну функцію соціальної відповідальності як перед суспільством в цілому, так і перед кожним працівником. Саме в рамках підприємства формуються найбільш сприятливі умови для управління змінами в сфері «організаційної культури», тобто формування системи цінностей, яку розділяє персонал підприємства і пов'язаної з кінцевими цілями організації, встановлення стандартів діяльності працівників, забезпечення гнучкого лідерства з акцентом на особисті контакти, створення атмосфери залученості у справи підприємства тощо.

Саме підприємство як гнучка, пластична форма організації господарської діяльності припускає в процесах управління структурними змінами широке різноманіття організаційних рішень - саме в цьому напрямку йдуть пошуки сучасних економічних теорій в галузі організаційного розвитку.

Розгляд та подання підприємства як складної господарської системи дозволяє в концептуальній схемі «взаємозв'язок процесу стратегічних змін, розвитку і стратегічної стійкості підприємства», в операціональних моделях перетворень та організаційного розвитку використовувати уявлення про сучасне підприємство як про безліч конфігурацій, альтернативних інституційних встановлень, серед яких необхідно здійснити вибір з тим, щоб максимізувати ефективність організації.

Відмінність такого уявлення підприємства від підприємства як кібернетичної системи при «системотехнічному» підході зводиться до того, що при цьому розглядається і враховується не єдиний оптимальний стан в кожній підсистемі, а безліч взаємозалежних станів. Це дає можливість описати поведінку підприємства і процеси управління стратегічними змінами в термінах процесів активної адаптації, самоорганізації та самонастроювання.

Основним завданням розробки методології стратегічних змін є обґрунтування базових передумов (системи принципів), необхідних для

формування концепції інтеграційного внутрішнього та/або зовнішнього розвитку підприємства в сучасних умовах.

Принципово важливими є наступні фундаментальні особливості і властивості підприємства (фірми), розглянутого і аналізованого як складної господарської системи, які сформульовані в дослідженнях провідних фахівців у галузі системного підходу та системного аналізу в економіці. Ці особливості формують методологічний базис інтегративного підходу до проблеми розвитку підприємства .

1. Здатність системи зазнавати зміни, зберігаючи саме себе - закон функціональної еволюції чи закон цілісності систем - є найважливішим законом теорії систем.

Основний зміст закону полягає в наступному. В умовах істотних варіацій потоків споживання в системі, аж до зміни числа споживачів у процесі функціональної еволюції, управління потоком даного ресурсу забезпечено так, що система зберігає свою цілісність, залишаючись тотожною самій собі . Ключовим поняттям тут є поняття "цілісність системи" як внутрішня єдність, внутрішня обумовленість, що характеризує якісну визначеність системи. Виступаючи умовою існування системи, умова цілісності висловлює вимоги збереження керованого потоку ресурсів (його нерозривності) як джерела життєзабезпечення даної спільності.

2. Господарська (соціально-економічна) система як цілісне утворення здійснює свою життєдіяльність не тільки за програмою (образ поведінки), але й з урахуванням реакції на поточну, заздалегідь невідому випадкову зміну навколишнього середовища. Цей найважливіший результат еволюційного розвитку звертає до простої, але місткої формули: функція породжує систему, структура інтерпретує мету. У стабільному оточенні господарська система вдається до стандартизації у всіх блоках структури. Якщо ж у організації виникає невизначеність щодо елементів входу (сировинних джерел) або невизначеність щодо елементів виходу (відбувається раптова зміна попиту, або часті зміни в вироблених

продуктах), то «згладжування», пристосування до таких факторів динамічності середовища припускають наявність внутрішньої гнучкості в структурі і використання таких механізмів координації, як взаємне узгодження, або безпосередній контроль .

3. Перехід до розгляду підприємства як відкритої системи вимагає постановки додаткових цілей, що забезпечують успіх підприємству тільки при відповідності внутрішніх умов діяльності та факторів зовнішнього середовища.

4. Підприємство як складна господарча система в рамках тенденції до стійкості виробляє внутрішні імпульси розвитку. Такого роду «внутрішня енергія» є джерелом еволюційних процесів в господарських системах. Ця здатність до розвитку характеризує організаційний потенціал господарської системи [120].

5. Зростання складності середовища діє на параметри гнучкості структури господарської системи в напрямку децентралізації та диверсифікації. Чим вище різноманітність середовища, зокрема, ринків, на яких присутня дана господарська система, тим значніше прагнення до спеціалізації її підрозділів, в тому числі ринкової.

6 . Невизначеність середовища змушує господарську систему формувати так звані «ядра» діяльності і здійснювати вибіркочу децентралізацію в напрямку до цих «ядер». Такі «ядра» формують основу організаційного потенціалу.

Отже, в основі стратегічних змін лежить концепція розвитку підприємства як господарської системи, що діє в певному середовищі, причому в контексті управління стратегічними змінами до середовища відноситься сама концепція і, відповідно, базова стратегія змін і пов'язані з ними нововведення, до яких «повинна» пристосуватись, адаптуватись організація. Тому процеси управління стратегічними змінами починають визначати динаміку підприємства, і таким чином можна актуалізувати необхідність цілеспрямованого управління змінами як особливого класу

організаційно - динамічних процесів, що вимагають розробки і використання спеціальних методів і механізмів реалізації [121].

Таким чином, концептуальна схема взаємозв'язку стратегічних змін, як рушійних факторів адаптивного функціонування і розвитку підприємства, показує, що саме розвиток виступає основою його стратегічної стійкості та досягнення місії в умовах підвищеного динамізму ділового середовища. В умовах постіндустріальної економіки процес стратегічних змін спрямований на отримання стійкого ефекту адаптаційного синергізму, який передбачає взаємне посилення ефекту змін в організації з ефектом змін середовища і навпаки. При цьому «стратегія розвитку» повинна трансформуватися в «стратегію безперервних покращень, яка розвивається».

Основною метою управління змінами є вибір і підтримка сталого, адаптивного режиму функціонування і розвитку системи і надсистеми у відповідь на дійсні або можливі дії факторів бізнес-середовища і подолання розбіжностей між функціонуванням і розвитком.

2.2. Дослідження еволюції теорії управління стратегічними змінами в контексті її синхронізації з теорією стратегічного управління

Останніми роками складність ведення бізнесу постійно зростає, загострюється боротьба за споживача і технології, відбувається глобалізація ринків збуту і чинників виробництва. Посилюється також вплив великих міжнародних організацій і геополітичних трансформацій. Культурне змішування в масштабах країн і континентів спричиняє сильний вплив на політику, право і характеристики робочої сили. Суттєвий вплив на бізнес спричиняє і науково-технічний прогрес, інформаційна революція, зокрема, інтернет і досягнення в області комунікацій. Внаслідок складності і турбулентності зовнішнього ділового середовища збільшується кількість змін, які необхідно впроваджувати підприємствам для того, щоб

підтримувати інноваційний характер розвитку. Інноваційні орієнтири підвищують вимоги і до якості здійснюваних перетворень: вони повинні впроваджуватись швидше, більш результативно, з меншою кількістю збоїв, маючи при цьому більше охоплення і глибину. У даний час багато підприємств здійснюють стратегічні перетворення, але тільки частина з них є успішними, тобто дозволяють досягти цілей і дають заплановані результати, виправдовуючи витрати. Неефективне здійснення змін призводить до провалу в адаптації до поточної ситуації, не дозволяє розвивати і використовувати інноваційний потенціал підприємства, що значно послаблює його конкурентну позицію. Отже, проблематика теоретичного обґрунтування планування і впровадження змін в умовах формування інноваційного суспільства набуває стратегічної значущості для будь-якого сучасного підприємства.

Грунтовні дослідження, завдяки яким відбулось становлення теорії управління стратегічними змінами як самостійного наукового напрямку, представлені такими зарубіжними ученими, як І. Ансофф [25], А. Арменакіс [122], В. Барнетт [123], А. Ван де Вен [124], К. Вейк [125], Р. Вудмен [126], Л. Грейнер [127], Д. Кімберлі [128], К. Левін [129], Д. Лестер [130], Д. Ліппіт [131], А. Мейер [132], І. Пенроуз [133], Д. Тис [134], Н. Тушман [93], М. Ханнан [135], С. Хенкс [136] тощо.

Теорія управління змінами в організації як самостійний напрям управлінської науки розвивається вже близько 60-ти років. Прийнято вважати, що виникнення теорії організаційних змін пов'язано з появою триетапної моделі К. Левіна в 1951 р. (дод. Б, рис. Б.1) [129]. До цього моменту управління змінами розглядалося як частина організаційної поведінки. Розвиваючи теорію управління змінами, вчені розробили і обговорили ряд концепцій, пов'язаних з:

- розумінням змісту змін та процесу їх здійснення;
- розробкою інструментів вимірювання процесу змін;
- створенням методології або окремих методик управління ними.

Однак одну з основних труднощів в управлінні змінами як наукового напрямку становить відсутність домінуючої парадигми або єдиної методології аналізу.

Існуючі теорії та практичні методи управління змінами часто суперечать один одному, що пов'язано в основному з нестачею емпіричних свідчень на користь тих чи інших концепцій. Більшість емпіричних спостережень у галузі управління змінами носять або крос-секційний або лонгітюдний характер.

Як відомо, крос-секційний аналіз заснований на порівнянні даних, що відносяться до одного тимчасового періоду, але до різних об'єктів. Лонгітюдний аналіз передбачає тривале і системне вивчення одних і тих же об'єктів. До теперішнього часу вітчизняні та зарубіжні вчені так і не прийшли до спільної думки щодо того, які методи є найбільш придатними для дослідження процесів змін в організації.

Також слабо дослідженими є підходи до вирішення проблеми управління організаційними змінами в соціально-економічних системах з урахуванням зміни управлінських парадигм. Слід зазначити й понятійні розбіжності щодо таких базових термінів, як «організаційні зміни», «стратегічні зміни», «управління змінами».

На нашу думку, всі наявні роботи в галузі управління змінами можна умовно розділити на дві категорії:

- наукові книги і статті, засновані на емпіричних дослідженнях, які зробили істотний вплив на розвиток концептуального напрямку теорії організаційних змін, а також прикладних робіт [137];

- статті та книги науково-популярного характеру, пов'язані з бізнес-літературою, і спрямовані переважно представникам бізнесу.

Авторами даних робіт часто виступають відомі вчені провідних бізнес-шкіл. Також в даній ніші активно публікуються представники великих консультативних компаній, які пропонують ряд практичних рекомендацій

щодо проведення змін на основі узагальнення і аналізу великого практичного досвіду.

Вивчення організаційних змін як окремого напрямку управлінської науки почалося після Другої світової війни, коли в результаті зміни характеристик споживання, появи нових технологій і нових ринків з'явилася потреба в адаптації компаній до нових умов середовища і проблема успішної реалізації змін потрапила в поле зору багатьох керівників і вчених.

Перш ніж досліджувати еволюцію даного наукового напрямку розглянемо підходи до визначення понять «зміни» і «управління змінами».

Узагальнення найбільш поширених підходів до визначення часто вживаних термінів «організаційні зміни» і «стратегічні зміни», які розкривають через призму змістовного та процесного контекстів еволюцію теорії організаційних змін (табл. 2.2).

Як бачимо, термін «організаційні зміни» має різні трактування не тільки з позицій змістовного і процесного розуміння. Деякі автори розглядають організаційні зміни тільки як зміни типу, структури і методів управління [138], тобто мають на увазі тільки перетворення організації діяльності підприємств. Більшість же учених, кажучи про змістовну частину організаційних змін, має на увазі реформування будь-якого елемента діяльності підприємства: організаційної стратегії, програми, продукту, всієї організації в цілому, а також роботи конкретного співробітника або робочої групи [140].

Початкові дослідження теорії управління змінами присвячено праці таких зарубіжних учених, як Дафт, Ватцлавік, Уїкланд, Фірш. Найбільший внесок у формування концептуальних основ управління змінами зроблено М. Ханнаном, який дослідив питання структурної інерції у взаємозв'язку з організаційними змінами [135]. Також концептуально значущими є роботи У. Барнетта, що присвячені моделюванню внутрішньо організаційних змін [123]. Фундаментальним є дослідження Е. Ван-де-Вена а М. Пул, які розкривають типологію теорії процесу змін [140].

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика підходів до визначення організаційних змін через змістовний і процесний контексти (складено автором)

Автор	Визначення, що розкриває змістовну складову змін	Автор	Визначення, що розкриває процесну складову змін
Губер, Глік, Міллер (1993 р.)	Зміна в організації означає зміну в тому, як організація функціонує, хто її члени і лідери, яку форму вона приймає і як вона розподіляє свої ресурси	Барнет, Кароль (1995 р.)	Організаційні зміни – це перетворення організації між двома моментами часу
Ван де Вен, Пул (1995 р.)	Зміна - це емпіричне спостереження відмінності у формі, якості якого-небудь організаційного елемента протягом часу. Організаційним елементом може бути робота конкретного співробітника, робоча група, організаційна стратегія, програма, продукт або вся організація в цілому.	Н. Казакова (2005 г)	Організаційні зміни – це процеси, що протікають у виробничій системі і спрямовані на підтримку або порушення її динамічної рівноваги
Н. Морозов (2003 р.)	Під організаційними змінами розуміються зміни типу, структури і методів управління.	Ю. Аніскін (2009 р.)	Організаційні зміни – це процес перетворень для переведення системи з одного стану в інший або наближення існуючого стану до бажаного
М. Шеремет (2010 р.)	Зміни в організації – це заходи, спрямовані на досягнення якісно нових зв'язків між об'єктами управління		
Р. Дафт (2001 р.)	Організаційні зміни визначаються як освоєння компанією нових ідей або моделей поведінки		
Т. Иванова (2006 р.)	Організаційні зміни означають ті організаційні реформи, в ході яких досягається зміна цінностей, прагнень і поведінки людей при одночасній зміні процесів, методів, стратегій і систем		

Учені пояснюють процеси змін в організаціях з позицій чотирьох суперечливих теорій: теорії життєвого циклу, телеології, діалектики та еволюції. Для обґрунтування процесів змін Е. Ван-де-Вен та М. Пул спершу виділяють чотири загальні характеристики кожної теорії. Отже, у кожній теорії процес розглядається як цикл різних подій; кожен цикл регулюється різними «двигунами» або генераторами змін; означені «двигуни» діють на різних рівнях аналізу; водночас «двигуни» передбачають різні способи змін. Таким чином, згідно кожній теорії процес розвитку складається з принципово різних послідовностей подій і, відповідно, спрямовується різними «двигунами» змін. В моделі життєвого циклу процес змін будь-якої організаційної одиниці обов'язково проходить через певну послідовність стадій. Інституціональна, природна або логічна програма приписує особливий зміст даних стадій. У телеологічній моделі розвиток – це цикл, що складається з формулювання цілей, їх досягнення, оцінки і зміни на основі отриманого досвіду. Ця послідовність виникає внаслідок цілеспрямованого соціального конструювання у процесі взаємодії індивідів в організації. Згідно діалектичним моделям конфлікти виникають між організаційними одиницями, що підтримують тезу та антитезу. Вони зіштовхуються для породження синтезу, який з часом стає тезою у наступному циклі діалектичної послідовності. Зштовхування та конфлікт між протидіючими об'єктами породжують діалектичний цикл. В еволюційній моделі розвитку існує послідовність, що повторюється. Вона складається зі змінюваності, відбору та збереження організаційних одиниць у будь-якій популяції. Означений еволюційний цикл породжує боротьбу за обмежені ресурси між складовими елементами популяції. У подальшому Е. Ван-де-Вен та М. Пул зробили вплив на розвиток не тільки концептуального напрямку теорії організаційних змін, але і прикладних робіт.

Зазначимо, що при формуванні авторської концепції управління стратегічними змінами нами враховано усі чотири моделі.

Дослідження М. Ханнана і Д. Фрімана «Структурна інерція і організаційні зміни» було опубліковано в 1984 р. і ґрунтувалося на розгляді можливостей вживання організаційної екології в управлінні змінами. Проте сьогодні мало проведено фундаментальних досліджень, які б присвячувались еволюції розвитку теорії управління змінами і дозволяли виокремити основні етапи розвитку цієї теорії. Особливу актуальність дана проблематика має для сучасної України. Багато вітчизняних підприємств не досягають стійких конкурентних позицій тільки тому, що не можуть виробити дієвих підходів до управління змінами. Хоча в умовах формування інноваційного суспільства, коли на передній план виходять нові чинники успіху, ключовим моментом в реалізації стратегії підприємства є обґрунтування ефективної концепції управління змінами. Обґрунтування такої концепції неможливе без розуміння теоретичних основ управління стратегічними змінами і вироблення власного механізму впровадження перетворень.

Вивчення організаційних змін як окремого напрямку управлінської науки почалося на початку 50-х років. Більшість ранніх робіт була сконцентрована на процесній складовій змін, а точніше, на найефективніших методах впровадження перетворень і подоланні опору персоналу. Впродовж декількох десятиліть в організаційній науці домінувало розуміння процесу організаційних змін за К. Левіном. Запропонована соціальним психологом Куртом Левіном в 1951 р. трьохетапна схема розморожування - зміна - заморожування і сьогодні залишається найпоширенішим загальним рецептом по впровадженню змін в організації.

Подальші напрями досліджень в спробі позначити які-небудь орієнтири у всьому різноманітті організаційних змін логічно привели до створення різноманітних класифікацій цього феномена. Більшість з них, так чи інакше, спирається на розмежування між інкрементальними і радикальними (еволюційними і революційними, кумулятивними і дискретними) змінами. Дійсно, організації змінюються переважно двома способами: шляхом радикальної дії і шляхом еволюційної адаптації. В першому випадку зміна є

різкою, часто нав'язаною організації або санкціонованим вищим менеджментом дією, що виникла як реакція на появу серйозних технологічних новацій, на недолік або надлишок найважливіших ресурсів або як реакція на раптові зміни управлінського, правового або політичного клімату. В цих умовах зміна може відбутися швидко і часто супроводжується хворобливою структурною ломкою. Еволюційний шлях, навпаки, є спокійним, поступовим, децентралізованим і з часом проводить явну і достатню зміну без перевероту.

Можливість проведення змін еволюційним шляхом є предметом частих дискусій. Вперше подібне розділення було зроблено на початку 1970-х рр., коли Ватцлавік, Уїкланд і Фірш ввели поняття змін першого і другого порядку [99]. Під змінами першого порядку розумілися незначні «варіації навкруги основної теми», а під змінами другого порядку - кардинальний прорив, що не має зв'язку з минулим. На наш погляд, ця класифікація є достатньо загальною, дозволяє інтерпретувати її як щодо змісту і процесу змін, так і обох характеристик разом.

З кінця 1980-х рр. теорія змін поступово почала долати фрагментацію наукових знань у сфері управління організаційними змінами. З одного боку, учені привнесли порівняльний, крос-організаційний аналіз і запозичення з інших наук, таких як математика, фізика і теорія хаосу, а з іншого – спроби поліпшити дослідницький інструментарій і чіткіше зрозуміти його обмеження.

Крім того, активізувалися спроби створити універсальну схему, що дозволяє узагальнити різні теорії змін. В цей період з'явилося достатньо фундаментальних і наукових досліджень в області управління змінами. Дослідження М. Ханнана і Дж. Фрімана ґрунтувалося на розгляді можливостей вживання організаційної екології в управлінні змінами. Дослідження Уїльяма П. Барнетта і Гленна Р. Кэрролла «Моделювання внутрішньо організаційних змін» продовжує традицію організаційної екології у вивченні організаційних змін. В той же час автори затверджують,

що, не дивлячись на існування двох таборів в теорії організацій адаптаційної теорії і еволюційного відбору, протягом останніх двох десятиліть більшість дослідників в рамках кожного табору рухалася в одному напрямі.

У представленій роботі розглянуті і обговорені різноманітні підходи в області дослідження організаційних змін і їх наслідків. В роботі аналізуються змістовні і процесні аспекти змін, виявлені основні детермінанти організаційних змін — внутрішні і зовнішні чинники, і представлений огляд емпіричних досліджень по різних наслідках змін в організації.

Основний зміст дослідження А.. Арменакіса і А. Бедіана добре виражений в її назві: «Організаційні зміни: огляд теоретичних і емпіричних досліджень в 90-х роках ХХ століття». Схема аналізу, представлена авторами, частково відповідає типології Ван-де-Вена і Пула, що описує вплив процесів змін на розвиток організацій з часом. Таким чином, в роботі А. Арменакіса і А.Бедіана показана спадкоємність наукових досліджень і проводиться узагальнюючий аналіз найважливіших досліджень останнього десятиліття минулого сторіччя.

Провідні концептуальні схеми, що розкривають процеси та контексти управління змінами представлено у дод. Б, рис. Б 2, Б.3, Б.4, Б.5, Б. 6. У практиці господарювання найчастіше зустрічаються такі чотири „організаційні метафори”, як „підприємство як машина”, „підприємство як політична система”, „підприємство як організм” та „підприємство як потік і трансформація”.

Ці метафори є найбільш важливими при обґрунтуванні стратегічних змін. Основні підходи до здійснення змін, як бачимо, залежать від тієї чи іншої метафори. Доцільність застосування тієї чи іншої моделі управління змінами до відповідної організаційної метафори узагальнено у дод. Б, табл. Б.1.

На даний час теорія організаційних змін є перспективним самостійним науковим напрямом, який динамічно розвивається. Найцікавішими і змістовнішими в теоретичному плані представляються дослідження таких російських і українських учених: Широкової [45], В. Катькало [141], Ю.

Анискина [45], В. Грушенко [142], В. Морозова [54], Т. Іванової [102], Н. Абдикеева [143] та інших учених.

Таким чином, головні результати дослідження еволюції теорії управління змінами, як самостійного наукового напрямку дозволяє виділити 4 принципових етапи її розвитку (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Еволюція розвитку теорії управління змінами, як самостійного наукового напрямку (авторська розробка)

Проблема	Етапи еволюції теорії управління змінами			
	Етап 1. 1950-ті – кінець 1970- х рр.	Етап 2. Кінець 1970-х – 1980-ті рр.	Етап 3. Кінець 1980-х – 1990 –ті рр.	Етап 4. Починаючи з 2000-х рр.
Організаційно- економічні особливості конкуренції і підприємств	Високі темпи економічного зростання, чинники загострення конкуренції, зростання компаній через конгломератну диверсифікацію, наявність ринкових ніш	Зниження надійності економічних прогнозів, зростання міжнародної конкуренції, деконгломерація, заповнення ринкових ніш	Підвищення значущості нематеріальних активів в конкуренції, глобалізація світової економіки, посилення спеціалізації фірм, відсутність незанятих ніш, насиченість ринку	Розвиток економіки знань (когнітивної), поглиблення глобалізації і посилення її ролі в конкуренції, впровадження мереж і інших форм іж фірмових організацій
Рівень динамізму бізнес-середовища	Невисокий	Середній	Високий	Дуже високий

Продовження табл. 2.3

Проблема	Етапи еволюції теорії управління змінами			
	Етап 1. 1950-ті – кінець 1970- х рр.	Етап 2. Кінець 1970-х – 1980-ті рр.	Етап 3. Кінець 1980-х – 1990 –ті рр.	Етап 4. Починаючи з 2000-х рр.
Головні наукові досягнення	Початок розвитку теорії управління змінами. Обґрунтування етапів проведення змін. Розгляд психологічних аспектів управління змінами.	Деталізація процесної складової змін. Розвиток підходів до класифікації змін. Обґрунтування механізму впровадження змін на основі кібернетичних принципів.	Формування концептуальних засад управління змінами. Спроби створити універсальну схему, яка дозволить узагальнити різні теорії змін. Обґрунтування механізму впровадження змін на основі кібернетичних і синергетичних підходів.	Розвиток концепції управління змінами на основі симбіозу управління знаннями, реінжиніринга і когнітивної людської складової. Обґрунтування механізму впровадження змін на основі когнітивного реінжиніринга.
Наукові дисципліни, що створюють теоретичну базу досліджень	Психологія	Теорія організації Теорія систем Кібернетика Психологія	Теорія організації Теорія систем Кібернетика, Синергетика	Теорія організації Теорія систем Кібернетика, Синергетика Когнітологія
Актуальні загальні підходи до управління	Процесно-функціональний	Системний Ситуаційний	Системний Ситуаційний Бізнес-процесний	Бізнес-процесний Ситуаційний
Найбільш відомі концептуальні моделі, розкриваючі процесні характеристики змін	Триетапна модель К.Левіна; Шестиетапна модель Л.Грейнера	Модель фаз запланованих змін Баллока і Баттена	Восьмиступна модель управління змінами Дж. Коттера; Модель змін Фрайлінгера і Фішера	Модель циклу змін Кемерона;; Методологія управління змінами І. Адізеса

Закінчення таблиці 2.3

Проблема	Етапи еволюції теорії управління змінами			
	Етап 1. 1950-ті – кінець 1970- х рр.	Етап 2. Кінець 1970-х – 1980-ті рр.	Етап 3. Кінець 1980-х – 1990 –ті рр.	Етап 4. Починаючи з 2000-х рр.
Найбільш відомі концептуальні моделі, розкриваючі змістовні характеристики змін	---	---	Модель узгодження Надлера і Тушмана; Формула змін Бекхарда-Харріса	Модель перетворення бізнеса Гуїяра і Келлі Модель розвитку Е. Фламгольца
Актуальні методи (інструменти) управління змінами	Організаційний розвиток;	Організаційний розвиток; бенчмаркинг;	Реінжиніринг бізнес-процесів; організаційний розвиток; бенчмаркинг; аутсорсинг; лінпродакшн	Когнітивний реінжиніринг Концепція «б сигма»; всебічне управління якістю; лін-продакшн; аутсорсинг; аутстафінг.
Головні автори-дослідники	К. Левин, І. Ансофф, К. Ендрюс, П. Болмен	К. Левін, Л. Грейнер, І. Адізес, М. Грін, М. Хаммер, П. Друкер	Дж. Коттер, Д. Коен., Г. Хамел, К. Прахалал, Р, Ван-де-Вен, Р. Пул Н. Фосс, Р. Грант, Д. Тис, А.Арменакіс	Д. Тис, І. Адізес, М.Кемерон, Д. Ходкінсон, Е. Фламгольц, В, Катькало, Г. Широкова, Н. Абдикеев, С. Попов, Т. Іванова, В. Морозов, Н. Казакова Д. Воронков

Для визначення передумов виникнення перетворюючого стратегічного менеджменту як нової парадигми стратегічного управління підприємством розглянемо головні етапи розвитку теорії стратегічного управління. Реалії сьогодення доводять, що класичні концепції стратегічного управління,

створені у другій половині ХХ ст., перестають відповідати новим умовам бізнес-середовища (табл.2.4). Сьогодні доцільно говорити про становлення нової концепції стратегічного менеджменту, основним завданням якої є не стільки довгострокове виживання підприємства, скільки його своєчасна трансформація. На зміну формальному стратегічному плануванню приходить самоорганізація на основі загального для усього персоналу бачення майбутнього. Отже, в сучасних умовах основою успіху підприємства виступають не стільки особливості галузевої структури і розподілу ресурсів між підприємствами галузі, скільки здатність до безперервного вдосконалення діяльності і створення додаткової цінності для споживачів. Отже, сучасна система стратегічного управління підприємствами – це система організаційно-економічних взаємин суб'єктів управління, що визначають зміст управлінських процесів від формування стратегії розвитку до її реалізації, яка спирається на відповідну систему забезпечення, - інформаційну, стратегічного мислення. Вона гнучко реагує на зміни зовнішнього середовища і дозволяє проводити інновації, направлені на досягнення конкурентних переваг підприємства в довгостроковій перспективі. Як суб'єкти стратегічного управління виступають не тільки внутрішні структури управління підприємствами, але і зовнішні структури, що управляють, діють на рівні муніципальних, регіональних органів влади, вищестоящих галузевих структур, що впливають на формування і реалізацію стратегії підприємства.

Таким чином, сьогодні правомірно говорити про становлення нового стратегічного менеджмента, такого, що «перетворює». Його головним завданням є не стільки довгострокове виживання, скільки своєчасна трансформація підприємства, основи успіху в якому убачаються не в структурних перевагах, а в доданій цінності підприємства; менеджменту, де місце формального стратегічного планування займає самоорганізація на основі загального бачення.

Таблиця 2.4

Узагальнення проблем, які досліджувались в процесі розвитку теорії стратегічного управління (складено на основі [113])

Проблема	Етапи еволюції теорії стратегічного управління			
	Етап 1. 1960-ті – перша половина 1970 рр.	Етап 2. Кінець 1970-х – 1980-ті рр.	Етап 3. Кінець 1980-х – 1990 –ті рр.	Етап 4. Початок 2000-х рр.- теперішній час
Організаційно-економічні особливості конкуренції і підприємств	Високі темпи економічного росту, нові фактори загострення конкуренції, зростання компаній через конгломератну диверсифікацію, наявність незайнятих ринкових ніш	Зниження надійності економічних прогнозів, зростання міжнародної конкуренції, деконгломерація, заповнення і структуризація ринкових ніш	Підвищення значущості нематеріальних активів в конкуренції, глобалізація світової економіки, посилення спеціалізації фірм, відсутність незайнятих ніш, насиченість ринку	Розвиток економіки знань, поглиблення глобалізації і посилення її ролі в конкуренції, впровадження мереж і інших форм міжфірмових організацій
Рівень динамізму бізнес-середовища	Невисокий	Середній	Високий	Дуже високий
Головний предмет досліджень	Стикування діяльності фірми з зовнішнім середовищем з урахуванням існуючих на даний час сильних і слабких сторін фірми	Визначення конкурентних переваг фірми на основі вірного ринкового позиціювання з урахуванням існуючої галузевої структури	Визначення конкурентних переваг фірми на основі такого розвитку внутрішніх ресурсів, який важко скопіювати конкурентам	Визначення конкурентних переваг фірми на основі синтезу управління зовнішніми факторами і внутрішніми ресурсами
У чому запорука успішної стратегії	Чітко сформулювати довгострокові цілі, розробити довгостроковий план і реалізувати його шляхом освоєння ринків	Грунтовно оцінити ситуацію у бізнес-середовищі, визначити і вчасно зайняти найбільш привабливі ніші за рахунок переваги у ціні або якості	Для утримання завойованих позицій навчитись розвивати ресурси всередині підприємства, розробляти нові, унікальні стратегічні ходи	Забезпечити найбільшу цінність своєї продукції на основі завчасної адаптації до змін зовнішнього середовища і розвитку інтелектуальних активів
Головні автори	А. Чандлер, І. Ансофф, К. Ендрюс, К. Крістенсен, Дж.Штайнер	М. Портер, Р. Рамелт, Ч. Хофер, Д. Шендел, Д. Тис, Г. Мінцберг, Р. Фрімен	Б. Вернерфельт, Д. Колінз Г. Хамел, К. Прахалал, Н. Фосс, Р. Грант, Д. Тис	І. Нонака, Х. Такеучі, Г. Хамел, К. Зотт, К.Хелфат, Р. Санчес, Г. Чезборо

Основні відмінності перетворюючого менеджменту від класичних концепцій показані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Відмінні риси позиційного (класичного) і перетворюючого менеджменту (складено автором)

Елементи менеджменту	Позиційний стратегічний менеджмент	Перетворюючий стратегічний менеджмент
1. Головне завдання	Забезпечення довготривалої життєздатності та стійких конкурентних переваг підприємства	Своєчасна трансформація підприємства (зміни)
2. Фактори успіху	Структура галузі, позиція підприємства у ній, розподіл ресурсів між підприємствами	Додана цінність підприємства
3. Стратегічний процес	Комплексний аналіз і довгостроковий прогноз середовища, централізоване стратегічне планування, впровадження стратегії „зверху”	Самоорганізація стратегічної діяльності на основі загального бачення. Саморозвиток

Тобто починаючи з 2000-х років відбувається спряження теорії стратегічного управління з теорією управління змінами, при цьому саме теорія управління змінами «вбудовується» в теорію стратегічного управління (рис. 2.3). Зазначимо, що теорія стратегічного управління є загально визнаною фундаментальною науковою теорією, що налічує 11 наукових шкіл, та принаймні 5 актуальних концепцій стратегічного менеджменту [145]. Теорія управління змінами, на наш погляд, є науковим напрямом.

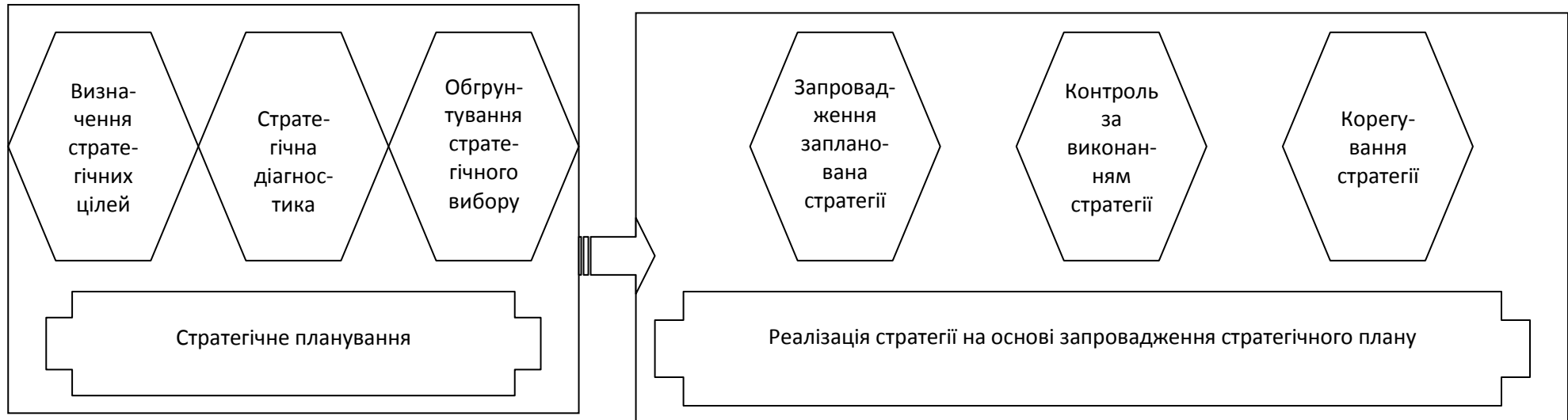


Рис. 2.4. . Взаємозв'язок ключових елементів класичної концепції стратегічного управління

Рис. 2.3. Взаємозв'язок ключових елементів сучасної концепції стратегічного управління на основі управління змінами
(складено автором)

Отже, приєднання його до теорії стратегічного управління дає змогу використовувати весь арсенал методів і інструментів стратегічного управління та арсенал методів, безпосередньо пов'язаних з методологією управління стратегічними змінами [145].

Таким чином, наукове обґрунтування типології етапів розвитку теорії управління змінами, що базувалось на виявленні спряженості еволюції даної теорії з етапами розвитку теорії стратегічного управління та змінами загальноекономічних тенденцій показало, що теорія управління змінами, як самостійний науковий напрям, починаючи з 2000-х років, інтегрується у фундаментальну теорію стратегічного управління та стає її вузловою складовою, посилюючи міждисциплінарні зв'язки. Запропоновано чотири етапи концептуалізації даної теорії: 1) доаналітичний (1950-ті – кінець 1970-х рр.); 2) становлення самостійного наукового напрямку (кінець 1970-х –1980-ті рр.); 3) розвиток наукового напрямку на власній основі (кінець 1980-х –1990-ті рр.); 4) продовження розвитку наукового напрямку на основі інтеграції у фундаментальну наукову теорію стратегічного управління (початок 2000-х рр. – теперішній час). Визначення кожного етапу проведено на основі аналізу таких критеріїв, як: організаційно-економічні особливості конкуренції і підприємств; рівень динамізму бізнес-середовища; головні наукові досягнення провідних авторів-дослідників; наукові дисципліни, що створюють теоретичну базу досліджень; актуальні загально-управлінські підходи; найбільш ґрунтовні концептуальні підходи і моделі управління змінами у розрізі процесу та контексту; актуальні методи та технології управління змінами.

Наукове обґрунтування типології етапів розвитку теорії управління змінами, що базувалось на виявленні спряженості еволюції даної теорії з етапами розвитку теорії стратегічного управління та змінами загальноекономічних тенденцій показало, що теорія управління змінами, як самостійний науковий напрям, починаючи з 2000-х років, інтегрується у фундаментальну теорію стратегічного управління та стає її вузловою складовою, посилюючи міждисциплінарні зв'язки.

2.3. Обґрунтування парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами

Як вже було доведено, системи управління змінами, інформаційні, організаційні і структурні механізми менеджменту більшості вітчизняних підприємств, як правило, не характеризуються чітко вираженою стратегічною спрямованістю, а отже не відповідають сучасним вимогам бізнес-середовища. Це у свою чергу дуже ускладнює процес своєчасної адаптації підприємств до швидко змінюваних та важко передбачуваних ринкових умов. Зокрема, більшість учених наголошують, що управління стратегічними змінами вже не може здійснюватися на основі узагальнення і систематизації минулого досвіду. Цьому процесу мають бути властиві принципово нові методологічні орієнтири. На початку XXI століття відбувається такий етап зміни управлінських парадигм, коли кібернетична концепція менеджменту, згідно якої керуюча ланка, відповідно до своїх уявлень дій на зовнішнє і внутрішнє середовище надає вплив на керовану ланку, поступається місцем синергетичній концепції. Ця концепція передбачає, що керуюча ланка доповнює свої можливості щодо ефективної організації діяльності структури через можливості ланки керованої. Концепція «суб'єкт - об'єкт управління» (примушення) поступається місцем концепції «суб'єкт - суб'єкт управління (самоорганізація)». Проте сучасні керівники підприємств часто невзможі реалізувати синергетичний підхід до управління підприємством, оскільки не враховують рівень розвитку та ступінь готовності організації до впровадження принципів самоорганізації.

Питання управління стратегічними змінами на підприємствах активно розробляються світовою і вітчизняною економічною наукою. Серед провідних закордонних фахівців, що внесли істотний внесок до дослідження цих проблем, необхідно виділити таких як: Ф. Тейлор, А. Файоль, А. Чандлер, Г. Мінцберг, Э. Мейо, А. Маслоу, Д. Макгрегор, І. Ансофф, Д. Квінн, Ф. Лютенс, У. Оучи, П. Друкер, Р. Уотерман, Й. Шумпетер, І. Адізес,

Е. Фламгольц, Д. Тіста та ін. У країнах близького зарубіжжя проблемам управління змінами і організаційним розвитком присвячені роботи таких фахівців, як: Г.Х. Попів, О.С. Віханський, Г.Б. Клейнер, И.М. Сироежін, А.В. Завгородняя, Н.Н. Погостінська, А.Е. Карлик, Б.І.Кузін, Ю. П. Аніскін, С. І. Ашмаріна, Т. Ю. Іванова, Г. В. Широкова, О. М. Морозов, В.В. Кондратьєв, В.Б. Краснова, І.І. Мазур, А.І. Пригожий, Д.В.Соколов, А.Н. Петров, В.Л. Тамбовцев, В.Д. Шапіро та ін. Результатом цих досліджень є ґрунтовний науковий матеріал, що створює методологічну і методичну основу для подальшого наукового пошуку.

Останні дослідження показують, що питанням доцільності вибору того чи іншого парадигмального підходу до управління змінами в залежності від рівня розвитку та стратегічної орієнтації підприємства приділено недостатньо уваги [146 - 153]. Проблеми ефективного використання ресурсів організаційного розвитку з позицій процесів самоорганізації і адаптації підприємств до екстремальних умов господарювання у взаємозв'язку з чинниками внутрішнього і зовнішнього середовища потребують глибшої структуризації. Ключові аспекти зміни управлінських парадигм ще недостатньо досліджені на фундаментальному рівні, що гальмує ефективне практичне використання теоретичних висновків. Все вищезначене обумовлює актуальність проведення даного дослідження.

Для розуміння того, які управлінські концепції є найбільш прийнятними та дієвими в процесі здійснення стратегічних змін на сучасних підприємствах, необхідно дослідити їх еволюцію. Важливим є дослідження усіх провідних управлінських підходів. Як відомо, основою стратегічного управління сьогодні є управління змінами, тобто перетворюючий стратегічний менеджмент є провідною концепцією. Отже усі загальноуправлінські підходи, які передбачено застосовувати для стратегічного управління підприємством, стає можливим застосовувати безпосередньо для управління змінами.

Наукові школи відображають еволюцію сприйняття сутності управління з різних позицій: наукової, організаційної, філософської, психології індивідумів тощо. Формування системи менеджменту організацій почалося з функціонального підходу, а саме з розв'язання ключового у виробничій сфері питання розподілу праці. Школи наукового і адміністративного управління запропонували здійснити розподіл праці на виробничу та управлінську діяльність. Виробнича і управлінська діяльність розглядалися як виконання окремих, самостійних операцій або функцій. Цей підхід був домінуючим на протязі багатьох років, майже до 80-х, і вважається класичним підходом. Далі у зв'язку з подальшим розвитком організації постала необхідність сформувати цільовий набір функціональних напрямів або напрямів діяльності, необхідних для досягнення встановлених цілей. На основі базових функцій управління А. Файолем була запропонована процесна модель управління, яка й у теперішній час залишається актуальною. На відміну від функціонального підходу, процесна модель розглядає управління як процес виконання не зв'язаних або слабо зв'язаних між собою функцій напрямів діяльності. Проте кожен з цих напрямів є процесом, важливим для досягнення загальних встановлених цілей. Ключовою функцією управління при цьому було встановлено планування. Бізнес-процесний підхід в управлінні став логічним продовженням функціонально-процесного підходу і є одним з найбільш поширених і актуальних в сучасних умовах. Він передбачає описання діяльності організації у вигляді бізнес-процесів. Якщо функціональний підхід розбудовував управління вертикально (для обраного функціонального напрямку або функції), то бізнес-процесний підхід формується по горизонталі і зв'язує між собою усі ключові види діяльності в єдиний і логістичний ланцюг. Іншими словами, він додає «вектор часу» до функціонально-процесного підходу тобто визначає послідовність виконання усіх функцій (видів діяльності). Наукові школи відображають еволюцію сприйняття сутності управління з різних позицій: наукової, організаційної, філософської, психології індивідумів тощо.

Для розуміння того, які управлінські підходи є найбільш доцільними при управлінні змінами в сучасних умовах розглянемо їхні сутнісні характеристики.

У якості класичних (базових) управлінських функцій прийнято вважати такі (рис. 2.4).

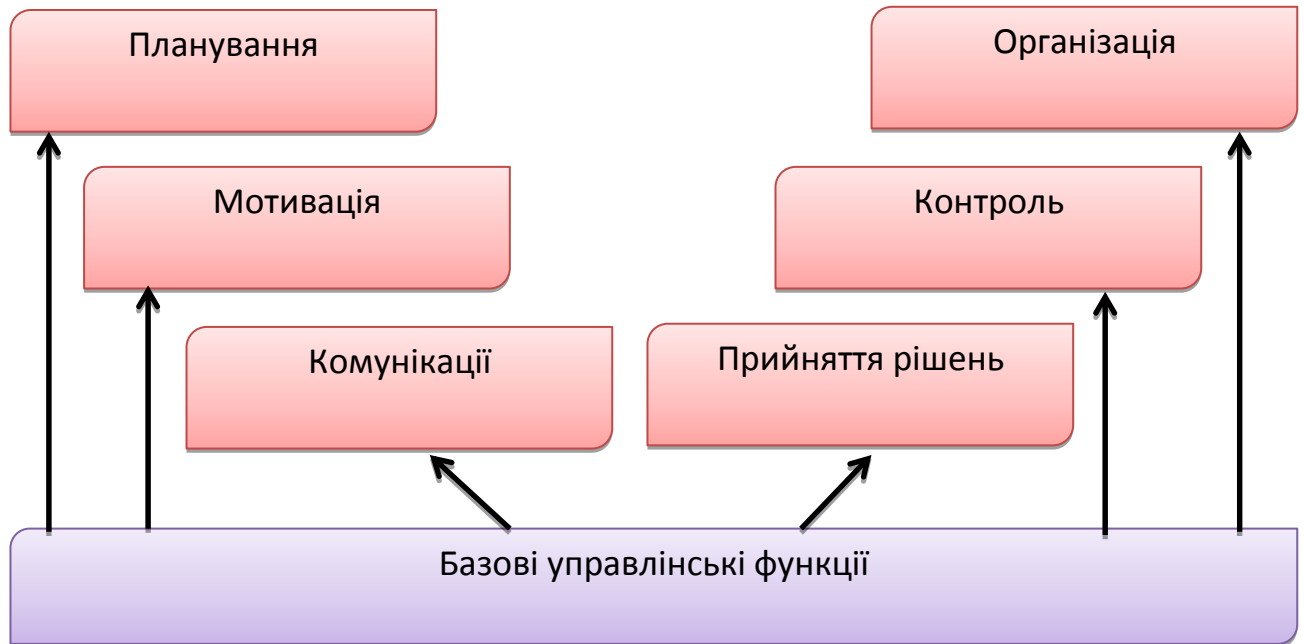


Рис. 2.4. Схема функціонального підходу в управлінні [154]

Далі у зв'язку з подальшим розвитком організації постала необхідність сформувати цільовий набір функціональних напрямів або напрямів діяльності, необхідних для досягнення встановлених цілей.

На основі базових функцій управління А. Файолам була запропонована процесна модель управління, яка й у теперішній час залишається актуальною. На відміну від функціонального підходу, процесна модель розглядає управління як процес виконання не зв'язаних або слабо зв'язаних між собою функцій напрямів діяльності. Проте кожен з цих напрямів є процесом, важливим для досягнення загальних встановлених цілей. Ключовою функцією управління при цьому було встановлено планування (рис 2.5).

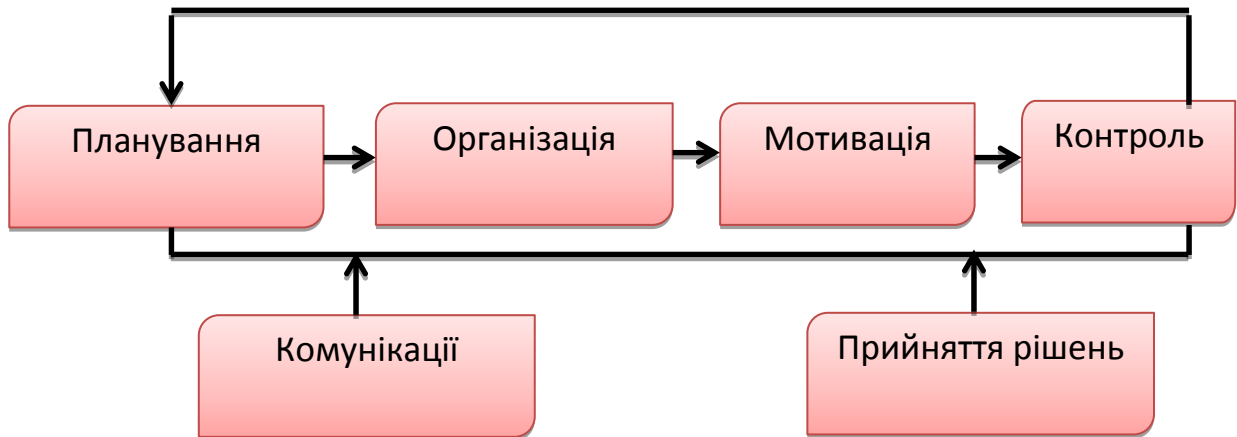


Рис. 2.5. Схема процесної моделі управління А. Файоля [155]

Бізнес-процесний підхід в управлінні став логічним продовженням функціонально-процесного підходу і є одним з найбільш поширених і актуальних в сучасних умовах. Він передбачає описання діяльності організації у вигляді бізнес-процесів. Якщо функціональний підхід розбудовував управління вертикально (для обраного функціонального напрямку або функції), то бізнес-процесний підхід формується по горизонталі і зв'язує між собою усі ключові види діяльності в єдиний і логістичний ланцюг. Іншими словами, він додає «вектор часу» до функціонально-процесного підходу тобто визначає послідовність виконання усіх функцій (видів діяльності).

Системний підхід, основоположниками якого вважають Г. Спенсера, А. Богданова, Л. фон Берталанфі, розглядає управління як взаємопов'язану структуру у єдності елементів, з яких вона складається. Тобто йдеться про цілісне уявлення стосовно механізмів та напрямів діяльності будь-якої виробничо-господарчої системи (організації). Розвиток цього підходу розпочався повною мірою у кінці 70-х – початку 80-х років. У цьому ж періоді учені почали приділяти увагу проблемам самоорганізації і новій теорії організації – теорії самоорганізації, яка отримала назву синергетики. Принциповими особливостями теорії систем і системного підходу, які відрізняють їх від інших наукових напрямів, є наступне. Головним завданням

системного підходу є пояснення поведінки, функціонування і розвитку об'єкта як «одного цілого». Проте кожен з цих напрямів є процесом, важливим для досягнення загальних встановлених цілей. Ключовою функцією управління при цьому було встановлено планування. Бізнес-процесний підхід в управлінні став логічним продовженням функціонально-процесного підходу і є одним з найбільш поширених і актуальних в сучасних умовах. Він передбачає описання діяльності організації у вигляді бізнес-процесів. Якщо функціональний підхід розбудовував управління вертикально (для обраного функціонального напрямку або функції), то бізнес-процесний підхід формується по горизонталі і зв'язує між собою усі ключові види діяльності в єдиний і логістичний ланцюг. Іншими словами, він додає «вектор часу» до функціонально-процесного підходу тобто визначає послідовність виконання усіх функцій (видів діяльності). Як видно з рис. 2.6 актуальним для сучасної ситуації залишається ситуаційний управлінський підхід. Концепція ситуаційного управління була запропонована І. Ансофом і сутність її полягає у тому, що для певного стану або ситуації у зовнішньому середовищі (він називає цей стан турбулентним) вимагається своя індивідуальна стратегія і здібності організації [19]. Як вказує у подальших дослідженнях В. Грушенко «Ситуаційний підхід до управління розглядається як управління у реальному масштабі часу» [142]. Отже, для такого управління, тобто в умовах безперервних змін, необхідно постійно співвідносити рівень змін (рівень турбулентності) з генеральним курсом розвитку підприємства і його здатністю (готовністю) адекватно реагувати на зміни або упереджувати можливі процеси. Це означає, що в процесі управління необхідно проводити постійний моніторинг зовнішнього середовища і діагностику здібностей (компетенцій і динамічних здібностей) підприємства, оцінювати ступінь досяжності поставлених цілей, корегувати відповідним чином стратегічні концепції і цілі, здійснювати обґрунтування стратегії змін і реалізовувати зміни. На основі вивчення і аналізу концептуальних управлінських підходів

Підходи до управління	Часовий період, рр							
	1885	1920	1930	1950	1970	1980	1990	2000 –
1) Підходи з позиції різних шкіл								
Школа наукового управління	←————→							
Школа адміністративного управління		←————→						
Школа людських відносин			←————→					
Школа поведінкових наук				←————→				
Школа кількісних оцінок рішень				←————→				
2) Підходи з точки зору орг. поведінки								
Школа «Раціональної поведінки»	←————→							
Школа «Поведінкового управління»			←————→					
Школа «Соціальних систем»			←————→					
Школа «Відкритих соціальних систем»					←————→			
2) Функціональний підхід	←————→							
3) Процесно-функціональний підхід		←————→						
4) Бізнес-процесний підхід					←————→			
5) Системний підхід					←————→			
6) Ситуаційний (інтегративний) підхід					←————→			

Рис. 2.6. Узагальнення управлінських наукових підходів (складено автором)

було проведено їх узагальнення і виявлено які підходи є найбільш актуальними і дієвими для управління стратегічними змінами в умовах високодинамічного бізнес-середовища (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Головні управлінські підходи, які доцільно застосовувати для управління стратегічними змінами (авторська розробка)

Найменування підходу	Принципова основа	Провідні учені
Бізнес-процесний підхід	Кібернетична	Е Демінг, М. Хаммер, Дж. Чампі, М. Робсон, Ф Уллах, А. Шеер, Ф. Гуияр, Дж. Келли, С. Горелик, В. Г. Мединський, С. В. Кірісов, В. В. Репін
Системний підхід	Синергетична	А. А. Богданов, Л фон Берталанфі, Дж. Лорш, П. Лоуренс, Е. Г. Юдин, Н.Винер, У.Ешбі, У. Мак-Куллох, Г.Бейтсон, С. Бір, Г.Хакен, Р.Акофф, Дж.Форрестер, М.Месарович, С.Ніканоров, І.Пригожин, В.Турчин
Ситуаційний підхід	Для досягнення цілей здійснюється ув'язка різних управлінських прийомів і концепцій з конкретними ситуаціями функціонування підприємств	І. Ансофф, А. Чандлер, Р. Дейвіс, П. Друкер, В. Грушенко, О. Морозов

Таким чином, можна зробити висновок, що на основі синтезу ідей, висунутих у попередні періоди, дослідники дійшли до розуміння необхідності комплексного підходу до управління взагалі, і управління стратегічними змінами – зокрема. Для подальшого обґрунтування актуальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах було досліджено відповідність епох підприємництва, етапів організаційного розвитку бізнесу і систем управління, на основі чого і зроблено висновки щодо перспективності застосування саме синергетичного підходу до управління змінами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Відповідність епох підприємництва, етапів організаційного розвитку бізнесу і систем управління (авторська розробка)

Епоха підприємництва	Епоха промислового перевороту	Епоха масового виробництва	Епоха масового збуту	Постіндустріальна епоха		
				50-70-ті рр.	70-90-ті рр.	90-ті рр.-XXI ст.
Етап організаційного розвитку бізнесу	Етап створення <i>Криза лідерства</i>	Пряме управління	Пряме управління <i>Криза автономії</i>	Делегування <i>Криза контролю</i>	Координація <i>Криза бюрократії</i>	Співробітництво <i>Криза синергії</i>
Фактори конкурентоспроможності	Низька собівартість		Якість продукції	Адаптивність	Іноваційність	
Система управління за цінностями економічного суб'єкта	Виробнича система управління		Маркетингова система управління, система управління всебічної якості		Система управління постійними змінами	
Тип корпоративної культури	Культура влади / культура ролі		Культура ролі / культура задачі		Культура особистості	
Система управління по ступеню змінності зовнішнього середовища	Контроль за виконанням	Довгострокове управління	Стратегічне планування		Гнучке стратегічне управління	
Система управління по ключовому фактору, що лежить в основі системи управління	Метод проб і помилок	Функціональна система управління	Процесна система управління	Проектне (ситуаційне) управління		
Координація системи управління	Бюджетування				Збалансована система показників	

Таким чином, сьогодні ми вимушені констатувати, що парадигмальний методологічний потенціал, заснований на класичній управлінській науці, перестав відповідати ускладненим умовам суспільного буття.

Також він перестає задовольняти процес вирішення сучасних протиріч, що зумовлює необхідність звернення до досягнень некласичного і постнекласичного знання.

Погоджуємось і з Т.Івановою, яка пише, що наступила «криза ньютоніанської парадигми в економічній і управлінській науці» [156]. Причини виниклих труднощів полягають в початкових методологічних постулатах, якими керувалися класики традиційної науки.

Це в першу чергу принципи лінійності і детермінізму, які були покладені в основу практично всіх теорій соціокультурної динаміки, що активно розвивалися аж до середини ХХ ст. Їх дія була локальною і розповсюджувалося тільки на порівняно невеликий проміжок часу. Тому подальше просування вперед може бути здійснено лише на основі виходу за межі класичної методологічної парадигми [157]. Крім того, у ХХ ст. темп соціокультурних змін став помітно обгоняти швидкість модернізації експліцитних теоретичних моделей.

Соціальна реальність змінювалася швидше, ніж можливості її теоретичного відображення. На наш погляд, початок нової парадигми полягав насамперед у ідеях системного аналізу і загальної теорії систем, розвинених спочатку в роботах А.А. Богданова [60], а потім в дослідженнях Л. Фон Берталанфі. Це і нелінійні принципи в теорії технологічних циклів Н.Д. Кондратьєва, і концепція універсального еволюціонізму і ноосферогенеза, сформульована В.І. Вернадським [157]. Нарешті, це теорія самоорганізації, або синергетика запропонована І. Прігожином, Г. Хакеном і Е. Ласло [158]. Для розуміння того, чому провідні учені все більше віддають перевагу синергетичному підходу в управлінні змінами проведено порівняльну характеристику кібернетичного і синергетичного підходів. Одним з основних принципів кібернетичного підходу є розділення систем на

два класи - об'єкти і суб'єкти управління. Сам процес управління припускає приведення об'єкту в заданий суб'єктом стан. При цьому, як вже вказувалось, управління передбачає деяке примушення, насильство над системою. Синергетичний же підхід орієнтує дослідника на врахування природних чинників розвитку (саморозвитку) систем. Схематично обидва підходи до управління представлені на рис. 2.7 та 2.8.

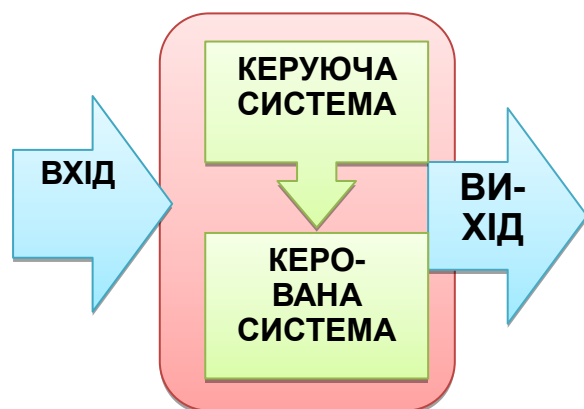


Рис. 2.7. Схема кібернетичного підходу до управління



Рис. 2.8. Схема синергетичного підходу до управління

Суб'єкт управління в системах, що самоорганізується, втрачає своє значення. Мета перестає бути актуальною для таких систем. Отже, синергетичні процеси є природними процесами досягнення системою нових станів без цілеспрямованої зовнішньої дії. Основна теза синергетики формулюється як відмова від повноти на користь цілісності [159].

Узагальнена характеристика парадигмальних підходів до управління змінами представлена у таблиці 2.8.

Слід зазначити, що на сьогодні більшість підходів до обґрунтування і впровадження стратегічних змін все ще зводяться до того, що є суб'єкт і об'єкт управління, тобто спираються на кібернетичний підхід. Доцільність застосування такого підходу фігурує у роботах С. Ашмаріної [28], Ю. Анісина [52], А. Дятлова [160]. Прихильниками застосування синергетичного підходу до управління змінами можна вважати таких учених, як Т. Іванова, Л. Лєсков [43], Г. Поташева [161]. Ці учені вважають, що побудова нової системи стратегічного управління означає пошук нових

парадигмальних і методологічних підходів до розв'язання цього завдання. Як відзначає Л.В. Лєсков, «не виходячи за межі традиційної наукової парадигми, не вдасться обґрунтувати ефективну стратегію і концепцію подолання глобальної кризи і перехід до моделі стійкого, самопідтримуючого розвитку» [162].

Таблиця 2.8

Характеристика парадигмальних підходів до управління змінами

(складено автором)

1-й підхід, класичний, який базується на кібернетичних принципах	2-й підхід, який базується на синергетичних принципах
Вихідним станом будь-якої системи є хаос	Немає нічого більш неприроднього, ніж хаос. Реальним системам притаманна іманентна організація. Хаос – це також порядок, але він є більш складним та менш доступним до розуміння
Організація передбачає створення порядку з хаосу	Організація передбачає створення умов для розвитку системи
Створений порядок необхідно підтримувати, витрачаючи ресурси. В протилежному випадку знову почнеться хаос.	Необхідно орієнтуватись на саморегуляцію і саморозвиток систем.
Примусовий підхід	Підхід вільного волевиявлення
С. Ашмаріна, Б. Герасімов, Ю. Аніскін, А. Дятлова, В. Морозов, Н. Казакова	Т. Іванова, Л. Лєсков, Г. Поташева

Також останніми роками зростає кількість учених, які підтримують таку позицію, що тільки комплексний підхід забезпечить ефективне і результативне управління стратегічними змінами. Як відзначає Г. А. Поташева «...розвиток досліджень повинен відбуватись у напрямку створення теорії систем, що розвиваються, на базі об'єднань досягнень системного, синергетичного, кібернетичного і інформаційного підходів з використанням формалізованої діалектичної логіки» [161].

Достатньо ґрунтованими у цьому напрямі є дослідження О. Морозова. Він пропонує «інтегративну концепцію» системного уявлення процесів перетворення умов існування організації, а відповідно і процесів організаційного розвитку, яка передбачає можливість і необхідність розглядання організаційних змін у часі [54]. Спершу він розділяє парадигмальні підходи і напрями теорії і методології організаційних змін на функціонально-орієнтовані і системно орієнтовані (рис. 2.9).

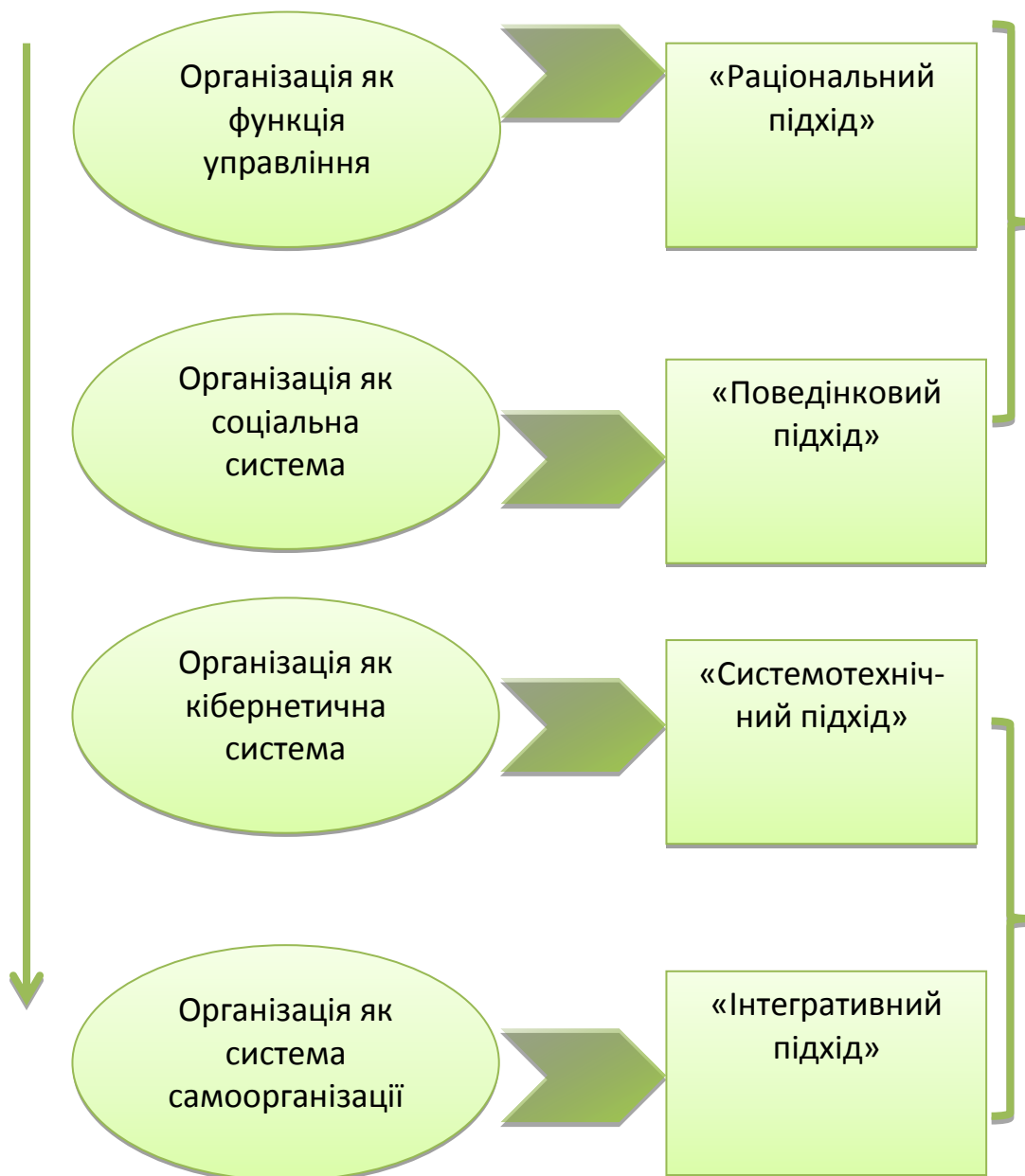


Рис. 2.9. Головні підходи і напрями теорії і методології організаційних змін і розвитку організації за О. Морозовим [54, с. 59]

На основі цього учений пропонує багатовимірну схему концептуальних підходів до управління змінами в системі базових класифікаційних ознак (рис. 2.10.)

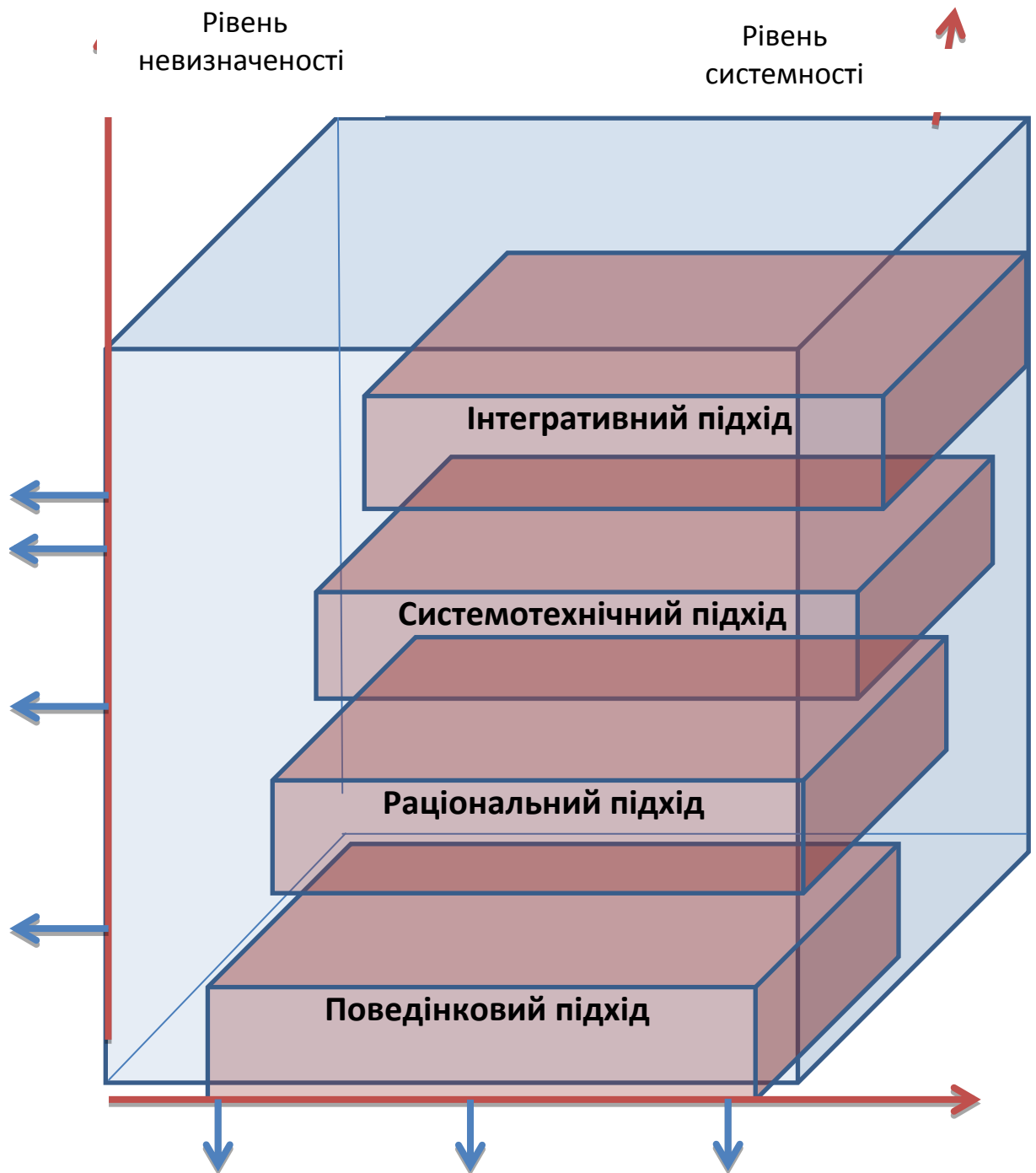


Рис. 2.10. Багатомірна схема концептуальних підходів до управління змінами в системі базових класифікаційних ознак за

О. Морозовим [54, с. 71]

На наш погляд, орієнтуватись тільки на синергетичний підхід в управлінні змінами на вітчизняних підприємствах в сучасних умовах недостатньо. По-перше, його застосування вимагає чіткої стратегічної орієнтації підприємства, ґрунтовного впорядкування бізнес-процесів та ефективного застосування підприємством гнучкої системи управління, тобто наявність адаптивної організаційної структури та ефективного делегування повноважень. По-друге, для готовності до реалізації такого підходу підприємство повинно мати фінансово-економічну стабільність, тобто досягти у своєму розвитку так званої стадії інституціональної стабілізації.

Опитування 20-ти вітчизняних підприємств показало, що тільки 40% підприємств мають чітко розроблену стратегію з обґрунтованими цілями та критеріями оцінки ефективності. Третина підприємств використовує окремі елементи стратегічного управління, не маючи на даному етапі цілісної стратегії. 30% підприємств не формують стратегію діяльності зовсім, тобто не здійснюють обґрунтованого стратегічного управління. Що стосується рівня цілеспрямованого управління стратегічними змінами, то експерти оцінюють його ще нижче. Тільки 20% підприємств структуровано керують цими процесами. Тому вважаємо необхідним спершу оцінити поточний рівень розвитку підприємства, цілісність системи стратегічного управління, а потім – визначати можливі підходи до управління змінами. Для обґрунтування дієвих підходів управління змінами необхідно уточнити їх сутність. Переважна більшість дослідників зазначають, що стратегічні зміни виступають сьогодні забезпечуючою основою розвитку підприємства, тобто без впровадження змін розвиток не відбуватиметься. Стратегічні зміни у такому сенсі розглядаються як поступовий або ступінчастий процес переведення організації на новий рівень розвитку з використанням існуючих управлінських ідей та концепцій (підходів). Для обґрунтування парадигмальних підходів до управління змінами пропонуємо скористатися концепцією життєвого цикла організації І. Адізеса [56].

Ним розроблена власна, оригінальна концепція життєвого циклу організації, яку він постійно удосконалює і деталізує. Вона показує, що до розквіту доживають далеко не всі підприємства, за розквітом неминує слідує бюрократизація бізнесу, а потім – якщо немає ефективного оновлення та трансформації - смерть. Ця модель визначає низку типових небезпек (проблем), які чекають підприємство на шляху свого розвитку. Кожна стадія характеризується певними ознаками і вимагає рішення певних задач, реалізації певних стратегічних змін, інакше, організація може загинути. Виникаючі на певних стадіях конфлікти закономірні, успішне їх подолання дозволяє перейти до наступного ступеня розвитку підприємства. Відповідно, різні періоди життєвого циклу організації характеризуватимуться певними конфліктами, розв'язання яких також відбувається за рахунок ефективної реалізації стратегічних змін. На основі цієї концепції у п.п. 1.2. виділено 5 головних фокусів стратегічних змін. Це – у першу чергу забезпечення стійкого розвитку: максимальної гнучкості підприємства на кожній стадії життєвого циклу та відлагодженого подолання організаційних криз.

Дуже важливо при цьому обґрунтувати критерії ефективності стратегічних змін у часі (рис. 2.11).



Рис 2.11. Критерії ефективності стратегічних змін у часі

(авторська розробка)



Рис. 2.12. Піраміда організаційного розвитку Е. Фламгольца [57, с .39]



Рис. 2.13. Складові елементи систем операційного і стратегічного управління на основі яких здійснюється управління змінами за Е. Фламгольцом [57, с. 45]

Е. Фламгольц, є другим провідним ученим, який формулює концепцію управління стратегічними змінами на основі та у тісному взаємозв'язку з концепцією життєвого циклу, а точніше – організаційного розвитку. Складові елементи систем операційного і стратегічного управління, на основі яких здійснюється управління змінами представлені на рис. 2.12 та 2.13. Шість складових блоків розвитку підприємства, які визначають його фінансовий

стан за пірамідою організаційного розвитку Е. Фламгольца описано схемою на рис. 2.14.

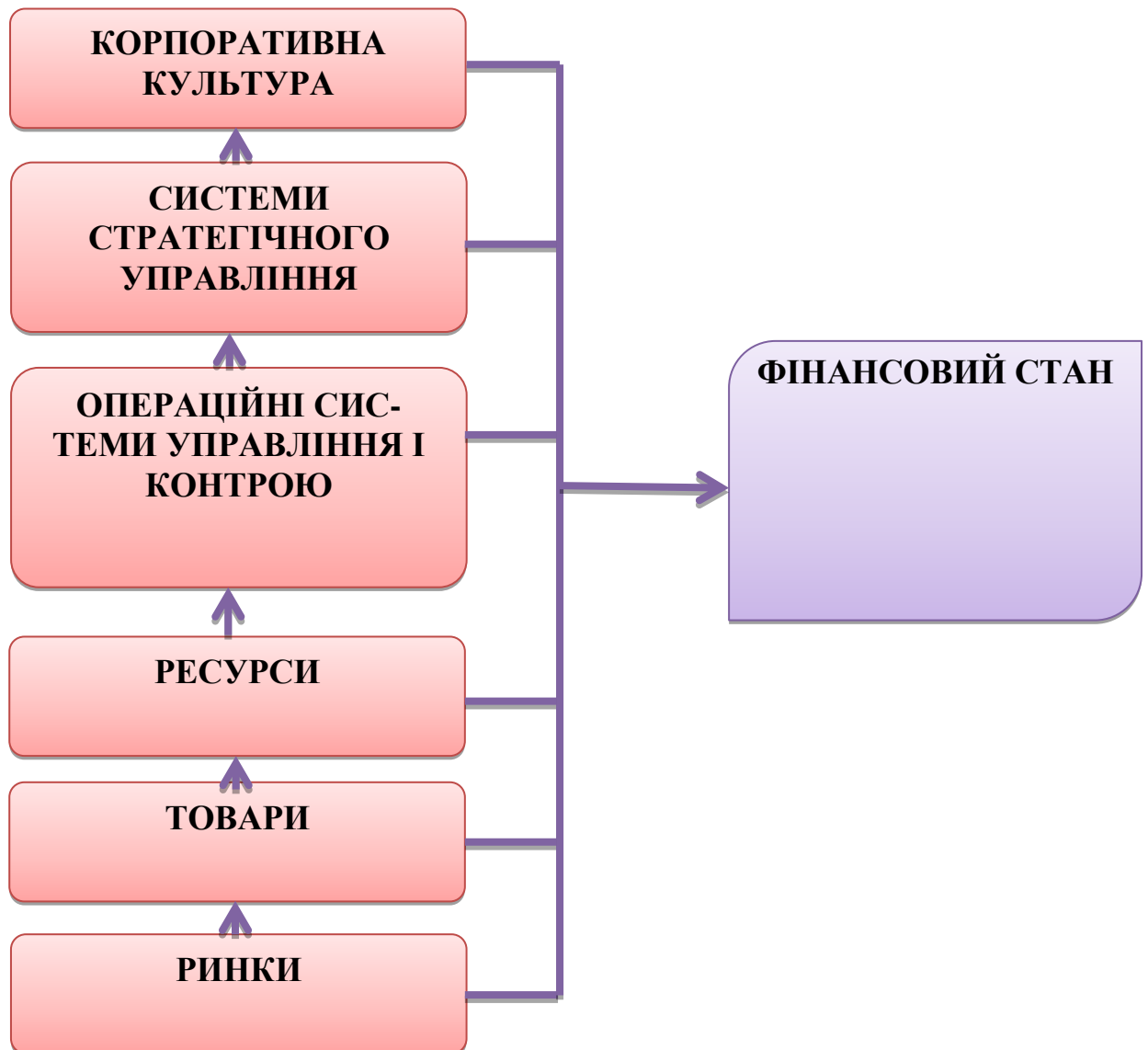


Рис. 2.14. Шість складових блоків розвитку підприємства, які визначають його фінансовий стан за пірамідою організаційного розвитку

Е. Фламгольца [57, с. 48]

На основі вищевикладеного вважаємо, що вибір найбільш доцільного підходу до управління змінами залежить у першу чергу від того, на якому рівні розвитку або на якій стадії життєвого циклу знаходиться підприємство. Пояснення цьому можна знайти, використовуючи теорію систем.

Система, як вже вказувалось, проходить певний життєвий цикл. Динамічні процеси інформаційної стабілізації супроводжуються зменшенням числа ступенів свободи участків, що локалізуються (хаос характеризується безліччю ступенів свободи), а відповідно, структуризацією і організацією неорганізованого середовища. Таким чином, рівноважний стан усього неорганізованого бізнес-середовища порушується виникненням у ньому деяких впорядкованих елементів. Після утворення стійких структурних елементів починається їх розвиток і зростання, що у свою чергу призводить до появи у них нових структурних властивостей. У частини елементів цей процес буде супроводжуватись втратою структурної стійкості і саморуйнуванням. У іншій частини можна спостерігати збільшення життєздатності й структурне зміцнення. Це означає, що інша частина елементів системи, що зароджується, відповідає умовам існування. На етапі становлення системи відбувається стихійна спеціалізація її елементів і зростає різноманіття останніх.

Накопичування нових властивостей І. Пригожин пов'язує з біфуркаціями [163]. Біфуркація характеризується виникненням якісно нової поведінки елемента системи при кількісній зміні її параметрів. Елементи системи перероджуються у випадковому напрямі, надаючи у такий спосіб нових якостей своїй системі або призводячи до виникнення нової системи. Далі починається детермінований етап розвитку, коли нове утворення зростає і еволюціонує. При цьому закріплюються нові придбання якості і готується нова біфуркація – переродження системи і поява нових властивостей.

Розвиток і закріплення спеціалізованих властивостей елементів збільшують вірогідність встановлення їх взаємозв'язків в інтересах подальшого росту й підвищення стійкості структур, що утворюються. З'являються тенденції до ускладнення, але не шляхом розширення спектра властивостей одного елемента, а шляхом залучення і включення в систему інших елементів, які вже володіють необхідними властивостями. Отже, на

даному етапі життєвого циклу системи можна говорити про її самоорганізацію – як процес надбудови системи або її адаптації до умов функціонування. Самоорганізація системи супроводжується досягненням мінімуму її узагальнених енергетичних і інформаційних характеристик, що говорить про стійкість нового утворення і інформаційній впорядкованості зв'язків в системі. Тобто можна зробити висновок, що на початкових стадіях життєвого циклу організації неможливо застосовувати синергетичний підхід до управління змінами. Схематично доцільність застосування парадигмальних підходів до управління змінами показана на рис. 2.15.

Як бачимо, не на всіх стадіях розвитку (або життєвого циклу) підприємства здатні та готові керувати змінами на принципах синергетичного підходу. Така готовність стає притаманною для підприємства починаючи зі стадії розквіту, коли усі бізнес-процеси є відлагодженими, система управління гнучкою, корпоративна культура підтримує зміни і основою взаємин між працівниками стає не підлеглість, а співробітництво. На початкових стадіях розвитку підприємства, тобто на тих етапах, коли організаційна криза автономії ще не вирішена і немає широкого досвіду застосування системи делегування повноважень, доцільним є застосування кібернетичних принципів в управлінні змінами. При переході від стадій росту до стадії розквіту найбільш ефективним буде поєднання принципів кібернетичного і синергетичного підходів в управлінні стратегічними змінами в залежності від конкретних ситуацій, тобто найбільш доцільним слід вважати ситуаційний управлінський підхід.

Таким чином, на основі вищевикладеного можна стверджувати, що не на всіх стадіях розвитку (або життєвого циклу) підприємства здатні та готові керувати змінами на принципах синергетичного підходу. Така готовність стає притаманною для підприємства починаючи зі стадії розквіту, коли усі бізнес-процеси є відлагодженими, система управління гнучкою, корпоративна культура підтримує зміни і основою взаємин між працівниками стає не підлеглість, а співробітництво. На початкових стадіях розвитку

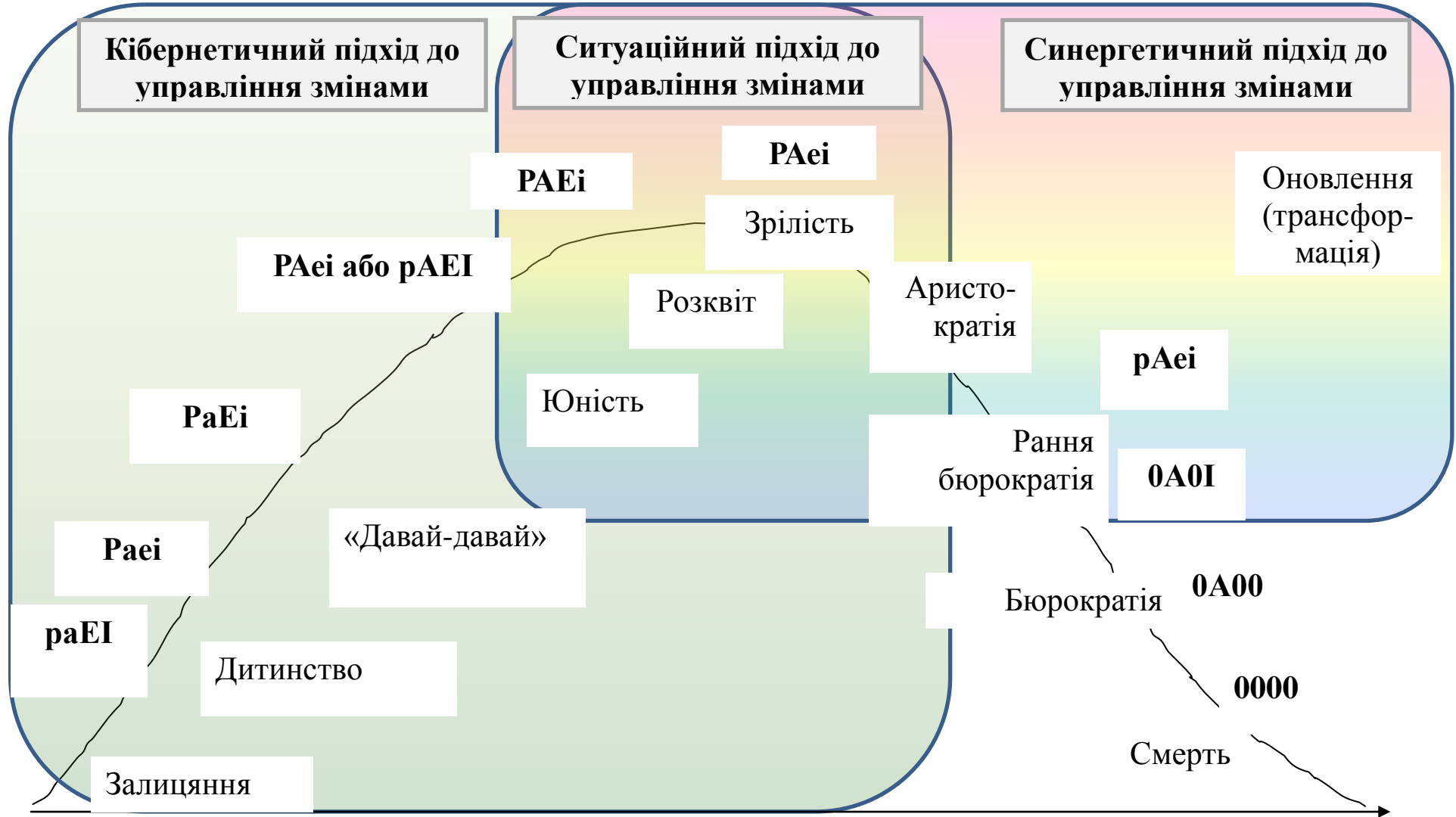


Рис. 2.15. Доцільність застосування парадигмальних підходів до управління змінами в процесі розвитку підприємства на основі концепції життєвого циклу І. Адізеса (авторська розробка)

підприємства, тобто на тих етапах, коли організаційна криза автономії ще не вирішена і немає широкого досвіду застосування системи делегування повноважень, доцільним є застосування кібернетичних принципів в управлінні змінами. При переході від стадій росту до стадії розквіту найбільш ефективним буде поєднання принципів кібернетичного і синергетичного підходів в управлінні стратегічними змінами в залежності від конкретних ситуацій, тобто найбільш доцільним слід вважати ситуаційний управлінський підхід.

Таким чином, дослідження підходів до управління стратегічними змінами проведено в контексті актуалізації цього питання через трансформацію існуючих управлінських парадигм. Наукове обґрунтування парадигмальних підходів до управління змінами аргументувало доцільність застосування кібернетичних принципів на початкових стадіях життєвого циклу підприємства та стадіях зростання та ситуаційне поєднання кібернетичного і синергетичного принципів на стадіях розквіту та усіх інших стадіях життєвого циклу.

Синергетичні принципи пропонується запроваджувати на стадії розквіту за умов досягнення підприємством організаційного рівня «управління знаннями». Такі принципи підприємство зможе застосовувати тільки тоді, коли воно досягне, звичайно, стадії розквіту на рівні інституціональної стабілізації та коли абсолютна більшість персоналу буде мати реальні здібності до самонавчання, до самоорганізації і таке інше. Як відомо, навіть самонавчання і самоорганізація, в силу об'єктивних причин, притаманна не кожній людині і відповідно не кожному працівнику. Тобто суто синергетичний підхід, коли майже буде нівельований керуючий вплив зверху до низу, він є вкрай рідким для підприємства. Але це можливо, як і створити систему управління знаннями на підприємстві, проте тільки на стадії дуже високого рівня розвитку підприємства.

2.4. Концепція управління стратегічними змінами на підприємстві: ситуативно-динамічний підхід

У теперішній час концептуалізація сучасного бачення стратегічних змін на підприємствах знаходиться у колі найбільш актуальних наукових та практичних питань. Це пояснюється тим, що в існуючих умовах господарювання, яким притаманні стрімкий розвиток технологій, невинні скорочення періодів життєвого циклу товарів, галузевих ринків та технологій, поглиблення глобалізаційних процесів, інтеграційні трансформації, підприємства повинні бути налаштовані на усвідомлення необхідності змін та їх постійне, структуроване і злагоджене впровадження. Отже, управління стратегічними змінами стає ключовою складовою усієї системи стратегічного управління. Світовий досвід показує, що здатність генерувати і впроваджувати стратегічні зміни є найважливішим фактором ефективного функціонування та стабільного розвитку сучасних 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. Дослідження, присвячені управлінню змінами, відображають ці протиріччя. Українська практика ведення бізнесу підтверджує, що для підтримки стратегічної стійкості усім без винятку підприємствам необхідний дієвий механізм управління змінами. Статистичні дані засвідчують загострення проблем, пов'язаних з забезпеченням інституціональної стабілізації підприємств, основою якої виступає позитивна динаміка економічної доданої вартості та інших результативних показників фінансово-економічної діяльності. Адже в умовах підвищеного динамізму бізнес-середовища соціально-економічна ефективність підприємств підтримується лише на основі дієвої системи упередженого реагування та проактивного впровадження змін. З огляду на все вищезначене, розробка теоретико-методологічної концепції управління стратегічними змінами, спрямованої на удосконалення та

гармонізацію процесів управління перетвореннями на вітчизняних підприємствах, створює широку платформу для наукового пошуку та дискурсу.

В умовах зростаючого впливу зовнішніх ринків та у відповідь на інші виклики сучасного бізнес-середовища, суттєвого поглиблення з означеної проблематики набули дослідження російських та українських учених. Цілісні теоретико-методологічні концепції управління стратегічними змінами, які розкривають специфіку функціонування підприємств пострадянського простору з урахуванням світових соціально-економічних тенденцій, запропоновані такими науковцями як В. Абідкеєв [164], Ю. Аніскін [45], Н. Ашмаріна [28], В. Токацький [165], Т. Іванова [43], Н. Казакова [52], В. Катькало [141], Н. Лясніков [105], А. Морозов [52], Н. Шеремет [53], Г. Широкова [50] тощо.

Серед провідних українських учених, чиї роботи розкривають концептуальні та прикладні аспекти управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах, слід відзначити О. Азарян, І. Александрова, Л. Балабанову, А. Балабаниць, Т. Бауліну, Б. Буркинського, В. Вербу, О. Виноградову, А. Воронкову, Д. Воронкова, В. Заболотного, А. Наливайко, А. Садекова, І. Сіменко, В. Тарасенка, Л. Фролову, П. Шеремету, О. Шубіна та інших.

Попри велику цінність наукового внеску, зробленого зарубіжними та вітчизняними ученими, у даний час існує багато проблем теоретичного і методологічного характеру, пов'язаних з формуванням дієвої концепції управління стратегічними змінами.

Слід звернути увагу на відсутність понятійної чіткості стосовно ключових дефініцій та відповідних теоретичних конструкцій теорії та методології управління стратегічними змінами. Особливості праць вітчизняних учених полягають у тому, що питання розбудови методології управління змінами розглядаються, переважно, як окремі завдання галузевої спрямованості і здебільшого стосуються виробничих підприємств. Отже, широкою платформою для наукових розробок повинні стати дослідження, присвячені обґрунтуванню

комплексного механізму управління змінами на підприємствах невиробничої сфери, зокрема, торговельних. При цьому головним фактором, спонукаючим до постійного наукового пошуку з означеної проблематики, є загальноновизнана орієнтація світового економічного простору на економіку «знань та інновацій», що вимагає безперервного системного удосконалення та оновлення концептуальних засад управління стратегічними змінами на підприємствах.

Проведене теоретичне дослідження концептуальних підходів до управління стратегічними змінами показало, що дотепер не існує єдиної, загальноприйнятої думки щодо визначення теоретичного базису перетворень на підприємствах та відсутнє спільне бачення методологічного апарату з даної проблематики.

Отже, розробка нових концепцій управління стратегічними змінами здатна суттєво доповнити накопичений потенціал знань для підвищення його теоретико-методологічного рівня та практичної цінності.

У перекладі з латинської мови концепція (*conceptio*) – це розуміння, система. Альтернативні тлумачення загального терміну концепція визначаються як:

- система поглядів на ті чи інші явища, керівна ідея, що визначає характер пізнавальної та практичної діяльності, основна думка або провідний задум, трактування певного явища, головна точка зору [166, с. 44];

- певний спосіб розуміння або трактування будь-якого явища [167, с. 161];

- сукупність понять та зв'язків між ними, що визначає основні напрями розвитку і властивості будь-якого явища [168, с. 35];

- певний спосіб розуміння, пояснення будь-яких явищ, керівна ідея щодо їх висвітлення; система поглядів на явища у світі, природі та суспільстві; конструктивний принцип у науковій, технічній, політичній та інших видах діяльності; комплекс поглядів, що пов'язані між собою та витікають один з одного; система шляхів вирішення обраного завдання. Концепція визначає стратегію дій [169, с. 458];

Логічним продовженням даного дослідження є виокремлення головних ознак та елементів наукової концепції. Узагальнюючи наведені тлумачення можна стверджувати, що стосовно наукових підходів концепція здебільшого перетворюється у теорію і методологію досліджень відомих та нових явищ. Подальшу платформу для наукового дискурсу викликає визначення наукової концепції управління будь-яких явищем чи процесом.

Необхідність визначення наукової концепції управління пов'язана з тим, що головним об'єктом авторського дослідження є процес управління стратегічними змінами на підприємстві.

Грунтовне дослідження у цьому напрямі проведене О. Сардак, яка зазначає, що змістовно концепція управління являє собою систему взаємопов'язаних теоретико-методологічних поглядів на розуміння ідеї, цілей, завдань, критеріїв, принципів, методології і технології управління [170]. Розроблена автором концепція структурує логічно обґрунтований взаємозв'язок ключових понять концепції управління у ланцюжок «філософія – концепція – стратегія – політика».

При цьому перші два поняття визначають філософські і теоретико-методологічні засади управління, а інші два - відображають прикладні аспекти застосування концепції у діяльності підприємств на основі практичного використання певних методів, інструментів тощо [170].

Розробка дієвої концепції управління стратегічними змінами на підприємствах, на наш погляд, повинна відбуватись через чотири ключових етапи (рис. 2. 16).

Першим етапом є формування вихідних передумов розбудови теоретико-методологічної концепції управління змінами. Основою побудови ґрунтовної концепції виступили функції наукової теорії, принципи та функції формування понять (концептів), системні властивості класифікації. До головних функцій наукової теорії належать пояснювальна, прогнозуюча, синтезуюча, методологічна та практична.

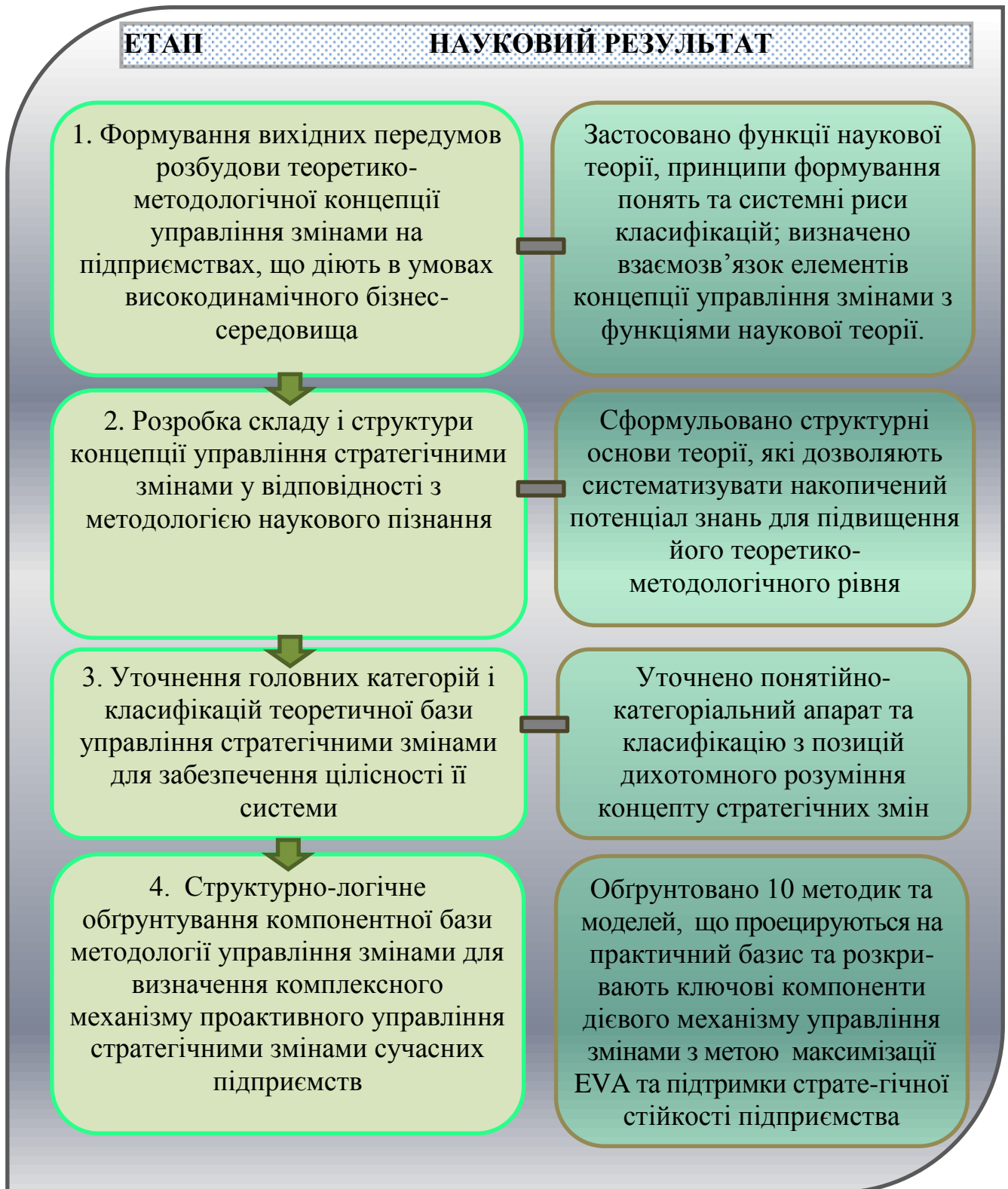


Рис. 2.16. Етапи розробки концепції управління стратегічними змінами підприємств в умовах підвищеного динамізму бізнес-середовища
(авторська розробка)

Фундаментальні дослідження з визначення сутності наукової теорії та формулювання її головних функцій проведено К. Поппером [171, с .24-29].

Автор визначає теорію як найбільш складну і розвинену форму наукового знання, що дає цілісне відображення закономірних та суттєвих зв'язків певної області дійсності. Будь-яка теоретична система, як вказує К. Поппер, повинна задовольняти двом основним вимогам: 1) несуперечності (тобто не порушувати відповідний закон формальної логіки); 2) дослідної експериментальної можливості перевірки.

До функцій наукової теорії належать пояснювальна, прогнозуюча, синтезуюча, методологічна та практична. Зокрема, пояснювальна функція у побудові теорії управління стратегічними змінами може реалізовуватись через аналіз і формування понятійно-термінологічного апарату даної науки, прогнозуюча - у розробці проектів та програм стратегічних змін на підприємствах, які відображатимуть можливі стани підприємства як відкритої системи за умов проведення перетворень. Прояв синтезуючої (інтегративної) функції в теорії управління змінами уможлиблюється через систематизацію знань науки з метою визначення її складу та структури, а також задля класифікації існуючих категорій, насамперед, стратегічних змін. Важливим типом інтеграції в науці є концептуальний синтез теоретичного матеріалу на базі єдиного або декількох принципів. Інтеграція може проявлятися у встановленні зв'язків між різними аспектами об'єкта, які до цього розглядалися розрізнено, а також у виявленні залежностей між різними науками, що розвивались раніше відокремлено. Ще одним аспектом синтезу є концентрування і ущільнення наукового знання. У ході синтезу відбувається зміна структури знання, встановлення нових зв'язків, а отже знання стає більш ємним. Слід зазначити, що систематизація понять теорії досягається за допомогою логічного визначення всіх вторинних та похідних понять з основних. Після виявлення основних понять і вихідних тверджень теорії з них за правилами логіки виводяться всі інші твердження, в тому числі й ті, які допускають емпіричну інтерпретацію. Методологічна функція обґрунтовує методи, моделі та логіку, що застосовується в означеній науці. Реалізація практичної функції теорії управління змінами відбувається через

створення комплексного механізму планування і реалізації стратегічних змін на підприємстві, завдяки чому підтримується адаптивне функціонування підприємства, відбувається його розвиток, що виступає головною забезпечуючою умовою збереження стратегічної стійкості підприємства.

Розробка або удосконалення теорії управління стратегічними змінами також потребує розкриття головних структурних елементів наукової теорії. Однією з фундаментальних наукових робіт у цьому плані є авторська концепція структури наукової теорії В. Стьопіна [172]. На думку ученого, змістовна структура теорії визначається системною організацією ідеалізованих (абстрактних) об'єктів (теоретичних конструктів). В системі абстрактних об'єктів наукової теорії автор виділяє особливі підсистеми, побудовані з набору базисних конструктів, які в своїх зв'язках утворюють теоретичні моделі досліджуваної реальності. Щодо цих моделей формулюються теоретичні закони. Такі моделі, що становлять ядро теорії, автор називає теоретичними схемами і пропонує відрізнити їх від аналогових моделей, які виступають свого роду "будівельними лісами" наукової теорії і не входять до її складу. У розвинутій теорії пропонується виділяти фундаментальну і приватні теоретичні схеми. Щодо фундаментальної теоретичної схеми формулюються базисні закони теорії; щодо приватних теоретичних схем формулюються закони меншою мірою спільності, що виводяться з базисних. Теоретичні схеми взаємодіють з науковою картиною світу і емпіричним матеріалом і відображаються на них. Результат цього відображення фіксується у вигляді особливих висловлювань, які характеризують абстрактні об'єкти теорії і в термінах картини світу, і в термінах ідеалізованих експериментів, що спираються на реальний досвід. Останні висловлювання автор називає операціональними визначеннями. Зв'язки математичного апарату з теоретичною схемою, відображеної на наукову картину світу, створюють можливість семантичної інтерпретації, а зв'язок теоретичної схеми з досвідом - емпіричної інтерпретації. У рамках

представленої концепції проблема становлення теорії, так само як і її понятійного апарату, постає в якості проблеми генезису теоретичних схем, створюваних спочатку у ролі гіпотез, а потім вже обґрунтованих досвідом.

Таким чином, основною формою систематизації знань у кожній конкретній науці є теорія, яка дає цілісне, системне відображення певної області дійсності. В рамках наукової теорії усі раніше відособлені та ізольовані форми мислення стають елементами концептуальної системи і зв'язують до єдиного цілого за допомогою логічних міркувань та підтверджень. На наш погляд, теорія управління стратегічними змінами, являє собою концептуальну систему, у якій у формі зв'язків між поняттями та твердженнями відображаються властивості та відношення елементів системи управління перетвореннями. Таким чином основою концепції управління стратегічними змінами, безумовно, виступає теорія, після структуризації якої відбувається обґрунтування методології управління змінами. Подальше структурно-логічне обґрунтування компонентної бази теорії і методології управління стратегічними змінами стає основою формування практичного базису управління стратегічними перетвореннями на підприємстві. Запропонований склад елементів загальної концепції управління стратегічними змінами наведено на рис. 2.17. У результаті дослідження провідних підходів до формування теорії науки запропоновано структуру концепції управління стратегічними змінами на підприємстві, яка включає чотири елементи: емпіричну базу; теоретичні основи; сукупність виведених понять і тверджень, які утворюють базис теорії; методологічний базис та практичний базис. Запропонована структура базується на філософській конструкції наукової теорії, завдяки чому має необхідні елементи і містить у відокремленому вигляді методологію, як важливу складову управління змінами і компонент «базис теорії», який об'єднує теоретичні основи та сукупність виведених понять і тверджень. Запропонована структура базується на філософській конструкції наукової

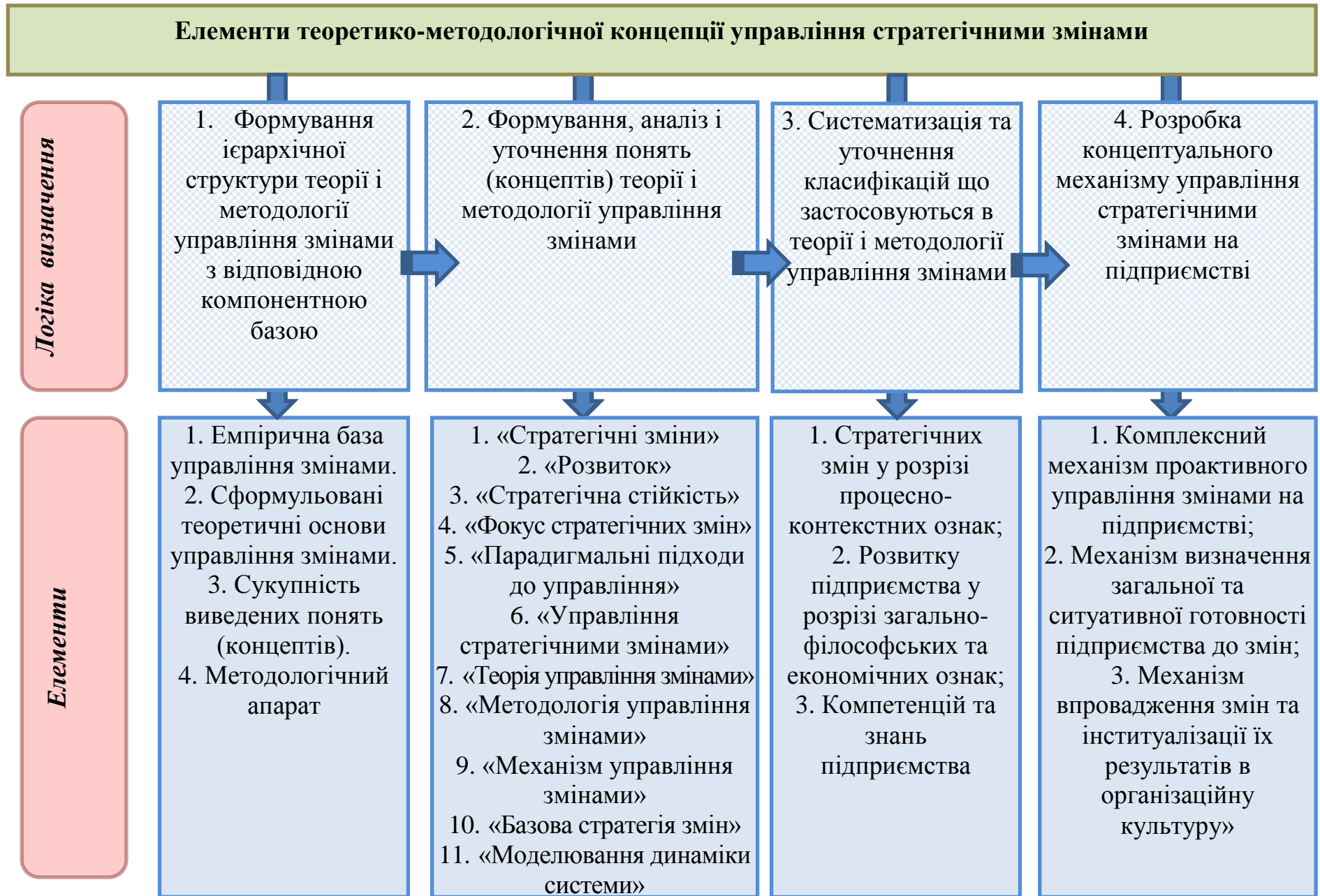


Рис 2. 17. Визначення елементів концепції управління стратегічними змінами на підприємствах (авторська розробка)

теорії, завдяки чому має необхідні елементи і містить у відокремленому вигляді методологію, як важливу складову управління змінами і компонент «базис теорії».

Емпірична база, з аналізу якої починається розробка концепції, повинна врахувати та відобразити загальні особливості наукових поглядів на управління стратегічними змінами. Як правило, емпіричне підґрунтя складається з висновків, законів, наукових гіпотез та тверджень, які склались на момент проведення дослідження в економічній та управлінській практиці. Аналіз показав, що попри різні структурно-елементні наповнення і методичний інструментарій, провідні концепції управління стратегічними змінами мають досить спільні вихідні та узагальнюючі положення. Вивчення емпіричної бази показало, що попри різні структурно-елементні наповнення і методичний інструментарій, провідні концепції управління стратегічними змінами мають досить спільні вихідні та узагальнюючі положення. З твердженням про те, що управління стратегічними змінами стає в сучасних умовах вузловим моментом усієї системи стратегічного управління підприємством, погоджується більшість учених-економістів, зокрема В. Катькало [141], І Гурков [172], С. Попов [144]. Так, В. Катькало, досліджуючи періодизацію досліджень стратегій підприємств, пропонує власну концепцію еволюції теорії стратегічного управління, згідно якій виділяє чотири етапи розвитку означеної теорії. Сутність актуального для сьогодення четвертого етапу, перехід до якого розпочато з 2000-х років, автор бачить у формуванні динамічної теорії стратегічного управління [141, с. 161].

На думку автора, у сучасній теорії стратегічного управління буття підприємства (організації) розуміється як стан конкуренції, при чому конкуренція у сучасних умовах знаходить прояв у суперництві організаційних потенціалів підприємств (бізнес-моделей та організаційних здібностей їх оновлення). Виходячи з цього, підприємство, орієнтоване на тривале процвітання, повинно постійно розвивати свої як внутрішні (вибір

моделі організації), так і зовнішні (вибір моделі ринкової поведінки) фактори конкурентних переваг; бути успішним з точки зору як змісту (оцінюваного, передусім, на основі фінансових результатів), так і процесу, тобто механізму формування і реалізації свої стратегій, бути однаково вмілою і вдалою у підприємницьких і адміністративних аспектах стратегічного управління.

На переконання В. Катькало, у сучасних умовах підприємницька успішність забезпечується насамперед ідентифікацією нових ринкових можливостей в створенні нових комбінацій ресурсів, а адміністративна успішність - підтримкою ефективних організаційних систем і їх своєчасному оновленні [141, с. 148]. Безумовно, і створення підприємством нових комбінацій ресурсів, і оновлення організаційних систем відбувається тільки завдяки впровадженню стратегічних змін у діяльність підприємства.

С. Попов у своєму дослідженні, присвяченому концепції розробки актуального стратегічного менеджменту для вітчизняних підприємств, поглиблює теоретичні узагальнення В. Катькало та формулює власну наукову гіпотезу, згідно якій основою теоретичного и методологічного обґрунтування сучасної концепції стратегічного управління стає конструктивна інтеграція теорій стратегічного управління та ефективності соціально-економічного розвитку. Завершальною фазою наукової роботи автора є запропонована ним теоретична конструкція під назвою «Актуальний стратегічний менеджмент» з чітко сформульованими специфічними положеннями даної конструкції [144, с. 69-71]. Головні положення означеної концепції актуального стратегічного менеджменту зводяться до таких тверджень. По-перше, найважливіші стратегічні можливості стійкої конкурентної переваги підприємства та загальна ефективність його бізнес-успіху виникають саме зі змінюваності та невизначеності сучасного бізнес-середовища. По-друге, головним змістом стратегії є конкуренція за створюване успішне майбутнє підприємства, його перемога у гонці за стійкими конкурентними перевагами, за адекватними інноваціями та змінами. Запорукою ефективної реалізації стратегії С. Попов вважає

наявність у підприємства динамічних здатностей першого і другого рівнів, які по суті й являють собою системну спроможність до змін. Отже, у якості трьох визначальних складових другого твердження автор бачить такі принципи формування стратегії.

1. Підприємство повинно чітко формулювати суб'єктний образ як ключових результатів, так і відповідної ключової діяльності з її досягнення у конкретно визначеному стратегічному періоді. При цьому і такі результати і така діяльність - це підсумок цілеспрямованої реалізації динамічної здатності першого рівня, тобто здатності розпізнавання можливостей.

2. До особливого ідеального образу успішного майбутнього підприємства обов'язково та цілеспрямовано повинні закладатись конкретні суб'єктні уявлення по діяльність компанії щодо створення стійкої конкурентної переваги.

3. Основу свідомо створюваної стійкої конкурентної переваги повинні складати відповідні інновації та зміни, які спочатку виявляються та формалізуються. А далі у якості кінцевого результату реалізуються кожною конкретною стратегією підприємства за допомогою першого і другого рівнів динамічних здатностей, тобто здатностей до розпізнавання використання виявлених можливостей [144]. Саме останній принцип і вказує на те, що обґрунтування та реалізація стратегічних змін є ядром усієї системи стратегічного управління підприємством.

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що в процесі управління стратегічними змінами доцільно використовувати весь методологічний арсенал концепції стратегічного управління підприємством, головним чином, її принципи, логіку та методи.

Емпіричне дослідження теоретичних основ управління змінами, як самостійного наукового напрямку дозволяє зробити такі узагальнення. Більшістю провідних учених процеси стратегічних змін в цілому розглядаються як новий синтетичний міждисциплінарний напрям економічної теорії та практики, як сучасний інструмент розвитку,

реорганізації господарських систем, ефективний засіб трансформації, перетворень або адаптації з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств [174 - 181]. Переважна частка авторів зазначають, що для кожного рівня управління змінами та для кожного рівня розвитку підприємства характерними є власні моделі, методи, етапи, умови проведення та компоненти процесу перетворень, від чого, з рештою, і залежить їх ефективність та результативність. Тому для кожного сучасного підприємства головною метою управління стратегічними змінами є обґрунтований вибір означених складових у відповідності з діючими або прогнозованими факторами бізнес-оточення та внутрішнього середовища підприємства. У великій кількості досліджень пропонується системне уявлення про можливості та бар'єри управлінської дій стосовно стратегічних перетворень в залежності від стадії життєвого циклу самого підприємства, його ринків та галузей, продукції та інших факторів, яким притаманна циклічність та (або) здатність до розвитку. Узагальнення з даної проблематики дозволяють зробити висновки про спрямованість багатьох теоретичних основ управління змінами на забезпечення збалансованого розвитку внутрішнього середовища підприємства шляхом «поступових покращень», тобто упередження кризових ситуацій, потрапляння в організаційні пастки тощо. Як зазначає Н. Абдикеев, майже усі дослідники погоджуються з тим, що ефективне управління стратегічними змінами в сучасних умовах стає можливим лише на основі гнучких методів та інструментів, які базуються на стику економіко-гуманітарного та інженерного підходів, що дозволить отримати синергетичний ефект від їх взаємодії [143, с. 87]. Все вищезначене актуалізує розвиток симбіозу концептуальних підходів до управління знаннями, реінжинірингу бізнес-процесів підприємства та когнітивною людською складовою як основи методологічного апарату управління стратегічними змінами. Апробації результатів проведених досліджень підтверджують дієвість таких підходів в процесі реалізації перетворень і дозволяють удосконалювати системи

раннього розпізнавання та запобігання кризових ситуацій на підприємствах, які можуть призводити до втрати ними стратегічної стійкості.

Попри означені загальні положення, запропоновані концепції управління змінами залишають широке коло дискусійних питань. У першу чергу вони стосуються обґрунтування парадигмальних засад управління стратегічними змінами на підприємствах і визначення найбільш дієвих підходів до планування та моделювання перетворень у важкопрогнозованому бізнес-середовищі. Як було визначено, ереважна частка досліджень, проведених, зокрема, А. Морозовим, Н. Казаковою, С. Ашмаріною, парадигмально залишається зорієнтованою на кібернетичні управлінські підходи. У противагу вказаним авторам, такі учені, як Т. Іванова та А. Кочеткова основою ефективного управління стратегічними змінами сучасного підприємства вважають синергетичне управлінське підґрунтя.

Не менш актуальними залишаються питання визначення підходів до планування та моделювання змін, які є стратегічно необхідними для підприємства. Практика показує, що саме виважене планування стратегічних змін стає сьогодні вузловим аспектом усієї системи стратегічного планування. Визначальною тенденцією останніх досліджень у цьому напрямі є поступове зміщення акцентів від дескриптивних до нормативно-цільових методів планування. Як вже вказувалось, достатньо дискусійними та актуальними залишаються питання визначення підходів до планування та моделювання змін, які є стратегічно необхідними для підприємства. Основою нормативно-цільового підходу є постановка цілей і завдань розвитку галузі виходячи з народногосподарських завдань. Дескриптивний підхід ґрунтується на вивченні тенденцій і виявленні закономірностей розвитку галузі як підсистеми народного господарства, що володіє відносною самостійністю у вирішенні народногосподарських проблем [171]. У загальному вигляді нормативно-цільовий підхід базується на визначенні суспільних потреб і цілей розвитку, а дескриптивний - на вивченні тенденцій

розвитку, їх екстраполяції з урахуванням обмежень, що дає можливість оцінити інерцію розвитку галузі або підприємства. Цими обмеженнями, при дескриптивному підході можуть бути: обсяги капіталовкладень, терміни освоєння нових технологій, забезпечення розвитку необхідних компетенцій всередині підприємства або отримання їх на основі аутсорсингу тощо. Отже, якщо застосування дескриптивного підходу значною мірою припускає збереження сформованих пропорцій розвитку, нормативно-цільовий підхід, покликаний змінити їх шляхом економічного обґрунтування нових структурних зрушень у головних та супровідних бізнес-процесах підприємства. Таким чином, дескриптивний підхід до планування змін дозволяє точніше ніж нормативний прогнозувати поведінку суб'єкта управління у відносно стабільних (не швидкозмінюваних) умовах господарювання. Нормативно-цільовий підхід більш придатний для управління поведінкою суб'єктів, для того щоб спрямовувати їх на вирішення нових завдань у високодинамічних умовах господарювання.

Узагальнення наукових думок з цього приводу дозволяє стверджувати, що у турбулентному бізнес-середовищі обидва підходи залишаються актуальними. Якщо доцільність нормативно-цільового підходу з відповідним методичним інструментарієм доведено майже у всіх наукових роботах, аргументація важливості дескриптивного підходу не є достатньо переконливою. Найбільш ґрунтовним у цьому плані є дослідження Н. Казакової, яка саме дескриптивний підхід вважає основоположним при розв'язанні задач управління змінами і побудови моделі перетворень та моделі управління перетвореннями [138]. Сутність застосування такого підходу автор бачить у тому, що процедури розв'язання задач управління змінами слід розбудовувати на базі дескриптивної моделі поведінки досвідчених висококваліфікованих спеціалістів при розв'язанні аналогічних задач. Врахування реальних здібностей працівника, використання евристичних прийомів та процедур, які спеціалісти застосовують у своїй практиці, дозволяють виокремити, структурувати та запропонувати для

використання найбільш цінне з накопиченого досвіду будь-якому іншому працівнику, що вирішує слабо структуроване завдання [182].

Поряд з цим, процедура розв'язання, побудована на основі дескриптивного підходу, буде адаптованою до реальної поведінки особи, що приймає рішення, її можливостям у прийнятті рішень, що виключає «втрату професійної орієнтації» спеціаліста при її використанні.

На основі проведених досліджень запропоновано авторську концепцію управління стратегічними змінами, яка базується на необхідності та можливості розвитку теорії і методології управління змінами, що відображено у структурно-компонентній схемі концепції (рис.2.18). Вихідним ідеологічним твердженням даної концепції є те, що зміст і ключова роль механізмів, методичних рішень та інструментальних методів, як засобів господарської адаптації підприємств, визначається тим, що в умовах динамічного навколишнього середовища підприємства змушені безперервно змінюватися з метою підтримки стратегічної стійкості.

Виходячи з цього виникає необхідність у розробці такої концепції управління стратегічними змінами, у якій, по-перше, об'єктом дослідження стає підприємство (відкрита господарча система) та її бізнес-середовище як цілісний об'єкт («надсистема»); по-друге, адаптивне функціонування і розвиток розглядаються як взаємодоповнюючі один одного процеси.

Авторські визначення основних категорій концепції управління стратегічними змінами зводяться до наступного. Дихотомічне визначення стратегічних змін підприємства формулюється у взаємозв'язку з його розвитком.

З одного боку, стратегічні зміни – це процес перетворення підсистем підприємства, який спричиняє безпосередній або проактивний вплив на його генеральну, конкурентну чи функціональну стратегії з метою підтримки стратегічної



Рис. 2.18. Структурно-логічна схема концепції управління стратегічними змінами на підприємстві

(авторська розробка)

стійкості в умовах динамічного бізнес-середовища. Цільовим результатом змін у цьому випадку стає розвиток підприємства, тобто досягнення цілей за рахунок формування нової структури і виходу на інший якісний рівень системоутворюючих елементів. З іншого боку, стратегічні зміни – це результат розвитку підприємства, який являє собою процес незворотного, закономірного, спрямованого переходу підприємства від одного якісного стану до іншого.

У даному випадку стратегічні зміни розглядаються як результат та знаходять прояв у принциповій конструктивній або деструктивній реконфігурації (перепроєктуванні) технологічних, бізнес-модельних, структурних, культурних та інших підсистем підприємства.

Дослідження парадигмальних підходів до управління змінами дозволяє стверджувати, що не на всіх стадіях розвитку (або життєвого циклу) підприємства здатні та готові керувати змінами на принципах синергетичного підходу. Така готовність стає притаманною для підприємства починаючи зі стадії розквіту, коли усі бізнес-процеси є відлагодженими, система управління гнучкою, корпоративна культура підтримує зміни і основою взаємин між працівниками стає не підлеглисть, а співробітництво. На початкових стадіях розвитку підприємства, тобто на тих етапах, коли організаційна криза автономії ще не вирішена і немає широкого досвіду застосування системи делегування повноважень, доцільним є застосування кібернетичних принципів в управлінні змінами. При переході від стадій росту до стадії розквіту найбільш ефективним буде поєднання принципів кібернетичного і синергетичного підходів в управлінні стратегічними змінами в залежності від конкретних ситуацій, тобто найбільш доцільним слід вважати ситуаційний управлінський підхід.

Також на основі концепції життєвого циклу запропоновано виділити головні фокуси стратегічних змін. Це – у першу чергу забезпечення стійкого розвитку: максимальної гнучкості підприємства на кожній стадії життєвого циклу та відлагодженого подолання організаційних криз; по-друге – це

упередження потрапляння до організаційних пасток та виведення з кризових ситуацій; по-третє – проведення ефективного оновлення або трансформації підприємства, по-четверте – забезпечення виходу з бізнесу з максимальним прибутком у разі відповідності можливостей для ефективного оновлення або трансформації. Наведене пояснення показує, що фокус стратегічних змін не обмежується лише забезпеченням стійкого (у т.ч. інноваційного) або антикризового розвитку підприємства, а є набагато ширшим. Отже, під фокусом стратегічних змін пропонуємо розуміти генеральну мету перетворень, яка розкриває існуючий рівень розвитку підприємства (і відповідно, досягнутий рівень стратегічної стійкості) та формує орієнтири його подальшого онтогенезу. Для визначення фокусу стратегічних змін доцільно використовувати таксономічні методи порівняльного багатовимірного аналізу. З цією метою формулюється задача формалізувати узагальнений орієнтир перетворень, тобто фокус змін, з використанням множини показників фінансової, технологічної, клієнтської, бізнес-процесної та соціальної підсистем підприємств. Вибір саме цих п'яти блоків збалансованої системи показників є складовими стратегічної стійкості сучасного підприємства. Після визначення фокусу змін в узгодженні з напрямками розвитку генеральної стратегії обґрунтовується базова стратегія змін підприємства. Базова стратегія змін, на наш погляд, - це ключовий напрям перетворень, який доцільно запровадити підприємству у першу чергу для забезпечення ефективної реалізації запланованої генеральної стратегії в умовах мінливого бізнес-середовища. При виборі методу обґрунтування базової стратегії змін й оптимізації її параметрів враховуються такі принципи:

- базова стратегія змін повинна відображати динамічний характер перетворень;
- рішення, що приймаються на кожному часовому етапі, мають бути найкращими з точки зору усього періоду, який розглядається;

-головні напрями (параметри) базової стратегії змін повинні визначатись на основі впливаючих факторів і умов, що обмежують. Критерієм вибору базової стратегії змін на підприємстві пропонується обрати економічну додану вартість підприємства (EVA). За висновками провідних учених оцінювання ефективності реалізованої стратегії у відповідності з критерієм економічної доданої вартості є основоположним принципом сучасної фінансової аналітичної моделі будь-якого підприємства. На основі визначення ключових категорій концепції управління стратегічними змінами запропоновано та структуровано її компоненту базу у розрізі теорії та методології (рис. 2.19).

Отже, для кожного рівня управління змінами та для кожного рівня розвитку підприємства характерними є власні моделі, методи, етапи, умови проведення та компоненти процесу перетворень, від чого, з рештою, і залежить їх ефективність та результативність. Тому для кожного сучасного підприємства головною метою управління стратегічними змінами є обґрунтований вибір означених складових у відповідності з діючими або прогнозованими факторами бізнес-оточення та внутрішнього середовища підприємства. Логіка формування авторської концепції управління стратегічними змінами базується на необхідності та можливості розвитку теорії і методології управління змінами шляхом формування її структурно-компонентої схеми з урахуванням філософської побудови наукової теорії. Запропонована концепція структурно містить емпіричну базу; «теоретичний базис», який об'єднує теоретичні основи та сукупність виведених понять (концептів) та тверджень; методологічний апарат, який складається з принципів, логіки та методів управління змінами. Означені три елементи концепції управління стратегічними змінами проєцируються на практичний базис, який знаходить відображення у концептуальному та похідних від нього механізмах управління стратегічними змінами.



Рис. 2.19. Компонента база концепції управління стратегічними змінами на підприємстві (авторська розробка)

Слід підкреслити, що необхідність структурованого та чітко скоординованого управління стратегічними змінами виступає сьогодні найбільш актуальною проблемою стратегічного управління будь-якого підприємства. Проблеми планування стратегічних змін глибоко досліджено у роботах Л. Никулина [183], В. Пономаренко [184], А. Пилипенко [185], Є. Ходаківського [186]. Означені учені дотримуються спільної думки, що планування перетворень та подальша їх реалізація має на меті забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства в умовах турбо-середовища. Об'єктивна необхідність скорочення часових горизонтів стратегічного планування і проектування відповідних змін перед усіма підприємствами ставить задачу вибору найбільш дієвого економіко-математичного інструментарію, який дасть змогу визначити критерії управління змінами, оперативно оцінити можливу ефективність альтернативних варіантів перетворень, врахувати можливості та обмеження внутрішнього та зовнішнього середовищ та вибрати оптимальний для даної ситуації варіант стратегічного розвитку підприємства на основі впровадження змін. Отже, виважене обґрунтування дієвого економіко-математичного підґрунтя концепції управління стратегічними змінами являє собою найбільш актуальну дослідницьку традицію останніх років і вимагає постійного удосконалення.

На наш погляд, найбільш доцільними економіко-метаматичними методами, які слід застосовувати в процесі управління стратегічними змінами є методи динамічного програмування та теорії ігор. Прикладні задачі динамічного програмування ґрунтовно представлені у роботах Р. Белмана [187]. Методологічні аспекти управління підприємствами на основі динамічного програмування висвітлені у роботах О. Синчука [188], В. Удовенка [189], О. Щербини [190] та інших. Проте означені дослідження присвячені проблематиці загального управління виробничими підприємствами і не відображають можливостей застосування методів динамічного програмування в процесі обґрунтування параметрів базової

стратегії змін підприємств, у складі бізнес-процесів яких вагоме місце займає не тільки виробнича, а й торговельна діяльність.

Практика господарювання також показує, що в умовах, коли стратегічні управлінські рішення приймаються однією особою і їх результат не залежить від дій інших сторін, у якості математичного апарату математичного моделювання з успіхом може бути застосована теорія оптимального управління і оптимізації. У той же час, у переважній більшості випадків коли навіть умовно можна припустити, що рішення приймається однією особою, неможливо гарантувати, що його результат буде залежити від дій інших сторін або осіб, які так чи інакше є зацікавленими. У такому випадку обов'язково слід враховувати наявність не співпадаючих, а іноді навіть й конфліктуючих інтересів сторін, які зацікавлені у результатах управління. Якщо ігнорувати цю обставину, це може призвести до неможливості управлінських рішень стосовно стратегічних змін, і як наслідок, до недосяжності результатів, на які ці рішення були спрямовані. Тому для моделювання подібних ситуацій доцільно використовувати методи та підходи теорії ігор.

Однак, як зазначає Н. Зенкевич, більшість досліджень у теорії ігор торкаються так званих однократних або миттєвих ігор, у яких конфлікт між сторонами відбувається миттєво, і таким чином, не враховується часовий фактор [191]. У той же час зрозуміло, що реальні процеси прийняття рішень у сучасних умовах відбуваються на достатньо великому часовому інтервалі, коли у кожний поточний момент часу необхідно враховувати результати попередніх рішень і тільки на цій основі виробляти відповідне управління. Саме тому доцільними математичними моделями подібних процесів повинні бути динамічні ігри, які з одного боку, враховують конфліктність процесу прийняття рішень, а з іншого – враховують необхідність його моделювання на достатньо тривалому часовому проміжку.

Обґрунтування базової стратегії змін, яка розкриває змістовний та процесний характер ключових напрямів перетворень, на наш погляд, слід здійснювати на основі методів динамічного програмування.

Ситуація прийняття рішень в процесі управління змінами характеризується множиною $\{X, S, F\}$, де $X = \{x_1, \dots, x_i, \dots, x_m\}$ - множина рішень об'єкта керування; $S = \{s_1, \dots, s_j, \dots, s_n\}$ - множина станів внутрішнього середовища підприємства та його зовнішнього середовища; $F = \{f_{ij}\}$ - функціонал оцінювання змін об'єкта керування.

$$F = \begin{bmatrix} & S_1 \dots & S_j \dots & S_n \\ x_1 & f_{11} & f_{1j} & f_{1n} \\ \dots & & & \\ x_i & f_{i1} & f_{ij} & f_{in} \\ \dots & & & \\ x_m & f_{m1} & f_{mj} & f_{mn} \end{bmatrix} \quad (2.1)$$

Об'єкт змін являє собою багатомірну систему, що змінюється у часі ($t = 1, \dots, t, \dots, T$). Стани системи характеризуються множиною показників збалансованої системи $S = \{P_1, \dots, P_i, \dots, P_m\}$.

Динаміка змін станів системи у часі має вигляд:

$$S_{ij} = \begin{bmatrix} S_{11} & S_{1j} & S_{1n} \\ S_{t1} & S_{tj} & S_{tm} \\ S_{T1} & S_{Tj} & S_{Tn} \end{bmatrix} \quad (2.2)$$

Аналогічним чином змінюються у часі показники, які характеризують стани системи:

$$P_{ti} = \begin{bmatrix} P_{11} & P_{1i} & P_{1m} \\ P_{t1} & P_{ti} & P_{tm} \\ P_{T1} & P_{Ti} & P_{Tm} \end{bmatrix} \quad (2.3)$$

Кожному стану системи відповідає величина критерію прийняття рішень $E = \{E_1, \dots, E_j, \dots, E_n\}$ у вигляді множини $S_j \rightarrow E_j$.

Напрям та масштаб змін на основі багатовимірної аналізу показників в узагальненому вигляді можуть бути представлені таксономічними показниками рівня розвитку D .

На момент часу t множині показників P_{ii} відповідає узагальнений показник рівня розвитку $\{P_{i1}, \dots, P_{ii}, \dots, P_{im}\} \rightarrow D_t$.

Для розрахунку показника рівня розвитку D_t показники P_{ii} , які описують різні властивості об'єкту i є неоднорідними, підлягають стандартизації.

$$P_{ii} \rightarrow Z_{ii}, \quad (2.4)$$

де Z_{ii} - стандартизовані значення показників.

На множині показників P_{ii} виділяється еталон розвитку об'єкту P_0 з координатами Z_{01}, \dots, Z_{0m} . Показник рівня розвитку розраховується на основі врахування відстані кожного показника у різні періоди t від його еталонного значення C_{t0} .

$$D_t = f(C_{t0}) \quad (2.5)$$

Загальна постановка задачі оптимізації параметрів базової стратегії підприємства формулюється таким чином. Підприємство розглядається як система, що знаходиться у певному початковому стані $S_0 \in \overline{S_0}$. По мірі здійснення визначеного управління U система переходить з початкового стану S_0 до кінцевого стану $S_k \in \overline{S_T}$. Ефективність кожної управлінської дії U , що реалізується, оцінюється відповідним значенням функції $E(U)$. Задача полягає у тому, щоб з множини можливих управлінських дій U знайти таке U^* , при якому функція $E(U)$ приймає екстремальне значення.

Зміни станів системи розглядаються у часовій динаміці. Отже, стан системи на t -му кроці ($t = \overline{1, T}$) визначається множиною збалансованих показників $Y^{(t)} = (y_1^{(t)}, y_2^{(t)}, \dots, y_i^{(t)}, \dots, y_m^{(t)})$, які є результуючими при реалізації

управлінської дії U_t , що забезпечила перехід системи S зі стану $S^{(t-1)}$ до стану $S^{(t)}$.

Якщо в результаті реалізації t -го кроку забезпечено певну величину економічної доданої вартості EVA , загальна величина EVA за t кроків складе:

$$F = \sum_{t=1}^t E(S^{(t-1)}, U_t) \quad (2.6)$$

При цьому цільова функція задачі повинна задовольнити вимозі адитивності, тобто значення величини EVA за t кроків дорівнює сумі її значень, що відповідають величинам EVA на кожному часовому етапі.

Під оптимальною базовою стратегією змін підприємства розуміється сукупність (запланованих, обґрунтованих) управлінських дій $U^* = (U_1^*, \dots, U_t^*, \dots, U_T^*)$, в результаті реалізації яких система S за T кроків переходить з початкового стану S_0 у кінцевий стан S_T , при цьому функція F набуває найбільшого значення.

На першому часовому етапі t_1 розглядаються можливі стани системи $S^{(1)}$

$S^{(1)} = \{S_1^{(1)}, \dots, S_i^{(1)}, \dots, S_m^{(1)}\}$, а також множина варіантів W_{ij} кожного стану (де i – номер стану системи, j – номер варіанту). Кожен з варіантів, що розглядається, повинен забезпечувати стратегічну стійкість підприємства. Для перевірки стійкості варіантів складається система обмежень, яка забезпечує фінансову A_1 , технологічну A_2 , соціальну A_3 , клієнтську A_4 стійкість, а також обмеження, що враховують рівень узгодженості бізнес-процесів підприємства $K_{УБП}$.

Для кожного стану системи $S_i^{(1)}$ обирається умовно-оптимальний варіант, і відповідно – умовно оптимальне управління, що забезпечує максимальне значення економічної доданої вартості EVA на першому етапі.

Стани системи наступних часових етапів обчислюються з урахуванням станів системи попередніх етапів. На останньому етапі визначається оптимальне

управління (оптимальні дії з управління стратегічними змінами), на множинах варіантів $W_{ij}^{(T)}$ і станів системи $S_i^{(T)}$. Оптимальні параметри базової стратегії змін на попередніх етапах визначаються послідовно від останнього етапу до першого.

При виконанні розрахунків, пов'язаних з умовною оптимізацією, виникають проблеми прийняття рішень в умовах неповної інформації про можливі стани зовнішнього середовища. Як правило, застосування методу експертних оцінок, а також статистичних методів не забезпечує необхідних обґрунтувань для прийняття рішень стосовно стратегічних змін, які необхідні підприємству.

Вибір оптимальних рішень передбачає наявність трьох груп факторів: фактичні параметри системи, що розглядається, p_1, p_2, \dots , невідомі фактори зовнішнього середовища q_1, q_2, \dots , і елементи рішень r_1, r_2, \dots . Показник ефективності стратегічних змін E залежить від усіх трьох груп факторів:

$$E = E(p_1, p_2, \dots, q_1, q_2, \dots, r_1, r_2, \dots) \quad (2.7)$$

Для забезпечення високої обґрунтованості рішень у подібних ситуаціях пропонується застосування методів теорії матричних ігор. Для задання матричної гри достатньо перелічити чисті стратегії гравців (підприємства і зовнішнього середовища) і задати матрицю виграшу першого гравця. Дослідження матричної гри дозволяє встановити стратегію кожного гравця, що забезпечить йому найбільший виграш.

Перший гравець знаходить нижню ціну гри (α), тобто максимальний виграш, який може собі гарантувати перший гравець за рахунок застосування своїх чистих стратегій за будь-яких можливих дій другого гравця.

Другий гравець знаходить другу верхню ціну гри (β), тобто мінімальний програш, який може собі гарантувати другий гравець за рахунок застосування своїх чистих стратегій за будь-яких обставин першого гравця. Якщо $\alpha = \beta$, гра має сідлову точку, у розуміння якої вкладено такий сенс: якщо один з гравців дотримується стратегії, що відповідає сідловій точці, то другий гравець не може

вдіяти краще, ніж дотримуватись своєї стратегії, що відповідає сідловій точці. Якщо ж гра не має сідлових точки у чистих стратегіях, то її рішення знаходиться у змішаних стратегіях, які мають повний набір ймовірностей застосування чистих стратегій гравця. Одним з точних і ефективних методів розв'язання матричних ігор є приведення їх до задач лінійного програмування.

Означені економіко-математичні методи було застосовано в процесі розробки методології управління стратегічними змінами на підприємстві, яка після теорії є другим важливим елементом загальної концепції управління змінами. Порядок та особливості застосування того чи іншого методу продемонстровано у структурно-логічній схемі методологічного аспексу управління змінами на підприємстві (рис. 2.20).

Визначення фокусу стратегічних змін, який розкриває мету перетворень в аспекті розв'язання задач розвитку підприємства пропонується здійснювати на основі методів порівняльного багатовимірному аналізу. Формування базової стратегії змін, зокрема, оптимізація ключових параметрів перетворень може здійснюватись за допомогою методів динамічного програмування. Врахування факторів невизначеності та важко-прогнозованості бізнес-середовища при формуванні базової стратегії здійснюється із застосуванням теорії ігор.

Визначення рівня загальної та ситуативної готовності підприємства до змін на кожній стадії управління, а саме на стадіях підготовки, впровадження та закріплення результатів перетворень та їх інституалізації в організаційну культуру доцільно здійснювати за допомогою методів теорії нечітких множин.

До перспектив подальших розробок можна віднести удосконалення методології управління стратегічними змінами на основі методів динамічного програмування, що дозволить комплексно реалізовувати концептуальний ситуаційно-динамічний підхід до управління перетвореннями сучасних підприємств.

Порядок застосування економіко-математичного інструментарію при формуванні методології управління стратегічними змінами представлено на рис. 2.20.

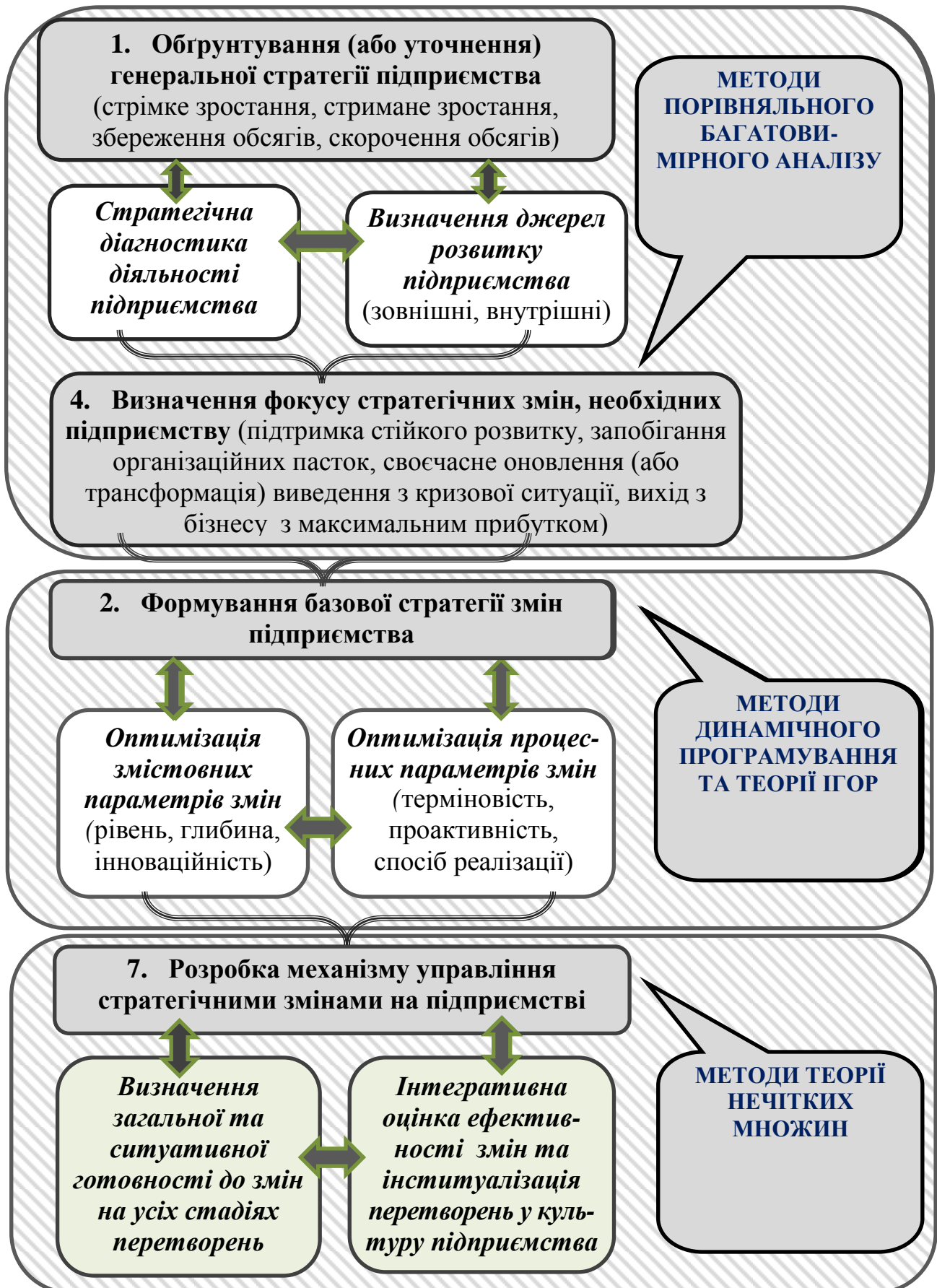


Рис. 2.20. Порядок застосування економіко-математичного інструментарію при формуванні методології управління змінами (авторська розробка)

Висновки до розділу 2

Сформульовано концепцію управління стратегічними змінами, яка являє собою квінтесентивне теоретико-методологічне уявлення підприємства щодо обґрунтування і впровадження перетворень у бізнес-процеси на основі збалансованого поєднання детермінант адаптивного функціонування та розвитку підприємства з метою забезпечення його стратегічної стійкості в умовах динамічного бізнес-середовища. Її використання забезпечить комплексний підхід до вирішення проблем у сфері управління змінами [192]. Запропонована концепція суттєво доповнює накопичений потенціал знань в аспекті підвищення теоретико-методологічного рівня та практичної цінності.

Формування концепції здійснено з орієнтацією на розкриття основних функцій наукової теорії, до яких належать: пояснювальна, прогнозуюча, синтезуюча, методологічна та практична [193]. Зокрема, пояснювальну функцію у побудові теорії управління стратегічними змінами реалізовано через аналіз і формування понятійно-термінологічного апарату даної науки, прогнозуючу - через розробку проектів та програм стратегічних змін на підприємствах, які відображатимуть можливі стани підприємства як відкритої системи за умов проведення перетворень. Прояв синтезуючої (інтегративної) функції в теорії управління змінами уможливлено через систематизацію знань науки з метою визначення її складу та структури, а також задля класифікації існуючих категорій, насамперед, стратегічних змін, а також компетенцій підприємства. У ході синтезу здійснено удосконалення структури знання та встановлено нові зв'язки між визначальними категоріями теорії управління змінами. Використання методологічної функції обґрунтовує методи, моделі та логіку, що застосовується в означеній концепції. Реалізацію практичної функції теорії управління змінами проведено через створення комплексного механізму планування і реалізації стратегічних змін на підприємстві, завдяки якому підтримується адаптивне функціонування підприємства, відбувається його розвиток, що виступає головною забезпечуючою умовою збереження стратегічної стійкості.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДОЛОГІЯ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення ключових проблем управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах

Проблематика управління змінами в організаціях є сьогодні однією з найбільш часто обговорюваних у науковій і практичній літературі з менеджменту. Як вчені, так і менеджери-практики єдині у тому, що вміння змінюватися вчасно і належним чином становиться одним з факторів, які визначають виживання та успіх організації.

Відомо, що компанії часто потрапляють в складні і незвичні для них ситуації. Для того, щоб з гідністю вийти з них, компаніям необхідно проявляти гнучкість і уміти впроваджувати інновації.

Для керівників українських компаній вивчення теорії і практики управління змінами актуально удвічі.

По-перше, не викликає сумнівів той факт, що вітчизняні компанії працюють у більш динамічному зовнішньому середовищі. По-друге, не дивлячись на те, що останнім часом теорія управління змінами почала розвиватися інтенсивніше, більшість публікацій з управління змінами ґрунтуються на досвіді крупних зарубіжних компаній, який не завжди корисний для вітчизняного бізнесу.

Тому важливо і значущо досліджувати ситуацію із управління змінами на вітчизняних підприємствах. У сучасних умовах таких досліджень в Україні проводиться недостатньо, їх потрібно розвивати і постійно удосконалювати.

У вітчизняній літературі існує небагато наукових праць, присвячених дослідженню актуальних проблем управління стратегічними змінами. Окремі аспекти означених питань висвітлені у роботах А. Наливайка [194],

В. Пастухової [195], Л. Балабанової [196], Б. Буркинського [197], А. Томпсона [198] та інших. Слід зазначити, що більш ґрунтовні дослідження проблематики управління стратегічними перетвореннями на даний час проводяться російськими ученими і стосуються, відповідно, російських підприємств. Такі учені, як В. Катькало, Г. Широкова, Н. Абідкеєв, Н. Дятлов, В. Орлов, О. Бухвалов пропонують достатньо системні узагальнення ключових тенденцій в управлінні змінами у сучасних компаніях.

Як вже зазначалось, здобутки вітчизняних учених і практиків у даній сфері залишаються слабо представленими. Отже, вивчення і структуризація головних проблем управління стратегічними змінами у вітчизняних підприємствах з урахуванням їх галузевої специфіки та напрямів трансформації є дуже актуальним в умовах зростаючого динамізму бізнес-середовища.

Наприкінці ХХ сторіччя головною проблемою менеджменту став принципово новий, систематичний характер змін умов господарчої діяльності. Зараз ці зміни стали відбуватись безперервно та навіть накладатися одна на одну.

Вони тісно взаємопов'язані і кожна з них за ланцюговою реакцією може потягти за собою серію нових компонент, які розвертаються у зовнішньому середовищі з наростаючою швидкістю. Зміни, які відбуваються у сучасному бізнес-середовищі мають певну спрямованість (рис. 3. 1).

Важка передбачуваність та різноманітність процесів, які протікають в економіці, дозволили П. Друкеру назвати цей час «епохою без закономірностей»: «.....Те, що було правильним вчора, вже не годиться сьогодні, а що буде завтра, ніхто не знає. Світ стає все складнішим і вимагає багато чого від нас. Яким чином можемо ми, як окремі особистості і як організації, підготуватися до невідомого майбутнього?» [30]

Дослідження актуальних проблем управління стратегічними змінами проведено у відповідності із сформульованими у роботі концептуальними

положеннями управління стратегічними змінами на підприємствах в умовах динамічного бізнес-середовища (рис. 3.1).

Для визначення головних проблем управління змінами проведено емпіричне дослідження стану управління змінами в підприємствах Донецької області. Головними задачами дослідження стало вивчення основних тенденцій управління змінами в українських компаніях: змісту цих змін, процесу їх проведення і вплив цих перетворень на ефективність компанії.

У якості інструменту збору інформації використовувалося анкетування експертів (менеджерів компаній). Було розіслано 120 запрошень до участі в дослідженні для 60 підприємств Донецької області. В результаті отримано 40 заповнених анкет із 20 підприємств, тобто загальне повернення анкет склало 30% (дод.В). Ознаками вибірки став розмір підприємства та вид діяльності. Самі підприємства вибиралися випадково (табл. 3. 1).

Таблиця 3.1

Характеристики підприємства, які увійшли до дослідження

Розмір підприємства	Велике	Середнє	Мале	Всього
Види підприємств				
1. Виробниче	4	5	-	9
2. Торговельне	-	5	2	7
3. Будівниче	-	2	-	2
4. Сфера послуг	-	2	-	2
	4	14	2	20

Респондентами виступили керівники-менеджери цих підприємств (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Структура респондентів дослідження, %

Показники	Менеджери			Всього
	вищої ланки	середньої ланки	нижчої ланки	
Доля в загальній сукупності респондентів	22,5	70,0	7,5	100

На рисунку 3.2 представлена схема, яка узагальнює аспекти дослідження актуальних проблем управління стратегічними змінами, а саме:

- оцінка рівня стратегічного управління підприємствами;
- діагностика ефективності минулого досвіду планування та впровадження змін;
- аналіз основних проблем управління майбутніми змінами з точки зору керівників підприємства.



Рис. 3.2. Системні аспекти дослідження основних проблем управління змінами (авторська розробка)

Розглянемо результати дослідження, що отримані за цими напрямками. Визначено, що тільки 40% підприємств мають чітко розроблену стратегію з обґрунтованими цілями та критеріями оцінки ефективності. Третина підприємств використовує окремі елементи стратегічного управління, не маючи на даному етапі цілісної стратегії. 30% підприємств не формують стратегію діяльності зовсім, тобто не здійснюють обґрунтованого стратегічного управління. При цьому абсолютно всі підприємства визнають важливість стратегічної орієнтації в сучасних умовах та вказали на

необхідність підвищення ефективності стратегічного управління або впровадження стратегічного управління, якщо раніше цього не було.

Що стосується рівня цілеспрямованого управління стратегічними змінами, то експерти оцінюють його ще нижче. Тільки 20% підприємств структуровано керують цими процесами. Половина підприємств розпочало використовувати окремі методи управління змінами.

Оцінка ступеня залучення робітників різної організаційної ієрархії в процес управління змінами наведена на рисунку 3.3. На 70% підприємств керівництво процесами управління змінами здійснюють топ-менеджери, тобто вище керівництво підприємствами. Тільки третина підприємств має спеціально створені підрозділи для керівництва стратегічним розвитком. Слід відмітити, що тільки 10% експертів підприємств підкреслили, що мають досвід залучення зовнішніх консультантів з управління змінами.



Рис. 3.3. Оцінка ступеня залучення робітників різної організаційної ієрархії в процес управління змінами (складено автором)

Діагностика ефективності минулого досвіду планування та впровадження змін показала наступне (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Аналіз причин проведення змін на підприємствах
(складено автором)

Експерти оцінили, що більшість підприємств (60%) розглядають симбіоз вимушених та добровільних факторів, як головний спонукальний імпульс. Серед чинників проведення змін експерти вказали погіршення фінансово-економічних показників (65%), неповне задоволення споживачів (20%) та невдоволення співробітників існуючими умовами функціонування (15%). Практично всі підприємства, які досліджувались функціонують на зрілих ринках і знаходяться на стадії розвитку «Стабілізація». За останній час тільки 10% відсотків з них здійснили трансформаційні перетворення, тобто зміняли генеральну стратегію. Перетворюючи зміни мали місце на більшості підприємств (70%), більше половини (60%) підприємств вносили принципові корегування в окремі бізнес-процеси, не змінюючи генеральної стратегії та загальних стратегічних орієнтирів.

Незважаючи на нові можливості, які виникають в бізнес-середовищі та міцну конкуренцію на зрілих ринках підприємства, які досліджувались, не планують в стратегічній перспективі змінювати обрані види діяльності. Базові їх цілі пов'язані з оптимізацією існуючих бізнес-процесів та удосконаленням конкурентних стратегій.

Що стосується предмета минулих змін, то експертне опитування показало, що 90% підприємств мають досвід впровадження технологічних перетворень, 50% - здійснювали структурні зміни, менше половини (40%) реалізовували перетворення в кадрових стратегіях. Може тому в половині підприємств робітники, як правило, не підтримують стратегічних змін, які проводяться. Це свідчить про недостатній рівень реформування організаційної культури в напрямку «культури змін». Підтримують та активно приймають участь в змінах робітники тільки п'ятої частини (20%) підприємств.

Оцінка структурних змін надала такі результати. У 80% підприємств зберігаються жорсткі, централізовані типи оргструктур. При цьому 60% підприємств чітко усвідомлюють необхідність створення додаткових координаційних механізмів, нових підрозділів або скорочення окремих підрозділів. Тільки 20% підприємств визнають існуючу оргструктуру на даному етапі. Створення гнучкої оргструктури, що є основою успішної реалізації в умовах підвищеного динамізму бізнес-середовища, є проблемою для більшості підприємств. Так, поширене застосування системи делегування повноважень мається лише на 20% підприємств. 40% підприємств делегує повноваження тільки в рамках функцій та задач середньої стратегічної значимості. П'ята частина підприємств зовсім не практикує систему делегування.

Експертне опитування ефективності минулих змін показало, що тільки 20% підприємств змогли досягти суттєвого поліпшення економічних показників. Незначного їх поліпшення досягли 40% підприємств. Поліпшити свої організаційні здібності змогли лише 10% підприємств. 40% досліджуваних підприємств не досягли суттєвих позитивних зрушень після впровадження змін. Аналіз основних проблем управління майбутніми

змінами з точки зору керівників підприємств показав такі результати. Керівництво всіх досліджуваних підприємств усвідомлює необхідність в підвищенні загального рівня управління змінами. Якщо зробити порівняння між усвідомленням змін в оргструктурі і організаційній культурі (рисунок 3.5), то перевага топ-менеджерів у вітчизняних підприємствах надається структурним змінам (20% високій рівень, 60% середній). Половина підприємств відчуває низький рівень реформування (50%) організаційної культури. Серед основних напрямів майбутніх та необхідних для підприємств змін експерти виокремлюють:

- зміни у головних бізнес-процесах (технологічні) 60% - виробничі, 30% - торговельні;
- зміни у допоміжних процесах (маркетингові та збутові стратегії) – 20% у виробничих підприємствах, 30% у торговельних підприємствах;
- зміни в управлінні персоналом – 40% у торговельних, 20% у виробничих.

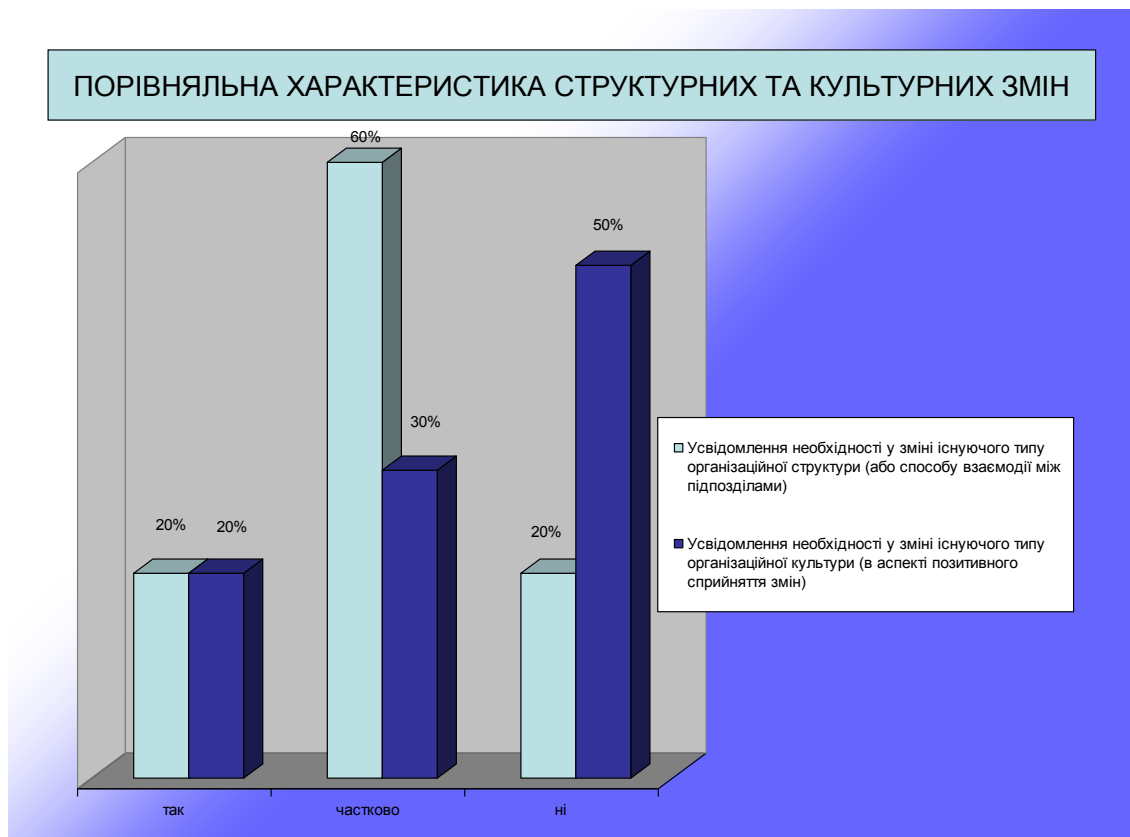


Рис. 3.5. Характер усвідомлення змін в організаційній структурі і організаційній культурі керівниками підприємств (складено автором)

Спрямованість майбутніх змін з огляду на рівень втручання в ієрархію стратегій експерти оцінюють таким чином (рис. 3. 6).

Більшість керівників не бачать необхідності в кардинальному перегляді генеральної стратегії. Це усвідомлюють тільки на 10% виробничих підприємств. Переважна більшість підприємств концентрується на змінах в конкурентних стратегіях (50% у торговельних та 40% у виробничих підприємствах). Половина підприємств бачить необхідність в змінах у функціональних стратегіях, яке повинно спрямовуватись на оптимізацію певних їх параметрів. Бар'єри для ефективного впровадження змін експерти проранжували наступним чином:

- відсутність компетентних фахівців із управління змінами;
- недосконале законодавство, макроекономічна ситуація;
- недостатнє усвідомлення необхідності запровадження змін;
- відсутність фінансових ресурсів на проведення змін.

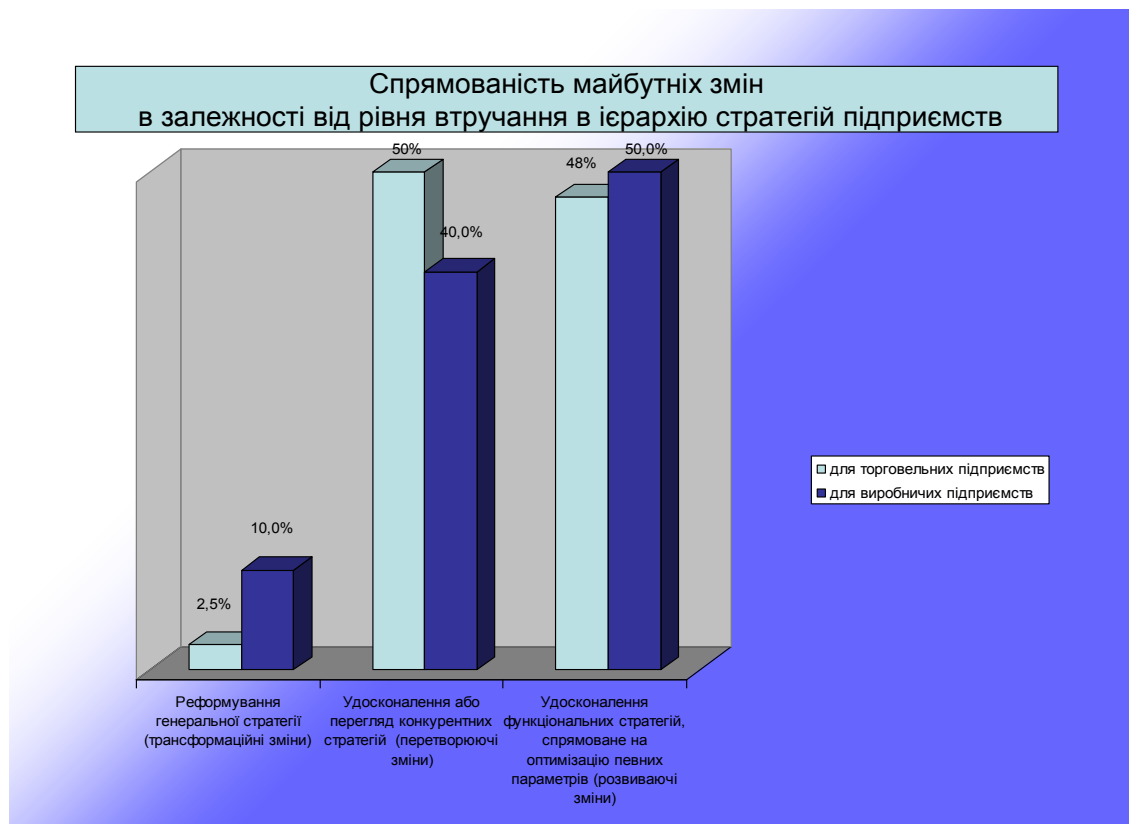


Рис. 3.6. Спрямованість майбутніх змін з огляду на рівень втручання в ієрархію стратегій (складено автором)

Пріоритетною метою майбутніх змін експерти визнають підвищення якісних характеристик бізнес-процесів та вихідної продукції (рис. 3.7)

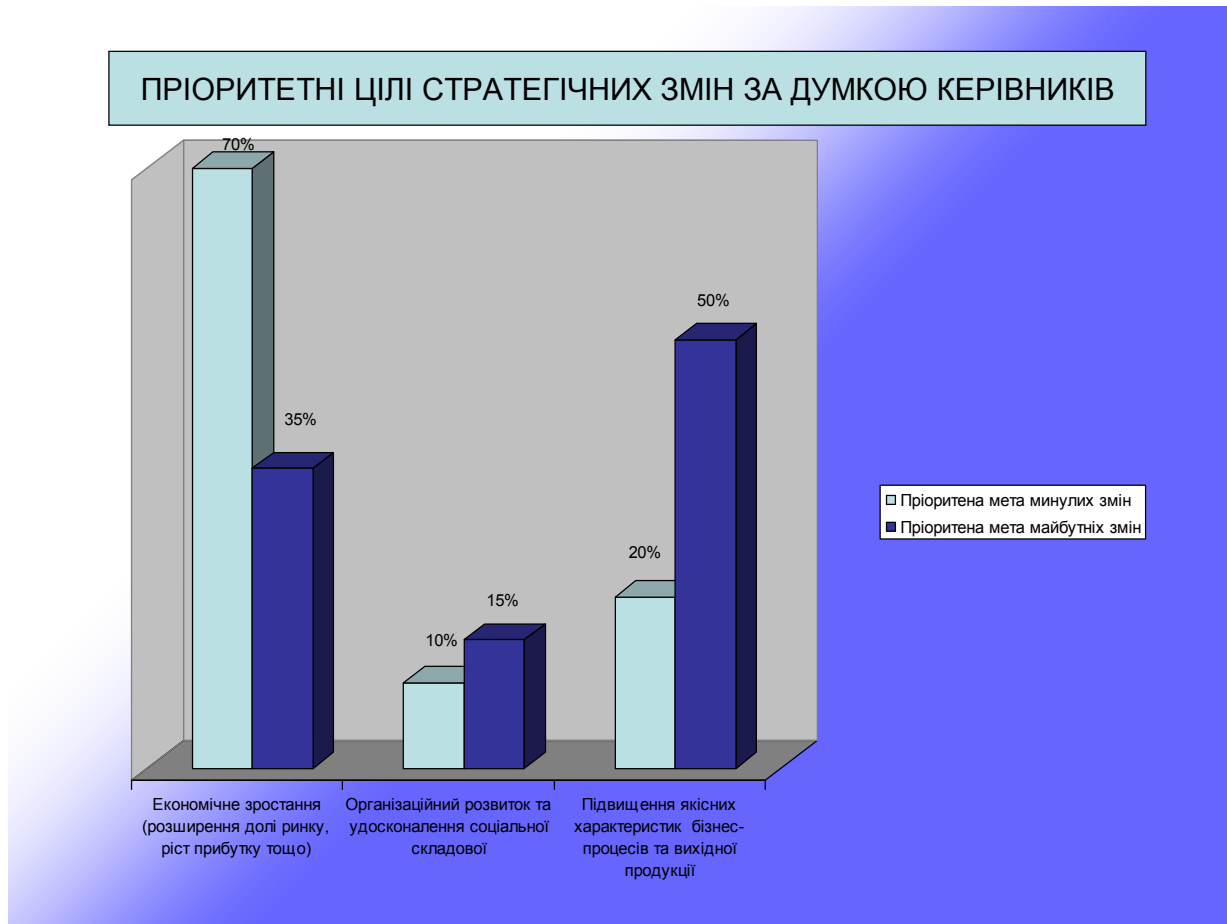


Рис. 3.7. Порівняння пріоритетних цілей впроваджених та майбутніх змін на думку керівників підприємств (складено автором)

Порівняно з минулими змінами вдвоє скоротилася оцінка в якості мети економічного зростання. Треба відмітити, що у 15% підприємств у якості пріоритетної мети висувають організаційний розвиток підприємств. Тобто невелика кількість підприємств сьогодні націлюється на управління змінами з орієнтацією на розвиток динамічних здібностей та формування системи управління знаннями [199].

Таким чином, результати діагностики актуальних проблем управління змінами дозволяють сформулювати такі висновки.

Комплексне управління змінами у вітчизняних підприємствах недостатньо поширюється. Сучасна концепція перетворюючого менеджменту, нажаль, не зайняла в підприємствах пріоритетного місця.

Персонал підприємств слабо підтримує проведення змін. Необхідним є реформування організаційної культури для забезпечення базових цінностей культури змін.

Суттєвим резервом підвищення ефективності діяльності підприємств є забезпечення синхронізації створення структури організації та формування її культури, особливо в сучасних умовах, які характеризуються формуванням інформаційного менеджменту та створенням гнучких організаційних форм.

Інформаційні системи підтримки управління змінами на підприємствах відсутні. У зв'язку з цим стає невисоким рівень залучення фахівців та співробітників в процесі управління змінами.

Методи та інструменти управління змінами в підприємствах не набули широкого застосування хоча більшість підприємств усвідомлює необхідність їх запровадження.

Необхідно посилити активні підходи до управління змінами, тобто розвинути нові стратегії змін разом з удосконаленням існуючих.

Управління персоналом в період організаційних змін не базується на ефективних методиках. У вітчизняних підприємствах поширений індивідуалізований та жорсткий підхід до управління персоналом в період змін. Це свідчить, що керівники підприємств не усвідомлюють значення людських ресурсів для розвитку компаній.

Керівники, які залучені до формування та реалізації усіх рівнів стратегічного управління, повинні оволодіти ключовими компетенціями із управління змінами та активно їх розвивати, тому що проблема стратегічних організаційних змін виступає на перший план управління підприємствами.

3.2. Методологічний аспект визначення базової стратегії змін підприємства

Формування нової парадигми теорії стратегічного управління відбувається в контексті актуалізації провідної ролі стратегічних змін в системі управління підприємством. В умовах підвищеного динамізму бізнес-середовища і скорочення галузевих та економічних циклів головним фактором виживання підприємства стає його своєчасна трансформація. Реалізація первинно обраної генеральної стратегії без будь-яких коригувань стає майже неможливою в мінливому та важко прогнозованому зовнішньому оточенні. Отже, окрім виваженого підходу до визначення місії, бізнес-ідеї і відповідної генеральної стратегії, перед підприємством в процесі діяльності постає необхідність в обґрунтуванні ключових напрямів необхідних перетворень, які б забезпечували стійку конкуренту перевагу. В залежності від поточного конкурентного стану підприємства повинні постійно переглядати обрані стратегії та структуровано вносити до них певні перетворення. Однією з головних ознак стратегічної стійкості підприємства є здатність забезпечити безперебійну, стабільну роботу та узгоджену взаємодію усіх його підсистем навіть в умовах суттєвих перетворень. Останнім часом підприємства усе частіше стикаються з проблемами пізньої реакції на зрушення або виклики бізнес-середовища, і тому втрачають потенційні можливості розвитку або раніше завойовані позиції. Відбувається це не через відсутність обґрунтованої генеральної стратегії, а з причин недосконалості інструментарію з вибору базової стратегії змін. Завчасне, ґрунтовне визначення характеру та рівня необхідних перетворень стає сьогодні запорукою стратегічної стійкості підприємства. Саме тому визначення методологічних засад формування базової стратегії змін є найбільш актуальною складовою усієї системи стратегічного управління підприємством і вимагає постійного удосконалення.

Теоретико-методологічне підґрунтя визначення базової стратегії змін на

підприємстві сформовано у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Вагомий методологічний базис управління змінами, сформований на основі багатоаспектного практичного та консалтингового досвіду, висвітлено у роботах таких зарубіжних авторів, як І. Адізес [56], Ф. Гуїяр і Дж. Келлі [200], Е. Камерон і М. Грін [201], Д. Коен і Д. Коттер [100], Р. Крішнан і Д. Прахалад [202], Л. Грейнер [203], Д. Уільямс і Т. Парр [204], Е. Фламгольц [57], М. Хаммер [177], Д. Шервудд [19] та інших. Виважені дослідження у напрямі розробки та удосконалення методології проведено такими російськими та українськими авторами, як: С. Ашмаріна [24], Л. Єрмоленко [26], Р. Шнайдер [27], Н. Треншов [28], Г. Широкова [50], М. Шеремет [53], Д. Воронков [58] та інші. В означених працях закладено вагомі теоретичні та методологічні основи визначення типології стратегій змін, на які слід орієнтуватись підприємствам. Проте в сучасних умовах, коли здатність до змін стає провідною системною компетенцією будь-якого підприємства, методологія формування базової стратегії змін потребує додаткового обґрунтування. Проблематика визначення сутності базової стратегії змін та методологічної основи її обґрунтування не достатньо широко освітлена у сучасній літературі. Майже відсутні дослідження, які присвячені обґрунтуванню взаємозв'язку між генеральною стратегією підприємства та базовою стратегією змін. Це пов'язано, у першу чергу, з відсутністю понятійної чіткості у відношенні дефініцій «генеральна стратегія підприємства», і особливо – «базова стратегія змін підприємства». Багатоаспектність процесу стратегічних перетворень вже не дозволяє обмежуватись двома або трьома факторами вибору базової стратегії змін, і безперечно, потребує більш виваженого обґрунтування. Отже, актуальним питанням виступає побудова методологічного апексу визначення базової стратегії змін на підприємстві, який дозволяє узгодити траєкторію необхідних перетворень з генеральною стратегією та визначити ключові напрями змін у просторі і у часі. Концептуальні засади визначення базової стратегії змін закладено у роботах багатьох учених, які займаються питаннями теорії і методології управління

змінами. Здебільшого дослідження зводяться до побудови двофакторних матриць, які враховують по одному з процесних і змістовних факторів впровадження змін. На основі співставлення комбінацій з означених факторів і формулюються найменування базових стратегій перетворень. Зазначимо, що у загальному розумінні генеральна (корпоративна) стратегія підприємства є загальним планом управління підприємством, який описує дії з досягнення певних позицій у різних галузях і підходи до управління цими видами діяльності [205, с. 45]. Базова стратегія змін, на наш погляд, - це ключовий напрям перетворень, який доцільно запровадити підприємству у першу чергу для забезпечення ефективної реалізації запланованої генеральної стратегії в умовах мінливого бізнес-середовища. Застосування матричних підходів до визначення типології стратегічних змін і відповідно - базової стратегії змін на підприємстві останнім часом набуває все більшого поширення. Визначення базової стратегії змін у такий спосіб є досить перспективним, оскільки дозволяє одночасно врахувати процесну і змістовну характеристику перетворення. В залежності від причин та мети проведення змін обирається найбільш важлива процесна і змістовна складові і на цій основі формулюються відповідні типи базової стратегії змін. Застосування такого підходу є дуже доцільним, оскільки дозволяє сформулювати концептуальне уявлення про характер змін, які слід застосувати підприємству.

Серед провідних двофакторних матричних підходів до формулювання базової стратегії змін слід віднести підхід, запропонований російськими ученими Г. Широковою і Н. Берегинцем (рис. 3.7.).

Автори виходять з того, в організації можуть впроваджуватися різні типи організаційних змін на різних організаційних рівнях. Представляється, що різні типи по-різному впливатимуть на результати діяльності фірми, зокрема на зростання фірми. В той же час, такий вплив може носити як короткостроковий, так і довгостроковий характер дії. Широкова і Берегинець пропонують розглядати типи організаційних змін з точки зору їх впливу на

результати діяльності компанії в коротко-середньостроковій і довгостроковій перспективі, використовуючи для цього двомірну матрицю.

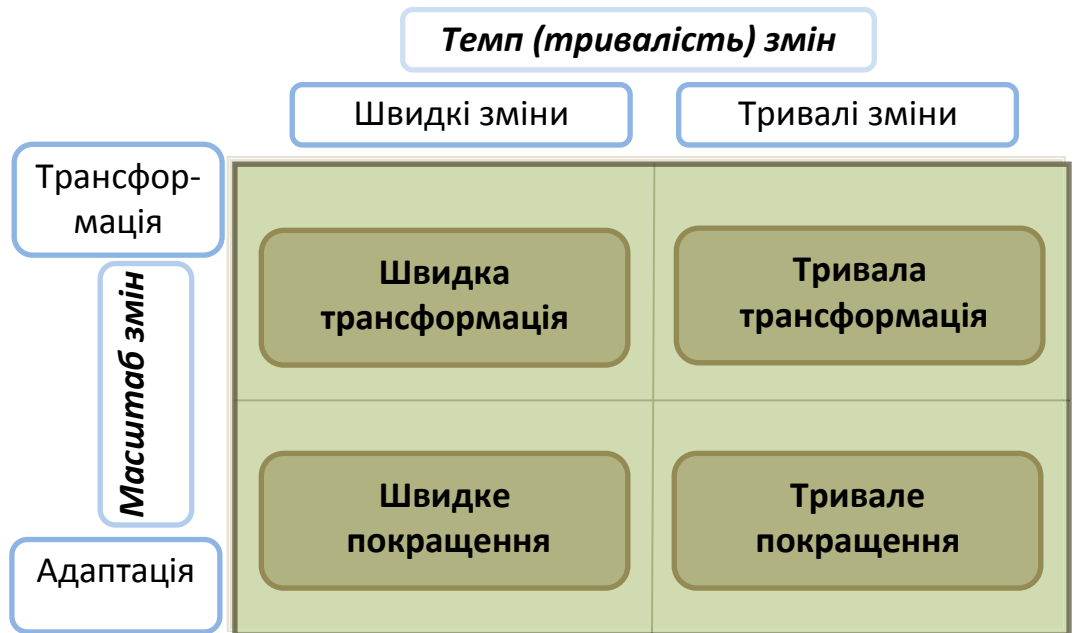


Рис. 3.7. Матричний підхід до визначення типології базової стратегії змін за Г. В. Широковою і Берегінцем [206, с. 56-59]

Заслугує на увагу і матричний підхід до визначення типології базової стратегії змін М. А. Шеремет (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Матричний підхід до визначення типології базової стратегії змін за М. А. Шеремет [53, с. 34-35]

Для визначення типології автор співставляє такі ознаки, як кінцевий результат (певна перебудова або суттєва трансформація) та інтенсивність процесу впровадження змін (послідовне впровадження змін або швидке перетворення на основі розриву існуючої спадкоємності зв'язків).

На основі проведених досліджень пропонуємо удосконалений матричний підхід до визначення типології стратегічних змін з використанням методичного підходу А. П. Наливайка [207, с. 77-79]. Для надання концептуальної характеристики базовим стратегіям змін пропонуємо врахувати такі ознаки, як ступінь змін генеральної стратегії та спосіб реагування підприємства на зміни, які відбуваються у зовнішньому та (або) внутрішньому середовищі (рис. 3.9).

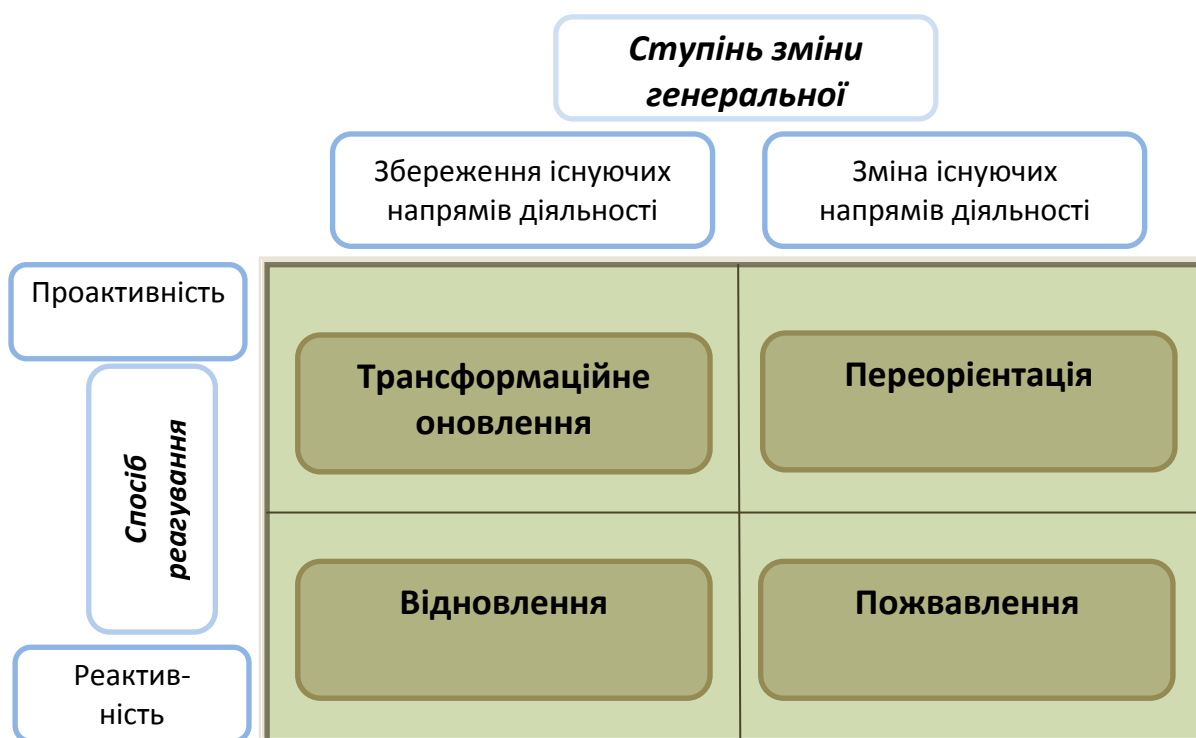


Рис. 3.9. Матричний підхід до визначення базових стратегій змін з використанням ідей А. П. Наливайка (складено автором)

Ступінь змін генеральної стратегії покаже наскільки суттєво перетворення вплинуть на збереження існуючих (раніше встановлених) напрямів діяльності. Спосіб реагування підприємства на зміни, які відбуваються у зовнішньому та (або) внутрішньому середовищі визначить

загальний підхід до управління змінами: від реактивного до проактивного.

Врахування саме цих ознак – «реактивність-проактивність» є дуже актуальним, оскільки провідні дослідження орієнтують підприємства саме на проактивні підходи до управління змінами.

Оскільки стратегічні змін є багатоаспектним процесом, врахування тільки двох факторів для обґрунтування базової стратегії змін вважаємо недостатнім. В умовах стрімких змін бізнес-середовища обґрунтування базової стратегії змін вимагає дослідження принаймні декількох факторів змістового та процесного спрямування перетворень. У сучасних дослідженнях вже існують підходи, які стосуються тривимірних матриць, тобто враховують три фактори.

Одним з провідних тривимірних підходів є підхід під назвою «Куб Мінцберга» [208, с.78-81]. Для характеристики базової стратегії змін в організаціях Г. Мінцберг використовує три шкали вимірювань: області змін: зміни, пов'язані зі стратегією як напрямком розвитку та діяльності організації і з самою організацією як станом, в якому вона знаходиться; рівні змін, які можуть варіювати в діапазоні від концептуальних або абстрактних, до конкретних або матеріальних. Концептуальними змінюваними категоріями вищого рівня є бачення і культура організації, а найбільш конкретними - товари та працівники організації; методи змін, які використовуються в організації в широкому спектрі різного ступеня формалізації.

Наприклад, стратегія може бути як результатом процесу формального планування (стратегія як план), так і результатом творчого пошуку керівника, синтезу його знань, досвіду та інтуїції (стратегія як перспектива). Проблематика визначення базової стратегії змін ускладнюється тим, що попри наявність обґрунтованих типологій, методологічний інструментарій вибору тієї чи іншої стратегії змін є слабо представленим у сучасних наукових доробках.

Одним з найбільш концептуальних у цьому напрямі досліджень є роботи Р. Шнайдера, П.Коллерет, П. Легри [209, с. 26-32]. На думку авторів,

починати слід з аналізу адекватності ресурсів, якими володіє компанія, тим умовам, які в даний момент превалюють. Результати роботи компанії визначаються сукупністю двох груп факторів: зовнішніми умовами, в яких вона змушена діяти (економіка, конкуренція, правове регулювання, ЗМІ, громадська думка, фінансові ринки і т.д.); якістю ресурсів, якими володіє компанія для того, щоб реагувати на коливання зазначених зовнішніх чинників і пристосовуватися до них (капітал, дослідження та розробки, досвід, технології, корпоративна культура, якість управління тощо).

Для того, щоб вибрати відповідну стратегію змін, перш за все слід визначити, які вимоги висувають до компанії зовнішні умови, а потім - перевірити, наскільки її ресурси дозволяють їй відповідати цим вимогам. Автори формулюють п'ять можливих поточних ситуацій для підприємства. Кожна із зазначених ситуацій характеризується власною динамікою, описуваної з використанням індикаторів динаміки стану підприємства. До основних індикаторів автори відносять: продуктивність, економічну ефективність, частку ринку, що належить підприємству, характер реагування на зміну зовнішніх умов, відносини всередині компанії, технологічний рівень, області інтересів підприємства, механізм вирішення проблем, рівень мотивації співробітників, ставлення до керівництва, переважаючі тенденції всередині компанії. Оскільки значимість окремих індикаторів може бути різною для різних компаній, їх слід застосовувати з відповідними ваговими коефіцієнтами. Вихідним принципом вибору стратегії змін є поглиблення рівня необхідних перетворень в залежності від погіршення поточної конкурентної ситуації.

У загальному випадку: чим ближчим є стан компанії до відмінного, тим більшу увагу потрібно приділяти стратегіям, заснованим на поступових і безперервних удосконаленнях. Такі стратегії мають своєю метою вдосконалення або оптимізацію сформованої практики роботи компанії. І навпаки, чим ближчим є стан компанії до кризового, тим більшого значення набувають радикальні стратегії змін, засновані на розриві наступності. Такі

стратегії пов'язані із змінами напрямів і методів роботи компанії і зазвичай ведуть до зміни домінуючою політики (парадигми) - до зміни ринків, до повної перебудови організаційної структури, зміни стратегічних альянсів тощо. Таким чином, авторами обґрунтовані п'ять базових стратегій змін, вибір яких безпосередньо залежить від поточного конкурентного стану підприємства.

Застосування подібної логіки при обґрунтуванні базової стратегії змін на підприємстві для сучасної важкопрогнозованої конкурентної ситуації потребує, на нашу думку, суттєвого доповнення. Передусім, це пояснюється тим, що зміни радикального характеру тепер стають доцільними й для успішних підприємств, які прагнуть поглиблювати інтеграційні процеси і використувати можливості посилення своєї присутності на ринках, у т.ч. за рахунок диверсифікаційного розвитку. Хоча можливість такого розвитку і відповідні стратегічні зміни потребують змістового обґрунтування і чіткого ув'язування з генеральною стратегією і двома її цільовими апексами: економічні цілі і напрям розвитку. На основі вищевикладеного запропоновано концептуальну схему визначення базової стратегії змін в узгодженні з генеральною стратегією підприємства (рис .3.10).

Після визначення економічних цілей та відповідних напрямів розвитку обґрунтовуються головні просторові вектори змін: глибина (рівень принципового перетворення існуючого взаємозв'язку між елементами системи), охоплення бізнес-процесів (від одного або декількох до усіх), інноваційність (від адаптації по радикального оновлення бізнес-моделі та технологій). Далі визначаються часові вектори змін: спосіб реалізації (від еволюційного, поступового до революційного), терміновість (від невідкладних до таких, що дозволяють певний часовий лаг), проактивність (від упередження на основі внутрішніх передбачень до реакції на виправлення ситуації, що склалася у бізнесі). Отже, запропонована концептуальна схема розкриває двоконтекстний змістовно-процесний підхід до вибору стратегії перетворень з обґрунтуванням її головних напрямів у просторі і у часі.

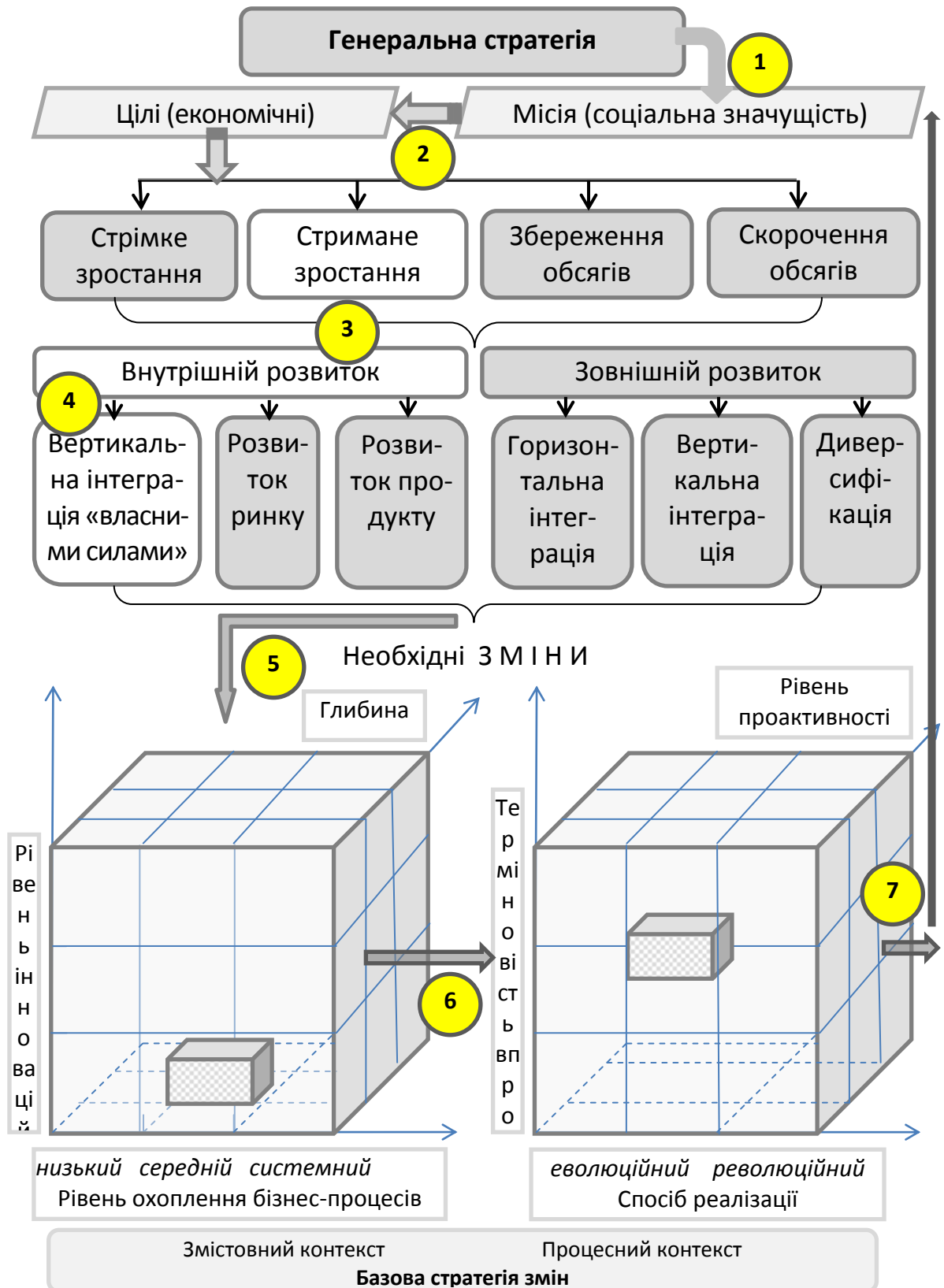


Рис. 3.10. Концептуальна схема визначення базової стратегії змін в узгодженні з генеральною стратегією підприємства (авторська розробка)

Стратегічні зміни у такому сенсі розглядаються як поступовий або ступінчастий процес переведення організації на новий рівень розвитку з використанням існуючих управлінських ідей та концепцій (підходів). Проте ґрунтовне методологічне забезпечення, яке стосується вибору фокусу змін, який по суті визначає цілі управління стратегічними змінами на підприємстві, знаходиться у колі постійного наукового пошуку і вимагає розширення та удосконалення.

Для розуміння фокусу стратегічних змін у дослідженні використано концепцією життєвого циклу організації І. Адізеса (див. п.п. 1.2.). Запропонована оригінальна концепція життєвого циклу організації, яку автор постійно деталізує, на даному етапі налічує 11 виокремлених стадій розвитку підприємства. Вчений зазначає, що до розквіту здатні дожити далеко не всі підприємства, за розквітом неминуче слідує бюрократизація бізнесу, а потім – якщо немає ефективного оновлення або трансформації- смерть. Ця модель визначає такою низку типових проблем, з якими стикається підприємство в процесі розвитку. Кожна стадія характеризується певними ознаками і вимагає розв'язання певних задач, реалізації відповідних стратегічних змін, інакше, організація може припинити існування тобто загинути. Виникаючі на певних стадіях конфлікти є закономірними, і успішне їх подолання дозволяє перейти до наступного ступеня розвитку підприємства. Відповідно, різні періоди життєвого циклу організації характеризуватимуться певними конфліктами, розв'язання яких також відбувається за рахунок ефективної реалізації стратегічних змін. На основі цієї концепції у роботі встановлено 5 головних фокусів стратегічних змін (див. п.п.1.3). Для визначення фокусу стратегічних змін у роботі пропонується використовувати таксономічні методи порівняльного багатовимірного аналізу. На основі цих методів розраховується показник рівня розвитку підприємства і далі у відповідності за шкалою визначається доцільний фокус змін.

З цією метою формулюється задача формалізувати узагальнений орієнтир перетворень, тобто фокус змін, з використанням множини

показників фінансової, технологічної, клієнтської, бізнес-процесної та соціальної підсистем підприємств. Вибір саме цих п'яти блоків збалансованої системи показників є складовими стратегічної стійкості сучасного підприємства, що підтверджується дослідженнями таких провідних учених, як К. Прахалад та М. Крішнан [202]. Зміни означених показників задаються у вигляді часових рядів. Для аналізу змін, що відбулись на підприємстві у попередні періоди, використовується система фактичних показників [210]. Обґрунтування фокусу майбутніх стратегічних змін передбачає використання розрахункових прогнозних показників.

Далі, в процесі обробки даних розраховуються таксономічні показники рівня розвитку підприємства, що узагальнено характеризують напрями та масштаб перетворень. На першому етапі досліджень відбувається побудова матриці змін досліджуваних показників у часі.

$$X_{ti} = \begin{bmatrix} x_{11} \dots & x_{1i} \dots & x_{1m} \\ x_{t1} \dots & x_{ti} \dots & x_{tm} \\ x_{T1} \dots & x_{Ti} \dots & X_{Tm} \end{bmatrix} \quad (3.1)$$

де $t = 1, \dots, T$ - номер часового етапу;

$i = 1, \dots, m$ - номер показника збалансованої системи для підприємства, що розглядається.

Слід зазначити, що показники, які включено до матриці, є неоднорідними, оскільки описують різні властивості досліджуваного підприємства і характеризуються різними одиницями виміру. Отже, в процесі проведення таксономічного аналізу виконується процедура стандартизації показників, яка призводить не тільки до елімінування одиниць виміру, а й до вирівнювання значень показників. Як зазначає В. Плюта [211], під час стандартизації показників можуть вводитись коефіцієнти ієрархії, що розділяють показники за ступенем їх вагомості.

Стандартизація показників з урахуванням їх змін у часі здійснюється за наступними правилами.

$$Z_{ti} = \frac{x_{ti} - \bar{x}_i}{S_i} \quad (3.2)$$

де Z_{ti} - стандартизоване значення елемента матриці x_{ti} ;

\bar{x}_i - середнє значення показника x_i у підмножині $t = 1, \dots, T$;

S_i - стандартне відхилення показника x_i .

$$\bar{x}_i = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T x_{ti} \quad (3.3)$$

$$S_i = \left[\frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (x_{ti} - \bar{x}_i)^2 \right]^{1/2} \quad (3.4)$$

Стандартизована матриця спостережень має такий вигляд.

$$Z_{ti} = \begin{bmatrix} Z_{t1} \dots & Z_{ti} \dots & Z_{tm} \\ Z_{i1} \dots & Z_{ii} \dots & Z_{im} \\ Z_{T1} \dots & Z_{Ti} \dots & Z_{Tm} \end{bmatrix} \quad (3.5)$$

Для визначення фокусу стратегічних змін пропонується використовувати таксономічний показник рівня розвитку, запропонований З. Хельвигом [212]. У даному дослідженні показник рівня розвитку використовується для встановлення масштабу та напрямку стратегічних змін на підприємстві в залежності від часового критерію їх ефективності та рівня проактивності й глибини перетворень. В процесі оцінки рівня розвитку підприємства множина обраних показників піддається диференціації в залежності від характеру впливу кожного з них на рівень розвитку досліджуваного об'єкту. Показники, які спричиняють позитивний, стимулюючий вплив на рівень розвитку об'єкту, відносять до групи стимуляторів. Відповідно, показники, що мають негативний вплив, - до групи дестимуляторів.

На основі врахування означеного впливу виділяється еталон розвитку об'єкту, який являє собою точку P_0 з координатами $Z_{01}, Z_{02}, \dots, Z_{0s}, \dots, Z_{0m}$,

$$Z_{0s} = \max_r Z_{rs}, \quad \text{якщо } s \in I \quad (3.6)$$

$$Z_{0s} = \min_r Z_{rs}, \quad \text{якщо } s \notin I \quad (3.7)$$

де I - множина стимуляторів;

Z_{rs} - стандартизоване значення показника s для часового періоду r .

Показник рівня розвитку розраховується у такий спосіб.

$$d_t = 1 - \frac{C_{t0}}{C_0} \quad (3.8)$$

де d_t - таксономічний показник рівня розвитку підприємства для часового періоду t ($t = 1, \dots, T$);

C_{t0} - відстань кожного показника у різні періоди t від його максимального (еталонного) значення.

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2S_0 \quad (3.9)$$

де \bar{C}_0 - середнє значення відстані C_{t0} .

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T C_{t0} \quad (3.10)$$

$$C_{t0} = \left[\sum_{s=1}^m (Z_{ts} - Z_{0s})^2 \right]^{1/2} \quad (3.11)$$

$$S_0 = \left[\frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (C_{t0} - \bar{C}_0)^2 \right]^{1/2} \quad (3.12)$$

Розраховані у такий спосіб показники рівня розвитку описують динаміку змін досліджуваних наборів показників і узагальнено характеризують масштаб та напрями стратегічних змін на підприємстві.

$$d_t = d_1, \dots, d_t, \dots, d_T \quad (3.13)$$

Інтерпретуються ці показники таким чином: чим більш наближеним є значення показника d_t до одиниці, тим більш розвинутим є досліджуване підприємство у різні періоди часу і фокус змін у такому випадку формулюється як «Забезпечення стійкого розвитку підприємства тобто максимальної гнучкості на кожній стадії життєвого циклу та злагодженого подолання організаційних криз на основі постійних покращень». Узагальнення алгоритму наведено на рис. 3.11.

Елемент методології. Науково-методичний підхід до визначення фокусу стратегічних змін

Мета.
Визначення фокусу стратегічних змін на основі показника рівня розвитку підприємства

Математичний апарат.
Таксономічні методи порівняльного багатовимірного аналізу

Етапи вирішення задачі.

1. Побудова матриці змін у часі на основі показників збалансованої системи.

$$X_{ti} = \begin{bmatrix} x_{11} \dots & x_{1i} \dots & x_{1m} \\ x_{t1} \dots & x_{ti} \dots & x_{tm} \\ x_{T1} \dots & x_{Ti} \dots & x_{Tm} \end{bmatrix} \quad (1)$$

де $t = 1, \dots, T$ - номер часового етапу;
 $i = 1, \dots, m$ - номер показника збалансованої системи для підприємства, що розглядається.

2. Стандартизація показників.

$$Z_{ti} = \frac{x_{ti} - \bar{x}_i}{S_i} \quad (2)$$

де Z_{ti} - стандартизоване значення елемента матриці x_{ti} ; \bar{x}_i - середнє значення показника x_i у підмножині $t = 1, \dots, T$;

S_i - стандартне відхилення показника x_i .

$$\bar{x}_i = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T x_{ti} \quad (3) \quad S_i = \left[\frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (x_{ti} - \bar{x}_i)^2 \right]^{1/2} \quad (4)$$

3. Виділення еталону розвитку підприємства.

$$Z_{0s} = \max_r Z_{rs}, \text{ якщо } s \in I \quad (6)$$

$$Z_{0s} = \min_r Z_{rs}, \text{ якщо } s \notin I \quad (7)$$

де I - множина стимуляторів;

Z_{rs} - стандартизоване значення показника s для часового періоду r .

$$d_t = 1 - \frac{C_{t0}}{C_0} \quad (8)$$

де d_t - таксономічний показник рівня розвитку підприємства для часового періоду t ($t = 1, \dots, T$);

C_{t0} - відстань кожного показника у різні періоди t від його максимального (еталонного) значення.

$$C_{t0} = \bar{C}_0 + 2S_0 \quad (9)$$

де \bar{C}_0 - середнє значення відстані C_{t0} .

$$\bar{C}_0 = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T C_{t0} \quad (10) \quad C_{t0} = \left[\sum_{s=1}^m (Z_{ts} - Z_{0s})^2 \right]^{1/2} \quad (11) \quad S_0 = \left[\frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (C_{t0} - \bar{C}_0)^2 \right]^{1/2} \quad (12)$$

Рис. 3.11. Алгоритм визначення фокусу стратегічних змін на підприємстві (авторська розробка)

Апробацію запропонованих підходів проведено на основі 20 досліджуваних у роботі підприємств (табл. 3.1, 3.2), згрупованих у кластери методом к-середніх [213 - 218]. Типологію кластера запропоновано визначати на основі врахування таких критеріїв, як актуальна стадія життєвого циклу підприємства (враховано 4 стадії) та рівень розвитку інтеграційних процесів (враховано 3 рівня) (дод. Г, табл. Г1 та Г2) Обрання саме цих ознак відповідає авторським теоретичним положенням, розвинутих у 1 та 2 розділах роботи. Стадію життєвого циклу враховано тому що, на нашу думку, парадигмальні принципи, методи і загальні управлінські підходи до управління змінами залежать від того якої стадії досягло на даному етапі підприємство. Багато учених погоджується, що економічні цільові орієнтири, методи управлінського впливу, ступінь впорядкованості бізнес-процесів, особливості делегування повноважень на кожній стадії життєвого циклу різняться. Існують типові і нетипові проблеми відповідно до кожної стадії. Отже, загальні підходи і методи управління стратегічними змінами також багато у чому будуть залежати в того, на якому рівні розвитку (або на якій стадії життєвого циклу) знаходиться зараз підприємство. Врахування другого критерію - рівня розвитку інтеграційних процесів – пояснюється тим, що поширення інтеграційних процесів (зокрема, злиттів, поглинань, створення певних гібридних об'єднань, вертикальної інтеграції) є однією з найвпливовіших тенденцій у сучасному бізнес-середовищі. Тому у міру поширення інтеграційного досвіду перед підприємствами постають різні види проблем, які необхідно вирішувати шляхом стратегічних перетворень. Слід зазначити, що до кластеру «деградуючих підприємств» віднесено не тільки ті підприємства, що знаходяться на стадіях життєвого циклу, після стадії «бюрократії». До даного кластеру також включено підприємства, які за результатами діагностики проблем або максимально наблизились до потрапляння у будь-яку організаційну пасту або вже потрапили до неї. Це стосується підприємств, які на даному етапі знаходяться на стадіях життєвого циклу, що передують розквіту.

Таблиця 3.1

Впорядкування підприємств за кластерами на основі аналізу ключових показників діяльності (авторська розробка)

Найменування підприємства	Виручка від реалізації за 2012 р., тис. грн	Чистий прибуток за 2012 р., тис. грн.	Середньорічні темпи росту виручки від реалізації у порівнянних цінах за 2009-2012 рр., коеф.	Період функціонування в рамках існуючої організаційно-правової форми, років	Кількість діючих рівнів делегування повноважень, шт.	Кількість інтеграційних заходів, реалізованих за 2002-2012 рр., шт.	Кількість Вдало Подоланих організаційних криз за 2009-2012 рр., шт.	Приналежність до кластера
ПАТ ВО "Конті"	3752732,0	268343,0	100,3	9	4	11	2	А 1
ПАТ "АПК-Інвест"	982724,0	40316,0	146,2	8	2	12	3	А 1
ПАТ "ДБКК"	215221,0	7630,0	100,2	18	2	6	3	В 2
ПАТ "Донецьксталь"	707951,0	39065,0	104,7	17	2	5	3	В 2
ПАТ "Геркулес"	38568,9	8564,2	107,8	15	3	7	3	В 2
ПАТ "АВК"	3447381,0	166868,0	103,1	16	3	7	3	В 2
ТОВ "Фітон"	44866,0	493,0	100,2	21	2	3	2	С 3
ПАТ "Вінтер"	78844,0	485,0	100,7	17	2	3	2	С 3
ТОВ "Харвестфарм"	255778,0	2952,0	108,5	21	2	4	3	С 3
НПО "Донікс"	186456,3	1769,5	102,8	22	2	2	3	С 3
ТОВ "Інпро"	18535,0	729,0	106,8	18	2	2	2	С 3
ТОВ "ДонІнвестБуд"	35701,3	10334,5	126,1	7	3	8	1	Д 4
ТОВ "ДПА"	125526,0	1296,0	119,3	8	2	6	1	Є 5
ТОВ "Сарепта-альфа"	35329,0	495,0	117,6	14	2	7	1	Є 5
ТОВ "ДІК-Прайм"	114293,0	1645,5	122,3	7	2	6	1	Є 5
ТОВ ВКФ "Онікс"	78456,4	924,3	98,6	19	2	5	2	К 6
ТОВ "Блісс"	56127,0	835,6	97,2	10	2	3	2	Л 7
ПАТ "Азот"	27456,7	238,4	93,3	18	1	2	2	Л 7
ТОВ "Стрім"	38670,0	1216,0	95,5	16	1	2	2	Л 7
ТОВ "Техпром-Електра"	19880,0	852,5	91,4	12	2	2	2	Л 7

Таблиця 3.2

Визначення фокусу змін підприємств на основі коефіцієнтів рівня розвитку для 2013–2014 рр. (авторська розробка)

Найменування підприємства	Приналежність до кластера	Коефіцієнт рівня розвитку, d_i	Типологія кластера	Рекомендований фокус стратегічних змін	Відповідний рівень реконфігурації діючої генеральної стратегії (за п'ятьма рівнями)	
ПАТ ВО "Конті"	А 1	0,845	Зрілі підприємства з високим рівнем розвитку інтеграційних процесів	Забезпечення стійкого розвитку	Дуже низький	
ПАТ "АПК-Інвест"	А 1	0,906				
ПАТ "АВК"	В 2	0,854	Зрілі підприємства з середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів	Забезпечення стійкого розвитку	Низький	
ПАТ "Донецьксталь"	В 2	0,838			Дуже низький	
ПАТ "Геркулес"	В 2	0,682		Упередження потрапляння до організаційних пасток	Низький	
ПАТ "ДБКК"	В 2	0,709			Середній	
ТОВ "Фітон"	С 3	0,674	Зрілі підприємства з низьким рівнем розвитку інтеграційних процесів	Упередження потрапляння до організаційних пасток	Середній	
ПАТ "Вінтер"	С 3	0,736			Забезпечення стійкого розвитку	Низький
ТОВ "Харвестфарм"	С 3	0,848		Проведення оновлення для виходу на наступний виток спіралі розвитку		Високий
НПО "Донікс"	С 3	0,612				Забезпечення стійкого розвитку
ТОВ "Інпро"	С 3	0,573		Зростаючі підприємства з високим рівнем розвитку інтеграційних процесів	Упередження потрапляння до організаційних пасток	
ТОВ "ДПА"	Є 5	0,680	Дуже низький			
ТОВ "ДІК-прайм"	Є 5	0,675	Виведення з кризової ситуації		Середній	
ТОВ "Сарепта-альфа"	Є 5	0,243			Середній	
ТОВ ВКФ "Онікс"	К 6	0,322	Деградуючі підприємства з середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів	Виведення з кризової ситуації	Середній	
ТОВ "Блісс"	Л 7	0,591	Деградуючі підприємства низьким рівнем розвитку інтеграційних процесів	Проведення оновлення для виходу на наступний виток спіралі розвитку	Високий	
ПАТ "Азот"	Л 7	0,588			Проведення трансформації для виходу на наступний виток спіралі розвитку	Дуже високий
ТОВ "Техпром-електра"	Л 7	0,386		Вихід із бізнесу с максимальним прибутком		---
ТОВ "Стрім"	Л 7	0,104				

Як показали результати розрахунків, найменш «радикальний» фокус стратегічних змін, націлений на забезпечення стійкого розвитку на основі постійних покращень, має більшість зрілих та зростаючих підприємств з високим та середнім рівнями розвитку інтеграційних процесів (дод. Г, табл. Г3). Вважаємо, що саме досвід минулих інтеграційних заходів дав змогу посилити гнучкість загальної системи стратегічного управління та сформувати динамічні властивості означених підприємств. Також на даному етапі підприємства достатньо підготовлені до застосування синергетичних принципів в процесі управління стратегічними змінами. Деяким зростаючим та зрілим підприємствам, що відносяться до перших п'яти кластерів, вважаємо за необхідне сфокусуватись на упередженні потрапляння до організаційних пасток. Особливо це стосується зростаючих підприємств, що демонструють високі темпи росту обсягів діяльності не встигають сформувати найбільш оптимальну за рівнем централізації повноважень організаційну структуру. Відповідний рівень реконфігурації діючої генеральної стратегії підприємств за таких умов коливається від дуже низького до середнього.

Деградуючі підприємства з високим та середнім рівнями розвитку інтеграційних процесів зазвичай вимагають більш оперативного фокусу стратегічних перетворень. Як бачимо, фокус на виведення з кризової ситуації за умов збереження цільових настанов генеральної стратегії може взяти лише одне підприємство. Решті підприємств шостого і сьомого кластерів потрібні суттєві оновлення або трансформації, що, безумовно, викличе розбудову нових генеральних стратегій.

Таким чином, вітчизняні підприємства усе частіше стикаються з проблемами пізньої реакції на зрушення або виклики бізнес-середовища, і тому втрачають потенційні можливості розвитку або раніше завойовані позиції. Відбувається це не тільки через відсутність обґрунтованої генеральної стратегії, а здебільшого з причин недосконалості методологічного інструментарію щодо вибору базової стратегії змін.

Проблематика визначення сутності базової стратегії змін та методологічної основи її обґрунтування не достатньо широко освітлена у сучасній літературі. Майже відсутні дослідження, які присвячені обґрунтуванню взаємозв'язку між генеральною стратегією підприємства та базовою стратегією змін. Це пов'язано, у першу чергу, з відсутністю понятійної чіткості у відношенні дефініцій «генеральна стратегія підприємства», і особливо – «базова стратегія змін підприємства».

Багатоаспектність процесу стратегічних перетворень вже не дозволяє обмежуватись двома або трьома факторами вибору базової стратегії змін, і безперечно, потребує більш виваженого обґрунтування. Проблематика визначення базової стратегії змін ускладнюється тим, що попри наявність обґрунтованих типологій, методологічний інструментарій вибору тієї чи іншої стратегії змін є слабо представленим у сучасних наукових доробках.

Вихідним принципом вибору стратегії змін за більшістю методологічних підходів є поглиблення рівня необхідних перетворень в залежності від погіршення поточної конкурентної ситуації. Застосування подібної логіки при обґрунтуванні базової стратегії змін на підприємстві для сучасної важкопрогнозованої конкурентної ситуації потребує суттєвого доповнення. Передусім, це пояснюється тим, що зміни радикального характеру тепер стають доцільними й для успішних підприємств, які прагнуть поглиблювати інтеграційні процеси і використовувати можливості посилення своєї присутності на ринках, у т.ч. за рахунок диверсифікаційного розвитку.

Запропонована концептуальна схема визначення базової стратегії змін в узгодженні з генеральною стратегією підприємства розкриває двоконтекстний змістовно-процесний підхід до вибору стратегії перетворень з обґрунтуванням її головних напрямів у просторі і у часі. Після визначення економічних цілей та відповідних напрямів розвитку обґрунтовуються головні просторові вектори змін: глибина, охоплення бізнес-процесів,

інноваційність. На цій основі встановлюються часові вектори змін: спосіб реалізації, терміновість, проактивність [219].

Дослідження показали, що фокус стратегічних змін не обмежується лише забезпеченням стійкого (у т.ч. інноваційного) або антикризового розвитку підприємства, а є набагато ширшим. У загальному розумінні під фокусом стратегічних змін розуміється генеральна мета перетворень, яка розкриває існуючий рівень розвитку підприємства та формує орієнтири його подальшого онтогенезу.

Таким чином, для визначення фокусу стратегічних змін пропонується використовувати таксономічні методи порівняльного багатовимірного аналізу. З цією метою сформульовано задачу формалізації узагальненого орієнтира перетворень, тобто фокус змін, з використанням множини показників фінансової, технологічної, клієнтської, бізнес-процесної та соціальної підсистем підприємств. Вибір саме цих п'яти блоків збалансованої системи показників є складовими стратегічної стійкості сучасного підприємства

Проведений аналіз показав, що зберегти ключові компетенції, а отже й ключовий штат працівників, і взагалі продовжувати функціонування у динамічному бізнес-середовищі спроможні майже усі підприємства. Обґрунтування вірного фокусу стратегічних перетворень стає основою розробки і реалізації ефективного механізму управління змінами, здатними акселерувати подальший розвиток підприємств. Тільки одному з досліджуваних підприємств (це 5% від загальної кількості) рекомендовано вихід з бізнесу, тобто будь-яка трансформація стратегії не розглядається як перспективна. Означені висновки підтверджують дієвість та актуальність стратегічних змін в системі загального стратегічного управління підприємством та наголошують на необхідності постійного удосконалення методології обґрунтування перетворень.

3.3. Методологія визначення ключових напрямів стратегічних змін підприємства на основі моделювання динаміки системи

У теперішній час підприємства все частіше стикаються з проблемами пізньої реакції на зрушення або виклики бізнес-середовища, і тому втрачають потенційні можливості розвитку або раніше завойовані позиції. Відбувається це через недосконалість методологічного інструментарію вибору базової стратегії змін. Особливості розвитку сучасного ділового простору вимагають більш дієвих та ґрунтовних підходів до визначення ключових параметрів стратегічних змін, які необхідно запровадити підприємству для підтримки стратегічної стійкості. Отже, окрім вираженого підходу до визначення місії і відповідної генеральної стратегії, перед підприємством все частіше постає необхідність в обґрунтуванні ключових напрямів перетворень, які б забезпечували йому стратегічну стійкість. Слід зазначити, що втрачання вітчизняними підприємствами стійких конкурентних переваг в турбулентному бізнес-середовищі відбувається не стільки через відсутність обґрунтованої генеральної стратегії, а здебільшого через відсутність гнучких підходів до вибору базової стратегії змін, які дозволяли б максимізувати соціально-економічну ефективність підприємства як відкритої динамічної системи. Саме тому обґрунтування ключових параметрів базової стратегії змін підприємства на основі моделювання динаміки системи є дуже актуальною складовою загальної методології управління змінами і вимагає постійного удосконалення.

У п.п 3.2 було доведено, що багатоаспектність процесу стратегічних перетворень вже не дозволяє обмежуватись двома або трьома факторами вибору базової стратегії змін, і безперечно, потребує більш вираженого методологічного пошуку. У зв'язку з великою кількістю вихідних даних та оптимізованих параметрів, що розглядаються у часовій динаміці, обґрунтування базової стратегії змін на підприємстві являє собою комбінаторну задачу великої розмірності. З метою зниження розмірності

задачі процес її розв'язання розповсюджується на етапи підготовки вихідних даних і формалізації задач, і як результат, вважаємо за доцільне зводити до задачі динамічного програмування. Прикладні задачі динамічного програмування, що представлені у роботах відомих учених, здебільшого присвячені проблематиці загального управління виробничими підприємствами і не відображають можливостей застосування методів динамічного програмування в процесі обґрунтування параметрів базової стратегії змін підприємств, у складі бізнес-процесів яких вагоме місце займає не тільки виробнича, а й торговельна діяльність. Тому питання визначення базової стратегії змін підприємств на основі моделювання динаміки системи стоїть у колі найбільш значущих та перспективних наукових питань.

У загальному вигляді розв'язання задачі оптимізації параметрів базової стратегії змін полягає у складанні варіантів базової стратегії, оцінки цих варіантів у відповідності з прийнятим критерієм оптимальності й виборі найбільш ефективних варіантів на протязі усього періоду стратегічних змін.

При виборі методу обґрунтування базової стратегії змін й оптимізації її параметрів враховуються такі принципи.

1. Базова стратегія змін повинна відображати динамічний характер перетворень.
2. Рішення, що приймаються на кожному часовому етапі, мають бути найкращими з точки зору усього періоду, який розглядається.
3. Головні напрями (параметри) базової стратегії змін повинні визначатись на основі впливаючих факторів і умов, що обмежують.

Вибір ключових векторів стратегічних змін в умовах динамічного бізнес-середовища передбачає обов'язковість проведення підготовчих заходів. Метою цих заходів є виділення й аналіз можливих сценаріїв стратегічного розвитку підприємства і відповідних наслідків (результатів) перетворень. Застосування тієї чи іншої моделі прийняття рішень буде здійснюватись в залежності від складності загальної ситуації. Тобто деякі задачі управління стратегічними змінами можна вирішувати на прямому

детермінованому рівні, а деякі більш складні задачі потребують застосування більш системних методів.

Головними компонентами інтегральної системи управління стратегічними змінами є цілі перетворень, критерій ефективності рішень, що приймаються, оцінка станів системи в процесі моделювання просторової (змістовної) та часової (процесної) динаміки перетворень, конструювання, аналіз та відсіювання варіантів.

Цілі стратегічних змін обґрунтовують вибір критерію ефективності, який відображається у вигляді цільової функції, що включає множину керованих параметрів, підлягаючих оптимізації.

При подальшому вирішенні задачі у відповідності з оптимізованими параметрами формується множина збалансованих між собою показників технологічної, фінансової, культурної, клієнтської та бізнес-процесної підсистем підприємства.

З метою обґрунтування рішень стосовно вибору базової стратегії змін, спершу є необхідним розробка двох ключових моделей.

1. Процесної моделі підприємства, яка дозволяє обґрунтувати ключові технологічні (зокрема, торговельно-технологічні) показники діяльності в процесі змін.

2. Фінансово-економічної моделі, яка дає змогу отримати комплексну вартісну оцінку реалізації різних стратегічних сценаріїв.

Вихідною базою змін фінансово-економічної стратегії є зазвичай технологічні зміни або зміни бізнес-моделі, які планується запровадити підприємству з метою утримання стійких конкурентних переваг.

Критерієм вибору базової стратегії змін на підприємстві пропонується обрати економічну додану вартість підприємства (EVA). Це пояснюється тим, що у концептуальному розумінні управління стратегічними змінами вважаємо за доцільне здійснювати за критерієм стратегічної стійкості. При цьому стратегічну стійкість, як інтегративну властивість підприємства, визначаємо як здатність зберігати свою цілісність та функціонувати у станах

наближених до рівноважного протягом не менше одного циклу галузевого ринку або галузевої технології за умов постійного дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища. Отже, обґрунтовуючи базову стратегію змін, і відповідно, найбільш актуальні напрями перетворень, які слід запровадити підприємству, першочергову увагу слід звернути на визначення узагальнюючого показника, що найбільш повною мірою відображає забезпечення стратегічної стійкості.

Проведені у цьому напрямі дослідження вказують на майже повне погодження багатьох учених з думкою про недостатність використання у сучасних умовах показників чистого прибутку, виручки від реалізації та похідних від них показників рентабельності [220]. Головним поясненням цього є те, що означені результативні показники не враховують динамічного характеру впливу важливих зовнішніх макро- та мікрофакторів стратегічної стійкості. Зокрема, неможливо не відзначити і не врахувати безперечний вплив стану фінансових та фондових ринків на стратегічну стійкість підприємства, а також існуючий рівень ризиковості та потенціал галузевих ринків та технологій з якими взаємодіють підприємства. За висновками більшості учених оцінювання ефективності реалізованої стратегії, а відповідно і стратегічних змін, за критерієм економічної доданої вартості є основоположним принципом сучасної фінансової аналітичної моделі сучасного підприємства [221, с. 64]. Доцільність застосування даного показника як критерію ефективності стратегічного управління доведено у роботах І. Івашковської [221], Т. Коупленда [222, с. 67-71], В. Неудачіна [223, с. 138-139], Н. Михайлицької [224], В. Порохні [225] та інших.

Таким чином, найбільш ґрунтовним і комплексним критерієм управління змінами, який відобразатиме рівень підтримки підприємством стратегічної стійкості пропонується обрати економічну додану вартість підприємства (EVA).

Попри переважні визначення цього показника як ключового в оцінці ефективності стратегічних змін, вчені наголошують на неоднозначність і

певну недосконалість теоретико-методичного інструментарію розрахунку цього показника [226].

Загальна формалізована логіка визначення економічної доданої вартості є однозначною і представлена таким чином [227]:

$$EVA = NOPAT - WACC * CE, \quad (3.14)$$

де *NOPAT* - чистий операційний прибуток після сплати податків;

WACC - середньозважена вартість капіталу;

CE - обсяг інвестованого (задіяного) капіталу.

З наведеної формули видно, що показник EVA має складну внутрішню структуру, як у частині формування чистого операційного прибутку, так і у частині середньозваженої вартості капіталу. Особливу варіативність наукового дискурсу демонструють методичні підходи до розрахунку середньозваженої вартості капіталу.

Обґрунтування інструментарію розрахунку середньозваженої вартості капіталу, яка враховується при розрахунку економічної доданої вартості, передусім потребує уточнення складових елементів інвестованого (задіяного) капіталу. На наш погляд, найбільш коректним при визначенні EVA є застосування терміну «задіяний капітал». Визначатиметься він як сума власного капіталу підприємства, що інвестовано у реально функціонуючі (задіяні в основні та допоміжні бізнес-процеси) основні та оборотні активи підприємства та позикового капіталу, що інвестовано в реально функціонуючі основні та оборотні активи на платній основі. Тобто та частина позикового капіталу, що сформована з джерел, які не мають чітко встановленої плати за користування (наприклад, кредиторська заборгованість перед постачальниками) при обчисленні загального обсягу задіяного капіталу не враховується. У більшості випадків значення задіяного капіталу розраховується виходячи тільки з балансових показників. Хоча для більш виваженого розрахунку економічної доданої вартості вважаємо, що слід скористуватись додатковими аналітичними даними, що дозволять встановити

обсяг саме задіяного в основні та допоміжні бізнес-процеси підприємства капіталу.

Таким чином, загальний підхід до визначення середньозваженої вартості задіяного капіталу є чітко визначеним і має такий вигляд:

$$WACC = \frac{(BK_3 * BBK_3 + (1 - r) * PK_3 * BPK_3)}{BK_3 + PK_3} \quad (3.15)$$

де BK_3 - власний задіяний капітал

BBK_3 - вартість власного капіталу

PK_3 - позиковий платний задіяний капітал

BPK_3 - вартість позикового платного задіяного капіталу

r – ефективна ставка податку на прибуток

Якщо методика визначення вартості платного позикового капіталу є достатньо стандартизованою і загальноприйнятною, методика визначення вартості власного капіталу не передбачає єдиного підходу, є більш складною і завжди привертає увагу багатьох учених. Здебільшого вартість власного задіяного капіталу прирівнюють або до очікуваної акціонерами доходності або до рентабельності власного капіталу [226, с. 21-27]. Проте вважати дані підходи цілком коректними несправедливо хоча б тому, що вони не враховують ринкову вартість грошей та головні ризики бізнесу. З цією метою при розрахунку вартості власного задіяного капіталу пропонуємо скористатись моделлю ціноутворення довгострокових активів. У відповідності з цією моделлю важливими елементами розрахунку вартості власного капіталу є безризикова ставка доходності та специфічний коефіцієнт, що характеризує ризик інвестицій у даний напрям діяльності. Аналіз останніх вітчизняних досліджень показав, що існує принаймні п'ять орієнтирів визначення безризикової ставки доходності власного капіталу [228], що полягають у прирівнюванні її до відсоткової ставки по депозитах найбільш міцних банків України [229]; відсоткової ставки по облігаціям зовнішнього державного займу України [230]; відсоткової ставки по

облігаціям внутрішнього державного займу України [231]; відсоткової ставки, що відповідає середній доходності акцій на фондовому ринку [232]; відсотковій ставці НБУ [233]. На наш погляд, означені підходи так чи інакше стосуються умовно безризикової ставки доходності, оскільки в сучасних економічних тенденціях жоден з них остаточно спрогнозовує дохід, який можливо отримати з мінімальною ймовірністю дефолту. Оскільки банківська сфера під час економічної рецесії не є цілком надійною, і розрахунки вартості власного капіталу проводяться в національній валюті, умовно безризиковою ставкою доходності власного капіталу обрано ставку по облігаціям внутрішнього державного займу України. За прогнозами фінансових аналітиків у 2014-2015 рр. вона триматиметься на рівні 14,25-15,15 % [234]. Певну складність викликає й розрахунок ринкової доходності власного капіталу, як ще один обов'язковий елемент вартісної оцінки. Закордонна практика визначає цей показник як середню доходність акцій на фондовому ринку. Оскільки стан розвитку вітчизняного фондового ринку не дає повних підстав для дієвого використання показника котування вітчизняних акцій, значення даного показника прирівнюється до середньої рентабельності власного капіталу за період існування підприємства. Фактичні значення показника, розраховані у такий спосіб, можуть виявитись меншими, ніж середньозважена вартість позикового капіталу і меншими, ніж середні ставки по депозитах вітчизняних банків. У такій ситуації ставкою очікуваної ринкової доходності у даному дослідженні прийнято ставку, яка дорівнює середньому відсотку по банківським кредитам, яким користується підприємство.

Отже, вибір базової стратегії змін і відповідну ідентифікацію актуальних параметрів стратегічних змін пропонується здійснювати за критерієм максимізації стратегічної стійкості підприємства. При цьому у якості ключового економічного показника, який відобразатиме здатність підприємства забезпечувати стійке функціонування та розвиток у

стратегічній перспективі, як вже було зазначено, обрано економічну додану вартість (EVA). Даний показник визначає наскільки чистий операційний прибуток перевищує середньозважену вартість задіяного капіталу.

Параметри, що оптимізуються при вирішенні задачі вибору базової стратегії змін, пропонується встановити за двома напрямками: змістовним та процесним. Змістовний контекст змін буде представлений трьома визначальними параметрами: 1) рівень охоплення бізнес-процесів, що підлягатимуть перетворенням (низький, середній та високий); 2) рівень принципової трансформації бізнес-процесів (низький, середній та високий); 3) рівень інноваційності стратегічних змін (низький, напіврадикальний та радикальний). Процесний контекст змін пропонується визначати такими трьома параметрами: 1) час реакції підприємства на зміни зовнішнього та (або) внутрішнього середовища (реактивний, синхронний, проактивний); 2) спосіб реалізації змін (еволюційний, помірний, революційний); 3) терміновість запровадження змін (термінові, середньо термінові, нетермінові).

Економіко-математична модель оптимізації ключових параметрів базової стратегії змін містить цільову функцію, яка відображає очікувану економічну додану вартість в залежності від означених вище шести параметрів перетворень. При цьому модель передбачає встановлення системи обмежень, які дозволяють формувати можливі стани системи та варіанти, що відповідають кожному стану системи [235].

З метою забезпечення стратегічної стійкості підприємства показники, які входять до системи обмежень моделі згруповано з 5-ма блоками. Відповідні блоки, які забезпечують підтримку стратегічної стійкості, обґрунтовані К. Прахаладом та М. Крішнаном, у фундаментальному дослідженні «Простір бізнес-інновацій: створення цінності сумісно з користувачем» [202].

Висвітлюючи концептуальну схему елементів стратегічного управління підприємством, вчені зробили акцент на прихованих ланках: бізнес-процесах та аналітичних інструментах, що виступають посередниками між

інноваціями, бізнес-моделями та повсякденними операціями. К.К. Прахалад, та М.С. Крішнан зауважують, що в даний час фундаментальної трансформації бізнесу жодне підприємство не має імунітету проти змін, які постійно відбуваються у бізнес-середовищі. Тому для виживання та розвитку підприємства в таких умовах важливо враховувати наслідки таких перебудов. Основою такої трансформації слугують два базових принципи [202, с. 150-153].

1. Цінність створюється виходячи з індивідуального досвіду споживача. Компаніям доведеться навчитись концентрувати свою увагу на кожному окремому споживачеві та його особливостях, навіть якщо вони обслуговують велику кількість користувачів, диференційованих за певними сегментами. Центром діяльності, який вимагатиме розвитку та зміцнення ключових компетенцій, у будь-якому випадку буде кожний окремий споживач. Таке уявлення позначається формулою $N = 1$.

2. Жодна компанія, якою б вона не була великою за масштабами своїх дій та розміру, не може повною мірою задовольнити потреби споживача. Проте поглиблення глобалізаційних процесів створює такі умови, що усі компанії зможуть отримувати доступ до ресурсів, що будуть надаватись іншими різноманітними компаніями, утворюючи глобальну екосистему. За таких умов другим головним чинником стратегічної стійкості підприємства стає здатність найбільш оптимальним чином скористуватись доступом до ресурсів (фінансових, компетенційних тощо), а не володіння ними. Таке уявлення позначається формулою $R = G$, де R – ресурси (Resources), що отримуються від чисельних постачальників, частіше з усього світу (Globe).

Додаючи до вказаної концептуальної моделі з параметрами $N = 1$ та $R = G$ елементи технологічної та соціальної архітектур підприємства, а також блок забезпечення гнучких та еластичних бізнес-процесів К.К. Прахалад та М.С. Крішнан пропонують цілісний, збалансований підхід до стратегічного управління. Управлінську політику означені науковці розглядають з точки

зору формування нового стратегічного капіталу – нового підходу до інновацій та створення цінностей. Схематично інноваційний підхід до управління підприємством К.К. Прахалада та М.С. Крішнана можна описати наступним чином (рисунок 3.11)



Рис.3.12. Схема елементів інноваційної моделі управління підприємством, що забезпечує стратегічну стійкість К.К. Прахалада та М.С. Крішнана [202]

Нова парадигма діяльності підприємства трактує його як «розумне» підприємство або таке, що здатне управляти знаннями: успіх підприємств прямо пропорційно залежить від розвитку креативної мережі, яка спрямована на інновації і постійні удосконалення, співпрацю між підприємствами у виробничих питаннях та розширення бази інноваційної діяльності.

На основі вищезначеного запропоновано авторську систему обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства (рис.3.13). Отже, обґрунтовуючи рівень та предмет змін, які необхідні підприємству, вважаємо за доцільне врахувати усі 5 складових елементів моделі та постійно відслідковувати наявність та динаміку цих елементів в процесі планування, впровадження змін та оцінки ефективності результатів перетворень [236].



Рис. 13.3. Схема системи обмежень моделі вибору стратегії змін підприємства (авторська розробка)

Врахувати означені аспекти можна за допомогою збалансованої системи фінансово-економічних показників.

Запропонована система показників, що формує систему обмежень економіко-математичної моделі вибору базової стратегії змін підприємства, враховує п'ять означених вище умов забезпечення стратегічної стійкості сучасного підприємства.

З метою забезпечення стратегічної стійкості підприємства показники, які входять до системи обмежень моделі, згруповано з 5-ма блоками:

- блок, що характеризує фінансові індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов глобального доступу до ресурсів;

- блок, що характеризує технологічні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов скорочення життєвого циклу виробничих та сприяючих технологій;

- блок, що характеризує соціальні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов посилення значущості інтелектуальних активів у загальній структурі активів;

- блок, що характеризує клієнтські індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов посилення індивідуальних вимог споживачів до продукції;

- блок, що характеризує бізнес-процесні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів.

Отже, обґрунтовуючи рівень та предмет змін, які необхідні підприємству вважаємо за доцільне врахувати усі 5 складових елемента моделі та постійно відслідковувати врахування цих елементів в процесі планування, впровадження змін та оцінки ефективності результатів перетворень.

Врахувати всі ці аспекти можна за допомогою збалансованої системи показників. Систему обмежень економіко-математичної моделі представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Обґрунтування системи обмежень моделі вибору базової стратегії змін з метою забезпечення стратегічної стійкості підприємства (авторська розробка)

Показник	Алгоритм розрахунку	Умовне позначення	Логіка обґрунтування цільових та граничних значень
1. Блок, що характеризує фінансові індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов глобального доступу до ресурсів			
1.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{нл} = \frac{OA}{ПЗ},$ де <i>OA</i> – оборотні активи <i>ПЗ</i> – поточні зобов'язання	$K_{нл}$	Залежить від обраних політик формування (агресивна, помірна, консервативна) та фінансування (агресивна, помірна, консервативна) оборотних активів
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{шл} = \frac{ДЗ + ГК}{ПЗ},$ де <i>ДЗ</i> – дебіторська заборгованість <i>ГК</i> – грошові кошти	$K_{шл}$	Залежить від обраної політики формування оборотних активів
1.3. Коефіцієнт негайної ліквідності	$K_{нл} = \frac{ГК}{ПЗ},$	$K_{нл}$	Залежить від обраної політики формування оборотних активів
1.4. Середньозважений період обертання оборотних активів	$K_{лоа} = \chi_з * ПО_з + \chi_{дз} * ПО_{дз} + \chi_{гк} * ПО_{гк}$	$K_{лоа}$	Залежить від структури оборотних активів та обраної політики формування оборотних активів

Продовження таблиці 3.3

Показник	Алгоритм розрахунку	Умовне позначення	Логіка обґрунтування значень
1.5. Коефіцієнт фінансової автономії	$K_{\text{фа}} = \frac{BK}{3K}$ <p>де BK – власний капітал $3K$ – загальний обсяг задіяного капіталу</p>	$K_{\text{фа}}$	Залежить від політики формування капіталу
1.6. Коефіцієнт маневрності капіталу	$K_{\text{мк}} = \frac{BOK}{BK}$ <p>де BOK – власний оборотний капітал</p>	$K_{\text{мк}}$	Залежить від обраної політики фінансування оборотних активів
1.7. Коефіцієнт збалансованості поточних зобов'язань	$K_{\text{зз}} = \frac{KЗ}{ДЗ}$ <p>де $KЗ$ – кредиторська заборгованість</p>	$K_{\text{зз}}$	Співвідношення непрострочених кредиторської і дебіторської заборгованостей має бути 1-1,5
1.8. Коефіцієнт синхронності грошових потоків	$K_{\text{сеп}} = \frac{\sqrt{\sum_{t=1}^m \frac{(N_t - V_t)^2}{n}}}{V}$ <p>де N_t - надходження грошових коштів за <i>період</i>; V_t - витрачання грошових коштів за <i>період</i>; n – кількість досліджуваних періодів; V - загальний обсяг вихідного грошового потоку</p>	$K_{\text{сеп}}$	Вхідні та вихідні потоки повинні бути збалансованими, тому оптимальне значення має наближуватись до 0
1.9. Коефіцієнт кратності відсотків	$K_{\text{кв}} = \frac{\Pi_{\text{до}} + B_{\text{фін}} + AM}{B_{\text{фін}}}$ <p>де $\Pi_{\text{до}}$ - прибуток від звичайної діяльності до оподаткування $B_{\text{фін}}$ - фінансові витрати AM – амортизаційні витрати</p>	$K_{\text{кв}}$	Максимізація даного коефіцієнту свідчить про зниження фінансових ризиків
1.10 Індекс стабільності фінансових результатів	Середньоквадратичне відхилення фінансових результатів (чистого прибутку) протягом досліджуваного періоду / середній обсяг фінансового результату	$I_{\text{сп}}$	Невисоке

Продовження таблиці 3.3

2. Блок, що характеризує технологічні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов скорочення життєвого циклу виробничих та сприяючих технологій			
2.1. Коефіцієнт економічного спрацювання активної частини основних фондів	$K_{yc} = \frac{AM_k}{OF_{ac}}$ <p>де AM_k - сума амортизації на кінець періоду OF_{ac} - середня за період вартість активних основних фондів</p>	K_{yc}	Чим нижчим є значення показника тим меншою є ступінь зношування активної частини основних фондів
2.2. Коефіцієнт інтенсивного оновлення основних фондів	$K_{io} = \frac{OF_{viv}}{OF_{vs}}$ <p>де OF_{viv} - вартість виведених з експлуатації основних фондів OF_{vs} - вартість нових введених у експлуатацію основних фондів</p>	K_{io}	Чим нижчим є значення показника тим більш інтенсивним є оновлення основних фондів
2.3. Коефіцієнт задіяності основних фондів	$K_{zo} = \frac{OF_z}{OF_{ac}}$ <p>де OF_z - середня за період вартість реально задіяних у виробничих та (або) торговельно-технологічних процесах основних фондів</p>	K_{zo}	Наближення даного коефіцієнта до 1 свідчить про найбільш повне використання основних фондів
2.4. Коефіцієнт рівня прогресивності технологій	$K_{пт} = k_v^{omex} * \frac{Y_{vo}}{Y_o} + k_v^{cmex} * \frac{Y_{vc}}{Y_c}$ <p>де k_v^{omex}, k_v^{cmex} - коефіцієнт вагомості використання високотехнологічного устаткування в основних та супроводжуючих технологічних процесах відповідно Y_{vo}, Y_{vc} - вартість високотехнологічного устаткування основних та супроводжуючих технологічних процесів відповідно Y_o, Y_c - загальна вартість устаткування основних та супроводжуючих технологічних процесів відповідно</p>	$K_{пт}$	Максимізація даного коефіцієнту свідчить про високий рівень застосування провідних технологій у діяльності підприємства

Продовження таблиці 3.3

Показник	Алгоритм розрахунку	Умовне позначення	Логіка обґрунтування значень
2.5. Коефіцієнт модернізації технологій	$K_{MT} = k_e^o * \frac{Y_{MO}}{Y_o} + k_e^c * \frac{Y_{MC}}{Y_c}$ <p>де k_e^o, k_e^c - коефіцієнт вагомості використання устаткування в основних та супроводжуючих технологічних процесах відповідно</p> <p>Y_{MO}, Y_{MC} - вартість модернізованого устаткування основних та супроводжуючих технологічних процесів відповідно</p> <p>Y_o, Y_c - загальна вартість устаткування основних та супроводжуючих технологічних процесів відповідно</p>	K_{MT}	Максимізація даного коефіцієнту свідчить про достатній рівень застосування сучасних технологій у діяльності підприємства
3. Блок, що характеризує соціальні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов посилення значущості інтелектуальних активів у загальній структурі активів			
3.1. Коефіцієнт відповідності організаційної культури організаційній структурі підприємства	$K_{BCK} = \left(\frac{K_{HCTP}}{K_{CTP}} \right) / \left(\frac{K_{HKYJL}}{K_{KYJL}} \right)$ <p>де K_{HCTP} - кількість належних жорстких (гнучких) елементів, що відповідають типології організаційної структури</p> <p>K_{CTP} - загальна кількість ключових елементів організаційної структури</p> <p>K_{HKYJL} - кількість належних жорстких (гнучких) елементів, що відповідають типології організаційної культури</p> <p>K_{KYJL} - загальна кількість ключових елементів організаційної культури</p>	K_{BCK}	Наближення даного коефіцієнта до 1 свідчить про достатню відповідність структури культури. Якщо $K_{BCK} > 1$ - більшого удосконалення потребує культура; якщо $K_{BCK} < 1$ - більшої реформації потребує структура

Продовження таблиці 3.3

Показник	Алгоритм розрахунку	Умовне позначення	Логіка обґрунтування значень
3.2. Рівень розвитку культури змін на підприємстві	$K_{PK3} = \frac{Ч_B + Ч_K + Ч_c + Ч_{II}}{Ч_{заг}}$ <p>де $Ч_B$ - кількість співвласників, ініціюючих та підтримуючих зміни; $Ч_K$ - кількість штатних працівників, що координують процес змін; $Ч_c$ - кількість штатних спеціалістів, що входять до команди управління змінами $Ч_{II}$ - кількість штатних працівників-виконавців, підтримуючих зміни; $Ч_{заг}$ - загальна середньо-облікова кількість працівників</p>	K_{PK3}	Наближення даного коефіцієнту до 1 свідчить про високий рівень розвитку культури змін на підприємстві
3.3. Рівень заохочення працівників до стратегічних змін	$K_{зпз} = \frac{УЧ_{мз} + УЧ_{кп}}{УЧ_{заг}}$ <p>де $УЧ_{мз}$ - кількість працівників-учасників процесу змін, які отримали матеріальне заохочення після впровадження перетворень $УЧ_{кп}$ - кількість працівників-учасників процесу змін, які окрім матеріального, отримали кар'єрне просування після впровадження перетворень $УЧ_{заг}$ - загальна кількість працівників-учасників процесу змін</p>	$K_{зпз}$	Наближення даного коефіцієнту до 1 свідчить про високий рівень заохочення працівників до стратегічних змін
4. Блок, що характеризує клієнтські індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов посилення індивідуальних вимог споживачів до продукції			
4.1. Рівень споживчої прихильності	$K_{спп} = \frac{Ч_{пзак}}{Ч_{загз}}$ <p>Де $Ч_{пзак}$ - кількість споживачів, які робили повторні закупівлі $Ч_{загз}$ - кількість споживачів, які робили одноразові закупівлі</p>	$K_{спп}$	Наближення даного коефіцієнту до 1 свідчить про високу прихильність споживачів

Закінчення таблиці 3.3

Показник	Алгоритм розрахунку	Умовне позначення	Логіка обґрунтування значень
4.2. Потенціал життєвого циклу галузевого ринку	Значення встановлюється за результатами експертної оцінки	$P_{ЖЦР}$	Наближення даного коефіцієнту до 1 свідчить про високий потенціал ринку
3.3. Потенціал життєвого циклу продукції	Значення встановлюється за результатами експертної оцінки	$P_{ЖЦП}$	Наближення даного коефіцієнту до 1 свідчить про високий потенціал продукції
5. Блок, що характеризує бізнес-процесні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів			
Рівень узгодженості бізнес-процесів підприємства	$K_{УБП} = \frac{N_{ВПБП}}{N_{ЗАГБП}}$ де $N_{ВПБП}$ - кількість чітко впорядкованих бізнес-процесів $N_{ЗАГБП}$ - загальна кількість бізнес-процесів	$K_{УБП}$	Наближення даного коефіцієнту до 1 свідчить про належний рівень узгодженості
Рівень комунікаційної впорядкованості бізнес-процесів	Значення встановлюється за результатами експертної оцінки	$K_{КВБ}$	Наближення даного коефіцієнту до 1 свідчить про належний рівень впорядкованості

Отже, з метою забезпечення стратегічної стійкості підприємства показники, які входять до системи обмежень моделі згруповано за п'ятьма блоками: - блок, що характеризує фінансові індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов глобального доступу до ресурсів; - блок, що характеризує технологічні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов скорочення життєвого циклу виробничих та сприяючих технологій; - блок, що характеризує соціальні індикатори стратегічної стійкості

підприємства за умов посилення значущості інтелектуальних активів у загальній структурі активів; - блок, що характеризує клієнтські індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов посилення індивідуальних вимог споживачів до продукції; - блок, що характеризує бізнес-процесні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів.

Таким чином, ключові параметри стратегічних зміни пропонується розглядати у двох аспектах: просторовому та часовому.

Базовими показниками просторового підходу є:

1. Ступінь охоплення бізнес-процесів, що підлягають перетворенням:

$$Y_1 = \{SO_1, SO_2, SO_3\} \quad (3.16)$$

де SO_1 - низький рівень охоплення бізнес-процесів (як правило, 1-2), що підлягатимуть перетворенням ($SO_1 \leq 30\%$);

SO_2 - середній рівень охоплення бізнес-процесів (як правило, половина з них), що підлягатимуть перетворенням ($30\% < SO_2 \leq 60\%$);

SO_3 - високий рівень охоплення бізнес-процесів, що підлягатимуть перетворенням ($60\% < SO_3 \leq 100\%$).

2. Ступінь трансформації бізнес-процесів:

$$Y_2 = \{ST_1, ST_2, ST_3\} \quad (3.17)$$

де ST_1 - удосконалення окремих елементів бізнес-процесів без принципових їх змін;

ST_2 - принципова реконфігурація окремих елементів бізнес-процесів;

ST_3 - повна трансформація основних елементів бізнес-процесів.

3. Рівень інноваційності змін:

$$Y_3 = \{SI_1, SI_2, SI_3\} \quad (3.18)$$

де SI_1 - інкрементальні покращення бізнес-процесів на основі нововведень, які вже апробовані іншими підприємствами;

SI_2 - інноваційні зміни напіврадикального характеру стосовно блоку технологічних інновацій або блоку інновацій бізнес-моделі підприємства;

SI_3 - інноваційні зміни радикального характеру, які охоплюють технологічний блок та блок бізнес-моделі підприємства.

Вектор базових показників просторового підходу має такий вигляд:

$$Y_I = Y_1 \cup Y_2 \cup Y_3 \quad (3.19)$$

Базові показники часового аспекту стратегічних перетворень представлені нижче.

4. Характер реалізації змін:

$$Y_4 = \{SR_1, SR_2, SR_3\} \quad (3.20)$$

де SR_1 - еволюційні (ступінчасті) зміни;

SR_2 - помірні зміни;

SR_3 - революційні зміни;

5. Співвідношення у часі змін впроваджуваних на підприємстві із змінами зовнішнього середовища (та / або внутрішніх бізнес-процесів):

$$Y_5 = \{SW_1, SW_2, SW_3\} \quad (3.21)$$

де SW_1 - реактивні зміни (зміни на підприємстві є реакцією на зміни, що відбулися у зовнішньому середовищі);

SW_2 - синхронні зміни (період проведення змін на підприємстві співпадає зі змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі);

SW_3 - проактивні зміни (зміни, які впроваджує підприємство є упроваджуючою реакцією на прогнозовані зміни у зовнішньому середовищі).

6. Терміновість впровадження змін:

$$Y_6 = \{SV_1, SV_2, SV_3\} \quad (3.21)$$

де SV_1 - термінові зміни (зміни, початок впровадження яких повинен відбутись протягом найближчих 1-3 місяців);

SV_2 - середньо термінові зміни (зміни, початок впровадження яких повинен відбутись через 3-6 місяців);

SV_3 - нетермінові зміни (зміни, початок впровадження яких повинен відбутись протягом 6-12 місяців).

Вектор базових показників просторового підходу має такий вигляд:

$$Y_{II} = Y_4 \cup Y_5 \cup Y_6 \quad (3.22)$$

Таким чином, вектор можливих змін являє собою об'єднання множин Y_I та Y_{II} :

$$Y = Y_I \cup Y_{II} \quad (3.23)$$

Цільова функція моделі оптимізації параметрів базової стратегії змін на підприємстві відображає суму економічної доданої вартості за весь період стратегічного планування. Як вже було вказано, найбільш виправданим періодом стратегічного планування в сучасних умовах є дворічний період. Економіко-математичну модель оптимізації параметрів базової стратегії змін пропонуємо представити у такому вигляді:

$$\begin{aligned} Z &= \sum_{t=1}^T EVA (SO_t, ST_t, SI_t, SR_t, SW_t, SV_t) = \\ &= N_t(SO_t, ST_t, SI_t, SR_t, SW_t, SV_t) - SCE_t(SO_t, ST_t, SI_t, SR_t, SW_t, SV_t) \rightarrow \max \end{aligned} \quad (3.24)$$

де $t = 1, \dots, T$ - номер часового етапу загального стратегічного плану, до якого входить і план (проект) стратегічних змін;

EVA_t - економічна додана вартість у t -му періоді;

N_t - чистий прибуток підприємства у t -му періоді після сплати податку на прибуток за вирахуванням сум відсотків за користування залученим капіталом;

SCE_t - вартість задіяного капіталу у t -му періоді.

Таким чином, показники $SO_t, ST_t, SI_t, SR_t, SW_t, SV_t$ - є визначальними параметрами базової стратегії змін, що оптимізуються.

В процесі реалізації моделі запропоновано використання системи обмежень, які забезпечують підприємству підтримку стратегічної стійкості під час реалізації запланованих змін. Система обмежень, показники якої згруповано за п'ятьма блоками стратегічної стійкості, має наступний вигляд.

1. Обмеження, що характеризують фінансову підтримку стратегічної стійкості підприємства за умов глобального доступу до ресурсів:

$$A_1 = \{K_{ПЛ}, K_{ШЛ}, K_{НЛ}, K_{ЛОА}, K_{ФА}, K_{МК}, K_{ЗЗ}, K_{СП}, K_{КВ}, I_{СП}\} \quad (3.25)$$

де $K_{ПЛ}$ - коефіцієнт поточної ліквідності;

$K_{ШЛ}$ - коефіцієнт швидкої ліквідності;

$K_{НЛ}$ - коефіцієнт негайної ліквідності;

$K_{ЛОА}$ - середньозважений період обертання оборотних активів;

$K_{ФА}$ - коефіцієнт фінансової автономії;

$K_{МК}$ - коефіцієнт маневреності капіталу;

$K_{ЗЗ}$ - коефіцієнт збалансованості поточних зобов'язань з дебіторською заборгованістю;

$K_{СП}$ - коефіцієнт синхронності грошових потоків;

$K_{КВ}$ - коефіцієнт кратності відсотків;

$I_{СП}$ - індекс стабільності фінансових результатів.

2. Обмеження, що характеризують технологічну підтримку стратегічної стійкості підприємства за умов скорочення життєвого циклу виробничих та сприяючих технологій:

$$A_2 = \{K_{УС}, K_{Ю}, K_{ЗО}, K_{ПТ}, K_{МТ}\} \quad (3.26)$$

де $K_{УС}$ - коефіцієнт економічного спрацювання активної частини основних фондів;

$K_{Ю}$ - коефіцієнт інтенсивного оновлення основних фондів;

$K_{ЗО}$ - коефіцієнт задіяності основних фондів;

$K_{ПТ}$ - коефіцієнт рівня прогресивності технологій;

$K_{МТ}$ - коефіцієнт модернізації технологій.

3. Обмеження, що характеризують соціальну підтримку стратегічної стійкості підприємства за умов посилення значущості інтелектуальних активів у загальній структурі активів:

$$A_3 = \{K_{ВСК}, K_{РКЗ}, K_{ЗПЗ}\} \quad (3.27)$$

де $K_{ВСК}$ - коефіцієнт відповідності організаційної культури організаційній структурі підприємства;

$K_{РКЗ}$ - коефіцієнт розвитку організаційної культури змін підприємства;

$K_{ЗПЗ}$ - коефіцієнт заохочення працівників до стратегічних змін.

4. Обмеження, що характеризують клієнтську підтримку стратегічної стійкості підприємства за умов посилення індивідуальних вимог споживачів до продукції (послуг):

$$A_4 = \{K_{СПП}, П_{ЖЦР}, П_{ЖЦП}\} \quad (3.28)$$

де $K_{СПП}$ - коефіцієнт клієнтської прихильності до підприємства;

$П_{ЖЦР}$ - потенціал життєвого циклу галузевого ринку, на якому функціонує підприємство;

$\Pi_{ЖЦП}$ - потенціал життєвого циклу продукції, яку на даний час реалізує підприємство.

5. Обмеження, що характеризують бізнес-процесну підтримку стратегічної стійкості підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів:

$$A_5 = \{K_{УБП}, K_{КВБ}\} \quad (3.29)$$

де $K_{УБП}$ - коефіцієнт узгодженості бізнес-процесів;

$K_{КВБ}$ - коефіцієнт комунікаційної впорядкованості бізнес-процесів.

В процесі вирішення задачі оптимізації параметрів базової стратегії змін, перелічені вище показники обмежені мінімальними і максимальними значеннями, ідентифікованими до кожного підприємства.

На основі вищевикладеного пропонується загальна схема оптимізації головних параметрів базової стратегії змін, яка полягає у наступному.

Існує певна множина станів системи S_i^t у перший часовий період (наприклад, перше півріччя, протягом якого реалізується запланований проект стратегічних змін).

Стан системи може ідентифікуватись множиною (безліччю) параметрів з урахуванням конкурентної ситуації, що склалася на початок складання плану стратегічного розвитку підприємства.

Для більшості підприємств з метою зниження розмірності задачі стан системи доцільно оцінювати величиною задіяного капіталу. Крім того, цей показник має безпосередній зв'язок з обраним критерієм оптимальності EVA.

При вирішенні задачі процес вибору базової стратегії змін підприємства і, відповідно, – визначення оптимальних параметрів цієї стратегії пропонується розділити на етапи.

На першому етапі розглядаються стани системи та їх варіанти у перший часовий період (таблиця 1.1).

На другому етапі розглядаються можливі стани системи протягом першого і другого часових періодів (наприклад, перше півріччя і друге півріччя). На кожному з наступних етапів тривалість періоду, що розглядається, збільшується.

На останньому етапі система розглядається у всьому часовому діапазоні від t_1 до t_n .

Таблиця 3.4

Стани системи та їх варіанти у першій часовій період

Стани системи	Варіанти станів системи
$S_1^{(1)}$	$W_{11}^{(1)} \dots W_{1j}^{(1)} \dots W_{1n}^{(1)}$
...
$S_i^{(1)}$	$W_{i1}^{(1)} \dots W_{ij}^{(1)} \dots W_{in}^{(1)}$
...
$S_m^{(1)}$	$W_{m1}^{(1)} \dots W_{mj}^{(1)} \dots W_{mn}^{(1)}$

Кожний варіант W_{ij} формується на множині базових показників Y , після чого він представляється у вигляді множини (системи) первинних показників фінансової, технологічної, соціальної, клієнтської та бізнес-процесної підсистем підприємства.

На першому етапі кожен з оцінюваних варіантів, за умов його відповідності встановленим обмеженням, оцінюється відповідно до критерію оптимальності $EVA_{ij}(W_{ij})$.

На основі даних оцінок виконуються умовна оптимізація варіантів першого етапу для кожного стану системи S_i .

$$Z_1^{(1)*} = \max EVA_1^{(1)}(W_{11}^{(1)}, \dots, W_{1j}^{(1)}, \dots, W_{1n}^{(1)})$$

$$Z_i^{(1)*} = \max EVA_i^{(1)}(W_{i1}^{(1)}, \dots, W_{ij}^{(1)}, \dots, W_{in}^{(1)}) \quad (3.30)$$

$$Z_m^{(1)*} = \max EVA_m^{(1)}(W_{m1}^{(1)}, \dots, W_{mj}^{(1)}, \dots, W_{mn}^{(1)})$$

Процедура умовної оптимізації дозволяє для кожного стану системи для подальших розрахунків залишити один умовно оптимальний варіант. Решту варіантів при цьому буде відкинуто.

На першому етапі функція Белмана встановлює залежність величини економічної доданої вартості від обсягу задіяного капіталу:

$$Z_i^{(1)*} = f^{(1)}(CE_i^{(1)}) \quad (3.31)$$

На другому етапі стани системи $S_i^{(2)}$ формуються як продовження станів $S_i^{(1)}$:

$$S_i^{(2)} = S_i^{(1)} + CE_i^{(2)} \quad (3.32)$$

Оцінки станів систем на перших двох етапах мають взаємозв'язок у вигляді рекурентного співвідношення :

$$Z_i^{(2)*} = \max(CE_i^{(2)} + Z_i^{(1)*}) \quad (3.33)$$

Таким чином, оцінки станів системи на другому етапі пов'язані з умовно-оптимальними оцінками станів системи першого етапу.

На другому етапі після формування варіантів кожного стану відбувається процедура умовної оптимізації:

$$\begin{aligned} Z_1^{(2)*} &= \max EVA_1^{(2)}(W_{11}^{(2)}, \dots, W_{1j}^{(2)}, \dots, W_{1n}^{(2)}) \\ Z_i^{(2)*} &= \max EVA_i^{(2)}(W_{i1}^{(2)}, \dots, W_{ij}^{(2)}, \dots, W_{in}^{(2)}) \\ Z_m^{(2)*} &= \max EVA_m^{(2)}(W_{m1}^{(2)}, \dots, W_{mj}^{(2)}, \dots, W_{mn}^{(2)}) \end{aligned} \quad (3.34)$$

Другий етап завершується визначенням функції Белмана:

$$Z_i^{(2)*} = f^{(2)}(CE_i^{(2)}) \quad (3.35)$$

Аналогічні розрахунки виконуються на етапі t:

$$\begin{aligned}
S_i^{(t)} &= S_i^{(t-1)} + CE_i^{(t)} \\
Z_i^{(t)*} &= \max(CE_i^{(t)} + Z_i^{(t-1)*}) \\
Z_i^{(t)*} &= f^{(t)}(CE_i^{(t)})
\end{aligned}
\tag{3.36}$$

Значення функції Белмана на останньому етапі (T) встановлює залежність величини економічної доданої вартості від обсягу задіяного капіталу протягом усього періоду, що розглядається.

$$Z_i^{(T)*} = f^{(T)}(CE_i^{(T)}) \tag{3.37}$$

Максимальне значення цієї функції визначає оптимальний стан системи у відповідності з прийнятим критерієм оптимальності:

$$Z_{opt}^{(T)*} = \max Z_i^{(T)*} \tag{3.38}$$

Це співвідношення дозволяє визначити оптимальний варіант базової стратегії на останньому етапі. Оптимальні параметри базової стратегії змін на інших етапах визначаються послідовно від останнього етапу до першого з використанням відповідних рекурентних співвідношень:

$$\begin{aligned}
Z_i^{(t)*} &= \max(CE_i^{(t)} + Z_i^{(t-1)*}) \\
Z_{opt}^{(T)} &\rightarrow \dots \rightarrow Z_{opt}^{(t)} \rightarrow \dots \rightarrow Z_{opt}^{(1)}
\end{aligned}
\tag{3.39}$$

Отже, кожна стадія обчислювального процесу з визначення базової стратегії змін передбачає такі етапи проведення розрахунків.

1. Визначення станів системи.
2. Розрахунок варіантів формування кожного стану системи.
3. Перевірка варіантів станів системи на предмет забезпечення стратегічної стійкості підприємства.
4. Оцінка варіантів, що розглядаються, та їх умовна оптимізація.
5. Розрахунок значень функції Белмана.

Алгоритм використання методу динамічного програмування для визначення базової стратегії змін підприємства узагальнено на рис Д 1 (дод. Д).

При розв'язанні завдань вибору стратегії змін на основі принципів динамічного програмування методи теорії ігор дозволяють приймати обґрунтовані рішення в умовах неповної інформації про стан зовнішнього середовища в процесі умовної оптимізації на визначених часових етапах. Передусім, це пояснюється тим, що одним з основних понять теорії ігор є поняття стратегії. Стратегією гравця називається повна система вказівок, які визначають вибір подальшого ходу гравця в кожній можливій ситуації. Зазвичай гравець, який бере участь у грі, не вдається до жорстких фіксованих правил. Дії гравця при кожному особистому ході обумовлені конкретною ситуацією, що склалася. При цьому теоретично справа не зміниться, існує уявлення, що всі ці рішення будуть передбачені гравцем заздалегідь за принципом: якщо складеться «така» ситуація, то гравець буде діяти «таким» чином. За умов прийняття такого порядку рішень означатиме, що гравець обрав певну стратегію. Стратегії можуть бути ефективними (вдалими) та неефективними (невдалими). Звичайно, вдалою вважається стратегія яка забезпечує гравцеві виграш. Тому кожен гравець прагне спрямувати свої дії на отримання максимального виграшу. Суперник за таких умов добивається всіма можливими засобами зниження виграшу супротивника до мінімуму. Тому в теорії ігор аналіз конфліктних зіткнень проводять у припущенні розумної протидії супротивника. Тому, як вже було зазначено, метою теорії ігор є розробка рекомендацій для розумної поведінки гравців в суперечливій ситуації, що зводиться до «визначення оптимальної стратегії» для кожного з гравців. Оптимальною стратегією гравця буде вважатись стратегія, що забезпечує йому за будь-яких дій супротивника найбільший виграш.

Якщо ступінь змінюваності зовнішнього середовища є дуже високою, прийняття рішень методом теорії ігор повинно відбуватись на кожному часовому етапі. Якщо ж ступінь змінюваності зовнішнього середовища не є

високою, - вказані обґрунтування рішень використовуються на останньому етапі з метою вибору кінцевого рішення.

Завдання умовної оптимізації являє собою матричну гру: підприємство має m варіантів ($i = 1, 2, \dots, m$) для кожного стану системи; зовнішнє середовище має n станів ($j = 1, 2, \dots, n$); кожній парі (i, j) поставлено у відповідність економічна додана вартість EVA_{ij} .

Зазначимо, що найбільш ґрунтовним і комплексним критерієм управління змінами, який відображатиме рівень підтримки підприємством стратегічної стійкості пропонується обрати економічну додану вартість підприємства (EVA). Більшість науковців підтверджують визначення цього показника, як ключового в оцінці ефективності стратегічного управління підприємством і, зокрема, управління змінами [6, 7, 8]. У загальному вигляді економічна додана вартість визначає наскільки чистий операційний прибуток перевищує середньозважену вартість задіяного капіталу підприємства.

Для завдання матричної гри необхідно перерахувати варіанти змін підприємства W_i , можливі стани зовнішнього середовища S_j і скласти матрицю розрахованих значень EVA_{ij} .

$$EVA_{ij} = \begin{pmatrix} E_{11} \dots & E_{1j} \dots & E_{1n} \\ E_{i1} \dots & E_{ij} \dots & E_{in} \\ E_{m1} \dots & E_{mj} \dots & E_{mn} \end{pmatrix} \quad (3.40)$$

Дослідження матричної гри полягає у знаходженні варіанту змін на підприємстві, що забезпечить йому максимальне значення EVA. Виходячи з цієї мети, визначаються нижня ціна гри досліджуваного підприємства (α) та верхня ціна гри зовнішнього середовища (β).

$$\alpha = \max_i \min_j EVA_{ij} \quad (3.41)$$

$$\beta = \min_j \max_i EVA_{ij}$$

Нижня ціна гри відповідає максимальному значенню економічної доданої вартості (EVA), яке може собі гарантувати підприємство за будь-яких можливих станів зовнішнього середовища.

Верхня ціна гри відповідає мінімальному програшу зовнішнього середовища за будь-яких дій підприємства. Слід зазначити, що поведінка зовнішнього середовища є нейтральною по відношенню до підприємства і зміни зовнішнього середовища відбуваються незалежно від рішень, що приймаються підприємством.

Якщо $\alpha = \beta$, то гра має сідлову точку і рішення гри полягає у знаходженні цієї точки, яка відповідає максимальному значенню економічної доданої вартості (EVA).

Нижня ціна гри розраховується таким чином:

$$\min_j EVA_{ij} = \begin{cases} \min_j (E_{11} \dots E_{1j} \dots E_{1n}) = E_{1j}^* \\ \min_j (E_{i1} \dots E_{ij} \dots E_{in}) = E_{ij}^* \\ \min_j (E_{m1} \dots E_{mj} \dots E_{mn}) = E_{mj}^* \end{cases} \quad (3.42)$$

$$\max_i \min_j EVA_{ij} = \max_i (E_{1j}^* \dots E_{ij}^* \dots E_{mj}^*) = \alpha \quad (3.43)$$

Аналогічним чином розраховується верхня ціна гри:

$$\max_j EVA_{ij} = \begin{cases} \max_j (E_{11} \dots E_{1j} \dots E_{1n}) = E_{1j}^* \\ \max_j (E_{i1} \dots E_{ij} \dots E_{in}) = E_{ij}^* \\ \max_j (E_{m1} \dots E_{mj} \dots E_{mn}) = E_{mj}^* \end{cases} \quad (3.44)$$

$$\min_j \max_i EVA_{ij} = \min_j (E_{i1}^* \dots E_{ij}^* \dots E_{mj}^*) = \beta \quad (3.45)$$

Якщо гра не має сідлової точки ($\alpha \neq \beta$), то її розв'язання відшукується з урахуванням набору ймовірностей застосування чистих стратегій підприємства.

Для знаходження оптимальних змішаних стратегій $P = (P_1, \dots, P_i, \dots, P_m)$, $Q = (q_1, \dots, q_j, \dots, q_n)$ для підприємства та зовнішнього середовища відповідно, складаються дві задачі лінійного програмування.

Для підприємства необхідно максимізувати цільову функцію, яка для $j = 1$ має вигляд:

$$\sum_{i=1}^m E_{i1} p_i - x_1 = v \rightarrow \max \quad (3.46)$$

де x_1 - додаткова невідома $x_j \geq 0$; ($j = 1, 2, \dots, n$)

при обмеженнях

$$\sum_{i=1}^m p_i = 1; \quad (3.47)$$

$$\sum_{i=1}^m (E_{ij} - E_{i1}) p_i - x_j + x_1 = 0 \quad (3.48)$$

Для станів зовнішнього середовища складається наступна задача лінійного програмування, яка для $i = 1$ має вигляд:

$$\sum_{j=1}^n E_{1j} q_j - y_1 = v \rightarrow \min \quad (3.49)$$

$$\sum_{j=1}^n (E_{ij} - E_{1j}) q_j + y_j - Y_1 = 0 \quad (3.50)$$

$$\sum_{j=1}^n q_j = 1 \quad (3.51)$$

Означені задачі вирішуються з використання електронного пакету Microsoft Excel методом Ньютона.

Оптимальні значення P_i^{onm} дозволяють встановити пріоритети у виборі умовно-оптимальних варіантів при розв'язанні задачі динамічного програмування.

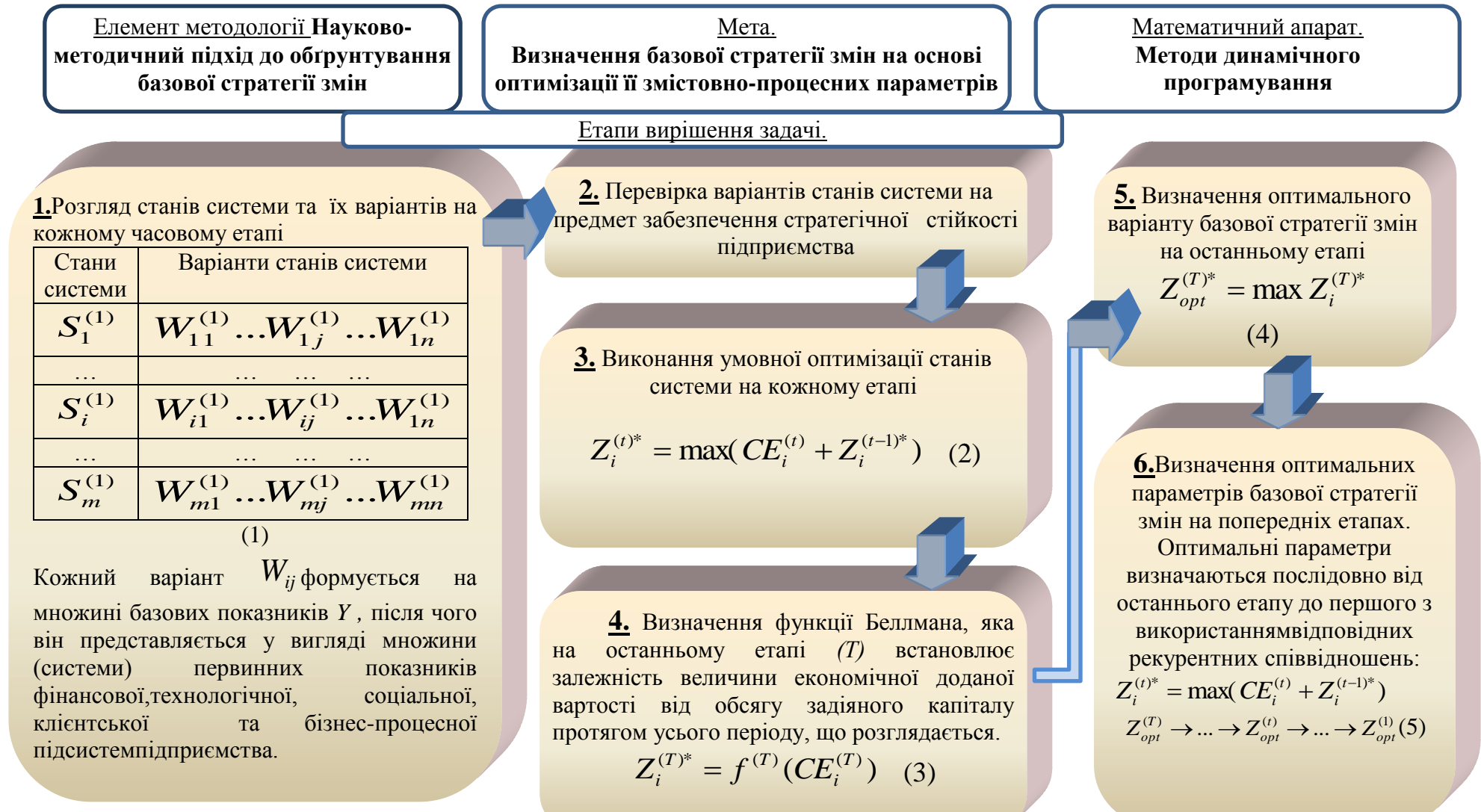


Рис. 3.14. Алгоритм використання методу динамічного програмування для визначення базової стратегії змін підприємства (авторська розробка)

Запропонований науково-методичний підхід до прийняття рішень в процесі управління стратегічними змінами апробовано й на прикладі ПАТ «АПК-Інвест» під час обґрунтування базової стратегії перетворень і відповідно – ключових векторів змін, які доцільно запровадити даному підприємству. «АПК-ІНВЕСТ» - національний лідер промислового виробництва охолодженої свинини, власник товарних брендів і фірмової роздрібною мережі «М'ясна весна».

В процесі дослідження розроблено 2 альтернативні проекти стратегічних змін для підприємства ПАТ «АПК-ІНВЕСТ», спрямовані на підтримку і захист стійкої конкурентної переваги.

Перший варіант передбачає більш принципові перетворення як у частині виробничих бізнес-процесів, так і частині організаційної культури. Цей варіант також передбачає передачу вузлових маркетингових бізнес-процесів у аутсорсинг. Другий варіант здебільшого робить акцент на внутрішньому розвитку підприємства на основі розвитку, удосконалення та збереження ключових та унікальних компетенцій з орієнтацією на обрану генеральну стратегію (табл.3.6).

Таблиця 3.6

**Структуризація альтернативних варіантів стратегічних змін,
рекомендованих ПАТ «АПК-Інвест» у 2014 р. (складено автором)**

№	Предмет змін	Виявлені проблеми	Альтернативні варіанти стратегічних змін	
			Варіант 1	Варіант 2
1	Виробничі (продукція, основні та супутні технології)	Виробництво продукції переважно зі свинини	Диверсифікація продукції за рахунок технічного вирощування не тільки свиней, а й нових для підприємства тварин.	Диверсифікація продукції за рахунок реалізації власних зернових культур та розвиток продукції на основі виведення інших порід свиней
2	Бізнес-модельні, у т.ч. маркетингові	Недосконалість системи збуту власної продукції	Впровадження проактивної рекламної компанії на основі аутсорсингу послуг з удосконалення маркетингових бізнес-процесів щодо поширення географічної експансії в межах України.	Організація моніторингу збутових нововведень компаній-конкурентів з метою виявлення їх унікальних маркетингових компетенцій для подальшого розвитку «власними силами»

Продовження таблиці 3.6

№	Предмет змін	Виявлені проблеми	Альтернативні варіанти стратегічних змін	
			Варіант 1	Варіант 2
3	Бізнес-модельні, у т.ч. зміни процесів взаємодії зі споживачами	Недостатньо ефективні механізми залучення споживачів до мережі власних магазинів роздрібною торгівлі «М'ясна весна»	Удосконалення рекламної підтримки мережі роздрібною торгівлі за рахунок запровадження концепції «клієнто-орієнтованої організації» на основі аутсорсингу послуг	Створення нових конфігурацій бізнес-моделі щодо максимізації ціннісної пропозиції «власними силами»
4	Фінанси	Ризиковано велика частка позикового капіталу у загальному обсязі задіяного капіталу	Впровадження нових інструментів контролю за витратами на принципах концепції «Бережливого виробництва»	Зміна політики управління кредиторською заборгованістю
5	Організаційна культура, (у т.ч. підстратегія управління персоналом)	Нааявність відносно великої плинності кадрів, особливо лінійних працівників; Надмірно жорстка організаційна культура з елементами бюрократичної типології	Перехід до більш виваженої політики підбору, мотивації та кар'єрного просування персоналу. Реформація організаційної культури у напрямі переходу від бюрократичної до ринкової типології	Введення додаткових координаційних механізмів до організаційної структури для підвищення швидкості прийняття управлінських рішень на різних рівнях ієрархії та мотивації агентів змін.

Розрахунок системи обмежень моделі вибору стратегії змін у відповідності з наміченими варіантами наведено у табл. 3.7. Обґрунтування проведено за п'ятьма блоками, які у сукупності відображають найважливіші аспекти забезпечення стратегічної стійкості ПАТ «АПК-Інвест». В процесі вирішення задачі оптимізації параметрів базової стратегії змін перелічені вище показники обмежені мінімальними і максимальними значеннями, ідентифікованими для даного підприємства з урахуванням особливостей його бізнес-оточення. Задачу оптимізації ключових векторів базової стратегії змін на основі авторського підходу вирішено таким чином: з метою зниження розмірності задачі процес її розв'язання розповсюджується на етапи підготовки вихідних даних та формалізації задачі. Тому задача вибору базової стратегії змін зведена вирішувалась методом динамічного програмування. Розрахунки здійснювались у розрізі восьми кварталів (табл. 3.8).

Таблиця 3.7

Система обмежень моделі вибору базової стратегії змін ПАТ «АПК-Інвест»

№	Блок фінансових індикаторів	Фактичне значення	min	max
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,80	2,7	2,9
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,28	1,1	1,3
3	Коефіцієнт негійної ліквідності	0,50	0,4	0,6
4	Середньозважений період обертання оборотних активів	7,99	6,4	8,3
5	Коефіцієнт фінансової автономії	0,23	0,1	0,3
6	Коефіцієнт маневреності капіталу	-3,29	-	-
7	Коефіцієнт збалансованості поточних зобов'язань	0,06	0,05	0,1
8	Коефіцієнт синхронності грошових потоків	3,40	3,2	4,1
9	Коефіцієнт кратності відсотків	10,20	10,0	12,5
10	Індекс стабільності чистого прибутку	2,60	1,9	3,0
	Блок технологічних індикаторів			
12	Коефіцієнт економічного спрацювання активної частини основних фондів	0,06	0,06	0,09
13	Коефіцієнт інтенсивного оновлення основних фондів	0,87	0,80	0,90
14	Коефіцієнт задіяності основних фондів	0,002	0,001	0,005
15	Коефіцієнт рівня прогресивності технологій	357,46	300	400
16	Коефіцієнт модернізації технологій	0,61	0,5	0,7
	Блок соціальних індикаторів			
17	Коефіцієнт відповідності організаційної культури організаційній структурі підприємства	1,40	1,0	1,5
18	Рівень розвитку організаційної культури змін на підприємстві	0,02	0,01	0,03
19	Рівень заохочення працівників до стратегічних змін	0,40	0,3	0,5
	Блок клієнтських індикаторів			
20	Рівень споживчої прихильності	0,66	0,6	0,7
21	Потенціал життєвого циклу галузевого ринку	0,76	0,60	0,80
22	Потенціал життєвого циклу продукції	0,83	0,75	0,90
	Блок бізнес-процесних індикаторів			
23	Рівень узгодженості бізнес-процесів	0,54	0,50	0,70
24	Рівень комунікаційної впорядкованості бізнес-процесів	0,31	0,30	0,50

Таблиця 3.8

Розрахунок максимальної економічної доданої вартості ПАТ «АПК-Інвест» відповідно до запропонованої моделі
(складено автором)

Показник	Одиниця виміру	2012, усього за рік	у т.ч. 4 квартал 2012	1 квартал 2013	2 квартал 2013	3 квартал 2013	4 квартал 2013	1 квартал 2014	2 квартал 2014	3 квартал 2014	4 квартал 2014
Чиста виручка від реалізації	тис.грн.	818937,0	204734,3	325316,32	328765,43	330765,54	336875,43	516917,46	526178,47	528277,12	531687,10
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	739943,0	184985,8	303471,30	301234,65	301223,54	302654,43	506341,32	513145,21	523652,34	524123,67
Операційні витрати	тис.грн.	63108,0	15777,0	11823,76	11823,76	11823,76	11823,76	8861,08	8945,20	8896,50	8923,45
Інші (у т.ч. фінансові доходи)	тис.грн.	184179,0	46044,8	75671,92	76543,54	77654,34	78654,34	124362,47	125645,45	125876,43	125234,76
Інші (у т.ч. фінансові) витрати	тис.грн.	106792,0	26698,0	35462,73	34876,12	33005,45	32087,54	47104,86	48234,54	48123,57	48121,52
Прибуток до оподаткування	тис.грн.	982724,0	245681,0	50230,45	57374,44	62367,13	68964,04	78972,67	81498,97	73481,14	75753,22
Податок на прибуток	тис.грн.	163787,0	40946,8	9543,78	10901,14	11849,76	13103,17	15004,81	15484,80	13961,42	14393,11
Чистий прибуток (операційний)	тис.грн.	184179,0	46044,8	40686,7	46473,3	50517,4	55860,9	63967,9	66014,2	59519,7	61360,1
Власний задіяний капітал	тис.грн.	401094,5	401094,5	412654,76	413765,43	416543,65	417432,65	419876,54	421345,76	425654,23	431643,45
Позиковий задіяний капітал	тис.грн.	1710065,5	1427654,5	1431765,34	1432432,65	1432543,65	1421654,34	1405432,76	1404321,65	1403432,12	1402345,65
Платний позиковий капітал (сума відсоткових зобов'язань у позиковому задіяному капіталі)	тис.грн.	900000,0	900000,0	854345,65	824765,43	810654,23	832765,43	795345,34	786432,54	751987,65	746345,76
Вартість позикового капіталу	%	26,0	6,5	6,42	6,41	6,36	6,21	6,20	6,20	6,20	6,20
Очікувана (ринкова) доходність власного капіталу	%	20,0	5,0	4,91	4,91	4,91	4,91	4,94	4,94	4,94	4,94
Умовно-безризикова ставка доходності власного капіталу	%	14,8	3,7	3,69	3,69	3,69	3,69	3,65	3,65	3,65	3,65
β-коефіцієнт ризиковості інвестицій	коеф.	1,1	0,3	0,25	0,25	0,25	0,25	0,24	0,24	0,24	0,24
Вартість власного капіталу	%	20,5	5,2	4,8	4,8	4,8	4,8	5,1	5,1	5,1	5,1
Ставка податку на прибуток	%	19,0	19,0	19	19	19	19	18	18	18	18
Середньозважена вартість задіяного капіталу	%	20,9	5,2	5,1	5,1	5,0	5,0	5,0	5,0	5,1	5,1
Економічна додана вартість	тис.грн.	-87475,1	-22187,1	-23596,0	-16285,9	-11314,7	-6141,3	2611,9	5030,9	46,5	1864,8

Обґрунтування генеральної стратегії та відповідної стратегії змін на основі запропонованого підходу показало, що надалі підприємству необхідно реалізовувати більш агресивну стратегію, яка відповідає першому із запропонованих варіантів. Також було встановлено, що у стратегію розвитку підприємства необхідно вже на даному етапі включати такі елементи, як: диверсифікація виробництва, відповідна диверсифікація асортименту продукції, розширення географічної експансії, вихід на нові ринки; розукрупнення бізнес-одиниць підприємства для більшого охоплення територій, а також певна реформація в організаційній культурі та організаційній структурі. Проведені розрахунки показали, що незважаючи на позитивне значення чистого прибутку (184179,0 тис.грн.) та очікуване від'ємне значення економічної доданої вартості (EVA) наприкінці 2012 р. (- 87485,1 тис.грн.), підприємство спроможне наприкінці 2014 року досягти позитивного значення економічної доданої вартості у сумі 9554,2 тис.грн.

Завдяки збалансованій системі обмежень, запропоновані перетворення враховують потенціал життєвого циклу існуючих та потенційних ринків та технологій, а також раніше досягнутий рівень інституційної стабілізації підприємства та його динамічні здібності. Все означене дозволить ПАТ «АПК-Інвест» запроваджувати ситуаційно-динамічний підхід до управління змінами, що забезпечить стратегічну стійкість та дозволить досягти максимальної ефективності задіяного капіталу.

Обґрунтування генеральної стратегії та відповідної стратегії змін для ПАТ «АПК-Інвест» на основі запропонованого підходу показало, що надалі підприємству необхідно реалізовувати більш агресивну стратегію, яка відповідає першому із запропонованих варіантів. Він передбачає більш принципові перетворення як у частині виробничих бізнес-процесів, так і частині організаційної культури, а також передачу вузлових маркетингових бізнес-процесів у аутсорсинг.

Стратегічне управління сучасним підприємством концентрує головну увагу на виборі генеральної стратегії розвитку з постійним та упереджувачим

обґрунтуванням подальших стратегій змін, які виступатимуть рушійною силою забезпечення цього розвитку.

В процесі дослідження було розроблено проект стратегічних змін для підприємства ПАТ «АПК-ІНВЕСТ», спрямований на підтримку і захист стійкої конкурентної переваги, а також практичний розвиток інтеграційних процесів.

У ході роботи виконано такі дослідження, як: стратегічний аналіз діяльності підприємства та загальна оцінка ефективності управління підприємством, визначення стадії життєвого циклу галузі та досліджуваного підприємства, ідентифікація наявних та невиважених компетенцій та динамічних здібностей, аналіз типології існуючої організаційної культури підприємства за моделлю Кемерона-Куїнна та рівня її відповідності організаційній структурі, оцінка необхідності реформування організаційної культури, визначення стратегічного потенціалу підприємства за допомогою концепції В.Тарасенка «64 стратегіями» [237] та обґрунтування альтернативних напрямків можливих стратегічних змін, формування переліку конкретних заходів з підготовки та впровадження стратегічних змін та обґрунтування доцільних методів впровадження змін.

Проведена стратегічна діагностика показала, що на даному етапі онтогенезу підприємство «АПК-ІНВЕСТ» досягло мети створення вертикально інтегрованого агропромислового підприємства. Воно сформувало певні динамічні властивості, гнучко реагує на динаміку зовнішнього середовища, достатньо швидко адаптується до потреб ринку. «АПК-ІНВЕСТ» реалізує глобальну програму в агропромисловому секторі економіки України, метою якої є виробництво та подальша реалізація охолоджених порціонних напівфабрикатів із свинини і м'ясоковбасних виробів.

У теперішній час підприємство знаходиться на стадії життєвого циклу «Розквіт», тобто організація є одночасно гнучкою і керованою. Вона має структуровану лінійно-функціональну організаційну структуру, чітко

встановлені функції, системи заохочення і покарання. Співробітники розглядаються як головний стратегічний актив підприємства. У сучасній практиці господарювання «АПК-ІНВЕСТ» використовує еволюційну методику впровадження змін. Вона являє собою цілеспрямований комплекс довгострокових змін в системі функціонування підприємства, адекватних своєчасно прогнозованим змінам середовища, що забезпечує можливість нарощування конкурентних переваг.

Таким чином, «АПК-ІНВЕСТ» природним шляхом виходить на якісно новий рівень розвитку завдяки своїй стійкості і сильним позиціям на ринку. Обґрунтування генеральної стратегії подальшого розвитку та відповідної стратегії змін на основі запропонованого підходу показало, що надалі підприємству необхідно буде реалізовувати генеральну стратегію, сформовану на принципах симбіозу внутрішнього та зовнішнього розвитку, що дозволить максимально захистити існуючі стратегічні та ключові компетенції підприємства.

Також було встановлено, що у стратегію розвитку підприємства необхідно вже на даному етапі включати такі елементи, як: зміна організаційної форми виробництва, торгівлі (розведення різних видів поголів'я, не тільки свинини); розширення географічної експансії, вихід на нові ринки; розукрупнення бізнес-одиниць підприємства для більшого охоплення територій, а також певна реформація в організаційній культурі та організаційній структурі та кадровій службі підприємства.

Для досягнення такого цільового показника проведено структуризацію наявних проблем ПАТ «АПК-Інвест» та запропонованих стратегічних змін за контекстною класифікаційною ознакою «предмет перетворень» (табл.3.9).

Запропоновані перетворення дозволять ПАТ «АПК-Інвест» у подальшому запровадити інноваційний підхід до організації бізнесу, що забезпечить стратегічну стійкість та дозволить досягти максимальної ефективності інвестицій у реальному секторі економіки країни [238].

Таблиця 3.9

**Структуризація стратегічних змін, необхідних ПАТ «АПК-Інвест»
для максимізації економічної доданої вартості в умовах динамічного
бізнес-середовища у 2014 р. (складено автором)**

№	Предмет змін	Виявлені проблеми	Рекомендовані стратегічні зміни
2	Виробництво	Виробництво продукції лише з свинини, що у подальшому може призвести до нездатності приймати участь у конкурентній боротьбі	Технічне вирошування не тільки свиноводства, а й коневодство, птахівництво.
2	Маркетингова політика	Недосконалість системи збуту власної продукції	Впровадження проактивної рекламної компанії. Аутсорсинг маркетингових бізнес-процесів з поширення географічної експансії в межах України.
3	Зміни в процесі взаємодії зі споживачами	Недостатній попит на продукцію через відносно недавню появу мережі власних магазинів роздрібної торгівлі	Створення нових розробок бізнес-моделі щодо максимізації ціннісної пропозиції. Удосконалення рекламної підстратегії мережі роздрібної торгівлі “М'ясна весна”.
4	Фінанси	Достатньо велика частка позикового капіталу у загальному обсязі задіяного капіталу	Впровадження ефективного контролю за витратами та ефективне управління кредиторською заборгованістю.
5	Персонал	Наявність відносно великої плинності кадрів через існуючу жорстку типологію корпоративної політики	Перехід до більш лояльної політики підбору та просування персоналу. Введення додаткових координаційних механізмів до організаційної структури для підвищення швидкості прийняття управлінських рішень на різних рівнях ієрархії
7	Організаційна культура	Надмірно жорстка організаційна культура з елементами бюрократичної типології	Реформація організаційної культури у напрямі переходу до ринкової типології

Іншим прикладом реалізації запропонованої моделі стало визначення базової стратегії змін для підприємства ТОВ «Фітон» (м. Донецьк). У теперішній час ТОВ «Фітон» є торговельним підприємством, яке на протязі 20 років займається реалізацією комп'ютерної техніки та комплектуючих, а також деяких видів побутової техніки у форматі трьох стратегічних бізнес-одиниць (СБО): оптова торгівля (СБО 1), роздрібна торгівля через мережу 3-х власних магазинів (СБО 2) та інтернет-торгівля через систему власного інтернет-магазину (СБО 3).

Останнім часом через агресивне завоювання ринкових позицій великими підприємствами, які мають прямі дистрибуційні контракти з провідними виробниками комп'ютерної техніки, ТОВ «Фітон» стикнулось з проблемою зниження обсягів продажу, особливо в мережі роздрібною торгівлі.

З метою збереження раніше досягнутих фінансових результатів (загальної виручки та чистого прибутку) було запропоновано три альтернативних варіанти стратегічних змін для подальшого розвитку підприємства, визначено максимальне значення економічної доданої вартості з урахуванням обмежень моделі (дод. Є, табл. Є1 та Є2)

В процесі розв'язання задачі динамічного програмування за наведеною методикою встановлено відповідність цього значення ключовим векторам базової стратегії змін (табл.3.10).

На основі проведених розрахунків за розробленою моделлю з'ясовано, що в існуючих умовах господарювання ТОВ «Фітон» протягом 2014 р. доцільно запровадити стратегічні зміни, націлені на розбудову внутрішнього розвитку ринку у комбінації з зовнішнім розвитком на основі диверсифікації. Внутрішній розвиток ринку пропонується здійснювати за рахунок поширення напряму інтернет-торгівлі (СБО 3) шляхом принципового перегляду існуючої конкурентної стратегії даної бізнес-одиниці. Напряму роздрібною торгівлі (СБО 1) пропонується скоротити, залишивши один спеціалізований магазин замість трьох, що функціонують у даний час.

Таблиця 3.10

Визначення прогнозованих показників діяльності та оптимальних параметрів перетворень відповідно до альтернативних варіантів стратегічних змін ТОВ «Фітон» у 2014 р.

Показник	Альтернативні варіанти стратегічних змін		
	Збереження обсягів реалізації	Збереження обсягів реалізації	Стримане зростання обсягів реалізації
Генеральна стратегія			
Мета змін з урахуванням обмежень моделі	Підтримка адаптивного функціонування	Забезпечення внутрішнього розвитку ринку	Розбудова внутрішнього розвитку ринку у комбінації з зовнішнім розвитком на основі диверсифікації
Необхідний обсяг задіяного капіталу (власного та платного позикового), тис.грн.	1875,2	2070,5	3015,0
Прогнозована середньозважена вартість капіталу, %	26,2	27,8	28,4
Плановий обсяг чистого прибутку, тис.грн.	514,6	577,5	924,5
Планова (EVA), тис.грн.	23,3	1,9	68,2
Рівень задіяності бізнес-процесів	середній	середній	високий
Відповідний рівень трансформації бізнес-процесів	середній (принципова реконфігурація окремих елементів бізнес-процесів)	середній (принципова реконфігурація окремих елементів процесів)	середній (принципова реконфігурація окремих елементів бізнес-процесів)
Відповідний рівень інноваційності змін	низький (інкрементальні покращення бізнес-процесів)	низький (інкрементальні покращення бізнес-процесів)	середній (напіврадикальні на основі інновацій у бізнес-моделі)
Характер реалізації змін	помірний	помірний	помірний
Рівень проактивності змін	реактивні	реактивні	синхронні
Терміновість впровадження змін	термінові	термінові	термінові
Оптимальний варіант базової стратегії змін	-	-	+

Зовнішній розвиток на основі диверсифікації (СБО 4) пропонується забезпечити за рахунок започаткування нового напрямку діяльності, а саме надання послуг комплексного ІТ-обслуговування підприємств, що є покупцями комп'ютерної продукції ТОВ «Фітон».

Аналогічним чином за розробленою методологією проведено ідентифікацію актуальних параметрів стратегічних змін на основі запропонованої методології здійснено для 20 підприємств м. Донецька та області.

Зазначимо, що обрані підприємства у складі основних бізнес-процесів обов'язково мають торговельну діяльність. Як було пояснено, підприємства згруповані у кластери за такими ознаками, як стадія життєвого циклу (зростання; зрілість у т.ч. інституціональна стабілізація, управління покращеннями, управління знаннями; деградація у т.ч. потрапляння в організаційні пастки) та рівень розвитку інтеграційних процесів (кількість структурних одиниць, які є у складі підприємства завдяки вертикальній або горизонтальній інтеграції). Отже, серед досліджених підприємств було встановлено 7 актуальних кластерів (дод. Є, табл. Є3).

Результати показали, що найбільш інноваційні перетворення, які вимагатимуть системної реконфігурації базових бізнес-процесів, здатні та повинні запровадити лише зрілі та зростаючі підприємства з високим рівнем розвитку інтеграційних процесів (табл. 3.11, рис. 3.15).

Найбільш системних та глибинних перетворень вимагають зрілі підприємства з низьким рівнем інтеграції та деградуючі підприємства. При цьому тільки зрілі підприємства спроможні будуть запровадити термінові проактивні елементи в майбутні перетворення вже найближчим часом. Деградуючі підприємства, незалежно від існуючого інтеграційного досвіду, також повинні реалізувати термінові зміни достатньо революційного характеру, проте з урахуванням існуючих обмежень запроваджуватись вони будуть реактивним шляхом.

Таблиця 3.11

**Узагальнення ключових показників вибору базової стратегії змін
кластеризованих підприємств (складено автором)**

Найменування підприємства	Економічна додана вартість (EVA), тис.грн		Розрахункові значення оптимізованих параметрів базової стратегії змін, %					
	2012 р.	Планове значення, Z_{max}	SO_t	ST_t	SI_t	SR_t	SW_t	SV_t
Кластер А1 - Зрілі підприємства з високим рівнем розвитку інтеграційних процесів								
ПАТ ВО "Конті"	195890,4	223315,0	32,1	15,2	58,5	33,2	68,3	58,2
ПАТ "АПК-Інвест"	-87485,1	9554,2	33,6	18,2	57,7	35,7	69,7	52,2
Кластер В2 - Зрілі підприємства з середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів								
ПАТ "АВК"	5569,9	7234,8	41,3	19,5	41,1	36,7	58,4	47,8
ПАТ "Донецьксталь"	28517,5	30450,5	46,5	20,4	30,2	38,1	59,4	50,8
ПАТ "Геркулес"	6251,9	6934,1	39,1	23,3	30,6	33,9	55,3	46,3
ПАТ "ДБКК"	121813,6	139765,5	48,7	24,8	26,7	35,5	56,2	42,4
Кластер С3 - Зрілі підприємства з низьким рівнем розвитку інтеграційних процесів								
ТОВ "Фітон"	359,9	1204,8	68,4	20,6	25,4	17,8	34,7	68,2
ПАТ "Вінтер"	354,1	652,5	59,1	28,6	24,7	20,3	38,1	57,9
ТОВ "Харвестфарм"	2155,0	2984,3	72,3	12,8	23,7	22,4	58,9	64,1
НПО "Донікс"	1291,7	1456,7	70,9	81,6	28,5	19,5	56,3	67,1
ТОВ "Інпро"	532,2	563,1	66,8	78,6	27,4	20,7	58,9	62,2
Кластер Д4 - Зростаючі підприємства з високим рівнем розвитку інтеграційних процесів								
ТОВ "ДонІнвестБуд"	7544,2	12369,1	40,8	28,9	48,2	36,6	51,2	26,1
Кластер Є5 - Зростаючі підприємства з середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів								
ТОВ "ДПА"	946,1	1156,6	63,2	27,6	44,7	52,2	40,4	31,1
ТОВ "ДІК-прайм"	-361,4	15,9	60,3	30,3	50,1	48,7	41,3	35,2
ТОВ "Сарепта-альфа"	1201,2	1301,8	64,1	59,4	43,4	53,9	36,1	29,8
Кластер К6 - Деградуючі підприємства з середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів								
ТОВ ВКФ "Онікс"	674,7	723,7	88,5	62,2	20,3	68,5	46,1	65,5
Кластер Л7 - Деградуючі підприємства з низьким рівнем розвитку інтеграційних процесів								
ТОВ "Блісс"	610,0	714,0	81,2	76,6	14,3	65,2	31,1	38,3
ПАТ "Азот"	174,0	186,3	89,1	79,3	17,3	60,3	29,8	36,2
ТОВ "Техпром-електра"	887,7	913,6	82,1	80,2	12,1	64,8	18,2	40,8
ТОВ "Стрім"	-622,4	-	78,6	94,5	3,7	57,2	-	-

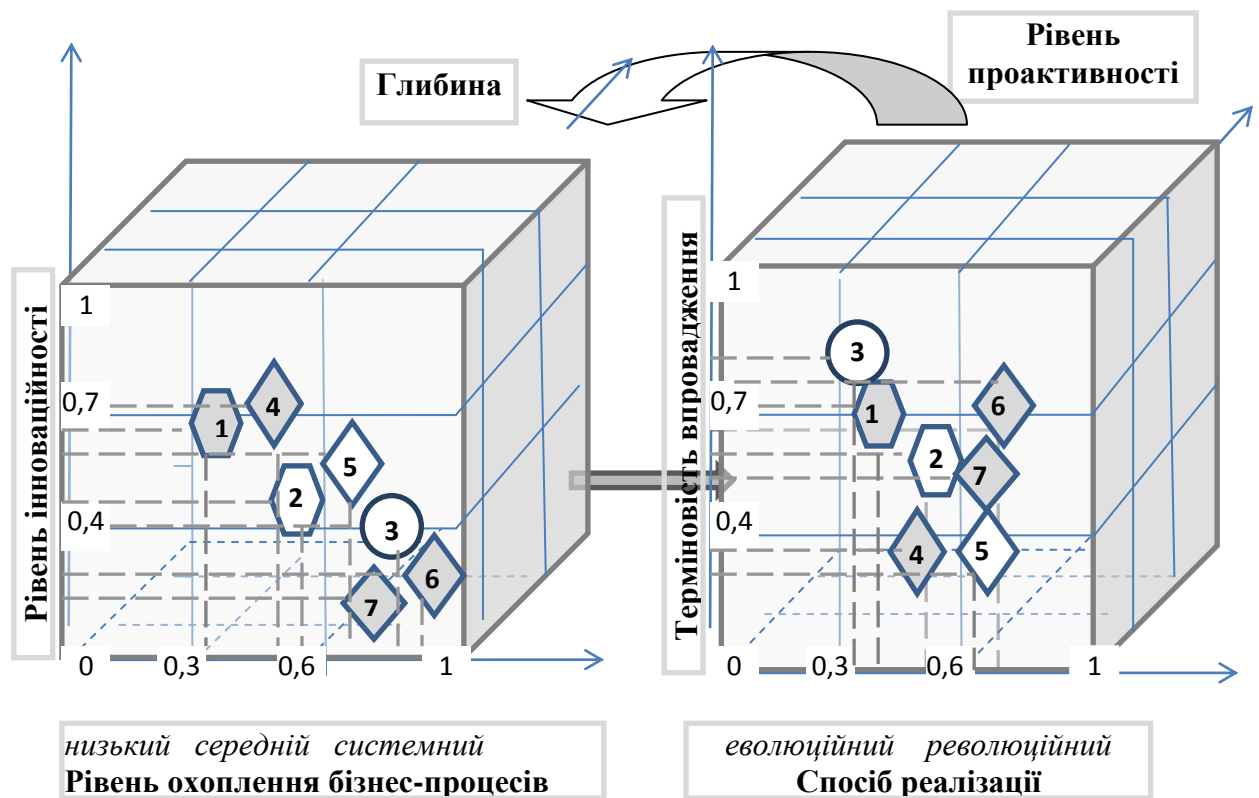


Рис. 3. 15. Графічна ідентифікація базових стратегій змін за досліджуваними кластерами підприємств (авторська розробка)

За результатами дослідження найменш термінових стратегічних змін потребують у даний час зростаючі підприємства з високим та середнім рівнем інтеграції. Це пояснюється тим, що генеральна та конкурентні стратегії цих підприємств є гнучкими та чітко декомпанованими на найближчі періоди функціонування. Отже, термінованих перетворень, трансформуючих обрані напрями діяльності та фінансові потоки, означеним підприємствам не потрібно.

Таким чином, багатоаспектність процесу стратегічних перетворень вже не дозволяє обмежуватись двома або трьома факторами вибору базової стратегії змін, і безперечно, потребує більш виваженого методологічного пошуку. У зв'язку з великою кількістю вихідних параметрів та оптимізованих параметрів, що розглядаються у часовій динаміці, обґрунтування базової стратегії змін на підприємстві являє собою комбінаторну задачу великої розмірності [239].

Висновки до розділу 3

У розділі визначено та проаналізовано ключові проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах, запропоновано методологічний аспект управління змінами, основою якого є визначення базової стратегії змін, що дозволяє узгодити рівень необхідних перетворень з генеральною стратегією та визначити ключові напрями змін на підприємстві у просторі і у часі, розроблено методологію визначення ключових напрямів стратегічних змін підприємства на основі моделювання динаміки системи та проведено її апробацію на базі 20-ти досліджуваних підприємств м. Донецька та області.

Науково-методичний підхід до структурної діагностики проблем, з якими стикаються вітчизняні підприємства в процесі управління змінами, передбачає проведення досліджень на основі спеціально розроблених анкет за трьома системними аспектами: рівень стратегічного управління підприємством на даний час (який передбачає аналіз цілісності діючої системи стратегічного управління підприємством на етапі розробки стратегії, оцінку збалансованості стратегічного управління на етапі реалізації стратегії та визначення ступеня залученості працівників різної організаційної ієрархії до процесу управління змінами); ефективність попереднього досвіду управління змінами, (який включає структуризацію причин і спрямовуючого імпульсу проведення змін, структуризацію предмета змін, структуризацію запроваджених змін за ступенем втручання в ієрархію стратегій); ідентифікація можливих проблем в управлінні майбутніми стратегічними змінами з точки зору керівників підприємств та незалежних експертів, (яка охоплює оцінку ступеня усвідомлення керівництвом рівня необхідних підприємству перетворень, виявлення бар'єрів, що перешкоджають ефективному управлінню змінами, дослідження пріоритетів у встановленні цілей майбутніх змін та визначенні бізнес-процесів, що підлягатимуть змінам, оцінка сприйняття персоналом підприємства запланованих перетворень).

Розроблено науково-методичний підхід до визначення базової стратегії змін, яка формує структуровану програму перетворень з деталізацією контекстних (глибина, ступінь охоплення бізнес-процесів, рівень інноваційності) та процесних (спосіб реалізації, терміновість впровадження, рівень проактивності) напрямів змін та визначенням необхідного рівня реконфігурації генеральної стратегії підприємства. Задача оптимізації ключових параметрів базової стратегії змін вирішується таким чином: з метою зниження розмірності задачі процес її розв'язання розповсюджується на етапи підготовки вихідних даних та формалізації задачі. Як наслідок, задача вибору базової стратегії змін зводиться до задачі динамічного програмування. Вузловим моментом вибору базової стратегії змін є реалізація розробленої автором економіко-математичної моделі, яка дозволяє визначити параметри даної стратегії за умов збереження підприємством належного рівня стратегічної стійкості. Критерієм вибору оптимальної базової стратегії змін підприємства пропонується обрати економічну додану вартість (EVA). Запропонована модель дозволяє максимізувати економічну додану вартість підприємства з урахуванням обмежень бізнес-середовища та внутрішніх ресурсно-компетенційних можливостей.

Розрахунки показали, що найбільш системних та глибинних перетворень вимагають зрілі підприємства з низьким рівнем інтеграції та деградуючі підприємства. При цьому тільки зрілі підприємства спроможні будуть запровадити термінові проактивні елементи в майбутні перетворення вже найближчим часом. Деградуючі підприємства, незалежно від існуючого інтеграційного досвіду, також повинні реалізувати термінові зміни достатньо революційного характеру, проте з урахуванням існуючих обмежень запроваджуватись вони будуть реактивним шляхом. Найменш термінових стратегічних змін потребують у даний час зростаючі підприємства з високим та середнім рівнем інтеграції. Це пояснюється тим, що генеральна та конкурентні стратегії цих підприємств є гнучкими та чітко декомпанованими на найближчі періоди функціонування.

РОЗДІЛ 4

ОБГРУНТУВАННЯ КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНІЗМУ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

4.1. Концептуальні засади та прикладні аспекти комплексної оцінки готовності підприємства до змін

У теперішній час вузловим моментом системи стратегічного управління підприємством стає не просто структурований процес управління стратегічними змінами, а процес, який базується на механізмі завчасного прогнозування напрямів подальшого розвитку підприємства та бізнес-середовища тобто на проактивному механізмі управління перетвореннями. Це вимагає розробки і впровадження нових дієвих механізмів стратегічного управління, і у першу чергу – механізмів управління стратегічними змінами. Сприятим розв'язанню цієї проблеми має суттєве удосконалення методології формування концептуального і цільових (локальних) механізмів проактивного управління стратегічними змінами на основі нових управлінських парадигм.

Незважаючи на те, що останнім часом теорія управління змінами почала розвиватись інтенсивніше, більшість публікацій з цієї проблематики орієнтована на досвід великих закордонних компаній, що не завжди є корисним для вітчизняного бізнесу. Питання, пов'язані з формуванням діючих механізмів управління змінами на українських підприємствах, представлені в теоретичних і практичних дослідженнях ще менше. Вагомий методологічний базис управління змінами, сформований на основі багатоаспектного практичного та консалтингового досвіду, висвітлено у роботах таких зарубіжних авторів, як І. Адізес, Ф. Гуіяр, Е. Камерон, Д. Келлі, Д. Коен, Д. Коттер, Р. Крішнан, Т. Парр, Д. Прахалад, Д. Уільямс, Е. Фламгольц, М. Хаммер, Д. Шервудд та інших. Слід зазначити, що досить докладні дослідження проблематики управління стратегічними перетвореннями в цей час проводяться російськими вченими й стосуються, відповідно, російських підприємств. Окремі питання управління

стратегічними змінами й формування механізму планування й реалізації стратегічних змін на вітчизняних підприємствах освітлені й у роботах українських учених. Однак, досягнення вітчизняних учених і практиків у сфері прикладних аспектів управління змінами, а саме – механізмів планування й реалізації змін, залишаються слабо представленими.

Комплексна та своєчасна оцінка рівня готовності підприємства до стратегічних змін є однією з найважливіших складових комплексного механізму управління перетвореннями. Проблеми внесення необхідного рівня змін в діяльність підприємства розглядалися такими вченими, як А. Бушуєв [240], Отенко В. І. [241], Подольчак Н [242], Стеців С. [243], Старик Р. Я. [244], Усик С. П. [245] та інших. Однак залишаються недостатньо вирішеними питання формування ефективних методичних інструментів до аналізу та оцінки рівня готовності підприємства до стратегічних змін.

Стратегічний розвиток сучасного підприємства забезпечується функціонуванням системи взаємопов'язаних механізмів, зокрема стратегічної діагностики й планування, проактивного управління стратегічними змінами й формування системи економічної безпеки. Вважаємо, що концепція управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах повинна базуватися на інтегративному сполученні принципів кібернетичного й синергетичного підходів. Далі на базі обґрунтованої концепції керування змінами формується концептуальний механізм управління перетвореннями. Таким чином, діючим механізмом забезпечення стратегічного розвитку підприємства є система стратегічного управління, що, насамперед, включає процеси стратегічної діагностики й проактивного управління стратегічними змінами. Формування механізму проактивного управління змінами повинно носити системний характер, і відповідно, спочатку має бути обґрунтований концептуальний механізм, а потім – визначені механізми, що деталізують його та доповнюють, тобто – цільові механізми. До основних цільових механізмів, які формуються за принципами каскадування концептуального

механізму, варто віднести: механізм підготовки підприємства до впровадження змін з урахуванням фінансово-економічних і системних аспектів; механізм реалізації стратегічних змін з дотриманням принципів саморозвитку й стійкого економічного зростання (розвитку); механізм розвитку динамічних здібностей підприємства як основи ефективного управління змінами. Методологічну основу розробки механізмів проактивного управління змінами становлять фундаментальні положення процесно-системного й бізнес-процесного управлінського підходів, а також загальні концепції сучасного менеджменту, що базуються на принципах наукових шкіл «відкритих соціальних систем», і «поведінкового управління», теорії циклів, економічного розвитку, організаційного розвитку, робіт провідних вітчизняних і закордонних учених. Основні напрями методології формування механізмів управління стратегічними змінами можуть бути згруповані у два блоки: блок переважно реактивного управління змінами, який базується на функціонально-орієнтованих управлінських підходах, та блок проактивного управління змінами, якому відповідають системно-орієнтовані управлінські підходи. Дослідження показали, що традиційними для вітчизняної управлінської практики методологічними підходами є функціонально-орієнтовані, і зазвичай, вони використовуються в процесі формування механізму реактивного управління змінами. Для створення актуальних у сучасних умовах механізмів проактивного управління змінами необхідне врахування принципів системно-орієнтованих підходів. Вивчення діяльності українських підприємств показує, що велика їх кількість, перебуваючи в стадії зрілості, усе ще не досягають інституціональної стабілізації. Отже, підприємства не готові до побудови системи управління, заснованої на принципах самоорганізації. Для вітчизняних підприємств, на нашу думку, найбільш доцільними й дієвими будуть механізми управління змінами, сформовані з використанням як кібернетичних, так і синергетичних підходів.

Більшість вітчизняних підприємств вже усвідомили той факт, що для ефективного функціонування та стійкого розвитку необхідним є постійне впровадження перетворень різного рівня. На окремих стадіях розвитку та у певних ситуаціях достатнім є впровадження тільки адаптивних змін, а у інших ситуаціях підприємству необхідні радикальні перетворення, результатом яких мають стати якісні трансформації у бізнес-процесах. Практика господарювання останніх років показує, що навіть за умов системного бачення керівниками напрямів та типології змін, що необхідні підприємству для підтримки стійких конкурентних позицій, не всі підприємства здатні своєчасно та злагоджено їх запровадити. Це пов'язано з тим, що підприємствам бракує дієвих механізмів комплексної оцінки готовності до змін. Саме тому визначення концептуальних засад та дослідження практичних аспектів комплексної оцінки готовності вітчизняних підприємств до змін є дуже актуальною складовою загальної концепції управління стратегічними змінами, яка вимагає постійного удосконалення.

Теоретико-методологічне підґрунтя для визначення проблем комплексної оцінки підприємств до змін закладено у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Провідні дослідження у цьому напрямі проведено такими ученими, як: С. Ашмаріна [24], О. Віханський [2], Л. Єрмоленко [3], Д. Коен [4], П. Куліков [245], А. Павлова [246], С. Усик [7], М. Фаєрман [248], Е. Фламгольц [9], Г. Широкова [50] тощо. В означених вище працях закладено ґрунтовні теоретичні та методологічні основи для дослідження різних аспектів готовності підприємства до змін. Проте системне врахування таких факторів готовності, як фінансово-економічне забезпечення, компетентісна готовність працівників усіх рівнів ієрархії та загальна організаційна сприйнятливість змінам, не знайшло достатнього відображення у проведених дослідженнях. Вимагають подальшого розвитку й методики визначення рівня готовності підприємств до перетворень, які б дозволяли врахувати та узагальнити головні її компоненти. Загальна схема комплексного механізму представлена на рис 4.1.



Рис.4.1. Принципові особливості управління стратегічними змінами на підприємствах в умовах турбо-середовища

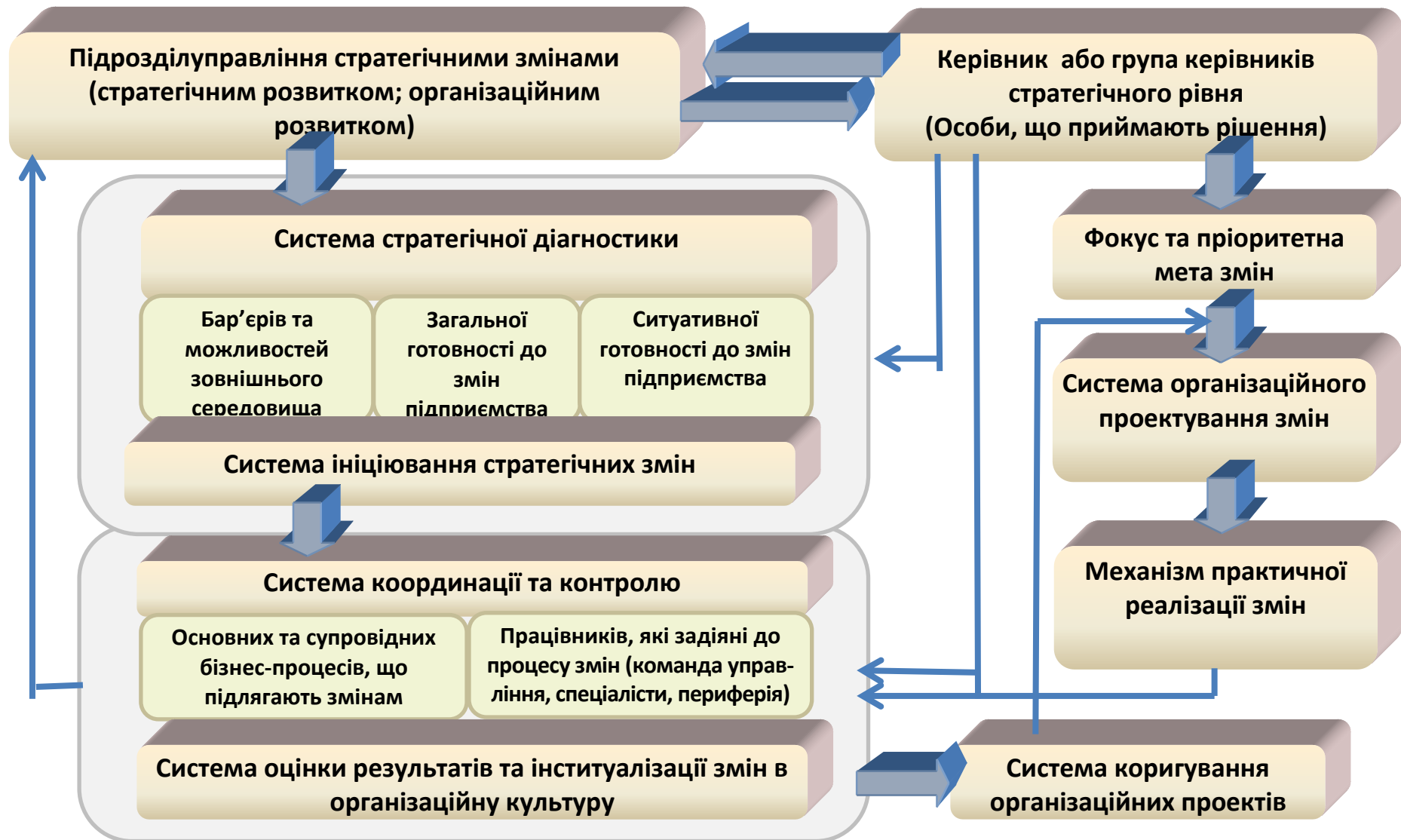


Рис. 4.2. Структурно-логічна схема комплексного механізму проактивного управління стратегічними змінами

Отже, обґрунтування головних етапів проведення комплексної оцінки готовності підприємства до змін та визначення рівня готовності до перетворень вітчизняних підприємств в залежності від стадій їх життєвого циклу та рівня розвитку інтеграційних процесів є безперечно актуальним напрямом наукового пошуку.

Концептуальні засади проведення оцінки готовності підприємств до змін закладено у працях багатьох учених, які займаються питаннями теорії і методології управління стратегічними змінами.

Проведений аналіз показав, що більшість досліджень, пов'язаних з методологією оцінки готовності підприємства до змін, здебільшого стосуються визначення готовності персоналу до перетворень. Тобто наголос робиться на соціально-психологічних складових готовності до стратегічних змін. Так, у дослідженнях О. Віханського пропонується багатофакторний підхід, що визначає рівень готовності працівників до змін без конкретизації системи показників [249, с.428-419]. Автор зазначає, що двома найважливішими аспектами готовності працівників до змін є ступінь їхньої задоволеності існуючим станом справ та сприйняття особистого ризику, пов'язаного з можливим проведенням перетворень. Комбінація цих аспектів і визначає характер готовності персоналу до змін: низька готовність, помірно невизначена готовність та висока готовність. Д. Коен пропонує інтегративний підхід до оцінки готовності персоналу до змін з визначенням системи показників [47, с.279-298]. У цьому підході наголошується на необхідності визначення рівня готовності до змін у розрізі 4-х категорій працівників (директори, менеджери, службовці, проектні команди) для кожної з 8-ми стадій управління змінами обґрунтовуються головні фактори готовності, притаманні відповідним стадіям. Характер готовності узагальнюється за трьома рівнями: зона готовності до змін, зона можливих проблем, зона перешкод [246, с.300-301]. П. Куліков та Н. Беляєва обґрунтовують методичний підхід, що розкриває загальні здатності підприємства до змін та структурує складові готовності персоналу [246,

с.130-131]. Серед досліджень, присвячених оцінці готовності персоналу до змін, також слід відзначити методичний підхід М. Фаєрмана [248, с.16]. Цей інтегративний підхід дозволяє визначити готовність персоналу до змін на особистому, груповому і системному рівнях з конкретизацією системи параметрів.

На наш погляд, оцінка рівня готовності підприємства до змін не повинна обмежуватись тільки багатофакторним дослідженням готовності персоналу. Іншою важливою складовою готовності завжди виступає рівень фінансово-економічного забезпечення перетворень. І комплексна оцінка завжди повинна враховувати фактори достатності фінансових ресурсів підприємства для впровадження змін. Наукові праці останніх років підтверджують необхідність оцінки фінансово-економічної складової готовності.

Серед провідних інтегративних методичних підходів у цьому напрямі слід звернути увагу на підхід С. Ашмаріної та Б. Герасимова, який містить систему з 15 абсолютних і відносних показників для аналізу тільки фінансового підґрунтя змін [24, с.116-128].

Автори також враховують показники організаційного забезпечення та можливого опору нововведенням з боку персоналу. Обчислення інтегрального показника готовності до змін з урахуванням усіх рівнів опору пропонується здійснювати з використанням методу експертних оцінок за п'ятибальною шкалою.

Подальшого розвитку означений підхід знайшов у дослідженнях Л. Єрмоленко [26, с.87-88].

Зокрема, для аналізу готовності підприємства до змін автор пропонує враховувати передусім фактори впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, стадію життєвого циклу підприємства, а також рівень потенційної можливості реагувати на дію конкретних зовнішніх і внутрішніх факторів. Таким чином, проведення комплексної оцінки готовності підприємства до змін пропонується згрупувати у такі етапи (рис. 4. 3).



Рис. 4.3. Концептуальний підхід до визначення етапів комплексної оцінки готовності підприємства до змін (авторська розробка)

Узагальнення наукових надбань з питань методології і методики визначення готовності підприємств до перетворень дозволяють стверджувати, що для комплексної оцінки готовності підприємства до змін

необхідно щонайменше врахувати п'ять факторів, а саме: фінансово-економічне забезпечення, організаційна сприятливість, готовність до змін різних категорій персоналу (від вищої ланки до нижчої), стадію управління змінами (від планування змін до оцінки і закріплення результатів), прогноз щодо можливого опору змінам.

У першу чергу для оцінки готовності підприємства до перетворень необхідним є визначення базової стратегії змін, яка розкриває рівень та зміст необхідних адаптацій або трансформацій. Можливі ситуації, коли підприємству на даному етапі розвитку достатньо тільки адаптивного реагування на флуктуації бізнес-середовища, тобто у масштабних змінах немає нагальної потреби.

Можуть складатись й інші ситуації, коли підприємству для збереження ринкових позицій, або для виходу з передкризових ситуацій, або для отримання додаткових вигід з можливостей, що склалися у бізнес-оточенні, необхідні достатньо радикальні зміни.

Це вимагатиме розробки відповідного проекту стратегічних змін і, безперечно, оцінки готовності до його впровадження. З огляду на це вважаємо за доцільне, розділяти і оцінювати загальну й ситуативну готовність до перетворень.

Критерії загальної готовності будуть типові для багатьох підприємств, критерії ситуативної готовності і відповідні системи показників повинні будуть формуватись в залежності від змісту проекту змін. Схема оцінки готовності до змін представлена на рис. 4.4.

Обґрунтування системних параметрів загальної і ситуативної готовності повинно розкрити та ув'язати організаційне, фінансово-економічне і технологічне забезпечення змін, а також готовність персоналу усіх рівнів до перетворень. З орієнтацією на поширення бізнес-процесного підходу до управління підприємствами, пропонуємо взаємодіючі параметри організаційного, технологічного забезпечення і готовності персоналу

об'єднати у один узагальнюючий параметр під назвою «організаційно-компетентісна сприйнятливість змінам».



Рис. 4.4. Методологічна схема формування комплексного механізму оцінки готовності підприємства до змін (авторська розробка)

Виходячи з цього слід встановити дві групи критеріїв готовності до змін: фінансово-економічні критерії та критерії організаційно-компетентісної сприйнятливості. Далі ці групи критеріїв деталізуються з урахуванням особливостей кожної з трьох стадій управління змінами: підготовчої, стадії безпосереднього впровадження змін та стадії оцінки та закріплення

результатів. Наступним елементом методологічної схеми є декомпозиція встановлених критеріїв за часовою ознакою. Узагальнення критеріїв готовності до змін за цією ознакою наведено у табл. 4. 1.

Таблиця 4. 1

Узагальнення критеріїв комплексної оцінки готовності підприємства до змін (авторська розробка)

	Критерії готовності до змін			
	Фінансово-економічне забезпечення	Загальна організаційна сприятливість і компетентісна готовність вищого керівництва	Організаційна сприятливість на рівні підрозділів і компетентісна готовність працівників середньої ланки	Групова та індивідуальна компетентісна готовність працівників та спеціалістів, залучених до змін
Ретроспективна компонента	Економічний ефект впровадження минулих змін	Досвід вдалого ситуативного управління змінами	Досвід узгодженої координації змін на рівні підрозділів	Досвід участі працівників у змінах та соціальний ефект цих змін
Наявний стан	Достатність власних і залучених ресурсів за умов збереження економічної стійкості	Відповідність оргструктури і оргкультури стратегії; рівень забезпечення управлінських функцій «РАЕІ»	Рівень розвитку компетенцій з координації змін; Характер взаємодії підрозділів	Рівень позитивного сприйняття змін; рівень розвитку професійних та рольових компетенцій
Перспективна компонента	Рівень фінансово-економічного потенціалу	Наявність динамічних здібностей стосовно системного управління стратегічними змінами	Наявність динамічних здібностей притаманних підрозділам	Наявність динамічних здібностей притаманних групам працівників

Це означає, що для всебічної оцінки готовності підприємства до змін необхідно оцінити минулий досвід впровадження змін (ретроспективну компоненту), проаналізувати існуючий на даний час стан готовності та з'ясувати потенціал розвитку компетенцій, які знадобляться підприємству в процесі управління перетвореннями.

Передусім, для високого рівня готовності підприємствам необхідно мати вдалий досвід впровадження минулих змін, достатній рівень економічної стійкості і стратегічну орієнтацію у теперішній час та наявні динамічні здібності. Ключовими критеріями готовності в умовах високо динамічного бізнес-середовища, на наш погляд, стають саме динамічні здібності підприємства.

Таким чином, узагальнення наукових надбань з питань методології і методики визначення готовності підприємств до змін дозволяють стверджувати, що в існуючих працях закладено ґрунтовні теоретичні та методологічні основи для дослідження різних аспектів готовності підприємства до змін, переважно – готовності персоналу.

Проте системне врахування таких факторів готовності, як фінансово-економічне забезпечення, компетентісна готовність працівників усіх рівнів ієрархії та загальна організаційна сприятливість змінам не знайшло достатнього відображення у проведених дослідженнях.

Концептуальний авторський підхід до визначення етапів комплексної оцінки готовності підприємства до змін передбачає обчислення 12-ти інтегральних показників рівня готовності до змін за чотирьма складовими: фінансово-економічне забезпечення, організаційна сприятливість і компетентісна готовність керівників вищого рівня, керівників середньої ланки, працівників і спеціалістів, залучених до змін для кожної стадії управління змінами з застосуванням методів теорії нечітких множин. Рівень готовності підприємства до змін пропонується визначати за п'ятирівневою шкалою розрізі кожної з 4-х складових.

4.2. Інструментарій визначення загальної та ситуаційної готовності підприємства до стратегічних змін

У сучасних умовах процес цілісного стратегічного управління неможливий без ефективних механізмів управління змінами, і зокрема - без механізму оцінки готовності підприємства до змін. Існуюча практика господарювання показує, що навіть в умовах системного бачення характеру стратегічних змін та усвідомлення їх необхідності керівниками не всі підприємства здатні своєчасно та ефективно їх реалізовувати. Причинами неефективного планування та впровадження перетворень може виступати загальна невідповідність організаційної структури стратегічним орієнтирам підприємства, недостатня націленість існуючої типології організаційної культури на позитивне сприйняття працівниками ініціатив, пов'язаних зі змінами, та інші системні невідповідності. Вагомим бар'єром налагодженої реалізації змін може також виступати недостатність власних фінансових ресурсів та недосконалість фінансової підстратегії з позицій вигідного залучення капіталу з інших джерел. Перераховані вище проблеми пов'язані в першу чергу з відсутністю у підприємства дієвого механізму оцінки загальної готовності до стратегічних змін і чіткого алгоритму визначення рівня готовності, який дозволяв би найбільш наочно вказати проблемні зони, що перешкоджають або стримують перетворення.

Дослідження, що проводяться в руслі даної проблеми, безумовно, ставлять перед собою завдання найбільш адекватної оцінки існуючого рівня готовності підприємства до змін. Як правило, пропоновані авторські методики оцінки готовності підприємств до перетворень засновані на експертному відборі критеріїв і відповідних показників готовності і далі - на експертних методах встановлення рівня готовності. Частина підходів робить акцент лише на аспектах готовності персоналу до змін. Дані підходи представлені в роботах Коена Д. С., Куликова П. Н., Фаерман М. І. та інших авторів. На наш погляд, комплексне оцінювання готовності до перетворень

неможливе без урахування факторів фінансово-економічного та технологічного забезпечення. Цієї думки дотримуються багато сучасних вчених. Так, інструментарій діагностики готовності підприємства до впровадження змін, розроблений Ашмаріною С. І. та Герасимовим Б. Н., передбачає розрахунок інтегрального показника фактичного стану підприємства, встановлення на його основі сфер необхідних перетворень, а потім вибір переліку показників, що безпосередньо характеризують готовність. Інтегральний показник фактичного стану формується на основі 54 оціночних показників, що характеризують 9 ключових аспектів діяльності підприємства: фінанси, персонал, стратегічне управління, маркетинг, організаційну структуру, виробництво, інформаційну систему, організаційну культуру, управління якістю. Фінансово-економічна складова готовності врахована і в роботах Єрмоленко Л. І., Павлової А. В., Усика С. П. та ін.

Формування методичних принципів визначення готовності підприємства до змін має базуватися на чіткому теоретичному визначенні даного поняття. Загальне поняття готовності не має достатнього наукового обґрунтування, проте несе витоки з гуманітарних наук. Існуючий науковий консенсус полягає в тому, що готовність є збірним терміном, який відображає як формальний, так і неформальний характер процесів змін в організації. У більшості сучасних досліджень все частіше представлені різні аспекти готовності підприємства до змін. Хоча деякі вчені, які вивчають проблеми управління стратегічними змінами, окремо не актуалізують дане поняття. Наприклад, Воронков Д. К. вводить авторський термін потенціалу змін, який інтегрує в собі і елементи поняття готовності до перетворень. На думку вченого потенціал змін являє собою сукупність можливостей для переходу від поточного стану підприємства до нового стану в майбутньому в процесі розвитку, причому цей перехід забезпечується наявністю у підприємства ресурсів, які можуть бути використані для здійснення змін: матеріальних, фінансових, інноваційних, інформаційних, людських, організаційних та ін.

Готовність до стратегічних змін, на нашу думку, - це збалансований стан підприємства, при якому всі його підсистеми налаштовані на сприятливі умови планування, впровадження або закріплення результатів змін.

Вважаємо за доцільне виділити два контекста готовності підприємства до стратегічних змін: загальний і ситуаційний. Загальна готовність повинна відображати системну позитивну націленість підприємства на реалізацію стратегічних змін. Для обґрунтування параметрів загальної готовності необхідно, незважаючи на всю багатоаспектність змін, виділити їх головні компоненти. Антропов В. С. виділяє три ключові компоненти стратегічних змін: час, необхідний для їх реалізації; ступінь залученості персоналу і ступінь емоційного напруження, пов'язана з проведеними змінами; «технічна складність» здійснення перетворень [254]. Таким чином, рівень загальної готовності повинен показувати наскільки швидко підприємство зможе знайти і направити всі необхідні для змін ресурси (в т. ч. фінансові); наскільки організаційна культура підприємства зорієнтована на «культуру змін» і які здібності персоналу в сфері навчання, оволодіння новими знаннями та застосування їх на практиці. В умовах підвищеного динамізму бізнес-середовища перед підприємствами, як правило, постають дуже жорсткі часові рамки для планування й реалізації змін. Тому високий рівень готовності до змін, перш за все, може бути досягнутий за рахунок високої маневреності капіталу та мобільності активів у поєднанні з гнучкими підходами до управління персоналом. Якщо за зазначеними вище параметрами підприємства досягає успіху, то ймовірність ефективної реалізації конкретного проекту стратегічних змін досить висока. Другим контекстом готовності підприємства до змін виступає ситуаційна готовність. Вона показує наскільки персонал підприємства готовий до участі в реалізації обраного проекту змін і наскільки повним є ресурсно-компетенційне забезпечення даного проекту. Перелік параметрів ситуаційної готовності і система відповідних показників не є чітко визначеною і вибудовується в залежності від предмета і рівня намічених стратегічних змін.

Високоєфективний механізм управління стратегічними змінами повинен містити інструментарій оцінки як загальної, так і ситуаційної готовності підприємства до перетворень. Рівень загальної готовності необхідно систематично оцінювати і формулювати заходи з його зростання. У даному дослідженні запропонована авторська система показників для оцінки загальної готовності підприємства до стратегічних змін. Також розроблено алгоритм проведення такої оцінки. Для можливостей ефективного застосування на практиці рівень загальної готовності підприємства до змін пропонується оцінювати чотирма інтегральними показниками, що розраховуються на основі врахування безлічі показників з використанням основних положень теорії нечітких множин.

Загальний алгоритм оцінки готовності підприємства до змін з використанням основних положень теорії нечітких множин представлений на рис 4.3.

На першому етапі для оцінки загальної готовності підприємства до стратегічних змін розроблена система показників, що характеризують 4 ключових аспекти: організаційне сприяння перетворенням на рівні вищого керівництва (топ-менеджмент); готовність керівників підрозділів (середньо-управлінська ланка); готовність фахівців та інших працівників, залучених або таких, що підпадають під зміни; фінансово-економічне забезпечення змін. Для кожного із зазначених напрямків готовності обґрунтована трьохкомпонентна система показників. Ретроспективна компонента характеризує минулий досвід планування та впровадження перетворень. Відносно персоналу всіх рівнів ієрархії необхідно оцінити те, наскільки успішною була попередня практика проведення стратегічних змін. Відповідно, чим багатший досвід працівників у цьому відношенні, тим більше ймовірності того, що управління майбутніми змінами буде більш структурованим і ефективнішим. Ретроспективна складова показників фінансово-економічної готовності повинна охарактеризувати ситуаційну динаміку ключових показників діяльності за останні роки [255].



Рис 4.3. Алгоритм визначення загальної готовності підприємства до стратегічних змін (авторська розробка)

Чим стабільнішими є темпи зміни прибутковості чистого грошового потоку підприємства, тим більше можливостей у разі потреби маневрування фінансовими потоками.

Компонента поточних показників демонструє актуальні параметри готовності до змін на даному етапі розвитку підприємства. Як для рівня топ-менеджменту, так і для середньої ланки в забезпеченні готовності до змін велику роль відіграє представленість у керівному складі необхідних управлінських функцій. Для цього в систему індикаторів поточної готовності введені показники рівня забезпеченості підприємства управлінськими функціями. Перелік ключових функцій управління, які в міру розвитку організації в різних комбінаціях повинні бути наявними в команді управління, запропоновані в концепції І. Адізеса «РАЕІ». До чотирьох основних функцій управління відносяться: «Р» - продуктивність; «А» - адміністрування; «Е» - стратегічне підприємництво; «І» - інтегративність. Перспективна компонента охоплює параметри потенціалу стратегічних змін, тобто в основному стосується наявності та рівня розвитку динамічних здібностей підприємства. У підсумку сформована чотирьохаспектна система показників, що складається з індикаторів загальної готовності підприємства до змін.

Запропонована методика дозволяє розрахувати чотири інтегральних показника готовності, три з яких стосуються готовності персоналу різних рівнів ієрархії, а один - фінансово-економічної готовності. Значення кожного з інтегральних показників варіюється в діапазоні від 0 до 1 і чим вище його значення, тим, відповідно, вище готовність до змін за обраним напрямом [256].

На наступних етапах для кожного показника ($i = 1, \dots, m$) формуються терм-множини (де $j = 1, \dots, 5$ - номер терм-множини) і встановлюються параметри функцій приналежності. На основі цих залежностей визначаються конкретні значення функції приналежності для кожного показника і відповідна вага терма.

Для розрахунку інтегральних показників вводиться змінна g , значення якої змінюються в межах $[0,1]$, і формується терм-множина з функціями приналежності (таблиця 4. 2).

Таблиця 4.2

**Функції приналежності терм-множин для визначення рівня
готовності підприємства до змін (авторська розробка)**

Терм-множини G_j	Функції приналежності $\mu_j(g)$
G_1	$\mu_1(g) = \begin{cases} 1, \text{ якщо } 0 \leq g \leq 0,15 \\ 2,5 - 10g, \text{ якщо } 0,15 \leq g \leq 0,25 \end{cases}$
G_2	$\mu_2(g) = \begin{cases} 10g - 1,5, \text{ якщо } 0,15 \leq g \leq 0,25 \\ 1, \text{ якщо } 0,25 \leq g \leq 0,35 \\ 4,5 - 10g, \text{ якщо } 0,35 \leq g \leq 0,45 \end{cases}$
G_3	$\mu_3(g) = \begin{cases} 10g - 3,5, \text{ якщо } 0,35 \leq g \leq 0,45 \\ 1, \text{ якщо } 0,45 \leq g \leq 0,55 \\ 6,5 - 10g, \text{ якщо } 0,55 \leq g \leq 0,65 \end{cases}$
G_4	$\mu_4(g) = \begin{cases} 10g - 5,5, \text{ якщо } 0,55 \leq g \leq 0,65 \\ 1, \text{ якщо } 0,65 \leq g \leq 0,75 \\ 8,5 - 10g, \text{ якщо } 0,75 \leq g \leq 0,85 \end{cases}$
G_5	$\mu_5(g) = \begin{cases} 10g - 7,5, \text{ якщо } 0,75 \leq g \leq 0,85 \\ 1, \text{ якщо } 0,85 \leq g \leq 1 \end{cases}$

Інтегральний показник ступеня готовності підприємства до змін розраховується як сума значень в термах з урахуванням ваги терма .Запропонований методичний інструментарій апробований на прикладі визначення загальної готовності до стратегічних змін підприємства ПАТ «Вінтер » (Україна , м. Донецьк). Дане підприємство має багаторічну історію і є одним з лідерів по виробництву і реалізації морозива і заморожених соків в Донецькому регіоні. За останній рік, однак, чистий прибуток підприємства скоротився практично вдвічі, що свідчить про невідкладність проведення стратегічних змін. Основним стратегічним орієнтиром необхідних перетворень керівництво бачить розвиток інтеграційних процесів на підприємстві. Зокрема, розглядаються альтернативні варіанти злиття з певними молокозаводами для забезпечення власної сировинної бази і, відповідно , - більше замкнутого циклу виробництва . Також обґрунтовується проект біореінжіринга виробничих бізнес-процесів. У процесі планування стратегічних змін та прийняття остаточного рішення про їх впровадження за запропонованим методичним інструментарієм була проведена оцінка загальної готовності ПАТ «Вінтер » до перетворень . Визначення значень функції приналежності терм-множинам для показників

загальної готовності до змін ПАТ «Вінтер» на рівні вищого керівництва представлено в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Визначення значень функції приналежності до терм-множин для показників загальної готовності до змін ПАО «Вінтер»

№	Показник	Значи- мість показни- ка, r_i	Значен- ня показни- ка, x_i	Значення функції приналежності до терм- множин				
				G_1	G_2	G_3	G_4	G_5
<i>Ретроспективні</i>								
1	Рівень економічної ефективності впроваджених раніше змін	0,03	0,45			1		
2	Рівень соціальної ефективності впроваджених раніше змін	0,03	0,40		0,5	0,5		
3	Рівень ефективно впроваджених змін в загальній кількості змін за останні 2 роки	0,04	0,65				1	
4	Досвід успішного керівництва змінами на інших підприємствах	0,02	0,40				1	
<i>Поточні</i>								
5	Рівень відповідності організаційної структури стратегії	0,1	0,60			0,5	0,5	
6	Рівень відповідності організаційної структури організаційній культурі підприємства	0,1	0,65				1	
7	Рівень узгодженості цілей та задач генеральної стратегії підприємства між топ-менеджерами	0,05	0,80				0,5	0,5
8	Рівень розвитку ключових компетенцій підприємства	0,05	0,55			1		
9	Рівень забезпечення управлінської функції «Р»	0,04	0,70				1	
10	Рівень забезпечення управлінської функції «А»	0,04	0,75				1	
11	Рівень забезпечення управлінської функції «Е»	0,1	0,65				1	
12	Рівень забезпечення управлінської функції «І»	0,1	0,55			1		
<i>Перспективні</i>								
13	Рівень збалансованого забезпечення управлінських функцій «РАЕІ» в процесі розвитку підприємства	0,1	0,50			1		
14	Рівень розвитку системи управління динамічними здібностями підприємства	0,1	0,35		1			
15	Рівень інноваційної орієнтації підприємства	0,1	0,35		1			
	Всього	1	-					

Система показників за останніми трьома аспектами готовності підприємства до змін представлена в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Система показників оцінки загальної готовності ПАО «Вінтер» до змін
(авторська розробка)

Напрямок оцінки готовності		
Керівники середньої ланки	Спеціалісти та інші робітники, які беруть участь у змінах	Фінансово-економічне забезпечення змін
<i>Ретроспективні</i>		
1. Рівень залучення до процесу управління стратегічними змінами	1. Досвід активної участі у трансформаційних стратегічних змінах	1. Стабільність темпів зростання обсягів виручки за останні 2 роки
2. Рівень залучення у процес планування та реалізації раніше впроваджених змін	2. Досвід активної участі у перетворюючих стратегічних змінах	2. Стабільність темпів зростання чистого прибутку за останні 2 роки
3. Досвід успішної координації змін на рівні підрозділів	3. Досвід активної участі у адаптивних змінах	3. Стабільність темпів зростання чистого грошового потоку за останні 2 роки
<i>Поточні</i>		
4. Рівень узгодженості генеральної та конкурентних стратегій підприємства між керівниками вищої та середньої ланок	4. Рівень оплати праці робітників по відношенню до середньогалузевого у регіоні	4. Рентабельність реалізації. 5. Рентабельність власного капіталу. 6. Рентабельність оборотних активів
5. Рівень ефективної взаємодії між підрозділами	5. Рівень розвитку рольових компетенцій робітників	7. Коефіцієнт оборотності оборотних активів
6. Рівень забезпечення управлінської функції «Р» в рамках підрозділу	6. Рівень позитивного сприйняття працівниками стратегічних змін	8. Коефіцієнт мобільності активів
7. Рівень забезпечення управлінської функції «А» в рамках підрозділу	7. Наявність дійової системи заохочення агентів змін	9. Коефіцієнт маневреності власного капіталу
8. Рівень забезпечення управлінської функції «Е» в рамках підрозділу	8. Рівень пристосовуваності робітників до командної роботи у новому складі команди	10. Коефіцієнт автономії
9. Рівень забезпечення управлінської функції «І» в рамках підрозділу	9. Коефіцієнт стабільності персоналу	11. Темпи оновлення обладнання
10. Рівень розвитку внутрішніх компетенцій підприємства	10. Рівень розвитку професійних компетенцій робітників	12. Питома вага високотехнологічного обладнання
11. Рівень розвитку зовнішніх компетенцій підприємства	11. Рівень емоційної прихильності робітників до підприємства	13. Рівень зношування обладнання

Продовження таблиці 4.4

Перспективні		
12. Рівень розвитку компетенцій з удосконалення виробничих процесів власними силами	12. Рівень розвитку динамічних здібностей, спрямованих на швидке використання нових професійних знань	14. Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності
13. Рівень розвитку динамічних здібностей, спрямованих на навчання та швидке використання нових управлінських знань	13. Рівень розвитку системи кар'єрного просування робітників	15. Рівень кредитного рейтингу підприємства

За даними показниками також були визначені значення функцій приналежності терм-множинам. Далі були визначені значення в термах по кожному з напрямків готовності до змін (табл. 4. 5).

Таблиця 4.5

Розрахунок значень g_j в термах G_j

Терм-множини	G_1	G_2	G_3	G_4	G_5
1. За напрямом «готовність вищого керівництва»					
2.					
Вага терма P_j	0	0,22	0,35	0,42	0,025
Значення середнього інтервалу	0,075	0,30	0,50	0,70	0,90
Значення змінної g_j	0	0,065	0,173	0,291	0,023
3. За напрямом «готовність керівників вищої ланки»					
Вага терма P_j	0	0,31	0,44	0,25	0
Значення середнього інтервалу	0,075	0,30	0,50	0,70	0,90
Значення змінної g_j	0	0,093	0,220	0,175	0,0
4. За напрямом «готовність спеціалістів та інших лінійних працівників»					
Вага терма P_j	0	0,30	0,50	0,21	0
Значення середнього інтервалу	0,075	0,30	0,50	0,70	0,90
Значення змінної g_j	0	0,089	0,250	0,144	0,0
5. За напрямом «фінансово-економічне забезпечення змін»					
Вага терма P_j	0	0,39	0,32	0,19	0
Значення середнього інтервалу	0,075	0,30	0,50	0,70	0,90
Значення змінної g_j	0	0,116	0,162	0,133	0

Завершальним етапом є визначення сумарного значення змінної g і обґрунтування на основі отриманих значень інтегрального показника рівня готовності до стратегічних змін (табл. 4. 6).

Таблиця 4.6

Визначення сумарного значення змінної g і рівня готовності до стратегічних змін ПАТ «Вінтер»

Напрямок готовності до змін	Сумарне значення змінної g	Значення функції приналежності $\mu_j(g)$	Відповідність рівню готовності до змін
Вище керівництво	0,550	1	Середній
Керівники середньої ланки	0,488	1	Середній
Спеціалісти	0,482	1	Середній
Фінансово-економічне забезпечення	0,411	0,61 0,39	Середній Нижче середнього

Графічне зображення отриманих результатів наведено на рис. 4.4.



Рис 4.4. Оцінка готовності ПАТ «Вінтер» до стратегічних змін

Проведений аналіз показав, що на даному етапі підприємство, в цілому, має середній рівень загальної готовності до стратегічних змін. Найвищими компетенціями в галузі управління змінами володіють керівники вищої ланки. Фінансово-економічне забезпечення змін потребує додаткового обґрунтування, тому що рівень готовності по даній позиції трохи нижче середнього.

Використання запропонованого методичного інструментарію дозволило встановити, що основною проблемою підвищення готовності ПАТ «Вінтер» є неповна відповідність організаційної структури реалізованої стратегії, внутрішня орієнтація корпоративної культури і недостатня гнучкість існуючої бізнес-моделі, що істотно уповільнює розвиток динамічних здібностей підприємства. Апробацію запропонованої методологічної схеми комплексної оцінки готовності підприємств до змін було проведено на базі 20 підприємств м. Донецька та області.

Означені підприємства були згруповані у кластери за такими ознаками, як стадія життєвого циклу (зростання; зрілість у т.ч. інституціональна стабілізація, управління покращеннями, управління знаннями; деградація у т.ч. потрапляння в організаційні пастки) та рівень розвитку інтеграційних процесів (кількість структурних одиниць, які є у складі підприємства завдяки вертикальній або горизонтальній інтеграції). В умовах поглиблення глобалізації, злиття галузей та скорочення життєвих циклів галузей і підприємств саме такі ознаки слід вважати найбільш доцільними. Серед досліджених підприємств було встановлено 7 актуальних кластерів (див. Розділ 3, табл. 3.5). Оцінку рівня готовності було проведено за п'ятирівневою шкалою з визначенням рівнів готовності від дуже низького до повної готовності (рис.4.5.).

У відповідності з розробленою системою показників, яка базувалась на означених вище критеріях, було визначено розрахункові показники та ті, які визначались та оцінювались за десятибальною шкалою шляхом анкетування керівників вищої та середньої ланки досліджуваних підприємств (див. додатки).

Обчислення 12-ти інтегральних показників рівня готовності до змін за 4-ма складовими - фінансово-економічне забезпечення, організаційна

сприятливість і компетентісна готовність керівників вищого рівня, керівників середньої ланки, працівників і спеціалістів, - дозволило з застосуванням методів теорії нечітких множин встановити рівень готовності до змін кожного кластеру (дод. К).

Результати показали, що високий рівень готовності до змін за усіма складовими мають лише зрілі підприємства з високим або середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів, що є цілком логічним, оскільки сюди увійшли підприємства лідери-ринку. Зростаючим підприємствам притаманний високий рівень готовності до змін тільки у розрізі компетентісної готовності вищого керівництва. Оскільки зростаючі підприємства ще не досягли оптимального балансу «гнучкість-стабільність» та їх організаційні структури й культури не повною мірою узгоджені зі стратегією, рівень готовності решти працівників до змін залишається на середньому рівні (табл. 4.6).

Таблиця 4.6

Результати визначення рівня готовності до змін досліджуваних кластерів підприємств (складено автором)

Напрями готовності до змін	Сумарні значення змінної g для відповідних кластерів						
	A1	B2	C3	D4	E5	K6	L7
1. Організаційно-компетентісна сприятливість керівників вищої ланки	0,873	0,856	0,563	0,703	0,642	0,548	0,439
<i>рівень готовності</i>	дуже високий	дуже високий	середній	високий	високий	середній	низький
2. Організаційно-компетентісна сприятливість керівників середньої ланки	0,811	0,832	0,541	0,635	0,571	0,487	0,442
<i>рівень готовності</i>	високий	високий	середній	середній	середній	середній	низький
3. Організаційно-компетентісна сприятливість спеціалістів	0,853	0,682	0,512	0,472	0,468	0,343	0,351
<i>рівень готовності</i>	високий	високий	середній	середній	середній	низький	низький
4. Фінансово-економічне забезпечення	0,856	0,821	0,471	0,679	0,649	0,272	0,248
<i>рівень готовності</i>	дуже високий	високий	середній	високий	середній	низький	дуже низький

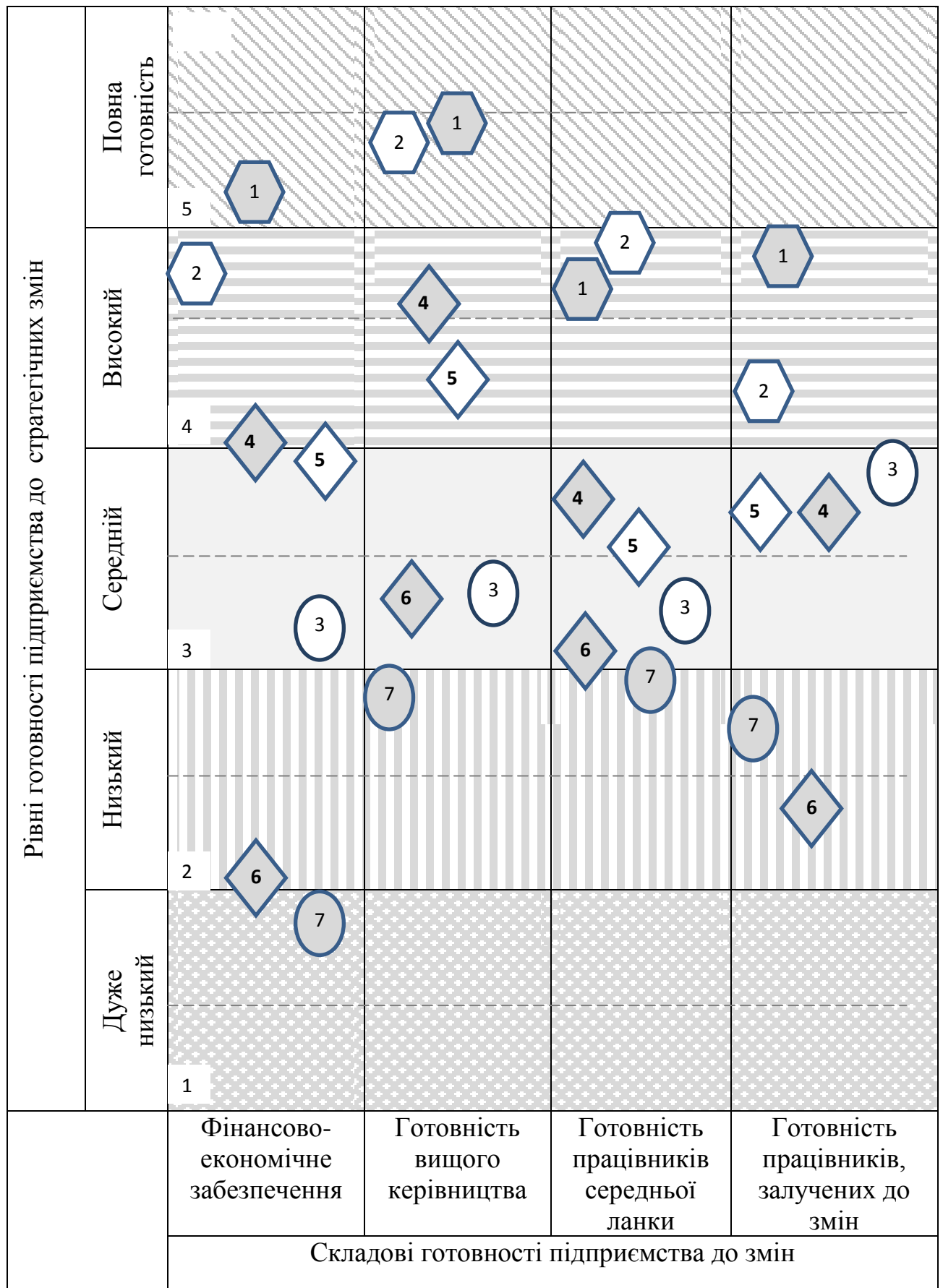


Рис. 4.5. Розподіл досліджуваних кластерів підприємств за рівнями готовності до стратегічних змін (авторська розробка)

Рівень фінансово-економічного забезпечення змін у таких підприємств дещо вищий за середній. Дещо нижчий за середній мають рівень готовності до перетворень зрілі підприємства з низьким рівнем інтеграції.

Найгіршою виявилась ситуація на підприємствах, які знаходяться в організаційних пастках, тобто не досягли стадій розквіту через неефективне стратегічне управління.

Найбільш проблемною зоною для таких підприємств є пошук джерел фінансово-економічного забезпечення антикризових трансформацій.

Таким чином, запропоновано чотирьохкомпонентну систему показників для оцінки загальної готовності підприємства до стратегічних змін. Розроблено алгоритм визначення загальної готовності, що передбачає розрахунок чотирьох інтегральних показників готовності з використанням основних положень теорії нечітких множин.

Дослідження рівня готовності до змін 20-ти підприємств м. Донецька та області показало, що високий рівень притаманний лише підприємствам, що знаходяться на стадіях стабілізації та мають високий або середній рівень розвитку інтеграційних процесів.

Зростаючі підприємства загалом мають середній рівень готовності до змін. Головною проблемною зоною для них виявляється компетентісна готовність працівників середньої та нижчих ланок. Найбільш проблемними виявились підприємства, які знаходяться в тих чи інших організаційних пастках і мають низький рівень фінансово-економічного забезпечення необхідних перетворень та недостатній рівень позитивного сприйняття змін працівниками нижчих ланок.

До перспектив подальших досліджень слід віднести розширення системи показників готовності до змін та пошук нових методик для розрахунку інтегративних показників готовності підприємств до перетворень.

4.3. Методологічні засади визначення компетентісної готовності підприємства до стратегічних змін

Термін «компетенції» набув широкого поширення у зв'язку із застосуванням процесного підходу в управлінні, розвитку ресурсної концепції і використовується для позначення бізнес-процесі [241].

Процесний підхід до управління підприємством будується на понятті бізнес-процеса підприємства. Виділення основних і допоміжних бізнес-процесів дозволяє створити ефективну інфраструктуру підприємства, яка буде спрямована на підвищення якості продукції і послуг, орієнтацію на клієнта і задоволення його потреб.

Функціональний підхід, що традиційно склався у нас до управління підприємством, де основна увага приділяється функціям і взаємодії підрозділів, не орієнтований на цільові завдання підприємства. Підрозділи при такому підході не відчують своєї ролі в діяльності всього підприємства, у них немає стимулів оптимізувати свою діяльність, вони орієнтовані на відстоювання своїх внутрішніх інтересів, дуже ускладненою є їх взаємодія між собою і апаратом управління. Все це веде до того, що підприємство поволі реагує на зміни потреб ринку, втрачає клієнтів і має збитки. Системи управління, засновані на бізнес-процесах, формують функціонально-організаційну структуру для максимально ефективного виконання бізнес-процесів, які у свою чергу орієнтовані на досягнення стратегічних цілей підприємства [257 - 259]. Переваги такого підходу полягають в об'єднанні зусиль всіх підрозділів підприємства в єдиний потік, спрямований на отримання якнайкращих результатів.

Процесний підхід дозволяє оптимально побудувати систему управління підприємством, скоротити накладні витрати на взаємодію підрозділів. Цей підхід також підвищує швидкість ухвалення управлінських рішень, дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринку. Кожен підрозділ, кожен співробітник відчують свою роль в створенні кінцевого продукту, що

дозволяє контролювати і підвищувати якість роботи. Наочно бізнес-процес можна представити як визначену| процедуру, організація і управління якою із залученням необхідних ресурсів дозволяє отримати з початкового (вихідного) об'єкту певний результат [260].

У загальному розумінні компетенції (від лат. *competo* - добиваюся, відповідаю) – це поведінкові характеристики, необхідні для успішної діяльності та досягнення результатів.

Елементи, які задіяні у формуванні компетенції, наведено на рис. 4.6.



Рис. 4.6. Складові елементи формування компетенцій

Слід розрізняти такі поняття, як компетенції працівника та компетенції підприємства. Компетенції працівника – це його особисті поведінкові характеристики, необхідні для ефективної, якісної роботи, які проявляються у його професійних вміннях. Та все ж особливої актуальності і важливості у досягненні конкурентних переваг набувають сьогодні компетенції підприємства.

Щодо визначень терміну «компетенції підприємства», слід зазначити, що їх існує багато, хоча всі вони так чи інакше майже однакового сенсу. До найбільш поширених відносяться такі визначення компетенцій підприємства (від спрощених до більш ускладнених формулювань):

- компетенція - це високий професіоналізм у тому чи іншому виді діяльності, що досягається за рахунок тривалого навчання та накопичення досвіду (визначення А. Томпсона, Дж. Стрікланда) [271];
- компетенція - це сплав знань і досвіду персоналу, а також організаційних здатностей керівництва в ув'язці з технологічними системами й іншими активами підприємства, ішими словами це те, що підприємство вміє робити краще, ніж конкуренти [261];
- компетенція підприємства характеризує повторювану, ретельно сплановану можливість колективної взаємодії, яка ґрунтується на такому комбінуванні наявних у розпорядженні підприємства ресурсів для здійснення бізнес-процесів, що забезпечує йому стійку конкурентну позицію на ринку [262];
- компетенції підприємства — це невід'ємна складова його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що в поєднанні з унікальною технологією дозволяє створювати (підтримувати) конкурентні переваги та забезпечувати неповторну відмінність підприємства у певному ринковому оточенні. (визначення В. А. Верби та О. М. Гребешкової) [263];
- компетенція –це особливий інформаційний ресурс, що містить досвід, знання і навички про спосіб організації і управління ресурсами і бізнес-процесами (здібностями організації) для досягнення поставлених цілей. При чому носієм цього ресурсу індивідуально або колективно є працівники підприємства. Компетенцією підприємства вважається набір знань і умінь, що дозволяє йому здійснювати будь-який бізнес – процес (операційний процес) на рівні, прийнятому в даному сегменті ринку за стандарт. Саме знання того, як розгортати, організувати і управляти системою бізнес-процесів підприємства та її елементами, складають «компетенції». Відмінності між активами і компетенціями полягають в тому, що активи пов'язані з наявністю (тобто кожен елемент активу знаходить своє відображення в балансі підприємства), а компетенції, пов'язані з виконанням, представляються невидимими. Крім того, компетенції - ресурси на основі знання, що комбінують знання і дії. Вони роблять

фірму специфічним соціальним комплексом і існують в колективній пам'яті персоналу організації [264].

Найбільш змістовне визначення компетенцій підприємства пропонується російським ученим Гілевою Т. Г., яка займається дослідженням компетентісно-орієнтованого підходу до формування стратегії: компетенції підприємства - це особливий вид нематеріальних ресурсів (НМР), що володіє властивостями синергії, відповідності споживчим перевагам, складності відтворення конкурентами і що є джерелом стійких конкурентних переваг сучасного підприємства. Взаємозв'язок внутрішніх ресурсів підприємства та компетенцій показаний на рис. 4.7.

ВНУТРІШНІ УМОВИ ПІДПРИЄМСТВА

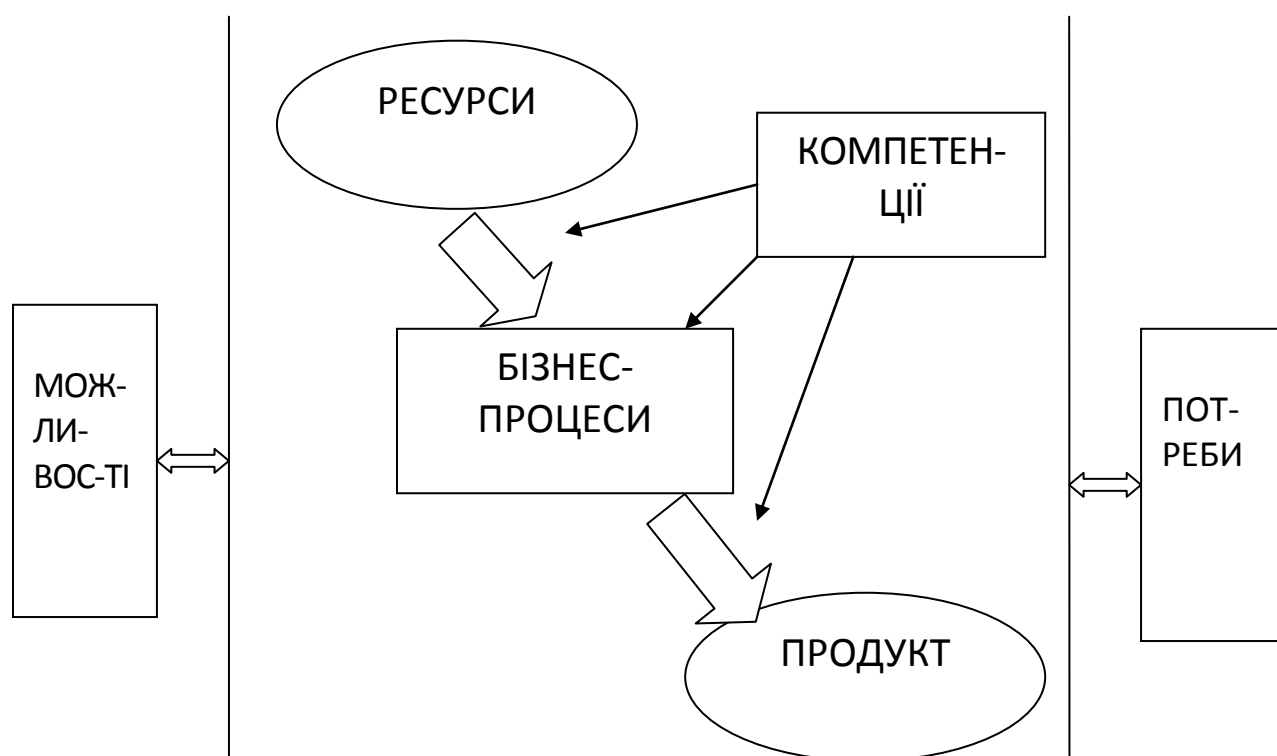


Рис. 4.7. Взаємозв'язок внутрішніх ресурсів підприємства та компетенцій [265]

Прикладами компетенцій можуть бути також досвід в організації торгівлі та просування товарів, мистецтво вдало вибирати місця розташування торговельних точок, навички управління постачанням за системою «точно у строк» тощо.

Зрозуміло, що, компетенція не з'являється «сама по собі». Вона досягається свідомим зусиллям працівників у результаті тривалої та ефективної роботи. Головною умовою такої роботи є підбір персоналу з необхідними знаннями, навичками і організація командної відлаженої праці для досягнення високої продуктивності. Удосконалену класифікацію компетенцій представлено у табл. 4.7

Таблиця 4.7

Класифікація компетенцій підприємства (складено автором)

Класифікаційна ознака	Види компетенцій
1	2
1. Рівень організації праці	- професійні - рольові - функціональні - стратегічні - ключові - унікальні
2. Сфера прояву	- зовнішні - внутрішні - динамічні властивості
3. Ступінь усвідомлення	- чітко сформульовані (усвідомлені) - неусвідомлені
4. Стадія життєвого циклу	- відпрацьовані - середньої стікості - стійкі
5. Рівень формування	- ресурсні (1-го рівня) - комплементарні (2-го рівня) - синергетичні (3-го рівня), у т.ч. спеціальні та іноваційні
6. Сфера застосування (за А. Наливайко)	- економічні - управлінські - психологічні

Оскільки основну роль в захисті компетенцій підприємства від їх імітації конкурентами грає нематеріальна складова, то джерелами потенційних компетенцій можуть стати ті ключові бізнес-процеси, при

реалізації яких використовуються найбільш «сильні» нематеріальні ресурси підприємства. Компетенції також відрізняються від інших ресурсів тим, що вони розвиваються під час використання [266]. Чим більше компетенції використовуються, тим більше складними і важкими для наслідування та копіювання вони стають. Дане правило відображає динамічний характер даної категорії. Отже, стійкі конкурентні переваги можуть бути результатом взаємодії складної структури ресурсів. Класифікація компетенцій за ознакою «рівень організації праці» показує, що компетенціям властива певна ієрархія (рис 4.8).

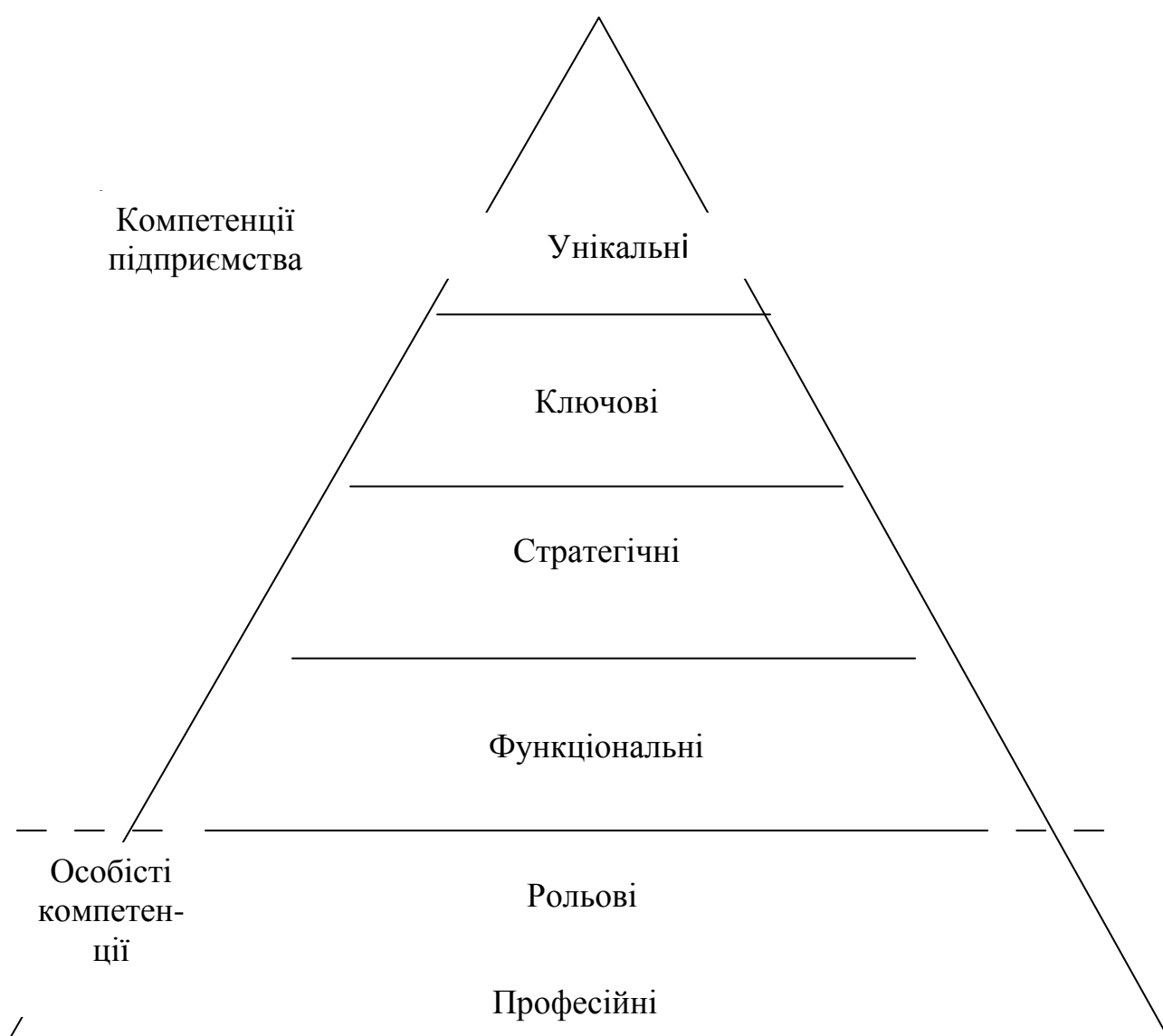


Рис. 4.8. Рівні ієрархії компетенцій

Якщо аналізувати представлені види компетенцій за ступенем їх значущості для розвитку підприємства можна визначити два їх рівні — індивідуумів (особисті компетенції працівників) та підприємства.

Рівень особистих компетенцій включає професійні компетенції працівника, під якими розуміються базові знання, вміння та здібності особистості, що сприяють успіху в його професійній діяльності, а також рольові компетенції як особисті характеристики, що визначають соціальну активність працівника у процесі організації та здійснення спільної діяльності працівників у групах під час виконання певних виробничих завдань. Саме особисті компетенції утворюють базис компетенцій підприємства як складної відкритої соціально-інституційної та техніко-технологічної системи.

Якісно інший рівень утворюють компетенції підприємства. Своєю чергою цей рівень представлений функціональними, стратегічними та ключовими компетенціями.

Функціональні компетенції визначаються характерними здатностями підсистем підприємства здійснювати виробничі та комерційні функції оптимальним (максимально ефективним) способом.

Стратегічні компетенції означають відмінні характеристики конкурентної (ділової) стратегії у контексті її відповідності зовнішньому конкурентному середовищу на рівні підприємства (а не його підрозділу).

Конкретно значущі види діяльності, за якими підприємство досягло максимальної ефективності, називаються ключовими компетенціями. На відміну від стратегічних, ключові компетенції дозволяють реалізувати принцип проактивної поведінки підприємства, згідно з яким останнє не тільки пристосовується до умов, які виникають у ринковому середовищі, а намагається створювати нові можливості для власного розвитку шляхом активного впливу на своє оточення [267].

Ключові компетенції мають наступні особливості :

- ключові компетенції рідко спираються на досвід або діяльності окремих підрозділів, найчастіше вони виникають в результаті об'єднання

досвіду і ноу-хау різних робочих груп і підрозділів в різних ланках ланцюжка цінності;

- оскільки вони виникають в результаті об'єднання зусиль різних робочих груп і підрозділів, керівники підрозділів не можуть відповідати за їх створення, формування і вдосконалення ключових компетенцій – завдання вищого керівництва;

- для перетворення ключових компетенцій на конкурентні можливості, що забезпечують довгострокову конкурентну перевагу, підприємство повинне вкласти в їх створення і зміцнення більше зусиль і праці, чим конкуренти;

- компетенції мають бути достатньо широкими і гнучкими, щоб відповідати будь-яким вимогам майбутнього. Це пов'язано з тим, що потреби клієнтів і ринкові умови часто міняються непередбачувано і важко заздалегідь передбачити, які ноу-хау і інтелектуальний капітал знадобляться в майбутньому для перемоги над конкурентами.

Унікальною вважається така компетенція, з якою підприємство суттєво перевершує своїх конкурентів. Досягнення конкурентної переваги посилюється, якщо підприємство володіє унікальною компетенцією у конкурентозначущих видах діяльності. Тобто якщо конкуренти не мають аналогічної або компенсуючої компетенції або її отримання пов'язане зі значними фінансовими та часовими витратами.

Наприклад, унікальною компетенцією корпорації Sharp тривалий час була технологія виробництва плоских моніторів, що дозволило їй стати лідером на світовому ринку рідкокристалічних моніторів. Унікальна компетенція Intel – у швидкій розробці і впровадженні нових поколінь мікропроцесорів, що забезпечує лідируюче положення у галузі персональних комп'ютерів. Отже, унікальна компетенція дозволяє підприємству встановити новий стандарт діяльності в галузі і таким чином отримати нову конкурентну перевагу.

Маючи на увазі сферу прояву, розрізняють внутрішні, зовнішні компетенції та динамічні властивості.

До внутрішніх компетенцій можна віднести наступні:

- НДОКР (НОУ-ХАУ, технології та здібності створювати конкуретноспроможну продкцію);
- наявність відпрацьованих та ефективних бізнес-процесів (управління прецтами, збут, маркетинг, планування, бюджетування, стимулювання персоналу тощо);
- наявність унікальних технлогій, які недоступні або важкодоступні конкурентам;
- наявність кваліфікованого персоналу, який не може бути легко замінений іншими працівниками і на підготовку якого потрібен тривалий час.

До зовнішніх компетенцій відносяться:

- налагоджені зв'язки з постачальниками та споживачами;
- можливості лобіювання (зв'язки з органами держваного управління);
- здатність забезпечувати фінансування в належному обсязі в короткі терміни й за сприятливою варістю (зв'язки з фінансовими інститутами і інвесторами).

Останніми роками також почала розвиватися концепція динамічних здібностей підприємства. Виходячи з визначення, даного в класичній роботі Д. Тіса, Г. Пізано і Е. Шуєна динамічні здібності розглядаються як «потенціал фірми в інтеграції, створенні і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для відповідності середовищу, що швидко змінюється» [268].

Концепція динамічних здібностей підприємства з'явилася як відповідь на гостру конкуренцію у високотехнологічних галузях і базується на тому міркуванні, що в умовах сучасних швидко змінних ринків стійкого успіху добиваються ті підприємства, які здатні швидко і активно реагувати на всілякі зміни і самі постійно ініціюють продуктові, маркетингові і організаційні інновації.

Ця концепція в певному значенні інтегрує два центральних моменти для підходів, що обговорювалися вище. Динамічна природа здібностей компанії означає можливість їх адаптації до змін в зовнішньому середовищі. Причому така реакція забезпечується швидким розвитком і переміщенням зовнішніх і внутрішніх здібностей підприємств.

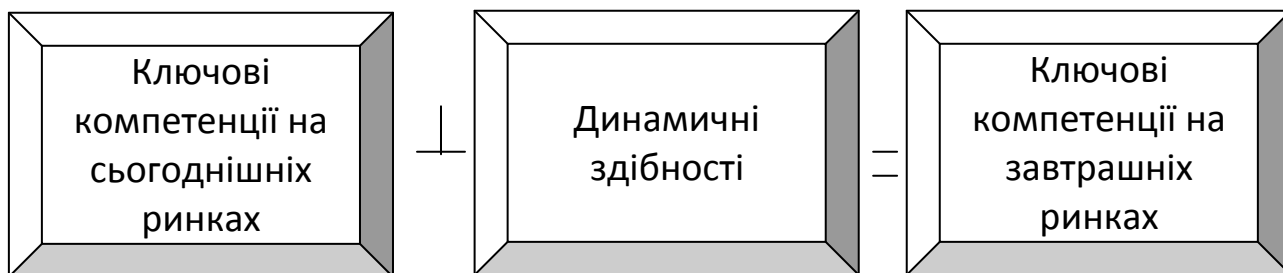
З іншого боку, підприємствам, що претендують на лідерство, необхідно забезпечувати швидкий розвиток потенціалу підприємства для забезпечення безперервного потоку продуктивних і технологічних інновацій.

Необхідність безперервного потоку інновацій визначається очевидним зрушенням конкурентної боротьби за підприємницький дохід, який отримує інноватор до тих пір, поки основні конкуренти не зуміють скопіювати його інновацію [269, 270].

Розглядаючи зв'язок між компетенціями і динамічними властивостями, не достаньо правомірно говорити про їх складнішу природу або про те, що вони є вищим рівнем здібностей. Їх місце в ієрархії ресурсів і навиків фірми визначається тим, що активи, існуючі на даний момент і переваги, які вони забезпечують – це так би мовити «верхівка айсбергу».

А утримання лідируючої позиції в умовах швидкоплинності середовища і високих темпів передачі інформації може зажадати їх трансформації. Навички, завдяки яким ще вчора досягалися кращі показники ефективності, сьогодні являють собою розповсюджену по всій галузі практику.

Наприклад, здібності з розробки нових моделей автомобільними компаніями виступають сьогодні не динамічними властивостями, а необхідною умовою існування в галузі. У загальному вигляді, динамічні здібності можна представити як суму ключових здібностей і здібностей до змін (дане визначення сформульовано російськими ученими-економістами В. Андрєвою і Н. Чайкою [297]). Тобто якщо представити взаємозв'язки між компетенціями і динамічними властивостями за допомогою формули, то вона матиме наступний вигляд:



Частково складність виявлення здібностей, які могли б розглядатися як динамічні, пов'язана з тим, що створювати процеси забезпечення конкурентоспроможності на завтрашніх ринках необхідно вже сьогодні, а оцінити правильність дій, що робляться, можливо лише тоді, коли зміни відбудуться. Зростання показників ефективності підприємства в умовах стабільного середовища не може служити доказом наявності у компанії динамічних здібностей [271].

Наприклад, якщо на підприємстві оптимізовані виробничі процеси і добре продумана діяльність по зниженню витрат. Це було досягнуто зокрема завдяки додатковому навчання співробітників і стимулювання їх ініціативи. Проте ця діяльність виступає необхідною умовою забезпечення кращої конкурентної позиції за рахунок лідерства по витратах в умовах технологічної і продуктової стабільності.

Доказом же наявності у підприємства динамічних здібностей з'явилося б збереження або покращення конкурентної позиції в умовах революційних змін в галузі, а також виникнення нових форм конкурентних переваг при наявному стані зовнішнього середовища.

При розгляді динамічних здібностей як потенціалу організації в освоєнні нових конкурентних переваг в умовах змінюваного і складно передбаченого зовнішнього середовища ми виходимо з того, що їх поява виступає результатом не тільки підприємницьких дій, але і процесів, що відбуваються усередині підприємства.

В умовах високого динамізму бізнес-середовища саме низькі динамічні здатності (низький інноваційний потенціал, нездатність швидко адаптуватися до змін на ринку й управляти знаннями) є однією з найбільш суттєвих причин слабкої конкурентної позиції українських підприємств. Для успіху в конкурентній боротьбі, не настільки важливо які активи і технології має підприємство у цей момент часу, оскільки сучасні науково-технічні досягнення дають змогу швидко відтворювати їх конкурентами. Важливо те, з якою швидкістю підприємство здатне створювати необхідні нові активи й розбудовувати їх.

Як вже було відмічено, в процесі взаємодії ресурси отримуються, розвиваються і використовуються. Ця складна структура може бути результатом взаємодії мережі ресурсів, за допомогою чого специфічні ресурси набувають переваги від їх використання в системі.

Компетенції, у свою чергу, як внутрішнє знання, недоступні безпосередньому сприйняттю споживача. Вони знаходять непрямий вираз в споживній вартості кінцевого продукту через ефективність використання здібностей і ресурсів у виробничій і організаційній системі з певною конфігурацією.

Ознака стадії життєвого циклу також є важливою для характеристики компетенцій [272]. До відпрацьованих відносяться компетенції, які застосовуються багатьма підприємствами і формування таких компетенцій не є складним. Це відпрацьовані і апробовані великою кількістю підприємств компетенції, які достатньо легко імітуються конкурентами.

Середньостійкі – це компетенції, якими на даний час володіє невелика кількість підприємств, але найближчим часом існує ймовірність їх імітації більшою кількістю фірм. Сійкі – це компетенції, які важко або неможливо відтворити конкурентам в існуючих умовах.

Актуальним є підхід українського ученого А. П. Наливайко, який визнає наявність групи економічних, управлінських та психологічних компетенцій.

Згідно з такою концепцією економічні компетенції дають можливість підприємству ефективно функціонувати на певному етапі у відповідному аспекті (технології, науково-дослідні та впроваджувальні роботи, виробництво, маркетинг, післяпродажне обслуговування).

Необхідний рівень поточної і перспективної достатності конкурентних переваг забезпечується через управлінські компетенції. Зовнішній їх прояв відображено у функціях стратегічного та фінансового аспектів менеджменту, організаційної структури, процесах прийняття рішень та контролю та ін.

Щодо психологічних компетенцій, то взагалі (на думку автора) "вони характеризують здатність персоналу і перш за все його керівної ланки швидко сприймати зміни в правилах поведінки у бізнес-середовищі їх функціонування, а також у макросередовищі" [24].

Можна зробити висновок, що термін "компетенції підприємства" доцільно визначати принаймні у двох площинах:

- 1) для позначення наявності навичок (знань) у певній сфері діяльності (або компетентність як така);
- 2) для позначення відповідності вимогам для виконання певного виду роботи або реалізації певного напрямку діяльності (або конгруентність).

В процесі розробки проекту стратегічних змін необхідно провести ідентифікацію наявних у підприємства компетенцій та розподілити їх за рівнем ієрархії.

Оскільки досягнення конкурентної переваги забезпечується, як відомо, ефективним використанням ключових компетенцій, вузловим моментом в інвентаризації компетенцій підприємства є визначення ключових компетенцій.

Одним з найбільш ефективних інструментів вироблення політики управління наявними компетенціями та пошуку шляхів забезпечення невістачаючих компетенцій є матриця аутсорсинга компетенцій (рис. 4.9). Вона є простим і ефективним інструментом двохфакторного аналізу, що проводиться за двома основними показниками (чинниками):

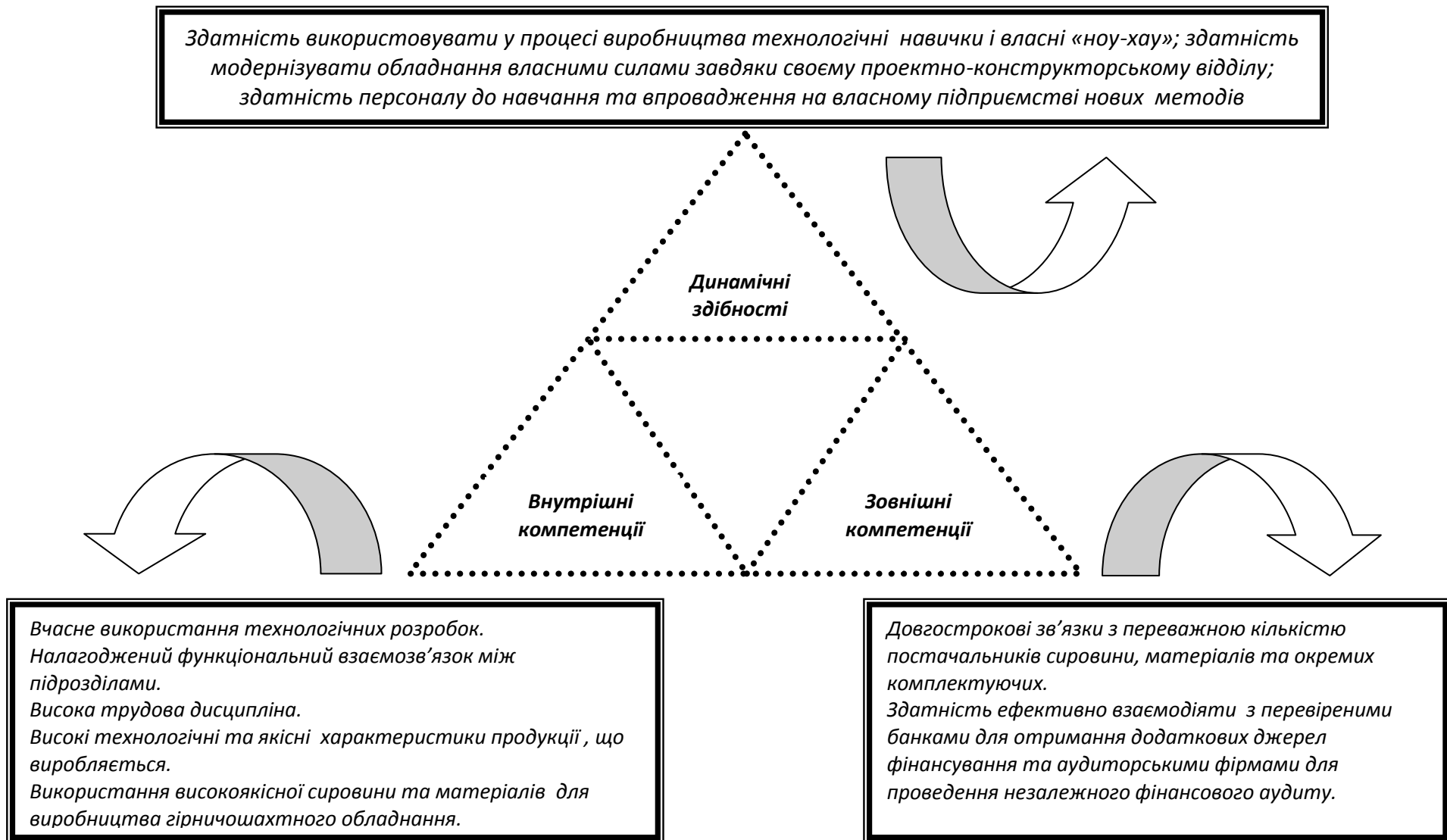


Рис. 4.9. Трикутник наявних компетенцій підприємства за сферу прояву (складено автором на основі [275])

- стратегічна важливість компетенції; отже, оцінюється те, наскільки та чи інша компетенція (навички, уміння) відповідає стратегічним цілям і є важливою з огляду на дострокові стратегічні орієнтири підприємства; при цьому поля важливості поділяються на 3 зони: «висока», «середня», «низька»;
- рівень розвитку компетенцій досліджуваного підприємства порівняно з конкурентами або тими підприємствами, що не є прямими конкурентами, але володіють подібними компетенціями мають відповідні поля: «сильні», «такі ж, як у конкурентів», «слабкі».

Головна ідея побудови цієї матриці для досліджуваного підприємства полягає у тому, що будь-яке підприємство невзможі забезпечити високий рівень розвитку усіх компетенцій. І накладати зусиль для розвитку багатьох компетенцій, особливо низької та середньої важливості, часто немає сенсу, оскільки підприємству необхідно передусім концентруватись на захисті, розвитку та формуванні компетенцій високої стратегічної важливості. При цьому забезпечити підприємство другорядними знаннями та навичками можливо завдяки залученню сторонніх фахівців або дорученню іншим спеціалізованим підприємствам виконання окремих бізнес-процесів або їх частин.

Для того, щоб врахувати наявні та невиважені компетенції за усіма ключовими бізнес-процесами підприємства необхідно спочатку сформулювати ці бізнес-процеси, а потім з'ясувати, за якими бізнес-процесами формування і розвиток компетенцій відбувається належним чином, а за якими є певні вади та проблеми.

У кожній з 9-ти клітин матриці аутсорсингу компетенцій вказано рекомендації з доцільного напрямку розвитку тієї чи іншої компетенції. Визначені у пункті 5 компетенції підприємства розносяться по відповідним клітинам.

В процесі управління стратегічними змінами перед керівниками все частіше постають питання виваженої комплексної оцінки готовності

підприємства до змін. В сучасних умовах процес цілісного стратегічного управління неможливий без дієвої системи управління стратегічними змінами, яка в свою чергу повинна спиратись на ефективні механізми визначення готовності підприємства до змін. Розуміння підприємства як відкритої системи вимагає врахування усіх його взаємопов'язаних елементів. Отже, для забезпечення сприятливих внутрішніх умов реалізації перетворень необхідним є процесно-системне бачення усіх аспектів діяльності підприємства. Формування ефективного механізму визначення готовності підприємства до змін при цьому не може обмежуватись дослідженням готовності окремих його підсистем: фінансово-економічної, технологічної, організаційної, пов'язаною з персоналом тощо. Оскільки зараз стійкі конкурентні переваги здебільшого забезпечуються завдяки інтегрованому розвитку ресурсів та здатністю на основі ефективної взаємодії працівників створювати важкокопійовані для конкурентів активи, найбільш актуальною для підприємств стає проблема формування й удосконалення компетенцій. Для відтворення найбільш доцільного сьогодні проактивного підходу до управління змінами підприємства повинні постійно підтримувати високий рівень готовності до змін, який забезпечується наявністю відповідних компетенцій і динамічних здібностей. Таким чином, проблема компетентісної готовності підприємства до змін знаходиться у фокусі найбільш актуальних наукових досліджень і вимагає теоретичного і методологічного обґрунтування.

Багатоаспектність проблем готовності підприємств до перетворень знаходить відображення у наукових дослідження багатьох закордонних та вітчизняних учених. Частіше за все наголос наукового пошуку робиться на соціально-психологічних складових готовності до стратегічних змін. Проте науковці розвивають і інтегративні методики оцінки готовності підприємства до змін, які враховують і параметри фінансово-економічного забезпечення, і параметри готовності працівників до змін, і організаційні параметри. Такі інтегративні підходи представлені дослідженнями С. І. Ашмаріної та

Б. Н. Герасімова, А. В. Павлової, Л. І. Єрмоленко. Проте більшість робіт, пов'язаних з методологією оцінки готовності підприємства до змін, здебільшого обмежуються визначенням готовності персоналу до перетворень. До провідних у цьому плані можна віднести роботи Ден С. Коена, М. І. Фаєрмана, П. М. Кулікова, Н. Є. Беляєвої. Однак, зазначені методики не розкривають особливостей готовності на кожній стадії управління стратегічними змінами на підприємстві, майже не торкаються компетентісної складової змін, не деталізують системи показників для оцінки готовності до змін, а тому не дозволяють комплексно врахувати усі фактори, від яких залежить максимальна зацікавленість працівників у перетвореннях і їх мінімальний опір.

Таким чином, постає необхідність уточнення понятійного апарату, пов'язаного з визначенням готовності підприємства до стратегічних змін та виділенням змістовних особливостей компетентісної готовності до перетворень. А також необхідною є розробка методологічних засад комплексного визначення готовності підприємства до змін з деталізацією параметрів компетентісної готовності.

Формування методологічних засад визначення готовності підприємства до змін повинно базуватись на чіткому теоретичному визначенні цього поняття. Загальний термін готовності не має достатнього наукового обґрунтування, проте має витоки з гуманітарних наук. Існуючий науковий консенсус полягає у тому, що готовність є збиральним терміном, який відображає як формальний так і неформальний характер процесів змін в організації. Так, з точки зору психології, готовність – це стан, за якого у організму з'являються певні визначені очікування; передстартова організація людини, яка включає оцінку існуючих умов, визначення найбільш вірогідних способів дій, прогнозування мотиваційних, вольових та інтелектуальних зусиль, мобілізацію сил, самовнушіння у досягненні цілей. Отже, ключовою характеристикою готовності є саме передстартова організація людини, або

якщо трансформувати це на підприємство – передстартова організація перетворень на підприємстві.

У роботах закордонних та вітчизняних учених визначення готовності підприємства до змін здебільшого зводиться до тлумачень особистісної готовності працівників до перетворень. Загалом, більшість запропонованих науковцями підходів до оцінки готовності до змін перетинаються та мають подібні характеристики. Так, на думку М. І. Дяченко та Л. А. Кандибович готовність працівника до змін – це настрій особи на певну поведінку, установка на активні дії, пристосування працівника до успішних дій стосовно змін у даний момент, що обумовлене мотивами і психічними відмінностями особистості [284, с.56]. Велика кількість сучасних досліджень висвітлює, у першу чергу, проблеми готовності керівництва підприємства до змін. Ґрунтовність та актуальність таких досліджень є безперечними, оскільки саме від усвідомлення необхідності змін та виваженої готовності керівництва вищої ланки залежить подальше позитивне сприйняття та максимальне залучення решти працівників до перетворень. Так, одним з провідних положень теоретичної концепції стратегічного менеджменту А. Н. Люкшинова є те, що успіх або провал стратегічної реакції на різкі зміни обґрунтовані кінцевою відповідністю або невідповідністю трьох змінних: рівня змінності зовнішнього середовища, агресивності стратегії організації і внутрішньої готовності організації до змін [286, с.18]. Наведені теоретичні посили автор пропонує впроваджувати у практичному механізмі управління адаптацією організації до різких змін. Для цього формулює головні критерії стратегічного успіху підприємства. Вони полягають у тому, що по-перше, для оптимальної потенційної прибутковості агресивність стратегії підприємства повинна відповідати змінності оточення. Агресивність стратегії слід тлумачити як рівень змін корінного (суттєвого) характеру, які організація вносить в продукцію, технології, маркетингові процеси тощо. По-друге, для досягнення потенційної прибутковості готовність загального керівництва організації до змін повинна відповідати агресивності її стратегії.

Отже, готовність до змін автор визначає як ступінь різкості змін оточуючих умов, яку керівники організації здатні осмислити, прийняти і подолати [8, с.19]. Вагомим дослідженням з цієї проблеми є концепція А. Арменакіса [122,]. Її створенню передували багаторічні дослідження готовності працівників до змін. Концепція А. Арменакіса базується на твердженні, що організаційні перетворення – це не механічні дії, а багаторівневий процес, в ході якого змінюється поведінка і відношення групи працівників до того, що відбувається. Тому готовність до змін слід розглядати як стан кожного співробітника окремо і групи в цілому [287].

Узагальнення існуючих досліджень дозволяє стверджувати, що готовність підприємства до змін не достатньо зводиться тільки до можливих аспектів готовності персоналу. Необхідно враховувати усі ключові аспекти функціонування підприємства як відкритої системи: організаційні, технологічні, фінансові і, безперечно, такі, що стосуються персоналу. Чітким і лаконічним з цієї позиції є визначення, сформульоване керівниками компанії Онікс-трейд, яке полягає в тому, що готовність - це стан механічної торговельної системи або паттерна, при якому задоволені усі необхідні умови для дії (відкриття позиції або її закриття), окрім останньої (пуску).

Таким чином, готовність підприємства до змін - це збалансований стан підприємства, при якому усі його підсистеми налаштовані на сприятливі умови започаткування процесів планування, впровадження або закріплення результатів змін. Оскільки збалансований стан повної налаштованості усіх підсистем на започаткування змін зустрічається вкрай рідко, необхідним є визначення рівня або стану готовності підприємства до змін в існуючий момент часу. Серед наукових праць, які пропонують методологічне або науково-методичне забезпечення процесу визначення готовності до змін, можна виділити два аспекти розуміння цього питання. Перший аспект зводиться до того, що кінцева мета полягає у встановленні рівня готовності підприємства або працівників до змін: від високого до низького з індивідуально обґрунтованою кількістю можливих рівнів. Другий аспект

готовності узагальнюється у встановленні типології готовності керівництва до змін, іншими словами – до способу реагування керівництва на необхідність перетворень. Визначення рівня готовності до змін є, безумовно, більш актуальним для підприємства і процес оцінки готовності повинен завершуватись саме визначенням цього рівня.

Для визначення рівня готовності підприємства до змін, вважаємо за доцільне виокремити два види готовності: загальну та ситуативну. Ідея такого розподілу готовності пропонувалась ученими, але стосувалась готовності до змін окремого працівника, а не підприємства в цілому [287, с.67]. Зокрема, загальна (завчасна, тривала) готовність працівника трактується як раніше придбані установки, знання, навички, вміння та мотиви діяльності працівника. На її основі виникає стан готовності до виконання завдань, пов'язаних з поточними перетвореннями, або майбутніми змінами, які на даному етапі не є чітко окресленими або запланованими. Ситуативна готовність розглядається як динамічний цілісний стан особистості, внутрішня налаштованість на певну поведінку, мобілізованість усіх зусиль на активні і доцільні дії стосовно змін у даний момент часу. Тобто така готовність демонструє найбільш вірогідну реакцію працівника на необхідність термінових, часто незапланованих змін.

Дотримуючись подібної логіки, пропонуємо й на рівні підприємства розпочинати процес оцінки готовності до стратегічних змін з виділення двох напрямів готовності – загальної та ситуативної, та визначення характерних ознак вказаних напрямів готовності. Загальна готовність повинна відображати здатність підприємства у стратегічній перспективі забезпечувати оперативне та адекватне реагування на трансформаційні процеси у бізнес-середовищі або у самому підприємстві. Головними забезпечуючими умовами такого реагування є високий рівень гнучкості організаційної структури підприємства, загальна маневреність капіталу, мобільність активів та їх стійкість до нейтралізації. Ситуативна готовність до змін характеризує здатність підприємства забезпечити належне реагування на

конкретні, безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства виклики зовнішнього (або внутрішнього) середовища. Отже, загальна готовність демонструє позитивну налаштованість на зміни на рівні усього підприємства і, як правило, знаходить відображення у розвитку його динамічних здібностей, спрямованих на формування нових комбінацій ресурсів. Як відомо, динамічні здібності характеризують здатність підприємства до пошукової діяльності в умовах високої ринкової невизначеності, яка супроводжується великим потоком інформації та знань. Параметри загальної готовності, відповідно, будуть майже однаковими для усіх підприємств. Параметри ситуативної готовності мають встановлюватись для кожного підприємства окремо, в залежності від конкретної ситуації, що спонукає підприємство до перетворень.

На наш погляд, існує чотири ключових параметри готовності підприємства до стратегічних змін: фінансово-економічне забезпечення, організаційна сприятливість, технологічне забезпечення та професійна й соціально-психологічна готовність персоналу. З посиленням актуальності ресурсної концепції та концепції динамічних здібностей в управлінні підприємством останні три компоненти пропонується об'єднати у один блок під назвою «організаційна сприятливість та компетентісна готовність». За своєю сутністю цей блок відображатиме усі необхідні компоненти готовності з огляду на процеси розвитку ресурсів всередині підприємства.

Компетентісна готовність підприємства до змін є однією з найважливіших складових комплексної готовності. Визначати узагальнену компетентісну готовність є, на наш погляд, недостатнім для формування чіткого уявлення про рівень здатності підприємства до перетворень. Це пояснюється тим, що по-перше, компетенції мають багаторівневу структуру. Серед більшості учених панує ідея розподілу компетенцій на індивідуальні (особистісні), тобто притаманні окремим особам-працівникам, та компетенції на рівні підприємства, тобто сформовані за неодмінною участю групи працівників [288]. По-друге, до формування і розвитку компетенцій можуть

долучатись працівники різних рівнів ієрархії. У деяких випадках компетенція створюється тільки за участі працівників керівного складу, а іноді вона вимагає залучення працівників усіх рівнів.

Отже, для визначення компетентісної готовності підприємства до змін пропонується врахувати рівень розвитку компетенцій у розрізі їх ієрархічної структури та співвіднести його з рівнем ієрархії працівників, задіяних у створенні відповідних компетенцій. З огляду на це сформовано двофакторну матрицю загальної компетентісної оцінки готовності підприємства до змін. Запропонована матриця визначення параметрів загальної компетентісної готовності підприємства до стратегічних змін розкриває послідовні етапи її створення з виділенням головних здатностей, які забезпечують необхідний рівень готовності (рис. 4.10). Пояснити логіку формування і застосування матриці можна таким чином. Аналіз існуючих підходів до класифікації компетенцій за ієрархією дозволив сформулювати авторське бачення цього питання. Компетенції доцільно ідентифікувати за шістьма рівнями, які знаходяться у чіткому ієрархічному зв'язку, а саме: 1) *професійні компетенції*, в яких відтворюються базові знання, вміння та здібності працівника (особистості); 2) *рольові компетенції*, які характеризують лідерські та комунікаційні здібності, соціальну активність та гнучкість працівника у процесі організації та здійснення спільної діяльності співробітників у групах під час виконання певних робочих завдань; 3) *функціональні компетенції* як характерні здібності підсистем підприємства здійснювати необхідні виробничі, збутові та інші функції оптимальним (ефективним) чином; 4) *стратегічні компетенції*, які відображають відмітні характеристики генеральної та конкурентної стратегій підприємства у контексті їх відповідності динамічному бізнес-середовищу; 5) *ключові компетенції*, які пов'язані з реалізацією прибуткоутворюючих видів діяльності у такий спосіб, який важко скопіювати та відтворити конкурентам; зазвичай вони забезпечують стійку конкурентну перевагу і пов'язані з основною діяльністю; ключові компетенції дозволяють

вирішувати нетипові та особливі завдання; б) унікальні компетенції, які характеризують вищий рівень розвитку ключових компетенцій і відсутністю аналогічних компетенцій у конкурентів. Створення таких компетенцій здебільшого відбувається в умовах інноваційного розвитку підприємства.

		Рівень ієрархії працівників, залучених до формування компетенції		
		Від рядових спеціалістів до керівників усіх ланок	Від керівників середньої ланки до керівників вищої ланки	Керівники вищого рівня
Рівень ієрархії компетенцій	Провідні (системні)	Спроможність ефективного і результативного впровадження стратегічних змін	Здатність до проактивного бачення і планування стратегічних змін	Здатність забезпечити цілісне стратегічне управління
	Стандартні (групові)	Здатність до командної та міжкомандної взаємодії	Здатність вибудови узгодженого бачення цілей і задач стратегічних змін	Здатність до збалансованого відтворення управлінських функцій «РАЕІ»
	Особистісні	Здатність підтримувати високі професійні компетенції. Здатність підтримувати високі рольові компетенції.	Здатність до вирішення управлінських проблем. Здатність до лідерства.	Здатність до вирішення стратегічних управлінських проблем. Здатність до стратегічного лідерства.

Рис. 4.10. Матриця визначення параметрів компетентісної готовності підприємства до стратегічних змін (авторська розробка)

Таким чином, перші два рівня компетенцій – професійні і рольові – відносяться до особистісних, тобто притаманні окремим особистостям – працівникам. Усі інші рівні компетенцій не є індивідуальними, а формуються тільки на основі ефективної взаємодії та співробітництва групи працівників і

базуються на використанні знань, тобто не є наслідком випадкового збігу обставин. Наступні два рівня – функціональні і стратегічні компетенції – відносяться до стандартних компетенцій підприємства. Стандартні компетенції являють собою такий набір здатностей, який дозволяє реалізовувати звичайні для підприємства бізнес-процеси (бізнес-функції) в умовах тих ринків, на яких воно функціонує. За логікою, такими компетенціями повинні володіти усі підприємства – учасники ринку, оскільки за відсутності стандартних компетенцій втрачається конкурентоспроможність і підприємство виходить з ринку/ Стандартні компетенції суттєво не відрізняються від компетенцій підприємств-конкурентів, а тому не забезпечують будь-якої диференційованої конкурентної переваги. Слід зазначити, що їх наявність є необхідною вихідною умовою для розвитку і перетворення у компетенції більш високого порядку – ключові і унікальні. Ці два рівня компетенцій пропонується об'єднати у підгрупу так званих провідних компетенцій, які окрім забезпечення конкурентного лідерства в рамках існуючих напрямів діяльності стають головним підґрунтям формування стратегічних, ключових і унікальних компетенцій для здійснення стратегічно можливих напрямів діяльності у майбутньому.

З одного боку, утворення стандартних (групових) і провідних (системних) компетенцій підприємства спершу базується на досягненні достатньо високого рівня особистісних компетенцій. З іншого боку, для забезпечення належного рівня головних особистісних компетенцій, а саме здатності працівника будь-якого рівня до підтримки високих професійних та рольових здібностей, необхідним є виважене і цілеспрямоване керівництво цими аспектами. Тобто, тільки завдяки наявності у керівників вищого рівня таких особистісних компетенцій, як здатність до вирішення стратегічних управлінських проблем і здатність до стратегічного лідерства, може бути скоординовано подальший процес розвитку персональних компетенцій працівників на високому рівні.

Оскільки у теперішній час прослідковується чітка тенденція до укрупнення підприємств та розвитку інтеграційних процесів, набувають логічного поширення управлінські підходи на принципах децентралізації і, відповідно, запровадження системи делегування повноважень. Тому вважається за доцільне виділити два вузлових управлінських рівня – вищий і середній, та обґрунтувати параметри компетентісної готовності з урахуванням кола цілей і задач обох рівнів. Як було вказано, відштовхувальним моментом високого рівня готовності до перетворень є ініціатива і персональні загально-управлінські та лідерські здібності вищого керівництва. Для подальшого просування у напрямі ефективного управління змінами і створення сприятливих умов для їх запровадження, обов'язковим є виникнення групової компетенції «здатність до збалансованого відтворення управлінських функцій «РАІЕ», притаманної тільки колу керівників вищого рівня. Методологічні засади управління підприємством на різних стадіях життєвого циклу під назвою «код Адізеса РАІЕ» дозволяють сформулювати найбільш актуальну у цьому плані стратегічну компетенцію [56, с.114]. Її основою виступає здатність забезпечити у стратегічному керівництві чотири взаємопов'язаних управлінських аспекти, які полягають у забезпеченні високої продуктивності (короткостроковий орієнтир), чіткого адміністрування (короткостроковий орієнтир), стратегічного бачення (довгостроковий орієнтир) та інтегративного втручання (довгостроковий орієнтир). У зв'язку з тим, що поєднання усіх чотирьох управлінських елементів за концепцією І. Адізеса неможливе за умов керівництва однією особою, пропонується створювати групу керівників вищого рівня. У такий спосіб, на основі узгодженої взаємодії принаймні кількох керівників, стане можливим збалансоване відтворення необхідних управлінських функцій. Наступним етапом після цього стане створення умов для формування ключової і, безумовно, провідної компетенції вищого керівництва – «здатність забезпечити цілісне стратегічне управління підприємством». У той же час здатність до збалансованого відтворення управлінських функцій

«РАІЕ» керівниками топ-рівня дозволяє обґрунтовано делегувати частину функціональних повноважень на нижчий рівень, тобто середню ланку, і досягти узгодженого бачення цілей і задач стратегічних змін серед керівників вищого та середнього рівнів. Ця управлінська компетенція з орієнтацією на вже сформовані професійні і рольові компетенції, цілком послідовно формує та зміцнює групову компетенцію здатності до командної та міжкомандної взаємодії працівників усіх рівнів. Як підтверджується у багатьох дослідженнях, саме ця компетенція стає однією з головних запорук підтримки стратегічних змін співробітниками. Визначаючи ключові компетенції підприємства в аспекті стратегічних змін, необхідно звернути увагу на проведення ще однієї ланки розвитку компетенцій. Як бачимо, здатність до проактивного управління змінами може повною мірою реалізовуватись на підприємстві лише тоді, коли по-перше, на рівні вищого керівництва сформована дієва цілісна система стратегічного управління, а по-друге, коли серед керівників усіх рівнів відпрацьовано здатність узгоджувати цілі, задачі і доцільні методи реалізації стратегії змін. На основі запропонованої автором системи показників було проведено опитування керівників підприємства вищого та середнього рівнів для визначення рівня компетентісної готовності до змін (табл.4.8.).

Таблиця 4.8

Система показників для оцінки загальної та ситуативної компетентісної готовності підприємства ПАТ «Вінтер» до стратегічних змін (авторська розробка)

Група показників загальної готовності	Група показників ситуативної готовності
Рівень керівників вищої ланки	
1. Здатність забезпечити цілісне стратегічне управління	1.Здатність сформувати компетентну команду управління змінами
2. Здатність до проактивного бачення і планування стратегічних змін	2.Здатність скоординувати процес розробки проекту стратегічних змін, спрямованих на розвиток вертикальної інтеграції

Продовження таблиці 4.8

Група показників загальної готовності	Група показників ситуативної готовності
3. Здатність до збалансованого відтворення управлінських функцій «РАЕІ»	3.Здатність забезпечити зміцнення ключових компетенцій на основі аутсорсингу логістичних та маркетингових бізнес-процесів підприємства
4. Відповідність організаційної структури організаційній культурі	4.Соціально-економічна ефективність минулого досвіду впровадження змін
Рівень керівників від середньої до вищої ланки	
1. Здатність до навчання та швидкого застосування нових управлінських знань у практиці	1.Здатність удосконалювати виробничі бізнес-процеси на принципах «збережливого виробництва»
2.Здатність посилювати адаптивність організаційної структури	2. Здатність до побудови ефективної системи збуту нової для підприємства продукції
3. Здатність до побудови узгодженого бачення цілей, задач і механізму впровадження стратегічних змін	3.Здатність до побудови ефективної системи взаємодії з новими для підприємства постачальниками
Рівень працівників і спеціалістів від рядових до керівних	
1.Здатність до навчання та швидкого застосування нових знань у практиці	1.Коефіцієнт стабільності персоналу
2. Рівень розвитку структурованої бази знань на підприємстві	2. Середній термін роботи працівника на підприємстві
3.Здатність до швидкого пристосування до командної роботи у новому складі команди	3.Рівень позитивного сприйняття і підтримки майбутніх змін залученими працівниками підприємства
4.Рівень розвитку програм соціального розвитку на підприємстві	4.Рівень професійної майстерності працівників
5. Рівень залученості працівників не керівного складу в управлінні змінами	6. Рівень емоційної прив'язки до підприємства

За означеними показниками були опитані керівники підприємства. Їм було запропоновано оцінити показник за десяти бальною шкалою або навести розрахункове значення коефіцієнта. Далі на основі методів теорії нечітких множин було проведене інтегральне оцінювання рівня компетентісної готовності підприємства до змін для кожної стадії управління змінами та для кожного рівня ієрархії працівників. В результаті було сформовано п'ятирівневу шкалу готовності до змін з виділенням таких зон готовності: дуже низька, низька, середня, достатньо висока, повна готовність, і визначено фактичний рівень готовності підприємства для кожної стадії і групи працівників за ієрархією (рис.4.11).

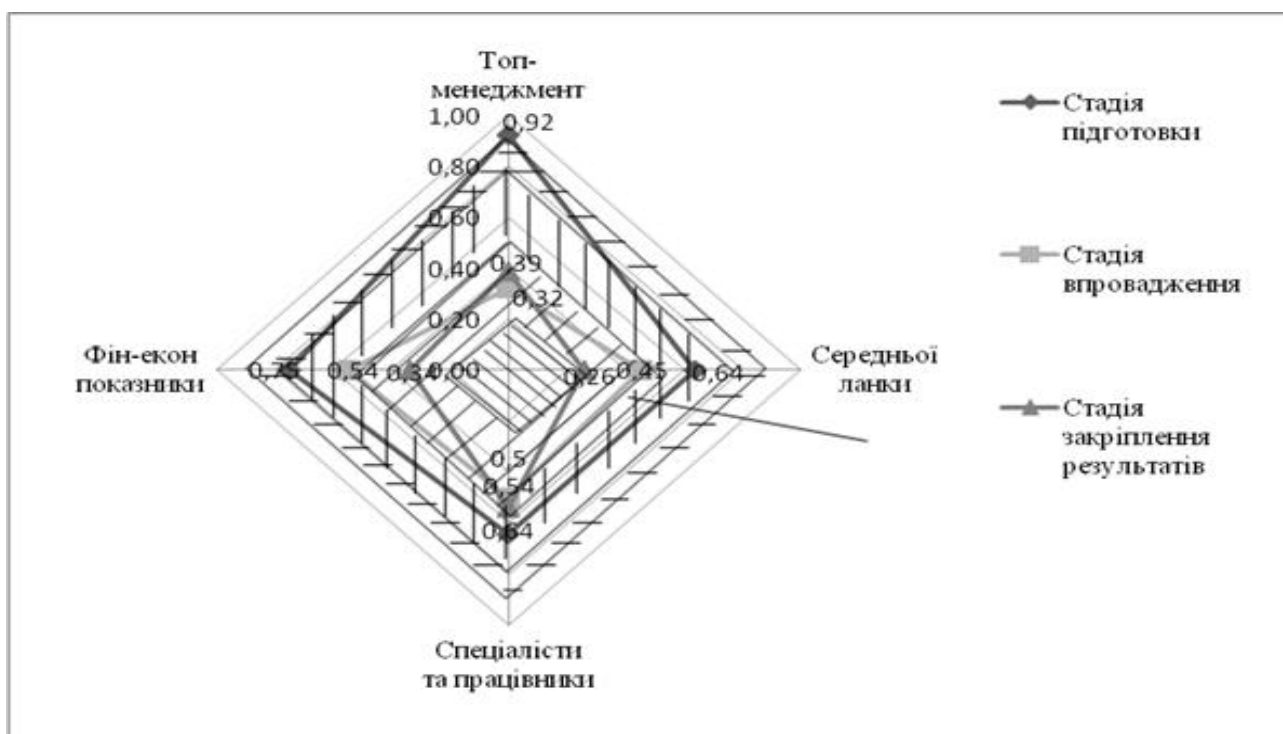


Рис 4.11. Визначення фактичної компетентісної та фінансово-економічної готовності до змін підприємства ПАТ «Вінтер»

Таким чином, здатність до проактивного управління змінами може повною мірою реалізовуватись на підприємстві лише тоді, коли по-перше, на рівні вищого керівництва сформована дієва цілісна система стратегічного управління, а по-друге, коли серед керівників усіх рівнів відпрацьовано здатність узгоджувати цілі, задачі і доцільні методи реалізації стратегії змін.

Отже, для повної компетентісної готовності підприємства до змін, необхідним є наявність гарно розвинених одинадцяти компетенцій різного рівня, вісім з яких є управлінськими. Тільки за таких умов підприємство буде мати можливість ефективно і результативно запровадити стратегічні зміни у свою діяльність, маючи проактивну орієнтацію і підтримку персоналу усіх рівнів.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є постійне удосконалення і доповнення системи показників компетентісної готовності підприємства до змін; розвиток методів економіко-математичного моделювання для багатофакторного аналізу загальних та ситуативних здатностей підприємства впроваджувати стратегічні зміни.

Висновки до розділу 4

У розділі запропоновано комплексний механізм управління стратегічними змінами, що здатний забезпечити реалізацію проактивних підходів, розкрито концептуальні засади та прикладні аспекти комплексної (у т.ч. загальної та ситуативної) оцінки готовності підприємства до змін, викладено методологічні основи визначення компетентісної готовності підприємства до перетворень. Формування механізму проактивного управління змінами повинно носити системний характер, і відповідно, спершу підлягає обґрунтуванню концептуальний механізм, а далі – похідні від нього механізми, що деталізують та доповнюють, тобто, цільові механізми.

Структурно-логічна схема розбудови такого механізму передбачає наявність двох системних блоків: блок планування, який охоплює систему стратегічної діагностики підприємства та систему ініціювання змін; блок запровадження, складовими якого система координації і контролю та система оцінки результатів та інституалізації змін в організаційну культуру.

Декомпонування означеного механізму вимагало розробки підходу до визначення рівня загальної та ситуативної готовності підприємства до змін у контексті фінансово-економічного забезпечення перетворень та готовності персоналу трьох рівнів ієрархії (керівників вищої ланки, середньої ланки та лінійних працівників). Готовність до змін визначено як збалансований стан підприємства, при якому усі його підсистеми налаштовані на сприятливі умови започаткування процесів планування, впровадження або закріплення результатів змін.

Оскільки стан повної налаштованості усіх підсистем на започаткування змін зустрічається вкрай рідко, необхідним є визначення рівня або стану готовності підприємства до змін в існуючий момент часу. Запропонований підхід передбачає поетапне визначення готовності на кожній з трьох стадій управління змінами. Узагальнення критеріїв комплексної оцінки є основою розробки системи відповідних показників.

Дослідження рівня готовності до змін досліджуваних підприємств у розрізі встановлених кластерів показало, що високий рівень притаманний лише підприємствам, що знаходяться на стадіях стабілізації та мають високий або середній рівень розвитку інтеграційних процесів.

Зростаючі підприємства загалом мають середній рівень готовності до змін. Головною проблемною зоною для них виявляється компетентісна готовність працівників середньої та нижчих ланок. Найбільш проблемними виявились підприємства, які знаходяться в тих чи інших організаційних пастках, і мають низький рівень фінансово-економічного забезпечення необхідних перетворень та недостатній рівень позитивного сприйняття змін працівниками нижчих ланок.

У розділі удосконалено класифікацію компетенцій підприємства і, поряд з існуючими, виділено такі їх види: зовнішні, внутрішні, динамічні властивості (за сферою прояву); відпрацьовані, середньої стійкості, стійкі, консервативні (за стадією життєвого циклу); ресурсні, комплементарні, синергетичні (за рівнем формування).

Запропоновано матрицю визначення параметрів загальної компетентісної готовності підприємства до стратегічних змін, що висвітлює послідовні етапи її створення з виділенням головних здатностей, що забезпечують необхідний рівень готовності.

Для визначення компетентісної готовності підприємства до змін, як однієї з найважливіших складових комплексної готовності, пропонується врахувати рівень розвитку компетенцій у розрізі їх ієрархічної структури та співвіднести його з рівнем ієрархії працівників, задіяних у створенні відповідних компетенцій. Удосконалений підхід до визначення компетентісної готовності підприємства щодо управління змінами розкриває логіку розвитку одинадцяти компетенцій різного рівня, вісім з яких є управлінськими, для поступового досягнення високого рівня компетентісної готовності.

РОЗДІЛ 5

МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВАХ

5.1. Специфіка розробки проекту стратегічних змін на основі сучасних методів управління змінами

Враховуючи багатоаспектність стратегічних змін і різні підходи до управління ними складно сформулювати одну універсальну модель, яка б чітко і детально описувала етапи процесу змін для будь-якого підприємства. Залежно від глибини і цілей планованих перетворень, а також поточної ситуації на підприємстві порядок здійснення тих або інших дій з управління змінами може бути різним. Лише взявши до уваги специфіку діяльності підприємства, оцінивши всі можливості і проблемні зони, можна встановити порядок та етапність планування й впровадження змін [287].

Але на підставі концептуальних підходів управління змінами, які в тій чи іншій мірі розкривають послідовність здійснення змін і досвіду роботи вітчизняних підприємств, можна виділити ті основні стадії і етапи, з якими більшість підприємств стикаються (табл.5.1). Як бачимо, процес управління змінами доцільно розділити на три принципові стадії (фази), які у свою чергу можна розподілити на окремі етапи. Проходження кожного з наведених нижче етапів не є обов'язковим для усіх підприємств. Залежно від терміновості перетворень, попереднього досвіду управління ними керівництво може об'єднувати деякі етапи або змінювати їх черговість.

У практиці господарювання мають місце випадки, коли підрозділ управління змінами спершу розробляє один проект змін (без визначення альтернативних варіантів і вибору найбільш оптимального) і приступає до його реалізації. Таким чином, приймаючи даний методичний «кістяк» за основу, зазначимо, що він є опорним.

Таблиця 5.1

Послідовні стадії та етапи процесу управління змінами на підприємстві (складено автором)

№	Найменування стадій і етапів
1	СТАДІЯ 1. ПІДГОТОВКА
1.1	Визнання необхідності змін керівництвом підприємства
1.2	Проведення комплексної діагностики проблем підприємства із залученням власних і сторонніх фахівців.
1.3	Ухвалення остаточного рішення про необхідність впровадження змін на підприємстві і визначення рівня необхідних змін
1.4	Створення команди управління змінами
1.5	Визначення цілей майбутніх змін і розробка альтернативних варіантів їх здійснення
1.6	Вибір оптимального варіанту (програми) змін і ухвалення остаточного рішення відносно його проектування
1.7	Інформування працівників про намічені перетворення
2	СТАДІЯ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ
2.1	Розробка детального проекту (плану) стратегічних змін
2.2	Підготовка до впровадження: ознайомлення колективу з розробленим проектом змін, обґрунтування і пошук ресурсів для реалізації даного проекту; розробка графіків впровадження проекту і навчання працівників
2.3	Початок впровадження в діяльність підприємства проекту змін: «пілотування змін», виявлення основних проблем і труднощів, пов'язаних з практичним здійсненням перетворень
2.4	Повномасштабне впровадження запланованих змін з врахуванням усунення проблем, виявлених на етапі «пілотування змін»
3	СТАДІЯ 3. ОЦІНКА І ЗАКРІПЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ
3.1	Оцінка результатів впроваджених змін з точки зору економічної ефективності і соціальних наслідків
3.2	Закріплення попередніх досягнень шляхом подальшого пристосування до змін зовнішнього середовища і уточнення бачення, місії і стратегічних орієнтирів підприємства.

Отже, за рішенням керівництва деяким етапам може приділятися більша увага, деяким – менша. Проте, процес управління змінами не має бути хаотичним і основні його стадії не можуть бути випущеними. Лише зміни, здійснювані в логічній і впорядкованій послідовності, є прогресивними. Розглянемо кожен з етапів процесу управління змінами докладніше.

Стадія підготовки до змін починається з визнання керівниками підприємства необхідності міняти існуюче становище.

Керівники підприємства приймають рішення про необхідність змін інтуїтивно або спираючись на сигнали, що поступають із зовнішнього середовища господарювання, або реагуючи на негативну ситуацію, що вже склалася. При цьому одній констатації необхідності проведення змін недостатньо для того, щоб визначити їх цілі і способи реалізації. Необхідне точне розпізнавання і діагностика стану, в якому знаходиться підприємство.

Після визначення цілей майбутніх перетворень підрозділ управління змінами (або інше організаційний елемент) приступає до вибору оптимального варіанту їх реалізації і ухвалення остаточного рішення щодо його проектування.

Проект стратегічних змін, як і вся стратегія підприємства не підлягає чіткій регламентації.

До основних принципових завдань розробки проекту стратегічних змін слід віднести [288]:

- 1) комплексну бізнес-діагностику діяльності підприємства;
- 2) визначення основних цілей, завдань і принципів управління змінами;
- 3) визначення бюджету, термінів та необхідних заходів для реалізації проекту змін;
- 4) обґрунтування очікуваної ефективності проекту, головних ризиків та способів їх мінімізації.

Основні завдання проекту змін на підприємстві, добре сформульовані Ж. Льовінгтоном [289]. Такий проект повинен:

- 1) гарантувати, що організація реагує на впливи оточення і раціонально змінюється;
- 2) ретельно оцінити засоби, необхідні для реалізації проекту і переконатися, що всі джерела цих засобів були встановлені, і жоден не був забутий;
- 3) повністю оцінити всі витрати, понесені на реалізацію проекту з погляду економічної і корисної ефективності;
- 4) розвивати існуючу систему організації і існуючі ресурси так, щоб вони могли справитися із змінами, які передбачені цим проектом.

Погоджуємось здумкою багатьох учних, що, планування і реалізацію проекта стратегічних змін необхідно здійснювати за принципами та методами проектного менеджменту [290-297] .

Підготовлений таким чином проект є документом особливого значення, як результат творчої роботи команди управління змінами на стадії підготовки. Він повинен бути не тільки чітким і зрозумілим для майбутніх виконавців проектних рішень, але також представлений в такій формі, щоб він забезпечував схвалення керівництва, що виражається в рішенні про його впровадження, і працівників – активне включення в його реалізацію на практиці.

Узагальнений проект стратегічних змін складається з програми змін та плану впровадження змін [298].

Програма змін – це перелік структурованих заходів у розрізі основних напрямів діяльності, що дозволяють досягти поставленої стратегічної мети - підвищення економічної доданої вартості підприємства та забезпечення зростання його результуючих фінансово-економічних показників. Програма змін розробляється для усього підприємства і може мати достатньо укрупнений характер. Вона повинна визначати служби та підрозділи підприємства, задіяні у її виконанні. Також програма змін визначає орієнтовні терміни реалізації перетворень та етапність запровадження тих або інших дій.

Програма змін повинна задовольняти такі вимоги:

- 1) забезпечувати комплексну оптимізацію усіх бізнес-процесів підприємства;
- 2) бути підпорядкованою інтересам підприємства, привабливою для керівництва і персоналу, а також переконливою для зовнішніх партнерів [299];
- 3) висвітлювати існуючі та можливі проблеми підприємства, а також загрози для його існування;
- 4) встановлювати цілі, які вимірюються та контролюються;
- 5) містити рішення, які усувають проблеми та загрози;
- 6) визначати готовність персоналу до змін;
- 7) пропонувати заходи, які реально впровадити;
- 8) конкретизувати завдання у розрізі підрозділів та окремих працівників;
- 9) представляти фінансово-економічні та змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих дій.

На основі програми змін розробляється детальний план змін, який має містити перелік конкретних дій з кожного заходу, строки початку і закінчення, відповідальних осіб і виконавців, необхідні ресурси, очікувані економічні та соціальні результати.

На основі вищеозначеного пропонується підхід, що розкриває головні етапи розробки проекту стратегічних змін, який враховує ключові аспекти управління змінами на сучасному підприємстві (табл.5.2.).

В рамках проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства працівники мають реалізувати наступні етапи стратегічної діагностики.

- Провести стратегічну сегментацію підприємства. Порівняти виділені стратегічні напрями діяльності із нинішньою виробничою (торгово-технологічною) і організаційною структурою підприємства.

- Проаналізувати макро- та мікросередовище господарювання підприємства шляхом використання методів М.Портера, SNW – аналізу та SWOT – аналізу. Визначити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства порівняно із конкурентами використовуючи функціональний аналіз, аналіз ланцюжка створення вартості, бенчмаркетинговий аналіз.

Архітектоніка розробки проекту стратегічних змін на підприємстві
(авторська розробка)

№	Етап виконання проекту	Результат
1.	Стратегічний аналіз діяльності підприємства та загальна оцінка ефективності стратегічного управління	Узагальнення портфеля ділових стратегій для кожної СБО
2.	Визначення рівня успішності розвитку та фокусу стратегічних змін підприємства на даному етапі	Визначення головної мети змін та джерел розвитку підприємства
3.	Оцінка ефективності попереднього досвіду управління змінами на підприємстві	Визначення загального ефекту та формулювання можливих проблем
4.	Визначення стадії життєвого циклу галузевих ринків та галузевих технологій, які стосуються підприємства. Обчислення загального рівня структуризації конкуренції.	Ідентифікація актуальної стадії, її тривалості та прогнозування часу переходу до наступної стадії
5.	Обґрунтування стадії життєвого циклу підприємства за моделлю І. Адізеса та визначення можливих органі-заційних пасток та рівня нормальних, аномальних (та у разі наявності - патологічних) проблем.	Ідентифікація актуальної стадії, структуризація проблем та уточнення рівня успішності розвитку підприємства
6.	Формування системи фінансово-економічних показників для оцінки поточного рівня гнучкості та маневреності підприємства	Формування відповідної системи з орієнтацією на внутрішні нормативи та інші цільові (еталонні) показники.
7.	Ідентифікація наявних та невивантажених підприємству компетенцій та динамічних здібностей	Структуризація відповідних компетенцій за ознакою «ієрархія компетенцій»
8.	Обґрунтування напрямів подальшого розвитку компетенцій за допомогою матриці аутсорсингу	Визначення переліків власних компетенцій та запланованих до аутсорсингу
10.	Аналіз відповідності оргструктури стратегії, що реалізується та визначення найбільш доцільного типу організаційної структури на даному етапі	Проект рекомендованої оргструктури з визначенням принципів горизонтальних та вертикальних зв'язків
11	Аналіз типології існуючої організаційної культури підприємства за моделлю Кемерона-Куїнна та рівня її відповідності організаційній структурі.	Ідентифікація існуючого типу організаційної культури та визначення напрямів її реформування

Продовження таблиці 5.2

№	Етап виконання проекту	Результат
12	Визначення стратегічного потенціалу підприємства на основі інтегрованого врахування потенціалу стадій життєвого циклу підприємства, лідерської групи, організаційної культури, галузевого ринку, галузевої технології, знань та динамічних здібностей концепції і обґрунтування альтернативних напрямів можливих змін	Розрахунок величини стратегічного потенціалу та визначення векторів його покращення. Формування актуальної стратегієми та майбутньої, яка передбачає нарощування стратегічного потенціалу підприємства.
13	Встановлення відповідності наявних управлінських функцій поточній стадії життєвого циклу за концепцією «код Адізеса РАЕІ»	Визначення рівня забезпечення підприємства необхідними управлінськими функціями
14	Обґрунтування базової стратегії змін та її відповідності генеральній стратегії підприємства	Визначення 6-ти ключових напрямів змін на основі моделі вибору
15	Формування стратегічної карти на основі всього проведеного аналізу, у якій будуть відображені цільові показники подальшого розвитку підприємства	Стратегічна карта, побудована з дотриманням причинно-наслідкових зв'язків
16	Розробка збалансованої системи показників з урахуванням принципів моделі обґрунтування базової стратегії змін підприємства	Збалансована система показників. Розрахунок рівня відхилення показників поточного рівня від еталонного або цільового. Визначення характеру актуальних змін на основі встановленої шкали
17	Визначення рівня та характеру змін, необхідних підприємству на основі проведеної інтегральної оцінки за збалансованою системою показників	
18	Формування переліку конкретних заходів з підготовки і впровадження стратегічних змін та обґрунтування доцільних методів впровадження змін	Перелік заходів з деталізацією строків виконання та осіб, відповідальних за вчасність реалізації.
20	Уточнення складу колективу управління стратегічними змінами та визначення її місця в організаційній структурі	Формування штатної групи працівників у розрізі кожної стадії управління змінами
21	Оцінка рівня готовності підприємства до стратегічних змін у розрізі загальної, ситуативної та компетентісної готовності.	Співставлення фактичного та розрахованого рівня готовності до змін

- Здійснити виділення стратегічних бізнес-одиниць та стратегічних зон

господарювання підприємства - об'єкта дослідження з подальшою їх оцінкою. Провести визначення поточної конкурентної позиції кожної стратегічної бізнес-одиниці підприємства та рекомендованих конкурентних (ділових) стратегій на основі методів матричного портфельного аналізу або інших методів.

Для визначення рівня стратегічного управління підприємством на поточному етапі необхідно виконати наступні завдання.

- Сформулювати стислий стратегічний портрет підприємства - об'єкта дослідження, а дослідити тенденції основних показників його фінансово-економічної діяльності.

- Провести анкетування працівників підприємства, головним чином – його керівного складу, з метою виявлення існуючого рівня стратегічної орієнтації підприємства. Відповідні методики запропоновані у роботах Л. Волкера [303] та В. Крушельницької [304].

Визначення рівня стратегічного управління підприємством узагальнюється таким чином:

- високий рівень стратегічного управління означає тобто наявність на підприємстві цілісної стратегії з деталізацією на конкурентні та функціональні стратегії, з чітким визначенням місії, дерева цілей, осіб, відповідальних за розробку і реалізацію стратегії і механізмів відстеження ефективності стратегії;

- середній рівень стратегічного управління передбачає використання підприємством окремих елементів стратегічного управління без ув'язування в цілісну систему. Необхідно вказати які саме елементи стратегічного управління на даний час застосовуються на підприємстві;

- низький рівень стратегічного управління засвідчує відсутність на підприємстві свідомо застосовуваних елементів стратегічного управління.

Апробацію запропонованих етапів розробки проекту стратегічних змін представлено на прикладі одного з досліджуваних підприємств ПрАТ «Донецьксталь», яке відноситься до кластеру В2 «Зрілі підприємства з

середнім рівнем розвитку інтеграційних процесів». До головних СБО відносяться: виробництво чавуну; виробництво різних марок сталі; виробництво сталевих труб, металевих каркасів та прокату.

Серед базисних корпоративних стратегій розвитку ПрАТ «Донецьксталь» слід обрати стратегію зростання за рахунок внутрішніх джерел, оскільки головною ідеєю даної стратегії є поліпшення характеристик свого продукту або вироблення нового, не змінюючи при цьому галузі. Конкретними типами стратегії внутрішнього зростання стають стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту, стратегія розвитку продукту, що буде реалізовуватися на вже освоєному фірмою ринку. Серед базових стратегій ПрАТ «Донецьксталь» слід дотримуватись стратегії фокусування на витратах, метою якої є отримання переваги за рахунок низьких витрат. На сучасному етапі підприємство вже успішно просунулося у цьому напрямку, знизивши транспортно-логістичні витрати порівняно з конкурентами. Оскільки ПрАТ «Донецьксталь» є переслідувачем, то доцільно проводити стратегію проходження за галузевим лідером, не ризикуючи, але й не виявляючи пасивності.

Серед переліку змін, які були реалізовані на даному підприємстві у 2010-2012 рр. слід виділити наступні заходи:

- вироблена наладка АСУ ТП на печі № 1 стану 2300 прокатного цеху, що дозволило знизити викиди в атмосферу забруднюючих речовин на 98,4 т/рік;
- проведені еколого-теплотехнічні випробування на всіх топливовикористовуючих агрегатах, що дозволили досягти зниження об'ємів викидів оксиду вуглецю на 5-10 %.

В даний час продовжується реалізація програми технологічних змін стратегічного характеру, а саме: роботи з виконання масштабної програми по заміні мартенівського способу виробництва сталі на

електросталеплавильний – найбільш сприятливий з точки зору поліпшення екологічної ситуації в місті.

Ведеться будівництво електросталеплавильної печі ДСП-150. Планований термін введення в експлуатацію електросталеплавильного комплексу – 2014 р.

Заміна мартенівського виробництва на електросталеплавильне дозволить понизити викиди шкідливих речовин в атмосферу на 3,5 тис.т.

Оцінка ефективності попереднього досвіду управління змінами на підприємстві проводилась на основі анкетування керівного складу підприємства. Форма анкети представлена у таблиці 5.2.

Таблиця 5.2

Індикативна анкета для дослідження попереднього досвіду управління змінами на підприємстві (авторська розробка)

1	<p>Що було основними джерелами причини проведення перетворень на Вашому підприємстві (проранжуйте причини змін по ступеню важливості від 1 до 5: 1 – низький ступінь важливості, 5 – дуже висока)?</p> <p><input type="checkbox"/> Незадоволеність споживачів (клієнтів), їх додаткові побажання</p> <p><input type="checkbox"/> Незадовільний фінансово-економічний стан підприємства, негативні тенденції за ключовими показниками</p> <p><input type="checkbox"/> Незадоволеність існуючими умовами роботи співробітників, соціальна напруженість в колективі</p> <p><input type="checkbox"/> Особиста ініціатива керівництва з метою зміцнити конкурентні позиції підприємства або утримати досягнути результати</p> <p><input type="checkbox"/> Особиста ініціатива керівництва з метою витягувати додаткові вигоди з ситуації, що склалися в бізнесі</p> <p>Інші _____</p>
2	<p>Які з сучасних методів управління змінами застосовуються (застосовувалися) на вашому підприємстві?</p> <p><input type="checkbox"/> Аутсорсинг</p> <p><input type="checkbox"/> Бенчмаркінг</p> <p><input type="checkbox"/> Загальне управління якістю</p> <p><input type="checkbox"/> Реінжиніринг</p> <p><input type="checkbox"/> Лін-менеджмент</p> <p>Інші _____</p>
3	<p>Що на Ваш погляд перешкоджає ефективному впровадженню змін?</p> <p><input type="checkbox"/> Недосконале законодавства, макроекономічна ситуація</p> <p><input type="checkbox"/> Недолік компетентних кадрів, що управляють</p> <p><input type="checkbox"/> Недолік компетентних фахівців</p> <p>Інше _____</p>

Закінчення таблиці 5.2

4	<p>Які працівники на вашому підприємстві ініціюють або вносять пропозиції про необхідні перетворення?</p> <p><input type="checkbox"/> Керівники вищої ланки</p> <p><input type="checkbox"/> Керівники підрозділів</p> <p><input type="checkbox"/> Рядові співробітники</p> <p><input type="checkbox"/> Всі категорії працівників</p>
5	<p>Наскільки ефективними були перетворення, раніше впроваджені на Вашому підприємстві?</p> <p><input type="checkbox"/> Істотно покращили економічні показники</p> <p><input type="checkbox"/> Істотно покращили соціальні показники</p> <p><input type="checkbox"/> Істотно покращили як економічні, так і соціальні показники</p> <p><input type="checkbox"/> Трохи покращили економічні показники</p> <p><input type="checkbox"/> Трохи покращили соціальні показники</p> <p><input type="checkbox"/> Трохи покращили як економічні, так і соціальні показники</p> <p><input type="checkbox"/> Показники діяльності не змінилися</p> <p><input type="checkbox"/> Ефективність підприємства в цілому знизилась (зміни були не ефективними)</p>
6	<p>Як Ви вважаєте, які перетворення необхідно здійснити на Вашому підприємстві насамперед, щоб підвищити його економічну ефективність і конкурентоспроможність?</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
7	<p>На що мають бути направлені зміни на Вашому підприємстві насамперед?</p> <p><input type="checkbox"/> Виробничі процеси</p> <p><input type="checkbox"/> Торгово-технологічні процеси</p> <p><input type="checkbox"/> Процеси управління</p> <p><input type="checkbox"/> Процеси організаційного розвитку</p> <p>Інше _____</p>
8	<p>Що буде основними цілями майбутніх змін на Вашому підприємстві?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
9	<p>Як співробітники Вашого підприємства зазвичай реагують на впроваджувані зміни?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
10	<p>Чи має Ваше підприємство досвід залучення сторонніх фахівців для управління змінами? Якщо так, то з якою метою запрошувалися фахівці.</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

З результатів анкетування можна зробити висновки, що на ПрАТ «Донецьксталь» здебільшого мали місце технологічні зміни, проте були й незначні структурні. На запитання стосовно використання сучасних методів управління змінами 73% опитаних відмітили застосування загального управління якістю, 13,5% – реінжинірингу, 13,5% – лін-менеджменту.

Аналіз причин проведення змін за результатами анкетування наведено на рисунку 5.2.



Рис. 5.2 Структуризація причин проведення змін на ПрАТ «Донецьксталь»

Таким чином, більшість опитаних головною причиною змін на підприємстві вважають особисту ініціативу керівництва з метою зміцнення конкурентного стану. Проте, загалом всі причини, що пов'язані з існуючим погіршенням діяльності підприємства, переважають. Це свідчить про проактивний підхід до управління змінами на ПрАТ «Донецьксталь».

Майже всі опитані відзначають неістотні покращення економічних та соціальних показників. Але процес актуальних технологічних змін на підприємстві за останні роки (заміна мартенівського виробництва на

електросталеплавильне) ще триває, отже, робити висновки щодо остаточних результатів впровадження змін недостатньо коректно. Для визначення рівня організації процесу управління змінами на підприємстві також було проведено анкетування. Форма анкети представлена у таблиці 5.3.

Таблиця 5.3

Індикативна анкета для дослідження рівня стратегічного управління на підприємстві (складено автором)

1	<p>Чи розроблена на Вашому підприємстві чітка стратегія діяльності?</p> <input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Розробляється в даний момент <input type="checkbox"/> Ні
2	<p>Чи здійснюється на вашому підприємстві цілеспрямоване управління змінами?</p> <input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Застосовуються окремі інструменти управління змінами <input type="checkbox"/> Ні
3	<p>Чи усвідомлюєте Ви необхідність в підвищенні ефективності стратегічного управління (в т.ч. управління змінами) на Вашому підприємстві?</p> <input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні
4	<p>Які зміни по мірі охоплення відбулися на Вашому підприємстві за останні два роки?</p> <input type="checkbox"/> Трансформаційні(глобальні) <input type="checkbox"/> Розвиваючі (часткові) <input type="checkbox"/> Перетворюючі (що коригують оперативну діяльність)
5	<p>Які види перетворень здійснювалися на підприємстві?</p> <input type="checkbox"/> Технологічні <input type="checkbox"/> Структурні <input type="checkbox"/> Кадрові <input type="checkbox"/> Інші _____
6	<p>Як можна розцінити ці зміни виходячи з характеру направляючого імпульсу?</p> <input type="checkbox"/> Вимушені <input type="checkbox"/> Добровільні
7	<p>Хто координує процес управління змінами на Вашому підприємстві?</p> <input type="checkbox"/> Безпосередньо директор <input type="checkbox"/> Керівник спеціального підрозділу <input type="checkbox"/> Притягуються зовнішні консультанти <input type="checkbox"/> Інше _____
8	<p>Який тип організаційної структури існує на Вашому підприємстві в даний момент?</p> <input type="checkbox"/> Лінійна <input type="checkbox"/> Функціональна <input type="checkbox"/> Лінійно-функціональна <input type="checkbox"/> Дівізійна <input type="checkbox"/> Матрична <input type="checkbox"/> Інше _____

Закінчення таблиці 5.3

9	<p>Чи відчуваєте Ви необхідність в зміні цього типу оргструктури для підвищення ефективності стратегічного управління?</p> <p><input type="checkbox"/> Так</p> <p><input type="checkbox"/> Частково</p> <p><input type="checkbox"/> Ні</p>
10	<p>На якому рівні здійснюється делегування повноважень на Вашому підприємстві?</p> <p><input type="checkbox"/> Делегування широко застосовується на усіх рівнях</p> <p><input type="checkbox"/> Делегування здійснюється по функціях і завданнях середньої значущості</p> <p><input type="checkbox"/> Делегування здійснюється тільки у рамках окремих завдань</p> <p><input type="checkbox"/> Повноваження практично не делегуються</p>
11	<p>На якій стадії життєвого циклу знаходиться Ваше підприємство?</p> <p><input type="checkbox"/> Створення і становлення</p> <p><input type="checkbox"/> Зростання</p> <p><input type="checkbox"/> Зрілість</p> <p><input type="checkbox"/> Занепад</p>
12	<p>Що на Ваш погляд перешкоджає ефективному стратегічному управлінню?</p> <p><input type="checkbox"/> Недосконале законодавства, макроекономічна ситуація</p> <p><input type="checkbox"/> Недолік компетентних кадрів, що управляють</p> <p><input type="checkbox"/> Недолік компетентних фахівців</p> <p>Інше _____</p>

ПрАТ «Донецьксталь» знаходиться на четвертій стадії зростання через координацію. Координаційна діяльність полягає в тому, що недостатньо централізовані підрозділи об'єднуються в продуктові групи, вводиться складна система розподілу інвестиційних засобів компанії між її бізнес-одинацями. Поступово підприємство стикається з проблемою дуже складної системи планування і розподілу грошей, а також переобтяженою системою контролю. Її реакція на зміни ринку значно сповільнюється, що викликає падіння рівня організаційної ефективності. Це поступово призводить до виникнення своєрідних кордонів між штаб-квартирою і функціональними підрозділами організації, які, врешті-решт, стають причиною кризи кордонів. На підприємстві дуже складна організаційна структура, існує велика кількість випадків дублювання функцій. Отже, необхідно деяке спрощення структури. Також для подолання кризи границь на підприємстві необхідне чітке виділення стратегічної цілі та напрямків розвитку, розробка ефективної системи донесення цієї інформації до усіх організаційних одиниць,

простеження розуміння цілей та врахування і дотримання їх при прийнятті управлінських рішень.

За моделлю управління організаційним розвитком І. Адізеса ПрАТ «Донецьксталь» знаходиться на стадії аристократії. Для підприємства характерним є зміцнення системи контролю та старих традицій, формалізм у відносинах, нетерпимість до змін в організаційній культурі, активний розвиток нових напрямів, підприємство намагається бути інноваційним (на підприємстві проводиться велика кількість наукових розробок, проте дуже мала кількість з них реалізується). Керівники підприємства, що знаходиться на стадії аристократизму, поодинці відчують занепокоєння за майбутнє своєї компанії. Проте на офіційних нарадах, як правило, на проблемні моменти не висвітлюються з песимістичними прогнозами. Тобто, аристократичне підприємство працює за образом «ігнорування реальності». Хоча воно втрачає свою ринкову долю і конкурентоспроможність своєї продукції, працівники продовжують працювати, використовуючи традиційні методи. Вони відчують себе зобов'язаними підтримувати репутацію своєї компанії і орієнтуватися на її минулі результати. Отже, для підприємства характерні такі аномальні проблеми:

- признаки послаблення підприємницької діяльності;
- задоволеність результатом та процесом;
- відсутність почуття необхідності термінових дій;
- втрата бачення, небажання брати на себе ризик.

Щоб інтегрувати тип Е в організацію, що знаходиться на етапі аристократизму, перш за все, необхідно шукати в ній працівників з активними підприємницькими здібностями. Далі необхідно створити цільовий гурт (робочу групу) з цих людей і рекомендувати, щоб її очолив недавно прийнятий на роботу керівник типа Е. Задача групи полягатиме в роботі над перспективним проектом — розробки нового продукту або освоєння нового ринку, — який міг би бути завершений в короткі терміни. Оскільки до складу групи входять фахівці різного профілю, організації, що

працюють на різних рівнях, але володіють високим Е, то така група стане «обхідним каналом» для каналів адміністрування (А). Коли група активістів займаються виконанням свого завдання, то виникає Р і частково омолоджує організацію. Оскільки створюється декілька таких груп, то структура змінюється, центри влади зміщуються, а чекання здобуття реальних результатів зростають. Результати аналізу компетенцій узагальнено на рис. 5.3.

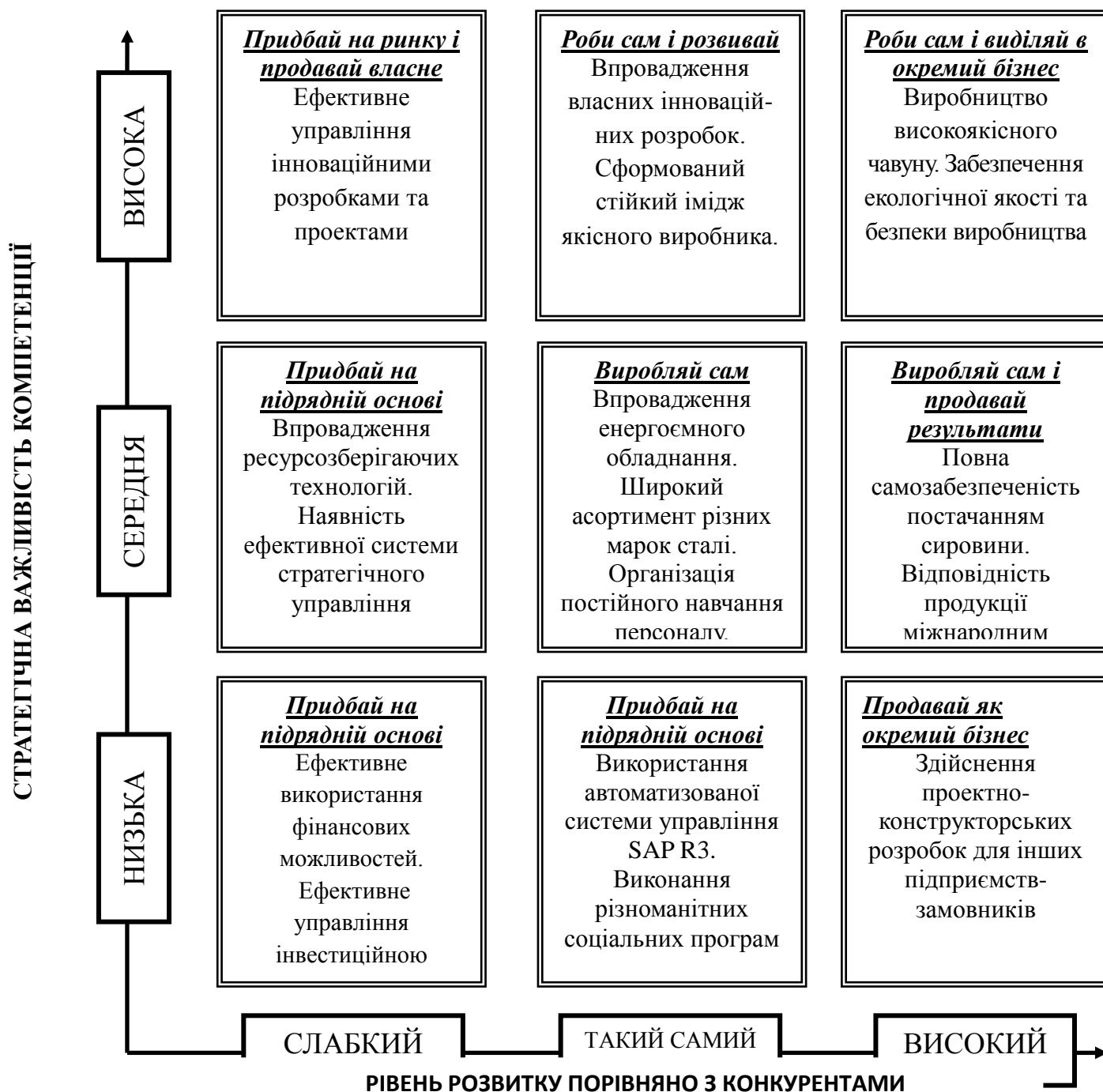


Рис. 5.3. Матриця напрямів збереження та аутсорсингу компетенцій ПрАТ «Донецьксталь»

Результати розрахунку економічної доданої вартості наведено у табл. 5.4.

Альтернативний озрахунок максимальної економічної доданої вартості ПАТ «АПК-Інвест» відповідно до запланованих змін

Показник	Одиниця виміру	2013, усього за рік	1 квартал 2014	2 квартал 2014	3 квартал 2014	4 квартал 2014	2014, усього за рік	1 квартал 2015	2 квартал 2015	3 квартал 2015	4 квартал 2015	2015, усього за рік	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Чиста виручка від реалізації	тис.грн.	707951	178757,63	180545,20	181447,93	182355,17	723105,93	185837,14	187695,51	189572,5	190520,33	753625,44	
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	664125	157729,69	151420,50	149906,30	148407,23	607463,71	171012,19	160884,28	152934,71	150655,83	635487,00	
Операційні витрати	тис.грн.	383171	98666,53	106559,86	102297,46	97182,59	404706,44	111119,59	100639,86	101646,26	99613,34	413019,05	
Інші (у т.ч. фінансові доходи)	тис.грн.	447154	116260,04	118585,24	120956,95	123376,08	479178,31	112235,65	116841,34	119178,17	121561,73	469816,89	
Інші (у т.ч. фінансові) витрати	тис.грн.	62064	17377,92	18073,04	18253,77	18253,77	71958,49	16912,44	18246,82	18253,77	18436,30	71849,33	
Прибуток до оподатк	тис.грн.	45745	21243,53	23077,05	31947,35	41887,67	118155,60	-971,43	24765,89	35915,90	43376,59	103086,95	
Податок на прибуток	тис.грн.	6680	4036,27	4384,64	6070,00	7958,66	22449,56	-174,86	4457,86	6464,86	7807,79	18555,65	
Чистий прибуток	тис.грн.	39065	17207,26	18692,41	25877,36	33929,01	95706,04	-796,57	20308,03	29451,04	35568,80	84531,30	
Власний задіяний капітал	тис.грн.	433760,5	390384,45	429422,90	472365,18	519601,70	452943,56	390384,45	409903,67	430398,86	451918,80	420651,44	
Позиковий задіяний капітал	тис.грн.	157269	235903,50	233544,47	231209,02	228896,93	232388,48	176141,28	247698,68	231209,02	226584,84	220408,45	
Платний позиковий капітал	тис.грн.	30000	55000	54900	53500	53000	54100,00	52000	52000	51500	51000	51625,00	
Вартість позикового капіталу	%	18	4,5	4,5	4,5	4,5	18	4,5	4,5	4,5	4,5	18	
Очікувана доходність власного капіталу	%	13,50	3,75	3,75	3,75	3,75	15	3,75	3,75	3,75	3,75	15	
Умовно-безризикова ставка доходності власного капіталу	%	19	4,75	4,75	4,75	4,75	19	4,75	4,75	4,75	4,75	19	
β-коефіцієнт ризиковості інвестицій	коэф.	1,18	0,295	0,295	0,295	0,295	1,18	0,295	0,295	0,295	0,295	1,18	
вартість власного капіталу	%	12,5	4,5	4,5	4,5	4,5	14,3	4,5	4,5	4,5	4,5	14,3	
Ставка податку на прибуток	%	19	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
Середньозважена вартість задіяного капіталу	%	12,64	4,35	4,36	4,37	4,38	14,31	4,36	4,36	4,37	4,37	14,31	
Економічна додана вартість	тис.грн.	-19572,44	-2189,12	-2439,48	2883,411	8848,904	23137,92	-	20083,597	151,4201	8399,592	13576,87	16935,346

Таблиця 5.5

**Визначення прогнозованих показників діяльності відповідно до
альтернативних варіантів стратегічних змін ПрАТ «Донецьксталь» у
2014р. (складено автором)**

Стратегічні зміни	Будівництво шредерної установки для переробки металобрухту	Будівництво розлив-машини для розширення асортименту сортового прокату
1	2	3
Генеральна стратегія	Стримане зростання обсягів реалізації	Зростання обсягів реалізації
Мета змін з урахуванням обмежень моделі	Підтримка адаптивного функціонування	Забезпечення внутрішнього розвитку ринку
Необхідний обсяг задіяного капіталу на 2014 рік (власного та платного позикового), тис.грн.	507043,56	472276,44
Прогнозована середньозважена вартість задіяного капіталу, %	14,31	14,31
Очікуваний дохід від реалізації, тис. грн.	723105,9305	753625,4366
Інші доходи, тис. грн.	479178,3109	469816,89
Собівартість, тис. грн.	607463,7146	635487,00
Витрати операційні, тис. грн.	404706,4363	413019,05
Витрати фінансові, тис. грн.	71958,49114	71849,33
Плановий обсяг чистого прибутку, тис.грн.	99250,70352	86593,04
Планова економічна додана вартість (EVA), тис.грн.	26682,6	18997,1

Як бачимо, у якості оптимального обрано варіант стратегічних технологічних змін - будівництво шредерної установки для переробки

металобрухту. Результати оцінки рівня готовності підприємства до запропонованих стратегічних змін зображено на рис. 5.5.

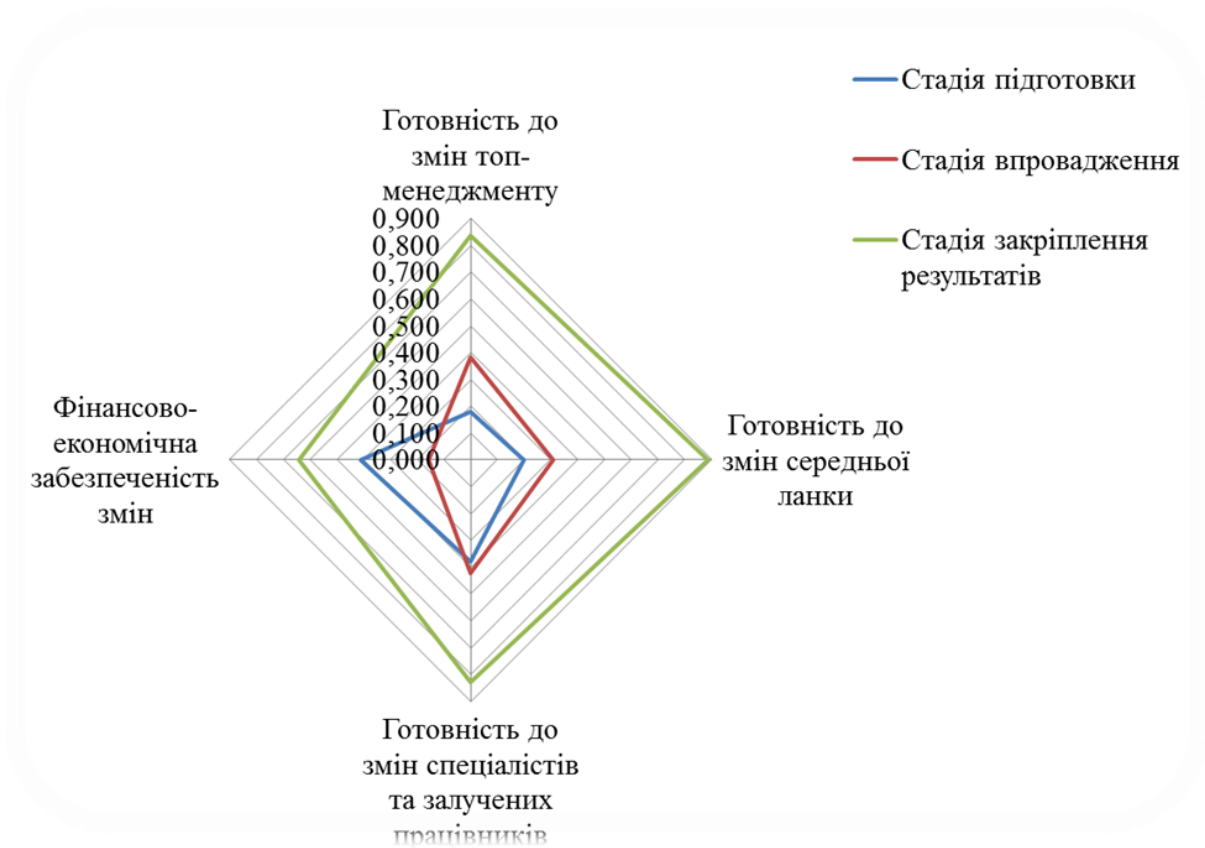


Рис. 5.4. Графічне зображення рівня готовності до стратегічних змін
ПрАТ «Донецьксталь»

Наступним етапом є аналіз відповідності оргструктури стратегії, що реалізується та визначення найбільш доцільного типу організаційної структури на даному етапі розвитку підприємства.

Для того, щоб провести такий аналіз необхідно визначити існуючий тип оргструктури та рівень її централізації. Далі необхідно визначити ступінь зв'язаності ринків та технологій підприємства. Недостатньо або нечітко визначений ступінь зв'язаності ринків і технологій може привести до вибору структури, яка спричинить серйозні проблеми при впровадженні стратегії. Отже, чотири умови (змінні) представлені на рис. 5.5, є спрямовуючими

рушійними факторами вибору організаційної структури в процесі реалізації стратегії сучасним підприємством.

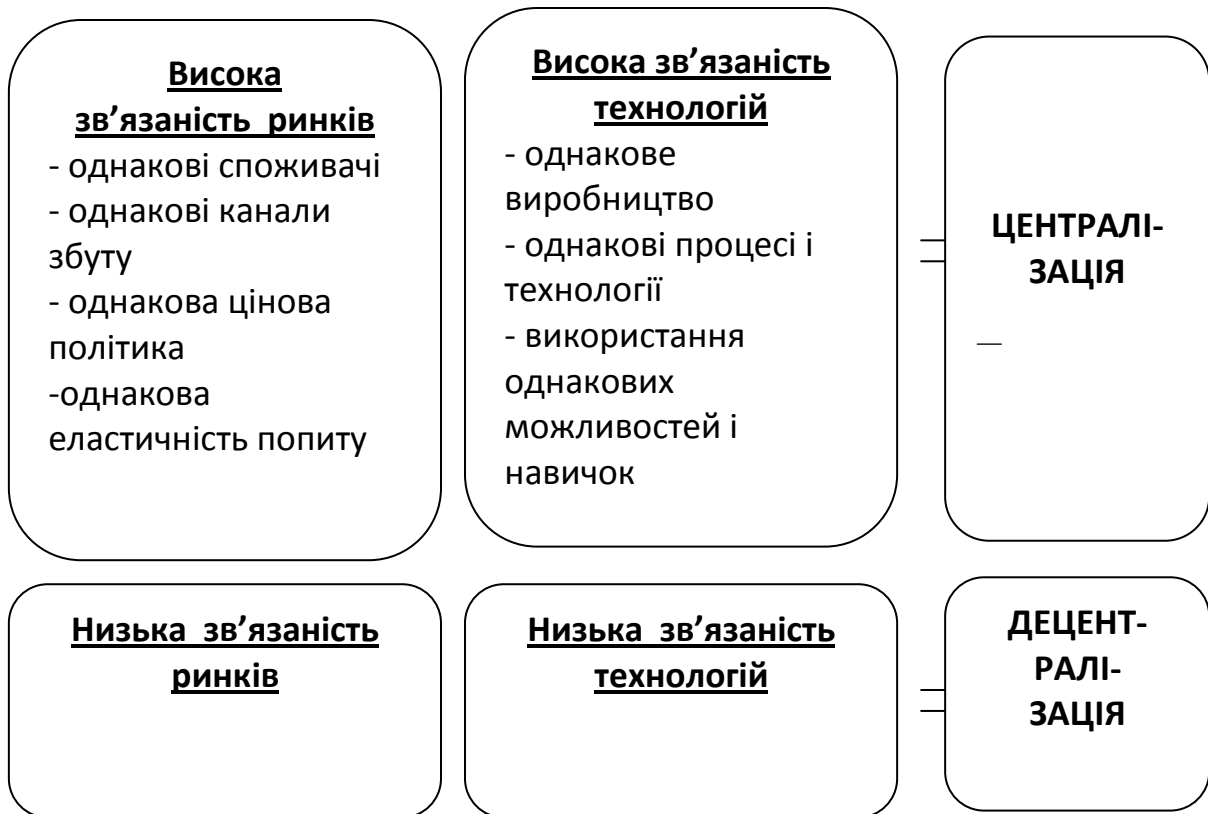


Рис 5.6. Обґрунтування впливу зв'язаності ринків і технологій на централізацію повноважень в організаційній структурі підприємства

Виконуючи цей пункт, необхідно визначити ступінь зв'язаності ринків і технологій на досліджуваному підприємстві та з'ясувати, чи відповідає існуючий рівень централізації доцільному типу організаційної структури. Створення команд управління змінами є суттєвою частиною не тільки процесу підготовки змін, але і їх проведення до останнього етапу. При формуванні команди управління змінами слід обов'язково обґрунтувати два аспекти:

- яким чином забезпечити присутність всіх ключових ролей в команді управління змінами [305];
- якими будуть джерела залучення працівників в цю команду (власні фахівці, сторонні спеціалісти, змішана команда) [306] .

Ключове значення в ефективності управління змінами на всіх стадіях має своєчасне і чітке інформування працівників. Причому на різних стадіях це інформування має свої основні акценти (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Технологія інформування працівників на різних етапах процесу змін (складено автором на основі [100])

Етап процесу змін	Типова реакція працівників підприємства	Роль інформування і головний зміст інформації
СТАДІЯ 1. ПІДГОТОВКА		
<p>Визнання необхідності змін; створення команд управління змінами; діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища; обґрунтування бачення і базової стратегії змін.</p>	<p>Працівники ще не усвідомили необхідності змін</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Інформування сприяє усвідомленню невідкладності змін і появі їх перших прихильників • У повідомленнях підкреслюється необхідність змін і ризик збереження «статусу-кво». Керівники активно підтримують курс перетворень
<p>Остаточна розробка бачення і вибір оптимального варіанту здійснення змін.</p> <p>Проект змін доводиться до відома працівників. Перші прихильники починають брати участь в роботі по змінах.</p>	<p>Працівники виявляють зацікавленість до змін.</p> <p>Значна частка працівників не вірить в успіх змін.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Мета інформування – підвищити обізнаність зацікавлених сторін про перспективи і необхідні зміни • Завдяки інформуванню невідкладність змін усвідомлює велика час-ина зацікавлених сторін Керівники продовжують доводити необхідність змін
СТАДІЯ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ		
<p>Розробка докладного проекту змін і ухвалення ключових рішень. Залучення ресурсів для реалізації проекту. Початок впровадження в практику діяльності намічених змін («пілотування»).</p>	<p>Працівники починають турбуватися з приводу можливих втрат. Іноді прагнуть відхилитися.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Завдяки інформуванню велика частина зацікавлених сторін залучена в зміни • Підтримується двоїсторонній діалог про деталі змін • Признається наявність труднощів, але як і раніше підкреслюється необхідність змін • Зберігається відчуття невідкладності змін

Закінчення таблиці 5.6

Етап процесу змін	Типова реакція працівників підприємства	Роль інформування і головний зміст інформації
Повне впровадження в практику проекту змін. Відбуваються істотні перетворення.	Працівники нерідко випробовують стрес. Є вірогідність хаосу.	<ul style="list-style-type: none"> • У повідомленнях уточнюються цілі, наявні ресурси і даються вказівки • Уточнюються масштаби перетворень: що зміниться, а що – ні Признаються певні труднощі, але не перестає підкреслюватися необхідність змін
СТАДІЯ 3. ОЦІНКА І ЗАКРІПЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ		
Закріплення отриманих досягнень. Комплексна оцінка результатів змін.	Працівники відчують психологічну втому	<ul style="list-style-type: none"> • Наголошуються успіхи, але як і раніше робиться акцент на необхідності постійних вдосконалень і перетворень.

В залежності від того, наскільки активно і ініціативно той чи інший працівник реагує на зміни, можна використовувати їх бажання підтримувати перетворення на користь підприємства. Таким чином, стадія підготовки до змін є дуже відповідальним і актуальним аспектом процесу управління стратегічними змінами. Від того, наскільки ретельно буде проведено підготовчу стадію – залежатиме успіх подальшого впровадження змін.. Узагальнення цілей інформування працівників в процесі планування і реалізації стратегічних змін представлено на рис. 5.7.

Це одним вкрай важливим аспектом управління стратегічними змінами на підприємстві є аналіз типології існуючої організаційної культури підприємства та визначення рівня її відповідності організаційній структурі.

У разі неможливості забезпечити належний рівень відповідності будь-як проекти стратегічних змін ймовірніше за все будуть мати високий рівень несприйняття або навіть опору персоналу. Отже, ключовим аспектом підготовчої стадії буде визначення існуючого на даний час рівня відповідності наявного типу культури тій типології організаційної

структури підприємства і встановлення на цій основі орієнтирів у реформації культури.

ОСНОВНІ СТАДІЇ ПОЦЕСУ ЗМІН



Рис 5.7. Принципи забезпечення інформаційної підтримки відповідно до основних стадій змін (складено автором)

На думку багатьох учени, зокрема Г. Хаєта [306], Г. Захарчина [307], В. Шконди [308] між типом культури підприємства і типом оргструктури існує взаємозв'язок. Проте такий взаємозв'язок не є однозначним і чітко встановлюваним. Вказана неоднозначність викликана тим, що якщо структури організацій можуть бути віднесені до різних типів, то відмінність між даними структурами є суттєвою. При цьому відмінності між видами

організаційної структури усередині одного типу не є дуже принциповими. Укрупнено організаційні структури сучасних підприємств поділяються на два типи: ієрархічні (лінійно-функціональна, лінійна, лінійно-штабна і деякі інші) і органічні (матрична, дивізійна, кросс-функціональна, проектна і багатовимірні) [310].

Головним критерієм цього розподілу виступає ступінь гнучкості і адаптивності організаційних структур. Так, ієрархічні структури орієнтовані на стабільність і відрізняються низькою адаптивністю, а органічні є більш гнучкими, спрямовані на розвиток і володіють більшою адаптивністю. У свою чергу, новітні організаційні форми (мережеві) ще гнучкіші й адаптивніші.

Після розгляду різних типів організаційних культур стає зрозумілим за шкалою «стабільність — гнучкість» їх певним чином можна розподілити також. До стабільних культур (культур, орієнтованих на стабільність за моделлю, наприклад, Камерона-Куїнна) відносяться бюрократична і ринкова. Кланова і новелтистська культури є гнучкими [311, с. 56-59]. Тому вважаємо за правомірне стверджувати, що співвідносити структуру і культуру організації можна не на рівні «вигляд — вигляд», а на рівні «тип — тип». Стабільному типу культури повинна відповідати стабільна структура, і, навпаки, гнучка структура дозволяє сформувати і розвивати гнучку організаційну культуру (табл. 5.7).

Проведення змін, пріоритетними цілями яких є економічні, відповідає цінностям бюрократичної культури. Наприклад, такі дії, як впровадження регулярних правил, посадових інструкцій і системи обліку, властиві даному типу культури. Не протирічать йому і суворий контроль з боку керівництва, і прагнення здійснити зміни зверху вниз.

Таким чином економічні зміни можуть реалізовуватись за умов домінування ринкового або бюрократичного типу культури. Отже можна зробити висновок, що переважна зміна організаційної структури в процесі

стратегічних перетворень може ефективно здійснюватися тільки за умови формування або збереження) організаційної культури стабільного типу.

Таблиця 5.7

Основні характеристики відповідності культури і структури підприємства

Тип організаційної структури	Відповідний тип організаційної культури	Характеристики інформаційної системи
Ієрархічна	Ринкова Бюрократична	Відносна закритість інформаційних потоків; доступність інформації обмеженому колу осіб; наявність чіткої структури; відносна стабільність; переважне формальне (документальне) закріплення інформації, що використовується
Органічна	Кланова Новелтистська	Забезпечення максимальної відвертості інформації усередині фірми; широкий доступ та обмін інформацією з суб'єктами зовнішнього середовища; формування тимчасових елементів інформаційної системи; гнучкість і відсутність необхідності формального закріплення більшої частини інформації, що використовується

Соціальні зміни, метою яких є організаційний розвиток, базуються на постулатах кланового типу культури. До них, нагадаємо, відносяться високий ступінь довіри і співпраці в колективі залучення працівників до процесів управління, підтримка командного духу і відчуття відданості фірмі. В той же час дії, відповідні таким змінам не протирічать й принципам новелтистської культури.

Так, створення гнучких організаційних структур, постійне навчання персоналу, орієнтація на розкриття організаційного потенціалу і розвиток підприємства органічно вписується в систему цінностей і норм новелтистської культури. Таким чином, ефективне здійснення адаптації або реформації організаційної культури підприємства в процесі стратегічних

перетворень можливе в тому випадку, якщо є загальний орієнтир на формування гнучкого типу культури.

Слід відзначити, що для з'ясування відповідності культури і структури організації необхідно визначити критерії вимірювання таких характеристик, як: відвертість системи; гнучкість системи; доступність інформації; ступінь формалізації інформації.

Отже, визначення відповідності характеристик структури і культури підприємства повинне проводитися на початковій стадії процесу стратегічних змін. І, безумовно, обґрунтування базової стратегії змін на підприємстві необхідно проводити з урахуванням особливостей наявної і найбільш доцільної організаційної культури

Впровадження проекту змін, що є остаточним етапом тривалого циклу, є одночасно виключно важким етапом. Якщо навіть припустити, що перші сфери упроваджуваного проекту відповідно підготовлені і мають фінансове забезпечення для їх реалізації, то четверта сфера – що стосується людей, їх поведінки, позицій і ухвалення «нового» виходить за рамки економічного аспекту почину. Тут мова йде не тільки про подолання колишніх стереотипів і рутини в роботі, але і про зміну ментальності як керівних кадрів, так і безпосередніх виконавців процесу роботи. Перші стереотипи найчастіше вдається змінити завдяки хорошій підготовці, тобто завдяки професійному навчанню і підвищенню кваліфікації кадрів. Друга проблема, значно важча і триваліша за часом, потребує не тільки знання джерел виникнення психологічних бар'єрів при ухваленні змін загалом, але і подолання колишніх зразків організаційної культури, перебудови на інші способи мислення і роботи. А це вимагає неодноразової зміни поколінь, і, отже, тривалішого часу, ніж припускає графік впровадження.

Якщо більшість етапів процесу планування і впровадження змін досить широко обговорено в закордонній і вітчизняній літературі, то визначення

ефективності, або методика оцінки їх результатів після введення в практику роботи підприємства (або після закінчення пускового періоду) розглядається дуже стисло. У традиційному підході до оцінювання ефективності організаційних перетворень звертається увага, насамперед, на визначення економічної ефективності у вимірних одиницях, наприклад, підвищення продуктивності (індивідуальної продуктивності) робітників, загальної рентабельності підприємства, і, отже, одержання позитивної різниці між результатами і витратами [313]. Врахування суб'єктів цих змін – робітників, і суспільні наслідки проведення змін нечасто виступає головним предметом оцінки. Провідні вчені А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Попов С.А. зазначають, що останнім часом найбільш прогресивним є підхід, який передбачає визначення того, чи була реалізована й у якому ступені загальна мета і всі конкретні організаційні починання. Отримані результати при цьому оцінюються як вимірними (кількісними і якісними), так і невимірними – якісними показниками. В контексті підвищення значущості соціальних факторів такий підхід до оцінки ефективності стратегічних змін вважаємо найбільш доцільним.

На практиці визначення величини загального ефекту змін на підприємстві є важким з погляду необхідності сформулювати придатні для практичного використання критерії оцінки. Оскільки тільки деякі результати змін можна визначити в «твердих» економічних показниках, таких як кількість, вартість продажу, прибуток тощо.

У більшості випадків, оцінюючи ефективність впроваджуваних змін, керівники підприємств зазначають такі критерії :

- отримання більшого прибутку;
- збільшення обсягів реалізації;
- зростання заробітної плати працівників;
- зміни в системі роботи з постачальниками та споживачами.

Нерідко оцінка результатів впровадження будь-яких змін на підприємстві проводиться за «середніми галузевими результатами». Типовими «середніми показниками» вважаються:

- 15-20% зростання продуктивності;
- 10-20% зменшення складських запасів;
- 20-50% скорочення виробничого, операційного, фінансового циклів підприємства.

При цьому обґрунтованої методики, яка б дозволяла чітко визначити вплив кожного перетворення на ефективність підприємства, у багатьох підприємств досі не існує.

Загалом, для оцінки економічної і соціальної ефективності змін визначено наступні принципи:

- оцінку ефективності необхідно виконувати шляхом порівняння економічних і соціальних показників з визначеними передумовами (і критеріями оцінки) перед початком процесу змін, або з положенням, визначеним у процесі діагностичних досліджень;
- при оцінці вимірюваних результатів використовувати методи підведення балансу про стан до змін і після них; для якісної оцінки – відповідні інструменти збору інформації (анкети, опитування, спостереження), що використовувалися при необхідності аналізу і діагнозу організації.

На основі вищевикладеного пропонується схема оцінки ефективності впроваджених змін, яка враховує глибину змін на усіх рівнях підприємства і блок загальних соціальних показників (рис.5.8.).

Починати оцінювати результати стає можливим з моменту закінчення «пускового періоду». Щодо змін в управлінських процесах - повинний пройти визначений проміжок часу, щоб їхня оцінка могла бути об'єктивною. Що стосується якісних наслідків змін, до яких відносяться психо-соціологічні фактори, оцінку рекомендується проводити не раніше ніж після шести місяців або одного року. Вона повинна включати оцінку, виконану на

основі вищезгаданих опитувань і анкет, адресованих усім групам, зайнятим в організації. Ці дослідження повинні визначити думки працівників відносно не тільки загальної оцінки змін, але і також: умов роботи й організації процесів використання номінального часу роботи, результатів навчання і підвищення кваліфікації, способів винагороди, атмосфери роботи і стилю управління, перспектив на майбутнє, недоліків і проблем, що виникають у процесі роботи нової організації тощо.



Рис.5.8. Схема оцінки ефективності стратегічних змін

Запропонований у роботі підхід до інтегративної оцінки ефективності змін базується на врахуванні загальних та специфічних соціально-економічних критеріїв. Система економічних критеріїв враховує ступінь перетворень (розвиваючі, перетворюючі, трансформаційні) відповідно до

ієрархічних рівнів підприємства (працівник – підрозділ – товарна серія – стратегічна бізнес-одиноця – корпорація). Систему соціальних критеріїв сформовано за принципами приведення організаційної культури у відповідність з організаційною структурою. Окрім загальних економічних і соціальних критеріїв обґрунтовано доцільність врахування системи специфічних критеріїв, які встановлюються у розрізі технологічних, бізнес-модельних, структурних та орієнтованих на персонал змін. Для системного врахування означених вище критеріїв і відповідних кількісних і якісних показників у роботі запропоновано інтегральний показник багатокритеріальної оцінки ефективності змін, який розраховується з використанням методів таксономічного багатofакторного аналізу

Висновки до розділу 5

У розділі розкрито специфіку розробки проекту стратегічних змін на основі сучасних методів управління змінами; запропоновано методичний підхід до інтегративної оцінки ефективності стратегічних змін на підприємстві.

Зокрема, висвітлено архітектоніку проекту стратегічних змін, що розкриває етапність його розробки з урахуванням досягнутого рівня розвитку підприємства, типології існуючої організаційної структури та організаційної культури.

Узагальнений проект стратегічних змін складається з програми змін та плану впровадження змін.

Програма змін – це перелік структурованих заходів у розрізі основних напрямів діяльності, що дозволяють досягти поставленої стратегічної мети – підвищення економічної доданої вартості підприємства та забезпечення зростання його результуючих фінансово-економічних показників. Програма змін розробляється для усього підприємства і може мати достатньо укрупнений характер. Вона повинна визначати служби та підрозділи

підприємства, задіяні у її виконанні. Також програма змін визначає орієнтовні терміни реалізації перетворень та етапність запровадження тих або інших дій.

Встановлено, що для визначення рівня стратегічного управління підприємством на поточному етапі необхідно виконати наступні завдання.

Сформулювати стислий стратегічний портрет підприємства - об'єкта дослідження, а дослідити тенденції основних показників його фінансово-економічної діяльності.

Провести анкетування працівників підприємства, головним чином – його керівного складу, з метою виявлення існуючого рівня стратегічної орієнтації підприємства. Визначення рівня стратегічного управління підприємством узагальнюється таким чином:

- високий рівень стратегічного управління означає тобто наявність на підприємстві цілісної стратегії з деталізацією на конкурентні та функціональні стратегії, з чітким визначенням місії, дерева цілей, осіб, відповідальних за розробку і реалізацію стратегії і механізмів відстеження ефективності стратегії;

- середній рівень стратегічного управління передбачає використання підприємством окремих елементів стратегічного управління без ув'язування в цілісну систему. Необхідно вказати які саме елементи стратегічного управління на даний час застосовуються на підприємстві;

- низький рівень стратегічного управління засвідчує відсутність на підприємстві свідомо застосовуваних елементів стратегічного управління.

Встановлено, що «технологія вербування» означає механізм найбільш ефективного залучення працівників до змін у відповідності до існуючого ставлення до перетворень. Головною ідеєю «вербовки» виступає розподіл усіх працівників – прихильників змін на 5 груп, від просто обізнаних з приводу змін до активно пропагандуючих зміни. Чим глибшою є ініціатива та зацікавленість працівника до перетворень, тим більш наближеним слід

зробити працівника до безпосередньої участі у змінах та у подальших прибутках від впровадження перетворень.

У роботі доведено, що обов'язковою складовою завершального етапу проектування змін повинні виступати обґрунтування системи оцінки ефективності запроваджуваних перетворень та визначення шляхів інституалізації змін в організаційну культуру.

Виявлено, що обґрунтованої методики, яка б дозволяла чітко визначити вплив кожного перетворення на ефективність підприємства, у багатьох підприємств досі не існує.

Загалом, для оцінки економічної і соціальної ефективності змін визначено наступні принципи:

- оцінку ефективності необхідно виконувати шляхом порівняння економічних і соціальних показників з визначеними передумовами (і критеріями оцінки) перед початком процесу змін, або з положенням, визначеним у процесі діагностичних досліджень;
- при оцінці вимірюваних результатів використовувати методи підведення балансу про стан до змін і після них; для якісної оцінки – відповідні інструменти збору інформації (анкети, опитування, спостереження), що використовувалися при необхідності аналізу і діагнозу організації.

Запропонований у роботі методичний підхід до інтегративної оцінки ефективності змін базується на врахуванні загальних та специфічних соціально-економічних критеріїв. Система економічних критеріїв враховує ступінь перетворень (розвиваючі, перетворюючі, трансформаційні) відповідно до ієрархічних рівнів підприємства (працівник – підрозділ – товарна серія – стратегічна бізнес-одиниця – корпорація). Систему соціальних критеріїв сформовано за принципами приведення організаційної культури у відповідність з організаційною структурою. До соціальних критеріїв у роботі віднесено умови праці, організацію використання робочого часу, кваліфікаційний та компетентісний рівень працівників, соціально-

психологічний клімат та майбутні кар'єрні перспективи працівників, що брали участь у реалізації стратегічних змін.

Окрім загальних економічних і соціальних критеріїв обґрунтовано доцільність врахування системи специфічних критеріїв, які встановлюються у розрізі технологічних, бізнес-модельних, структурних та орієнтованих на персонал змін. Для системного врахування означених вище критеріїв і відповідних кількісних і якісних показників у роботі запропоновано інтегральний показник багатокритеріальної оцінки ефективності змін, який розраховується з використанням методів таксономічного багатofакторного аналізу.

ВИСНОВКИ

У монографії здійснено теоретичне узагальнення та вирішення актуальної науково-прикладної проблеми, що полягає у розробці теоретико-методологічних основ і практичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами на підприємстві, що спрямовані на забезпечення його стратегічної стійкості.

1. Досліджено системний характер змін сучасного бізнес-середовища, який здебільшого знаходить прояв у інституційних та структурних перетвореннях, а саме: глобалізації та інтернаціоналізації механізмів господарювання; динамічних зрушеннях у структурі потреб споживачів з підвищенням ролі нецінової конкуренції; поглибленні інтеграційних процесів у горизонтальному та вертикальному напрямках, що поширює обсяги злиття та поглинання підприємств, активному впровадженні найновіших інформаційних та комунікаційних систем і технологій.

Виявлено, що існуючі системи стратегічного менеджменту, інформаційні, організаційні та структурні механізми управління багатьох українських підприємств не характеризуються чітко вираженою стратегічною спрямованістю і тому повною мірою не забезпечують узгодженості динаміки розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища.

2. Сформовано авторську позицію у розкритті дихотомічної сутності стратегічних змін, яка передбачає встановлення взаємозв'язку між змінами та розвитком і полягає в розумінні цих дефініцій як процесу і як результату. Сутність стратегічних змін, з одного боку, розкривається у процесі перетворення підсистем підприємства, який спричиняє безпосередній або проактивний вплив на його генеральну, конкурентну чи функціональну стратегії, результатом якого стає розвиток підприємства. З іншого боку, стратегічні зміни як принципова конструктивна реконфігурація технологічних, бізнес-модельних, структурних, культурних та інших підсистем являють собою результат процесу розвитку підприємства.

3. Обґрунтовано системну класифікацію стратегічних змін, що базується на відтворенні ознак підприємства як відкритої системи у відповідних класифікаційних ознаках стратегічних змін з подальшим формулюванням типології змін з огляду на їх змістовні характеристики та континуум. Наведена класифікація відображає багатоаспектний характер змін та необхідність комплексного врахування системних факторів в процесі планування і впровадження перетворень на підприємстві.

4. Обґрунтовано концептуальний підхід до встановлення взаємозв'язку і взаємозалежності між дефініціями «стратегічні зміни» – «розвиток» - «стратегічна стійкість», який формулює головну концептуальну ідею дисертаційної роботи: ґрунтовне управління стратегічними змінами на підприємстві є рушійним фактором його адаптивного функціонування або розвитку, збалансоване поєднання яких формує ключову інтегративну властивість підприємства, як динамічної відкритої системи, - стратегічну стійкість.

5. Генезис теоретичних ідей та когнітивний аналіз дефініцій і принципів підходів до управління змінами дозволив виокремити чотири етапи розвитку теорії управління стратегічними змінами, як самостійного наукового напрямку. Наукове обґрунтування типології етапів розвитку теорії управління змінами, що базувалось на виявленні спряженості еволюції даної теорії з етапами розвитку теорії стратегічного управління та змінами загальноекономічних тенденцій довело, що теорія управління змінами, вихідні положення якої закладено у 50-х роках ХХ ст., починаючи з 2000-х років, інтегрується у фундаментальну теорію стратегічного управління та стає її вузловою складовою, посилюючи міждисциплінарні зв'язки.

6. Авторське обґрунтування правомірності застосування парадигмальних підходів до управління змінами аргументувало доцільність кібернетичних принципів на початкових стадіях життєвого циклу підприємства та стадіях зростання, ситуаційне поєднання кібернетичних і синергетичних принципів на стадіях розквіту з ознаками інституціональної стабілізації та усіх

наступних стадіях. Синергетичні принципи пропонується запроваджувати на стадії розквіту за умов досягнення підприємством організаційного рівня «управління знаннями».

7. Розроблено концепцію управління стратегічними змінами на основі ситуаційно-динамічного підходу, який передбачає структуроване, поетапне обґрунтування змін підприємства на основі моделювання динаміки системи та ситуаційне поєднання принципів, інструментів та методів кібернетичного та синергетичного підходів в процесі планування та реалізації стратегічних змін.

Означена концепція являє собою квінтесентивне теоретико-методологічне уявлення підприємства щодо обґрунтування і впровадження перетворень в бізнес-процеси на основі збалансованого поєднання детермінант адаптивного функціонування та розвитку підприємства з метою забезпечення його стратегічної стійкості в умовах динамічного бізнес-середовища.

8. Використання запропонованого у роботі підходу до структурної діагностики актуальних проблем управління стратегічними змінами засвідчило відсутність цілісної системи стратегічного управління на багатьох українських підприємствах, що унеможлиблює формування дієвого комплексного механізму управління стратегічними змінами.

До кола найбільш актуальних проблемних зон слід віднести недостатню відповідність організаційної структури організаційній культурі «перетворень» і відповідно – невисокий рівень залучення працівників до ініціювання та впровадження змін, а також низький рівень застосування сучасних методів та інструментів управління змінами.

9. Розроблено методологічний апекс управління стратегічними змінами на підприємстві, який розбудовує принципи, логіку та методи їх планування і реалізації за такою концептуальною схемою: обґрунтування (або уточнення) генеральної стратегії (економічні цілі, джерела внутрішнього та (або) зовнішнього розвитку) – визначення фокусу стратегічних змін (підтримка

стійкого розвитку, запобігання організаційним пасткам, виведення з кризової ситуації, оновлення або трансформація, вихід з бізнесу з максимальним прибутком) – вибір базової стратегії змін з встановленням необхідного рівня реконфігурації генеральної стратегії (від дуже низького до високого за п'ятирівневою шкалою) – формування комплексного механізму проактивного управління стратегічними змінами з декомпозицією на цільові механізми.

10. Запропоновано методологію визначення ключових напрямів стратегічних змін підприємства, що узагальнюється вибором базової стратегії змін, на основі моделювання динаміки системи. У зв'язку з великою кількістю вихідних даних та оптимізованих параметрів, що розглядаються у часовій динаміці, обґрунтування базової стратегії змін на підприємстві являє собою комбінаторну задачу великої розмірності, яка з метою зниження розмірності зводиться до задачі динамічного програмування.

Вибір базової стратегії змін і відповідну ідентифікацію ключових процесно-контекстних параметрів стратегічних змін (спосіб реалізації, терміновість впровадження, рівень проактивності; глибина, ступінь охоплення бізнес-процесів, рівень інноваційності) запропоновано здійснювати за критерієм максимізації стратегічної стійкості підприємства. У якості найбільш ґрунтовного і комплексного показника, який відображає рівень підтримки підприємством стратегічної стійкості, обрано показник економічної доданої вартості підприємства (EVA).

11. Запропоновано науково-методичний підхід до формування комплексного механізму проактивного управління стратегічними змінами, який впорядковує застосування аналітичних та управлінських процедур з визначення готовності підприємства до змін, забезпечення їх координації та контролю на основі симбіозу ступінчастих і реінжинірингових методів та когнітивної людської складової.

Означений механізм передбачає наявність двох взаємопов'язаних системних блоків: блок планування, який охоплює систему стратегічної

діагностики підприємства та систему ініціювання змін; блок запровадження, складовими якого є система координації та контролю та система оцінки результатів та інституалізації змін в організаційну культуру.

12. Сформовано науково-методичний підхід до визначення рівня загальної та ситуативної готовності підприємства до змін (готовність до змін визначено як збалансований стан підприємства, при якому усі його підсистеми налаштовані на сприятливі умови започаткування процесів планування, впровадження або закріплення результатів змін), який на відміну від існуючих, дозволяє це зробити у розрізі фінансово-економічного забезпечення перетворень та рівня загальної організаційної сприятливості та компетенційної готовності персоналу трьох рівнів ієрархії (керівників вищої ланки, середньої ланки та лінійних працівників) з урахуванням ретроспективних та перспективних компонент і наявного стану; означений підхід передбачає поетапне визначення готовності на кожній стадії управління змінами, а саме підготовки, впровадження, закріплення результатів.

13. Удосконалено підхід до визначення компетентісної готовності підприємства щодо управління змінами розкриває логіку розвитку одинадцяти компетенцій різної ієрархії, вісім з яких є управлінськими, для поступового досягнення високого рівня компетентісної готовності. Запропонована матриця визначення параметрів загальної компетентісної готовності підприємства до стратегічних змін висвітлює послідовні етапи її створення з урахуванням ієрархічної динаміки особистісних, стандартних (групових) та провідних (системних) компетенцій і виділенням головних здатностей, які забезпечують необхідний рівень готовності.

14. Встановлено, що основою ефективної практичної реалізації стратегічних змін на вітчизняних підприємствах є злагоджена система організаційного проектування.

Автором запропоновано підхід, що розкриває архітектоніку розробки проекту стратегічних змін у розрізі найбільш актуальних етапів та

результатів виконання кожного етапу, з урахуванням ключових аспектів планування і реалізації перетворень на підприємстві.

15. Запропоновано методичний підхід до інтегративної оцінки ефективності стратегічних змін, який базується на встановленні загальних та специфічних соціально-економічних критеріїв та дозволяє врахувати ступінь перетворень (розвиваючі, перетворюючі, трансформаційні) відповідно до ієрархічних рівнів підприємства (працівник – підрозділ – товарна серія – стратегічна бізнес-одиниця – корпорація). Для системного врахування означених вище критеріїв запропоновано інтегральний показник багатокритеріальної оцінки ефективності змін, який розраховується з використанням методів таксономічного багатofакторного аналізу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Федулова Л. І. Особливості економіки знань на сучасній фазі розвитку суспільства : теорія і практика розбудови в Україні / Л. І. Федулова, Т. М. Корнєєва // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 4. – С. 73–86.
2. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США / Ф. Махлуп // М. : Прогресс, 1966. – 462 с.
3. Колесов В. П. Экономика знаний : монография / В. П. Колесов, В. Л. Макаров, Л. Г. Белова. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 432 с.
4. Куриляк В. Нова економіка у світовому та українському вимірах / В. Куриляк // Вісник Академії економічних наук України : наук. щорічник. – Донецьк : Ін-т екон.-прав. дослідж. НАН України, 2002. – С. 95-116.
5. Гапоненко А. Л. Экономика, основанная на знаниях : учеб. пособие : под общ. ред. А. Л. Гапоненко. – М. : РАГС, 2006. – 352 с.
6. Яковенко Л. І. Інноваційний характер економіки знань / Л. І. Яковенко // Вісник Полтавської державної аграрної академії. – 2010. – № 2. – С. 141–146.
7. Жарінова А. Г. Економіка знань [Електронний ресурс] : зміст та роль інтелекту людини в її формуванні / А. Г. Жарінова. // Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського : офіц. веб-сайт. – Електрон. текст. дані. – [К., сор. 2013-2014]. – Режим доступу:
http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_28/Jarinova.pdf. – Назва з екрану.
8. Федулова Л. І. Концептуальні засади економіки знань / Л. І. Федулова // Економічна теорія. – 2008. – № 2. – С. 37-60.
9. Буркинский Б. В. Инновационные факторы развития региона : [Электронный ресурс] / Б. В. Буркинский, Е. В. Молина // Электрон. текстовые, граф. дан. – [К., сор. 2004-2014]. – Режим доступа:
http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/4392/st_26_16.pdf?sequence=1. – Загл. с экрана.

10. The Global Competitiveness Report 2011—2012. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf. — Загол. з екрану.
11. Цыпин А. Мировая экономика как мыльный пузырь / А. Цыпин // Полит.ру. — Электрон. текстовые, граф. дан. — [М., сор. 1998-2014]. — Режим доступа: <http://polit.ru/article/2005/09/06/ecoman>. — Загл. с экрана.
12. Моисеев С. «Мыльные пузыри» и политика центрального банка / С. Моисеев // Дайджест-Финансы. — 2001. — № 12. — С. 30-34.
13. Weidemer David. America's Bubble Economy: profit when it pops / David Weidemer, Eric Janszen // Wiley, New Jersey, 2006. — 288 p.
14. Weidemer David. The Aftershock Investor: A Crash Course in Staying Afloat in a Sinking Economy / D. Weidemer, R. A. Weidemer, C. S. Spitzer // Wiley, New Jersey, 2011. — 400 p.
15. Єщенко П. С. Bubble economics як економіка фінансових спекуляцій і відтворення ірраціонального виробництва / П. С. Єщенко // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць. — К. : Київський університет, 2010. — Вип. 21. — С. 12-18.
16. Иванов Д. В. Глэм-капитализм / Д. В. Иванов. — СПб.: Петербургское востоковедение, 2008. — 287 с.
17. Возіянова Н. Ю. Внутрішня торгівля України: теоретичний базис, моніторинг, моделі розвитку : монографія / Н. Ю. Возіянова. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. — 517 с.
18. Покровский Н. В. Кризис разрушит в России гламурный капитализм и превратит россиян в европейцев : [Электронный ресурс] / Н. В. Покровский // Новый Регион 2 / [ЗАО «Информационные Технологии»]. — Электрон. текстовые, граф. дан. — [М., сор. 2004-2013]. — Режим доступа : <http://www.nr2.ru/omsk/219821.html>. — Загл. с экрана.
19. Шервуд Д. Системный подход для совершенствования бизнес-модели / Д. Шервуд. — М. : Альпина Паблишер, 2012. — 341 с.

20. Олейников А. Мировой рынок слияний и поглощений (M&A): итоги 2013 года : [Электронный ресурс] / А. Олейников // InVenture / [InVenture Investment Group]. – Электрон. текстовые, граф. дан. – [К., сор. 2010-2014]. – Режим доступа: <http://inventure.com.ua/analytics/investments/mirovoj-rynok-cliyanij-i-pogloshenij-m-a-itogi-2013-goda>. – Загл. с экрана.
21. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрад. – М. : Альпина-Паблицер, 2013. – 367 с.
22. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] : офіц. веб-сайт / Держстат України. – Електрон. текст., граф. дані і прогр. – [К.], сор. 1998-2014. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>. – Назва з екрану.
23. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Катъкало; С.-Петербург. гос. ун-т, Фак. менеджмента. – СПб. : Издат. дом С. – Петерб. гос. ун-та, 2006. – 548 с.
24. Ашмарина С. А. Управление изменениями / С. А. Ашмарина, Герасимов Б. Н. – М. : РидГрупп, 2011. – 208 с.
25. Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
26. Ермоленко Л. И. Формирование методики оценки готовности предприятия к организационным изменениям / Л. И. Ермоленко // Вестник СамГУ. – № 3 (84). – 2011. – С. 86-92.
27. Шнайдер Р. Управление реорганизациями компаний. Выбор стратегии внедрения изменений / Р. Шнайдер, П. Коллерет, П. Легри // Деловое совершенство. – 2003. – № 2. – С. 26-32.
28. Тренев Н. Н. Стратегическое управление / Н. Н. Тренев. – М. : Приор, 2002. – С. 676.
29. Наливайко А. П. Управление персоналом в процессе реализации изменений / А. П. Наливайко // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. - 2011. – № 5. – С. 2-20.

30. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2000. – 176 с.
31. Реген В. Управление комплексным развитием предприятия / В. Реген, Е. А. Ткаченко. – СПб. : Вернера Регена, 2006. – 256 с.
32. Смирнова Н. К. Реализация стратегий компаний: от простого к сложному / Н. К. Смирнова, А. В. Фомина. – М. : Бератор-Паблишинг, 2008. – 224 с.
33. Синельникова Л. Н. Нанолингвистика: возможности обновления интерпретаций / Л. Н. Синельникова // Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского. – 2012. – Т.25 (64). – № 1. Частина 2. – С. 186-193.
34. Пойзнер Б.Н. О союзе гуманитарных наук с синергетикой / Б. Н. Пойзнер // Вестник Томского гос. ун-та. Гуманитарный специальный выпуск. – 1996. –Т. 266.– С. 98-102.
35. Кочеткова А.И. Основы управления в условиях хаоса / А. И. Кочеткова. – М. : РидГрупп, 2012. – 624 с.
36. Егоров П. В. Стратегический мониторинг в управлении финансово-хозяйственной деятельностью производственных систем : монография / П. В. Егоров, Н. В. Алексеенко — Донецк : Юго-Восток, 2005. – 176 с.
37. Гительман Л. Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению / Л. Д. Гительман. – М. : Дело, 1999. – 496 с.
38. Федосин С. Г. Основы синергетики. Философия носителей / С. Г. Федосин. – М. : Едиториал УРСС, 2003. – С. 55-56.
39. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 495 с.
40. Хаймел Г. Что есть что в управленческих инновациях / Г. Хаймел // Harvard Business Review. – 2006. – № 5. – 145 с.

41. Вищенко О. С. Економічний словник : [Електронний ресурс] / О. С. Вищенко // Zakony.com.ua. – Електрон. текст., граф. дані і прогр. – [К., сор. 2014]. – Режим доступу: <http://zakony.com.ua/econom.html?catid=46617>. – Назва з екрану.

42. Заболотний В. М. Реструктуризація підприємства : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / В. М. Заболотний. – К. : Міленіум, 2001. – 362 с.

43. Иванова Т. Ю. Теория организации : учеб. пособие / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько – СПб. : Питер, 2004. – 273 с.

44. Дроздов И. Н. Организация как объект и субъект развития. — Законодательные органы власти в Приморском крае: история, современность, тенденции развития / И. Н. Дроздов. – Владивосток : ПИППККГС, 1999. – 128 с.

45. Анискин Ю. П. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости : монография / Ю. П. Анискин, П. А. Бульканов – М. : Омега-Л, 2009. – 404 с.

46. Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модель развития организации / В. А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 2004. - № 56. Т. 1. – С. 100-107.

47. Лапыгин Ю. Н. Стратегическое развитие организации : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин, Т. А. Лачина. – М. : КНОРУС, 2013. – 288 с.

48. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Х. : НЖЕК, 2003. – 328 с.

49. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : монография / Н. В. Афанасьев. – Х. : ИНЖЭК, 2003. – 179 с.

50. Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях : учебник / Г. В. Широкова. – 2-е изд. – СПб. : Высшая школа менеджмента : Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 496 с.

51. Воронкова А.Е. Стратегічні зміни як базис інноваційного розвитку підприємства / А.Е. Воронкова, Д.К. Воронков // Вісник СНУ ім В. Даля. — 2012. — № 2 (173). — С. 134-139.

52. Казакова Н. В. Методология анализа и систематизации организационных изменений в производственных системах / Н. В. Казакова // Вестник РГРТА. — № 17. — Рязань. : РГРТА, 2005. — С. 23-29.

53. Шеремет М. А. Управление изменениями. Высшая школа менеджмента СПбГУ / М. А. Шеремет. — СПб. : ВШМ, 2010. — 156 с.

54. Морозов А. Н. Теоретико-методологические основы управления организационными изменениями : автореф. дис. ...д-ра экон. наук : 08.00.05 / А. Н. Морозов. — СПб., 2004. — 39 с.

55. Лепейко Т. І. Підхід до стратегічного планування організаційних змін на підприємствах машинобудування : монографія / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак. — Х.: ІНЖЕК, 2009. — 296 с.

56. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Адизес И. ; пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. — СПб. : Питер, 2007. — 384 с.

57. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэндл. — М. : Эксмо, 2012. — 320 с.

58. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія і прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков. — Х. : ІНЖЕК, 2010. — 340 с.

59. Аристотель. Сочинения. — М.: Мысль, 1983. — 830 с.

60. Богданов А. А. Тектология: всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. — М.: Экономика, 1989. — 304 с.

61. Гегель Г. Сочинения. Наука логики / Г. Гегель. — М. : Соцэкгиз, 1937. — Т. 5. — 453 с.

62. Декарт Р. Начала философии / Р. Декарт // Антология мировой философии. — Т. 2. — М., 1970. — 630 с.

63. Кант И. Критика чистого разума : пер. с нем. / И. Кант. — Симферополь : Реноме, 1998. — 464 с.

64. Моисеев Н. Н. Алгоритмы развития / Н. Н. Моисеев. – М. : НАУКА, 1987. – 635 с.
65. Спенсер Г. Гипотеза развития / Спенсер Г. // Опыты научные, политические и философские / Г. Спенсер. – Минск : Современный литератор, 1998. – С. 16-22. – (Классическая философская мысль).
66. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
67. Гизатуллин Х. Н. Концепция устойчивого развития: новая социально-экономическая парадигма / Х. Н. Гизатуллин, В. А. Троицкий // Общественные науки и современность. – 1998. – № 5. – С. 124-130.
68. Клейнер Г. Б. Системная парадигма и теория предприятия / Г. Б. Клейнер // Вопр. экономики. – 2002. – № 10. – С. 47-69.
69. Путь в XXI век: стратегия, проблемы, перспективы российской экономики : монография / Д. С. Львов [и др.]. – М. : Экономика, 1999. – 792 с.
70. Чепурных Н. В. Экономика и экология: развитие, катастрофы / Н. В. Чепурных, А. Л. Новоселов. – М. : Наука, 1996. – 271 с.
71. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития: Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / пер. с нем., отв. ред., авт. предисл. В. С. Автономов. М. : Прогресс, 1982. – 455 с.
72. Ашмарина С. А. Менеджмент : учебник / С. А. Ашмарина. – М. : Национальное образование, 2011. – 576 с.
73. Ходкинсон Д. П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента : пер. с англ. / Д. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу. – Х. : Гуманитарный центр. – 2007. – 392 с.
74. Философский словарь / авт.-сост. С. Я. Подопригора, А. С. Подопригора. – Изд. 2-е, стер. – Ростов н/Д. : Феникс, 2012. – 562 с.
75. Масленникова Н. П. Управление развитием организации / Н. П. Масленникова. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2002. – 280 с.

76. Казакова Н. В. Разработка концепции управление организационными изменениями производственных систем в соответствии со сложившейся динамикой внешней среды / Н. В. Казакова // Вестн. РГРТА. – Рязань. : РГРТА. – 2004. – Вып. 14. – С. 34-39.

77. Карнап Р. Значение и необходимость : пер. с англ. / Р. Карнап – М. : Изд-во иностранной литературы, 1959. – 382 с.

78. Колесов В.В. «Жизнь происходит от слова...» / В. В. Колесов – СПб : Златоуст, 1999. – 368 с.

79. Степанов Ю. С. Константы. Словарь русской культуры. Опыт исследования / Ю. С. Степанов – М. : Языки русской культуры, 1997. – 824 с.

80. Иванова Т. Ю. Влияние управления изменениями на устойчивость организации / Т. Ю. Иванова, О. В. Жесткова // Менеджмент: теория и практика. – 2001. – № 1/2. – С. 45-49.

81. Морозов А. Н. Управление организационными изменениями: концепции и стратегии : монография / А. Н. Морозов. – СПб. : СПбГУЭФ, 2003. – 451 с.

82. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации : концепции и российская практика / Г. В. Широкова. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2008. – 480 с.

83. Прохоренко В. К. Методологические принципы общей динамики систем / В. К. Прохоренко. – Минск : БГУ, 1969. – 93 с.

84. Свидерский В. И. О диалектике элементов и структуры в объективном мире и познании / В. И. Свидерский. – М. : Соцэкгиз, 1962. – 75 с.

85. Аверьянов А. И. Система: философская категория и реальность / А. И. Аверьянов. – М. : Мысль, 1976. – 92 с.

86. Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф; науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приснов; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.

87. Зиновьева Е. Г. Бытие предприятия: диалектика устойчивости и изменчивости [Электронный ресурс] : автореф. дис. ... канд. филос. наук : 09.00.01/ Е. Г. Зиновьева // [disserCat – электронная библиотека диссертаций](#) /

[ООО «Научная электронная библиотека»]. – Электрон. текстовые. дан., прогр. – [СПб, 2009]. Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/bytie-predpriyatiya-dialektika-ustoichivosti-i-izmenchivosti#ixzz2AFIY7iqZ>. – Загл. с экрана.

88. Daft R. L. Organization Theory and Design. – South-Western College Pub, 2001. – 89 p.

89. Maes G. 2008. Towards a dynamic description of the attributes of change : [Электронный ресурс] / G. Maes // 3rd Workshop on Organisational Change & Development: Advances, Challenges & Contradictions : Bucharest, 26-27 September, 2008 // EIASM / European Institute for Advanced Studies in Management. – Электрон. текст., гаф. дані, прогр. – [Brussels, 200?]. – Режим доступа: http://www.eiasm.org/frontoffice/event_announcement.asp?event_id=586. – Назва з екрана.

90. Marshak R. J. 2002. Changing the language of change: how new context and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change / R. J. Marshak // Strategic Change – vol.11. – P. 279-286.

91. Greenwood R. 1996. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism / R. Greenwood C. R. Hinings // Academy of Management Review. – 21. – P. 1022-1033.

92. Хайниш С. В. Структура организации: от реальности до виртуальности. Принципы организационно-структурного обеспечения инновационных процессов на предприятии / С. В. Хайниш, Н. Ю. Токарева. – М. : ЛЕНАНД, 2008. – 232 с.

93. Tushman M. L. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation / M. L. Tushman, E. Romanelli // Research in Organizational Behavior. – 1985. – Vol. 7. – P. 171-222.

94. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2010. – С. 677-680.

95. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2007. – С.161-164.

96. Широкова Г. В. Влияние организационных изменений на рост фирмы : науч. докл. : №2 (R)–2009 / Г. В. Широкова, И. В. Березинец, А. И. Шаталов. – СПб. : ВШМ СПбГУ, 2009. – 52 с.

97. Наливайко А. П. Рационализация стратегического выбора хозяйствующих субъектов : [Электронный ресурс] / А. П. Наливайко // Бизнес-информ. – 2010. – № 10. – С.172-175 // Национальная библиотека Украины имени В. И. Вернадского : офиц. веб-сайт. – Электрон. текстовые дан. – [К., сор. 2013-2014]. – Режим доступа: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Bi/2010_10/172-175.pdf. – Загл. с экрана.

98. Управление стратегической устойчивостью предприятия / Н. В. Лясников // Человек и труд. – 2008. – № 2. – С. 34-39.

99. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации : / И. Адизес ; пер. с англ. под науч. ред. А. Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.

100. Коэн Д. С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании : пер. с англ. / Д. Коэн, Дж. Коттер. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 320 с.

101. Иванова Т. Ю. Влияние управления изменениями на устойчивость организации / Т. Ю. Иванова, О. В. Жесткова // Менеджмент: теория и практика. – 2001. – № 1/2. – С. 45-49.

102. Острейковский В. А. Анализ устойчивости и управляемости динамических систем методами теории катастроф. М. : Высш. шк., 2005. – 267 с.

103. Мухин В. И. Теоретические аспекты устойчивости экономических систем / В. И. Мухин // Эпос. – 2012. – № 3 (51). – С. 34-41.

104. Самосудов М. В. Механизмы управления системной устойчивостью / М. В. Самосудов // Современная конкуренция. – 2008. – № 5. – С 23-29.

105. Лясников Н. В. Обеспечение стратегической устойчивости предприятий на основе формирования механизма потребительского

поведения : дис....докт. экон. наук : 08.00.05 / Н. В. Лясников. – М., 2009. – 339 с.

106. Теория организации : хрестоматия. / пер. с англ. под ред. Т. Клеминой. – 2-е изд. – СПб. : Высшая школа менеджмента 2010. – 573 с.

107. Гусева О. Ю. Актуализация управления изменениями в системе стратегического управления украинскими предприятиями / О. Ю. Гусева // Современные императивы экономического управления предприятием на потребительском рынке: Украина, Россия, Беларусь : коллективная монография. – Донецк : ДонНУЭТ, 2013. – С.376-384.

108. Философия : энциклопедич. слов. / под ред. А. А. Ивина. – М. : Гардарики, 2004. – 439 с.

109. Бараненко С. П. Стратегическая устойчивость предприятия / С. П. Бараненко, В. В. Шеметов. – М. : РАП, 2004. – 493 с.

110. Дж. Холден. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента : учеб. Пособие : пер. с англ. / Дж. Найджел. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 216 с.

111. Сабанчиев Н. А. Теоретико-методические основы организационного обеспечения стратегической устойчивости : автореф. дис....канд. экон. наук / Н. А. Сабанчиев. – М., 2009. – 40 с.

112. Иванова Т. Ю. Методология организационных изменений: синергетический подход : монография / Т. Ю. Иванова. – Ульяновск : УлГУ, 2006. – 451 с.

113. Боулдинг К. Общая теория систем скелет науки / К. Боулдинг // Исследования по общей теории систем. – М. : Наука, 1969. – 184 с. (С. 21-32)

114. Амирханова Л.Р. Обеспечение устойчивости и экономичности производственной деятельности предприятия / Л. Р. Амирханова - М.: Изд-е МАИ, 2005. - 242 с.

115. Бараненко С. П. Стратегическая устойчивость предприятия / С. П. Бараненко, В. В. Шеметов. – М. : РАП, 2004. – 493 с.

116. Балашова Е.: движущие силы экономических циклов /Е. Балашова, Ф. Кюдланд, Э. Прескотт // *Вопр. экономики.* – 2005. – № 1. – С. 133-143.
117. Гусева О. Ю. Развитие підприємства і стратегічні зміни: сутність, принципи, взаємозв'язок / О. Ю. Гусева // *Сталий розвиток економіки.* – 2012. – № 6 (16). – С.85-90.
118. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных подходов / Т. Е. Андреева // *Вестн. С.-Петербургского гос. ун-та. – Сер. Менеджмент.* – 2004. – Вып. 2. – С. 33-50.
119. Шубин А. А. Концептуализация современного видения стратегических изменений на предприятии / А. А. Шубин, О. Ю. Гусева // *Экономика и управление.* – 2013. – № 10. – С. 18-29.
120. Шубин О. О. Дихотомія визначення стратегічних змін у науковому дискурсі / О. О. Шубин, О. Ю. Гусева // *Стратегія економічного розвитку України.* – 2013. – № 33. – С. 38-44.
121. Гусева О. Ю. Удосконалення системної класифікації стратегічних змін: змістовний і процесний контексти / О. Ю. Гусева // *Економіка Крима.* – 2012. – № 4 (41). – С.263-268.
- 122 Armenakis A. A. Organizational change: a review of theory, research in the 1990s / A. A. Armenakis, A. G. Bedeian // *Journal of Management.* – 1999. – Vol. 3. – P. 16-34.
123. Barnett W. P. Modeling internal organizational change / W. P. Barnett, G. R. Carroll // *Annual Review of Sociology.* – 1995. – Vol. 21. – P. 217-236.
124. Van de Ven A. Explaining development and change in organizations / A. Van de Ven, M. S. Pool // *Academy of Management Review.* – 1995. – Vol. 20 (3). – P. 510-540.
125. Weick K. Organizational change and development / K. Weick, R. Quinn // *Annual Review of Psychology.* – 1999. – Vol. 50. – P. 361-386.
126. Woodman R. Organization Change and development: new arenas for inquiry and action / R. Woodman // *Journal of Management.* – 1989. – Vol. 15. – P. 205-228.

127. Greiner L. Evolution and revolution as organizational grow / L. Greiner // *Harvard Business Review*. – 1972. – Vol. 7-8. – P. 37-48.

128. Kimberly J. R. Issues in creation of organizations: Initiation, innovation and institutionalization / J. R. Kimberly // *Academy of Management Journal*. – 1979. – Vol. 22 (3). – P. 437-457.

129. Levine C. Organizational decline and cutback management / C. Levine // *Harvard Business Review*. – 1967. – Vol. 11/12. – P. 316-326.

130. Lester D. L. Organizational life-cycle: A five-stage empirical scale / D. L. Lester, J. A. Parnell, S. Carraher // *The International journal of Organizational Analysis*. – 2003. Vol. 11 (4). – P. 339-354.

131. Lippitt G. L. Crisis in a developing organization / G. L. Lippitt, W. H. Schmidt // *Harvard Business Review*. – 1967. – P. 102-113.

132. Meyer A. D. Organizations reacting to hyperturbulence / A. D. Meyer, J. B. Goes, G. R. Brooks // *Organizational Change and Redesign*. – 1993. – P. 66-111.

133. Penrose E. Biological analogies in the theory of the firm / E. Penrose // *American Economic Review*. – 1952. – Vol. 42 (5). – P. 804-830.

134. Тис Д. Дж. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Дж. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен // *Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент*. – 2003. – №4. – С. 133-183.

135. Hannan M. T. Structural inertia, organizational change / M. T. Hannan, J. Freeman // *American Sociological Review*. – 1984. – Vol. 49 (2). – P. 149-164.

136. Hanks S. N. Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations / S. N. Hanks, C. J. Watson, E. Jansen, G. N. Chandler // *Entrepreneurship: Theory and Practice*. – 1993. – Vol. 1. – P. 5-32.

137. Гусева О. Ю. Дослідження еволюції теорії управління змінами, як самостійного наукового напрямку / О. Ю. Гусева ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка // *Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць*. – К., 2011. – Вип. 26. – С.86-91.

138. Казакова Н.В., Кузин Б.И. Методика выбора стратегии организационного развития производственной системы в рыночных условиях функционирования / Н. В. Казаков, Б. И. // Гуманитарные науки. - №3. -1997. – С. 34-39.
139. Клейнер Г. Системная парадигма и теория предприятия / Г. Клейнер // Вопросы экономики. - №10. – 2002. – С. 55-71.
140. Вен-де-Вен. Обоснование развития и изменений в организациях : пер. с англ. / Ван де Вен – М. : Альпина Паблишер, 1995. – 310 с.
141. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления : монография / В. С. Катъкало. – СПб. : Издат. дом. С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. – 468 с.
142. Грушенко В. И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений : учеб. пособие / В. И. Грушенко. – М. : Инфра-М, 2011. – 288 с.
143. Абидкеев Н. М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: Учебник / Н. М. Абидкеев, А. Д. Киселев ; под. науч. ред. Н. М. Абидкеева. – М. : Инфра-М, 2001. – 382 с.
144. Попов С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний : монография / С. А. Попов. М. : Юрайт, 2013. – С. 197 – 205.
145. Садеков А. А. Концептуальные подходы к управлению стратегическими изменениями на предприятиях в условиях формирования инновационного общества / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева // Украина и ее регионы на пути к инновационному обществу : коллектив. моногр. : в 4 т. – Донецк, 2011. – Т. 2. – С.53-66.
146. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных подходов / Т. Е. Андреева // Вестн. С.-Петербур. гос. ун-та. – Сер. Менеджмент. – 2004. – Вып. 2. – С. 23-34.
147. Поташева Г. А. Синергетический подход к управлению. Монография - М. : ИНФРА-М, 2011. – 160 с.

148. Кристенсен К. М. Организационный ответ вызову «подрывных технологий» / К. М. Кристенсен, М. Овердорф // Российский журнал менеджмента. – 2004. – №2 (4). – С. 97-112.

149. Ким У. Чан Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов / У. Чан Ким, М. Моборн. – М.: Нипро, 2005. – 272 с.

150. Гребешкова О.М. Реляційна концепція в стратегічному управлінні підприємством // Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів : монографія / [Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. та ін. ; за ред. д-ра екон. наук. проф. А.П. Наливайка]. – К. : КНЕУ, 2013. – С. 60-71.

151. Мильнер Б.З. Управление знаниями: Эволюция и революция в организации / Б.З Мильнер. – М.: Инфра-М, 2003. - 177 с.

152. Рамелт Р. П. К стратегической теории фирмы / Р. П. Рамелт // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2006. – №1. – С. 83–102.

153. Верба В.А. Управління розвитком компанії / В.А. Верба, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2011. – 482 с.

154. Тренев Н. Н. Стратегическое управление / Н. Н. Тренев. – М. : Приор, 2002. – 676 с.

155. Садеков А. А. Обґрунтування методів управління змінами на вітчизняних підприємствах в умовах фінансово-економічної нестабільності / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2010. – Вип. 21. – С.43-48.

156. Гусева О. Ю. Дослідження парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємстві / О. Ю. Гусева // Вісник Сумського державного університету. – 2012. – № 4. – С.130-140.

157. Исследование систем управления : учеб.-практ. пособие : учеб. пособие по специальности "менеджмент" : для руководителей и специалистов различ. отраслей экономики, студентов и преподавателей вузов

/ В. А. Долятовский, В. Н. Долятовская. – М. : Ростов н/Д : МарТ , 2004. –256 с. – (Новые технологии).

158. Коренченко РА. Общая теория организации: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 356 с.

159. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации : пер. с англ. / П. Сенге. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 408 с.

160. Дятлов А. Н. Общий менеджмент: концепции и комментарии : учебник / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мутовин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.

161. Поташева Г. А. Синергетический поход к управлению : монография / Г. А. Поташева. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 160 с.

162. Адлер Ю. П. Управление знаниями: новые акценты поиска источников конкурентных преимуществ / Ю. П. Адлер, Е. А. Черных // Стандарты и качество. – 2002. – №5. – С. 48-55.

163. Нововведения в организациях / Н. И. Лапин, А. И. Пригожин, Б. В. Сазонов, Н. С. Толстой. – М. : ВНИИСИ, 1984. – 391 с.

164. Абидкеев Н. М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: Учебник / Абидкеев Н. М., Киселев А. Д. ; под. науч. ред. проф. Н. Абидкеева. – М. : Инфра, 2001. – 382 с.

165. Токацкий В.І. Організаційний розвиток підприємства : навч.посібник / В. І. Токацкий, В. В. Лаврененко– К.: КНЕУ, 2005. – 247 с.

166. Воронин А. С. Словарь терминов по общей и социальной педагогике / А. С. Воронин. – Екатеринбург. : ГОУ ВПО УГТУ, 2006. – 445 с.

167. Анцыферова Л. А. Идентификация / Л. А. Анцыферова, В. А. Соснин // Российская социологическая энциклопедия / под ред. Г. В. Осипова. – М. : НОРМА : ИНФРА-М, 1998. – 398 с.

168. Зерчанинова Т. Е. Социология : словарь / Т. Е. Зерчанинова. – Екатеринбург. : УрАГС, 2006. – 358 с.

169. Большой энциклопедический словарь / под. ред. Д. Н. Ушакова, В. И. Даля. – Москва. : dicView. – 2000. – 758 с.
170. Сардак О. В. Управління персонал-маркетингом: ідеогенез, інструментарій, синергія : монографія / О. В. Сардак. – Донецьк. : ДонНУЕТ, 2012. – С. 69-71.
171. Поппер К. Р. Логика и рост научного знания / К. Р. Поппер. М. : Знание, 1983. – 378 с.
172. Степин В. С. Теоретическое знание: структура, историческая революция / В. С. Степин. – М. : Инфра-М, 2000. – С. 56-59.
173. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации / И. Б. Гурков. – М. : Дело, 2006. – С. 67-71.
174. Кочеткова А. И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности) / А. И. Кочеткова. – М. : Рид Групп, 2012. – 651 с.
175. Виханский О. Менеджмент : учебник / О. Виханский, А. Наумов. – 4-е изд. – М. : Экономистъ, 2006. – 612 с.
176. Тарасов А. К. Принципы стратегического управления в теории принятия решений : монография / А. К. Тарасов. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 144 с.
177. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле: девять методов реинжиниринга бизнес-процесов / М. Хаммер, Л. Хершман. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 356 с.
178. Аакер Д. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Д. Аакер. – М. : Эксмо, 2007. – 464 с.
179. Тревисани Д. Режиссура изменений / Д. Тревисани ; пер. с итал. под. ред. А. Кривульченко. – К. : Akvilon Plus, 2008. – 260 с.
180. Асаул А. Н. Менеджмент корпорации и корпоративное управление / А. Н. Асаул, В. И. Павлов, Ф. И. Бескиерь, О. А. Мышко. – СПб. : Гуманистика, 2006. – 328 с.
181. Глазов Р. В. Корпорация в современных условиях глобализации мировой экономики [Текст] / Р. В. Глазов // Ученые записки: Роль и место

цивилизованного предпринимательства в экономике России : сб. науч. трудов. – Вып. XIII. – М. : Российская Академия Предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2008. – С. 38 – 43.

182. Васконеллос-и-Са Ж. Стратегические ходы: 14 наступательных и оборонительных стратегии для достижения конкурентного преимущества / Ж. Васконеллос-и-Са. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 240 с.

183. Никулин Л. Ф. Менеджмент эпохи постмодерна и «ню-экономики»: Монография. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 128 с.

184. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. – Х.: Основа, 1999. – 620 с.

185. Пилипенко А. А. Організація управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання: дис. ... докт. екон. наук: спец. 08.00. 04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / А. А Пилипенко. – Х., 2009. – 598 с.

186. Ходаківський Є. І. Синергетична парадигма менеджменту / Є. І. Ходаківський // Матеріали наук.-практ. конференції «Молодь і освіта. Європейський вибір», Житомир, 16 березня 2007 р. : тези доповідей. – Житомир: ПВНЗ «Європейський університет», 2007. – 170 с.

187. Белман Р. Прикладные задачи динамического программирования / Р. Белман, С. Дрейфус. – М. : Наука, 1965. – 235 с.

188. Синчук О. Н. Управление предприятием на основе динамического программирования / О. Н. Синчук, С. В. Лебедин // Восточно-европейский журнал передовых технологий. – №1/2 (13). – 2005. – С. 44-47.

189. Удовенко В. А. Экономико-математическое моделирование управления производственным предприятием / В. А. Удовенко, О. А. Удовенко // Моделирование и анализ безопасности и риска в сложных системах : тр. Междунар. науч. шк. МА БР / С.-петерб. гос. ун-т аэрокосмич. приборостроения. – СПб., 2004. – С. 45-49.

190. Щербина О. А. Методологические аспекты динамического программирования / О. А. Щербина // Динамические системы. – № 22. – 2007. – С. 21-36.

191. Зенкевич Н. А. Динамические игры и их приложение в менеджменте / Н. А. Зенкевич Н. А., Л. А. Петросян, Д. В. Янг. – СПб.: Высш. шк. Менеджмента, 2009. – С.123-126.

192. Гусева О. Ю. Взаємозв'язок функцій наукової теорії і елементів концепції управління стратегічними змінами на підприємствах / О. Ю. Гусева // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності / Держ. вищ. навч. закл. "Приазов. держ. техн. ун-т". – 2013. – Вип. 2, т. 1. – С. 359-366.

193. Гусева О. Ю. Концепція управління стратегічними змінами на підприємствах: ситуаційно-динамічний підхід / О. Ю. Гусева // Актуальні проблеми економічного розвитку: зовнішньоекономічні, виробничі та екологічні аспекти / Донец. держ. ун-т упр. – Донецьк, 2013. – Т. XIV. – С. 84-95.

194. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства: Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.

195. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія / В. В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон.ун-т., 2002. – 302 с.

196. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : навч. посібник / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2005. – 207 с.

197. Буркинский Б. В. Инвестиционное обеспечение инновационных процессов на предприятиях / Б. В. Буркинский, Е. В. Молина // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: Економічна : всеукр. наук. зб. / Держ. вищ. навч. закл. "Донец. нац. техн. ун-т". – Донецьк, 2004. – Вип. 76. – С. 67-73.

198. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 928 с.
199. Гусева О. Ю. Проблемы управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах / О. Ю. Гусева // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму : зб. наук. праць / Дніпропетр. ун-т економіки і права ім. А. Нобеля. – Д., 2012. – № 1 (5) 2012. – С.92-100.
200. Гуиар Ф. Преобразование организации / Ф. Гуиар, Дж. Келли. – М.: Добрая книга, 2000. – 285 с.
201. Камерон Э. Управление изменениями / Э. Камерон, М. Грин. – М.: Добрая книга, 2006. – 360 с.
202. Прахалад К. К. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем / К. К. Прахалад, М. С. Кришнан ; пер. с англ. [В. Егоров]. – М. : Альпина Паблишерз : Юрайт , 2011. – 258 с.
203. Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций / Л. Е. Грейнер // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2002, – вып. 4. – С. 34-42.
204. Уильямс Д. Управление программами на предприятии: создание реальной ценности с помощью программ и проектов проведения преобразований / Д. Уильямс, Т. Парр. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 320 с.
205. Гребиньяк Л. Как заставить работать вашу стратегию: эффективная реализация стратегии и внедрение перемен / Л. Гребиньяк. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
206. Bierly P. Alternative Knowledge Strategies, Competitive Environment, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms / P. Bierly // Journal of Entrepreneurship Theory & Practice. 2007. Vol. 31. N 4. P. 493–516.
207. Наливайко А. П. Управление персоналом в процессе реализации изменений / А. П. Наливайко // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2011. – № 5. – С. 2-20.

208. Минцберг Г. Структура в кулаке / Г. Минцберг, Б. Альстранд. М. : Альпина-Паблишер, 2011. – 406 с.
209. Шнайдер Р. Управление реорганизациями компаний. Выбор стратегии внедрения изменений / Р. Снайдер, П. Коллерет, П. Легри // Деловое совершенство. – 2003. – № 2. – С. 26-32.
210. Садеков А. А. Методичний підхід до визначення базової стратегії змін підприємства на основі збалансованої системи показників / А. А. Садеков, О. Ю. Гусєва // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки. – 2010. – № 3 (47). – С. 180-187.
211. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях / В. Плюта ; пер. с польск. под. ред. В. Стародубцева. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.
212. Hellwig Z. Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podzialy krajow / Z. Hellwig. – Warszawa : Przegląd Statystyczny, 1968. – P. 45-47.
213. Королюк Ю. Г. Кластерний підхід як складова регіонального управління / Ю. Г. Королюк // Державне управління: удосконалення та розвиток / Ін-т екон. природокористув. та сталого розв-ку. – 2010. – № 3. – С. 46-52.
214. Карпінська Г. В. Теоретичні і методичні засади реструктуризації та кластеризації підприємств / Г. В. Карпінська. – О. : Інтерпрінт, 2011. – 201 с.
215. Внукова Н. М. Фінансові послуги у становленні кластерних ініціатив / Н. М. Внукова ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : [ХНЕУ], 2011 – 226 с.
216. Єрмакова О. А. Підвищення конкурентоспроможності приморських регіонів України на основі кластерної моделі : монографія / О. А. Єрмакова / Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН Україн. – О., 2011 — 198 с.
217. Ким Дж.-О. Факторный, дискриминантный и кластерный анализ: пер. с англ. / Дж.-О. Ким, Ч. У. Мюллер, У. Р. Клекка ; под ред. И. С. Енюкова. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 215 с.

218. Бритвихин В. А. Использование кластерного анализа для типологизации признаков / В. А. Бритвихин, Ф. А. Красина, С. Н. Симонцев // Социологические исследования. – 1994. – № 2 – С. 100-105.

219. Гусева О. Ю. Методологічний аспект визначення базової стратегії змін підприємства / О. Ю. Гусева // Науковий вісник / Одес. нац. екон. ун-т. – 2013. – № 23(202). – С. 20-31.

220. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов / М. А. Шеремет. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 514 с.

221. Ивашковская И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров / И. В. Ивашковская. – М. : Инфра, 2012. – 488 с.

222. Коупленд Т. Стоимость компании: оценка и управление / Т. Коупленд. – М. : Олимп Бизнес, 2005. – 179 с.

223. Михайлицька Н. Я. Застосування показника доданої економічної вартості як критерію приросту ринкової вартості підприємства / Н. Я. Михайлицька // Збірник науково-технічних праць Національного лісотехнічного університету України. – 2008. – С. 204-210.

224. Неудачин В. А. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование / В. А. Неудачин. – М. : Дело, 2011. – 168 с.

225. Порохня В. М. Моделювання економічної доданої вартості на підприємстві / В. М. Порохня, В. О. Лось // Вісник Запорізького національного університету. – 2008. – № 1 (3). – С. 107-114.

226. Салостей С. Сколько стоит собственный капитал компании / С. Салостей // Финансовый директор. – 2011. – № 7. – С. 21-27.

227. Феррис К. Оценка стоимости компаний: как избежать ошибок при приобретении / К. Феррис – М.: Вильямс, 2003. – 230 с.

228. Шкура И. С. Определение безрисковой ставки в украинских условиях / И. С. Шкура // Європейський вектор економічного розвитку. – 2010. – № 2 (9). – С.248-256.

229. Шарп У. Инвестиции / У. Шарп, Г. Александер, Дж. Бэйли. – М. : Инфра-М, 2001. – С. 206-208.
230. Раєвнєва О. В. Санаційна стратегія промислового підприємства: механізм формування та моделі реалізації : монографія / О. В. Раєвнєва, М. М. Берест. – Х. : ІНЖЕК, 2012. – 344 с.
231. Шеремет А. Д. Методика фінансового аналізу / А. Д. Шеремет , Р. С. Сайфулін, Е. В. Ненашев. – М. : ІНФРА-М, 1999. – 250 с.
232. Стоянова Е. С. Комплексное управление текущими активами и пассивами предприятия / Е. С. Стоянова // Элитариум: Центр дистанционного образования [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые, граф., табл. дан. – СПб., 2013. — Режим доступа:
http://www.elitarium.ru/2013/03/20/upravlenie_aktivami_passivami_predpriyatija.html. – Загл. с экрана.
233. Лахтіонова Л. А. Модель внутрішнього аналізу фінансової стійкості компанії на основі абсолютних її показників / Лахтіонова Л. А. [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые, табл. дан. – К., 2012. – Режим доступа:
[http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/73.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/73.pdf). – Загл. с экрана.
234. Програма економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка» [Електронний ресурс] : програма від 02. 06. 2010 // Законодавство України / Верхов. Рада України. – Електрон. текст. дані. – К., 2010. – Режим доступу
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0004100-10>. – Назва з екрана.
235. Гусєва О. Ю. Обґрунтування базової стратегії змін підприємства на основі моделювання динаміки системи / О. Ю. Гусєва // Економіка Крима. – 2013. – № 4. – С. 49-60.
236. Шубін О. О. Обґрунтування системи обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства / О. О. Шубін, О. Ю. Гусєва // Торгівля і ринок України : тем. зб. наук. пр. / Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2013. – Вип. 36. – С. 5-16.

237. Бутенко А. І. Інноваційна спроможність суб'єктів підприємницької діяльності / А. І. Бутенко, Є. В. Лазарева. – О. : ІПРЕЕД НАН України, 2007. – 120 с.

238. Гусєва О. Ю. Удосконалення методів прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами на підприємстві / О. Ю. Гусєва // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 4 (60). – С. 73-81.

239. Гусєва О. Ю. Економіко-математичне підґрунтя концепції управління стратегічними змінами на підприємствах / О. Ю. Гусєва // Маркетинг: теорія і практика : зб. наук. праць / Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – 2014. – № 21. – С. 61-68.

240. Бушуев С. Д. Креативные технологии управления проектами и программами : монографія / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, И. А. Бабаев. – К. : Саммит-Книга, 2010. – 768 с.

241. Отенко І. П. Розвиток компетенцій підприємства на основі стратегічних знань : монографія / І. П. Отенко, О. С. Преображенська. – Х. : ІНЖЕК, 2012. – 272 с.

242. Тарасова Н. П. Индексы и индикаторы устойчивого развития / Н. П. Тарасова, Е. Б. Кручинина [Электронный ресурс]. // Устойчивое развитие: природа-общество-человек : материалы междунаро. конф. Т. 2 / М-во природ. ресурсов РФ, Торгово-пром палата РФ. – Электрон. текстовые дан. – М., 2006. – Режим доступа: http://www.ustoichivo.ru/i/docs/5/0610razvitiiekonfa_ii.pdf. – Загл. с экрана.

243. Теория организации : хрестоматия. / пер. с англ. под ред. Т. Клеминой. – 2-е изд. – СПб. : Высшая школа менеджмента 2010. – 573 с.

244. Старик Р. Я. Управління змінами як фактор зміцнення ринкової позиції підприємства [Текст] / Р. Я. Старик // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.14 – С. 297-303.

245. Усик С. П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін / С. П. Усик // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6 (96). – С.142-151.

246. Куликов П. М. Методичний підхід і оцінювання готовності підприємства до організаційних змін / П. М. Куликов, Н. Е. Беляева // Економіка Менеджмент и Маркетинг. – 2009. – № 5. – С. 130-136.

247. Павлова А. В. Позиционирование машиностроительного предприятия относительно успеха реализации изменений в условиях инновационно-технологической модернизации его производства / А. В. Павлова // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2011. – № 5. – С. 2-20.

248. Фаерман М. И. Комплексный социально-психологический подход к предупреждению сопротивлений нововведениям персонала: на примере организаций малого и среднего бизнеса : автореферат дис. ... кандидата психологических наук : 19.00.05, 19.00.03 / М. И. Фаерман ; Ярослав. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль, 2007 – 24 с.

249. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Экономистъ, 2004. – 296 с.

250. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

251. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – [2-ге вид., виправл. і доп.]. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.

252. Мищенко А. П. Стратегическое управление : учеб. пособие / А. П. Мищенко ; Дніпропетр. ун-т економіки і права ім. А. Нобеля. – Днепропетровск : [ДУЭП], 2003. – 332 с.

253. Предборський В. А. Детінізація економіки у контексті трансформаційних процесів. Питання теорії та методології : монографія / В. А. Предборський. – К. : Кондор, 2005. – 614 с.

254. Гусева О. Ю. Фактори формування динамічних здібностей сучасного підприємства та стратегічні зміни, що сприяють їхньому подальшому розвитку // Маркетинг: теорія і практика : зб. наук. праць / Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля – Луганськ, 2011. – С. 78-83.

255. Гусева О. Ю. Концептуальні засади і прикладні аспекти комплексного оцінювання готовності підприємств до змін / О. Ю. Гусева // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 7 (145). – С. 72-81.

256. Гусева О. Ю. Инструментарий определения общей готовности предприятия к стратегическим изменениям // ЭПОС. – 2013. – № 2 (54). – С. 8-16.

257. Андрейчиков А. В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике: математические, эвристические и интеллектуальные методы системного анализа и синтеза инноваций : учеб. пособие / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. – М. : Либроком, 2013. – 304 с.

258. Зайцев М. Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: компьютерно-ориентированный подход : учеб. пособие / М. Г. Зайцев. – М. : Дело, 2002. – 304 с.

259. Сумець О. М. Оцінка конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства : навч. посіб / О. М. Сумець, О. Є. Сомова, Є. Ф. Пеліхов. – К. : Професіонал, 2007. – 208 с.

260. Бравар Ж-Л. Эффективный аутсорсинг : понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж-Л. Бравар, М. Роберт. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288 с.

261. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями : монография / под. науч. ред. Б. З. Мильнера. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 624 с.

262. Акофф Р. Идеализированное проектирование: создание будущего организации : пер. с англ. / Р. Акофф, Д. Магидсон, Е. Герберт. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.

263. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : монографія / О. Ю. Гусєва. – Донецьк : Ноулідж, 2014. – 395 с.

264. Садеков А. А. Методический подход к оценке эффективности стратегических изменений на предприятии / А. А. Садеков, О. Ю. Гусєва // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2006. – № 2

265. Гусєва О. Ю. Удосконалення механізму управління стратегічними змінами в контексті ефективного розвитку підприємства / О. Ю. Гусєва, Г.О. Іванова // Торгівля і ринок України : тем. зб. наук. пр. / Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2012. – Вип. 34. – С. 26-34.

266. Иванов Л. И. Анализ стратегических решений (эвристика) / Л. И. Иванов. – М. : РИОР-ИНФРА-М, 2011. – 177 с.

267. Верхоглазенко В. Н. Критериальное управление развитием компании : монография / В. Н. Верхоглазенко. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 206 с.

268. Пригожин А. И. Нововведения в организациях: стимулы и препятствия / А. И. Пригожин. – М. : Наука, 1989. – 289 с.

269. Балабанов В. С. Исследование систем управления / В. С. Балабанов, Н. В. Лясников, В. С. Шеметов. – М. : РАП, 2003. – 375 с.

270. Геєць В. М. Інноваційний шлях розвитку та економічне зростання / В. М. Геєць // Інноваційна Україна. – 2005. – Вип. 7. – С. 38-42.

271. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

272. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : учебник / Ф. Аналоуи, А. Карами. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.

273. Шамота Г. М. Дослідження підходів до комплексної оцінки фінансового стану підприємства / Г. М. Шамота, Д. О. Малиш // Бізнес Інформ. – 2013. – №3 – С. 271-278.

274. Литвин Б. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / Б. М. Литвин, М. В. Стельмах. – К. : Хай-Тек Прес, 2008. – 336 с.
275. Луциків І. В. Інноваційна діяльність в Україні: реалії, сьогодення та перспективи розвитку / І. Луциків // Інноваційна економіка. – 2010. – №4. – С. 23-26.
276. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2009 році : стат. зб. / Державна служба статистики України. – К. : Інформаційно-видавничий центр Держстату України, 2010. – 347 с.
277. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2007 році : стат. зб. / Державна служба статистики України. – К. : Інформаційно-видавничий центр Держстату України, 2008. – 361 с.
278. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2011 році: стат. зб. / Державна служба статистики України. – К. : Інформаційно-видавничий центр Держстату України, 2012. – 305 с.
279. Наукова та інноваційна діяльність в Україні у 2012 році: стат. зб. / Державна служба статистики України. – К. : Інформаційно-видавничий центр Держстату України, 2013. — 287 с.
280. Nooraie M. Factors Influencing Strategic Decision-Making Processes [Електронний ресурс] / М. Nooraie // International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. – Електрон. текстовые, граф., табл. дан. – Vol. 2. – N. 7 (July 2012). – P. 405-429. – Режим доступу: <http://www.hrmar.com/admin/pics/985.pdf>. – Загл. с екрана.
281. Кэмбелл Э. Стратегический синергизм : пер с англ. / Э. Кэмбелл, К.Саммерс Лачс. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с. – (Теория и практика менеджмента).
282. Лайм Ф. Курс МВА по стратегическому менеджменту : пер. с англ. / Ф. Лайм, Р. Ренделл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 608 с.
283. Махова Г. В. Управління стратегічними партнерствами підприємств / Г. В.Махова // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. –

К. : КНЕУ, 2012. – Спец. вип. : Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: у 2 ч. Ч.1. – С. 521-529.

284. Плешу Г. Управлінські інновації як головний чинники реструктуризації підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності / Г. Плешу, С. С. Шаповал, Г. С. Фоменко // Труды Одесского политехнического университета. – 2009. — № 1 (31). – С. 193-199.

285. Уоллес Р. Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий : пер. с англ/ Р. Л. Уоллес. — М. : Хорошая книга, 2005. – 288 с.

286. Дресвянников В. А. Предпосылки и методология построения системы управления знаниями организации [Электронный ресурс] / В. А. Дресвянников // Управление общественными и экономическими системами. – Электрон. текстовые дан. — 2006. — № 2. – Режим доступа : http://www.bali.ostu.ru/umc/zj2006_2.php. – Загл. с экрана.

287. Уорнер М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / М. Уорнер, М. Витцель. – М. : Хорошая книга, 2005. – 296 с.

288. Чуланова О. Л. Развитие компетентностного подхода в управлении персоналом: основные подходы // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2013. – №2(5). – С. 23-29.

289. Чуланова О. Л. Компетентностный подход как многофункциональный инструмент эффективного управления персоналом электроэнергетической компании / О. Л. Чуланова, О. В. Квиндт // Общественные науки. – 2012. – №2. – С. 257-265.

290. Швиданенко Г. О. Оптимізація ресурсного забезпечення функціонування бізнесу / Н. В. Шевчук, Г. О. Швиданенко // Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку: монографія / Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2006. – С. 23-28.

291. Шевчук Н. В. Ефективність ресурсного забезпечення діяльності підприємств: проблеми оцінювання [Электронный ресурс] / Н.В. Шевчук //

Ефективна економіка. – Электрон. текстовые, граф., табл. дан. – 2010. – №8. – Режим доступа: <http://www.economy.nauka.com.ua>. – Загл. с экрана.

292. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О. М. Рац // Економічний простір. – 2008. – № 15. – С. 275-285.

293. Гречан А. П. Діагностика ефективності діяльності підприємств. [Електронний ресурс] / А. П. Гречан, Н. Й. Радіонова // Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Електрон. текст., граф. дані. – К., 2011. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_10_1/Grechina.pdf. – Назва з екрана.

294. Рященко В. П. Реинжиниринг бизнес-процессов управления предприятия / В. П. Рященко // Актуальные проблемы экономики. – 2012. – №9. – С. 125-130.

295. Гвардин С. В. Выход из бизнеса с максимальной прибылью. Российский опыт / В. С. Гвардин. – М. : Эксмо, 2008. – 208 с.

296. Шигаев А. И. Контроллинг стратегии развития предприятия : учеб. пособие / А. И. Шигаев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 351 с.

297 Андреева Т. Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные / Т. Е. Андреева // Российский журнал менеджмента. – 2006. – Том 4. № 2. – С. 25 – 48.

298. Апенько С. Н., Коньшунова А. Ю. Стратегическое управление персоналом в динамичной среде функционирования организаций : монография / С. Н. Апенько, А. Ю. Коньшунова. – Омск : Изд-во ОмГУ, 2007. – 325 с.

299. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг / Пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с. Управление персоналом предприятия / Под ред. А. А. Крылова, В. Ю. Прушинского. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 495 с.

300. Elsik W. Strategisches Personal management / W. Elsik. – Munchen u.a., 1992. – 325 p.

301. Wright P. M. and McMahan G. C. Theoretical perspectives for SHRM //Journal of Management. – 1992. – № 18 (2). – P. 20 – 29.

Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник / В. И. Маслов. – М. : Издательство «Финпресс», 2004. – 288 с.

302. Гусарова М. Стратегия управления персоналом: понятия и классификация / М. Гусарова, А. Тропынин // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 7. – С. 4 – 11.
Стратегическое управление персоналом / В. Й. Андриенко, Т. Ю. Беликова, К. Н. Маншилин й др. – Донецк : ООО "Юго-Восток", 2002. – 196 с.

303. Walker J. W. Human Resource Strategy / J. W. Walker. – McGraw-Hill, New York, 1992. – 811 p.

304. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М. : МГУ, 1997. – 780 с.
Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : «Коридор», 2003. – 296 с.

305. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов. – М. : Бизнес-школа "Интел-синтез", 2000. – 264 с.
Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія / Л. В. Шаульська. – Донецьк : НАМ України, Інститут економіки промисловості, 2008. – 502 с.

306. Гордиенко Ю. Ф. Управление персоналом / Ю .Ф. Гордиенко. Д. В. Обухов, С. Й. Самыгин. – Ростов н/Дону : Феникс, 2007. – 346 с.

307. Корпоративна культура : навч. посіб. / [Г. Л. Хаєт, О. Л. Єськов, Л. Г. Хаєт та ін.]; за аг. ред.. Г. Л. Хаєта. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

308. Захарчин Г. Мехнізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства : монографія / Г. Захарчин. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 276 с.

309. Шконда В. В. Системна концептуальна модель розвитку корпоративної культури / В. В. Шконда, А. В. Кальянов // Наукові праці МАУП. – 2010. – Вип. 1(24). – С. 20 – 27.

310. Shein E. H. Organizational Culture [Text] / E. H. Shein // American psychologist. – 1990. – Vol. 45(1). – P.109 – 119.
Кузьмінов С. В. Управление корпоративной культурой организац учетом национальных факторов : автореф. дис. ... канд. экон. наук / С. В. Кузьминов. – М., 2003. – 26 с.

311. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р., Р. Куинн / Пер. с англ. под. ред. И. В. Андреевой. – Спб. : Питер, 2001. – 320 с.

312. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование / Э. Х. Шейн / Пер. с англ. под. ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

Додаток А

Таблиця А. 1

Інноваційна діяльність промислових підприємств України
у 2013р. за регіонами*

	Кількість інноваційно активних підприємств, одиниць		Частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств, %		Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн.грн.		Частка реалізованої інноваційної продукції в загальному обсязі реалізованої промислової продукції, %	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Україна	1758	1715	17,4	16,8	36157,7	35891,6	3,3	3,3
АР Крим	54	50	16,7	15,2	519,0	721,1	2,3	3,3
Вінницька	50	55	18,0	19,4	304,6	498,5	1,6	2,3
Волинська	29	23	12,9	10,5	164,4	287,0	1,7	3,0
Дніпропетровська	78	84	10,7	11,9	1692,4	3813,0	0,8	1,9
Донецька	91	85	11,8	10,5	4975,0	6130,8	2,2	3,0
Житомирська	54	57	16,5	17,5	751,2	829,3	5,1	5,5
Закарпатська	18	15	8,5	6,9	1052,5	1363,9	13,4	15,5
Запорізька	115	115	29,8	28,8	1671,6	1671,1	2,2	2,3
Івано-Франківська	89	87	20,5	21,4	1707,9	881,6	7,5	4,3
Київська	44	68	9,0	13,5	635,5	831,4	1,7	2,4
Кіровоградська	46	46	17,4	18,3	294,2	803,8	2,8	6,4
Луганська	64	61	13,0	11,2	2786,8	1416,9	3,4	2,1
Львівська	101	116	13,4	16,6	658,1	849,5	2,1	3,0
Миколаївська	114	81	29,8	24,9	202,9	639,2	0,9	3,0
Одеська	83	69	22,3	17,6	887,6	916,8	3,6	3,6
Полтавська	29	33	8,3	8,1	8227,8	3999,6	14,4	6,5
Рівненська	36	39	14,6	14,9	83,9	111,9	0,6	0,8
Сумська	41	32	18,6	14,0	2211,1	2328,8	10,6	10,4
Тернопільська	50	36	22,3	17,1	491,5	155,4	7,4	2,6
Харківська	168	182	22,1	23,2	2878,0	2972,3	4,8	4,8
Херсонська	53	48	26,1	23,6	564,8	406,3	5,6	4,0
Хмельницька	78	58	22,5	18,2	360,5	263,2	2,3	1,6
Черкаська	50	47	16,1	15,0	346,5	566,9	1,2	2,0
Чернівецька	37	30	18,4	16,5	132,2	99,9	3,5	2,6
Чернігівська	43	45	20,4	20,7	190,2	147,9	1,4	1,1
м.Київ	130	142	26,1	25,6	2343,0	3178,4	4,4	4,4
м.Севастополь	13	11	16,9	11,3	24,5	7,1	0,6	0,2

* Примітка. Складено за даними Державної служби статистики України. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

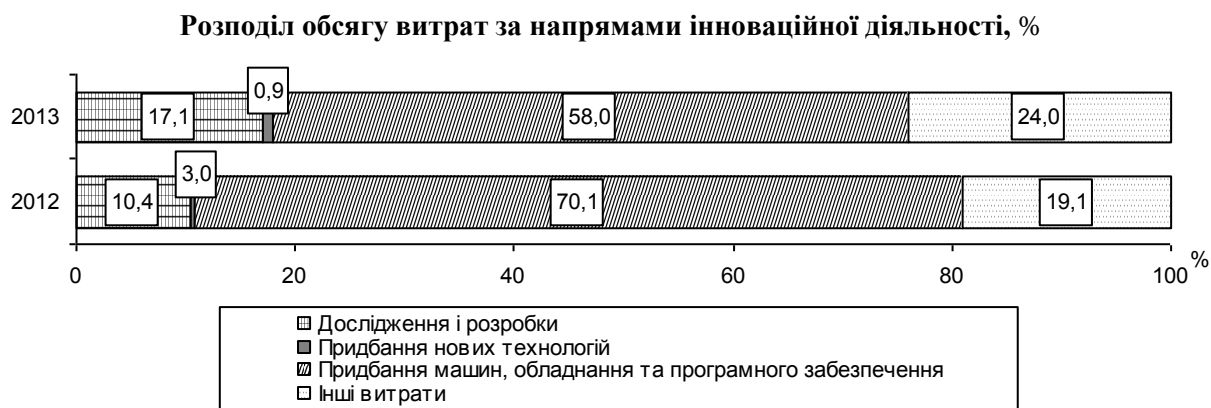


Рисунок А. 1. Розподіл обсягу витрат за напрямками інноваційної діяльності підприємств України (Складено за даними Державної служби статистики України. — Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>)

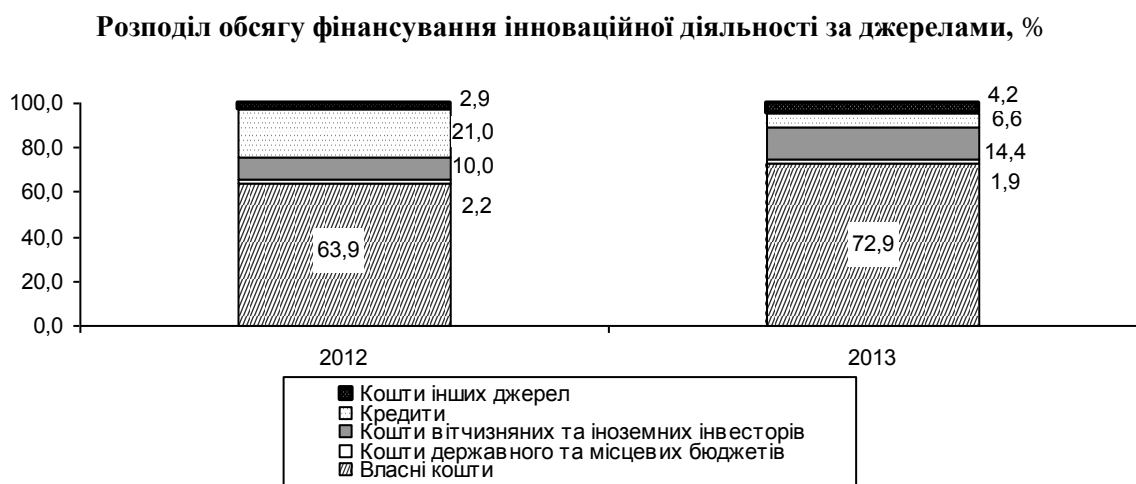


Рисунок А.2. Розподіл обсягу фінансування інноваційної діяльності підприємств України (Складено за даними Державної служби статистики України. — Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>)

Таблиця А. 2

Види впроваджених інновацій на промислових підприємствах України*

Види інновацій	2012р.	2013р.
Впроваджено		
інноваційних видів продукції, найменувань	3403	3138
з них машин, устаткування, приладів, апаратів тощо	942	809
нових технологічних процесів	2188	1576
з них маловідходних, ресурсозберігаючих	554	502
Придбано нових технологій	739	651
Реалізовано інноваційної продукції, млрд.грн.	36,2	35,9

* Примітка. Складено за даними Державної служби статистики України. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Таблиця А. 3

Обсяги обороту роздрібної торгівлі у 2013 р. та темпи його зростання*

	Оборот роздрібної торгівлі, млн.грн.	Темпи зростання обороту роздрібної торгівлі (у порівнянних цінах), %	
		2013 р. до 2012 р.	2012р. до 2011р.
Україна	884203,7	109,5	115,0
Автономна Республіка Крим	40798,6	112,2	120,8
Вінницька	25111,7	110,3	115,7
Волинська	17837,5	112,1	117,0
Дніпропетровська	68151,5	108,9	114,8
Донецька	89712,6	108,5	117,9
Житомирська	19061,7	111,3	111,1
Закарпатська	17394,5	109,3	112,3
Запорізька	37271,9	110,1	116,7
Івано-Франківська	22745,2	111,3	113,7
Київська	35108,3	110,0	118,1
Кіровоградська	14604,2	108,3	115,2
Луганська	37464,4	108,9	122,4
Львівська	39314,4	107,2	111,8
Миколаївська	21875,4	109,9	115,8
Одеська	55099,7	109,3	115,6
Полтавська	23079,5	108,0	114,0
Рівненська	16382,6	109,3	112,2
Сумська	16322,3	108,5	116,3
Тернопільська	14207,5	108,9	108,6
Харківська	62093,4	110,2	111,9
Херсонська	18059,1	108,7	112,6
Хмельницька	19603,6	109,1	110,8
Черкаська	20860,1	108,9	114,1
Чернівецька	12550,5	111,3	111,7
Чернігівська	16126,1	109,4	113,7
м.Київ	112980,7	110,2	113,1
м.Севастополь	10386,7	112,1	117,1

* Примітка. Складено за даними Державної служби статистики України. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>



Рисунок А. 3. Динаміка обсягів прямих інвестицій в Україну

Таблиця А. 4

Динаміка капітальних інвестицій в Україну у 2013 р. за видами економічної діяльності*

	Освоєно (використано) капітальних інвестицій			2012р. у % до 2011р.
	млн.грн.	у % до		
		Заг. обсягу	2012р.	
Усього	247891,6	100,0	88,9	108,5
Промисловість	101858,3	41,1	100,3	107,5
Будівництво	43442,0	17,5	95,7	118,0
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	22327,8	9,0	92,8	113,7
Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	851,2	0,3	77,9	50,3
Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	16126,0	6,5	95,5	129,5
Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	5350,6	2,2	88,2	102,5
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	16497,6	6,6	56,8	115,3
Тимчасове розміщування й організація харчування	1724,6	0,7	85,8	109,0
Тимчасове розміщування	1200,8	0,5	82,7	103,1
Діяльність із забезпечення стравами та напоями	523,8	0,2	93,3	126,9
Інформація та телекомунікації	9785,1	3,9	108,7	101,0
Видавнича діяльність, виробництво кіно-та відеофільмів, телевізійних програм, видання звукозаписів, діяльність у сфері радіо та телевізійного мовлення	2553,3	1,0	123,5	92,6
Телекомунікації (електрозв'язок)	6634,4	2,7	105,1	103,4
Комп'ютерне програмування та надання інших інформаційних послуг	597,4	0,2	116,6	94,9
Фінансова та страхова діяльність	6638,3	2,7	95,0	126,5
Операції з нерухомим майном	10067,0	4,1	106,3	74,1
Професійна, наукова та технічна діяльність	3578,9	1,4	35,3	90,7
Освіта	876,9	0,4	64,5	69,4
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	2447,5	1,0	141,3	96,5

* Примітка. Складено за даними Державної служби статистики України. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Таблиця А.5

Структура капітальних інвестицій за видами активів*

Види активів	Освоєно (використано) капітальних інвестицій		
	обсяг, млн.грн.	частка у загальному обсязі, %	з них на капітальний ремонт, млн. грн.
Усього	247892,0	100,0	16904,9
інвестиції у матеріальні активи	237577,0	95,8	16904,0
інвестиції у нематеріальні активи	10314,8	4,2	0,9
з них: програмне забезпечення та бази даних	3314,2	1,3	0,3
авторські права, патенти, ліцензії	5637,4	2,3	-
інші нематеріальні активи	1363,2	0,5	0,6

* Примітка. Розраховано за даними Державної служби статистики України. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Таблиця А.6

Обсяги та структура фінансових результатів діяльності підприємств у 2012 р. *

(млн.грн.)

Розмір підприємства	Фінансовий результат до оподаткування	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат
Усього	75670,2	64,5	248035,9	35,5	172365,7
Великі	37182,2	70,0	96928,6	30,0	59746,4
Середні	47742,0	66,2	111313,2	33,8	63571,2
Малі	-9254,0	64,4	39794,1	35,6	49048,1
у т.ч. мікро-підприємства	-12825,5	64,2	14174,6	35,8	27000,1

* Примітка. Складено за даними Державної служби статистики України. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Таблиця А.7

Динаміка рентабельності операційної діяльності підприємств

Види діяльності	Операційна діяльність у 2012 р.		Рентабельність операційної діяльності, %				
	Результат, млн.грн.	Витрати, млн. грн.	2008р.	2009р.	2010р.	2011р.	2012р.
Усього	146404,8	2938536,6	3,9	3,3	4,0	5,9	5,0
промисловість	52583,2	1568185,0	4,9	1,8	3,5	4,7	3,4
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів	30074,0	246734,9	-0,2	4,5	9,8	15,0	12,2
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	11862,3	218313,0	6,9	8,5	5,6	6,1	5,4
тимчасове розміщування й організація харчування	-193,0	18282,9	-6,3	-3,3	-1,8	-0,1	-1,1
інформація та телекомунікації	7934,7	75659,5	-	-	7,4	7,6	10,5
фінансова та страхова діяльність	10569,0	173995,3	5,2	1,5	3,5	6,2	6,1
операції з нерухомим майном	1695,7	59651,3	4,0	5,1	0,3	-3,6	2,8
професійна, наукова та технічна діяльність	530,1	186792,3	-	-	-6,6	0,5	0,3

* Примітка. Складено за даними Державної служби статистики України. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

Додаток Б

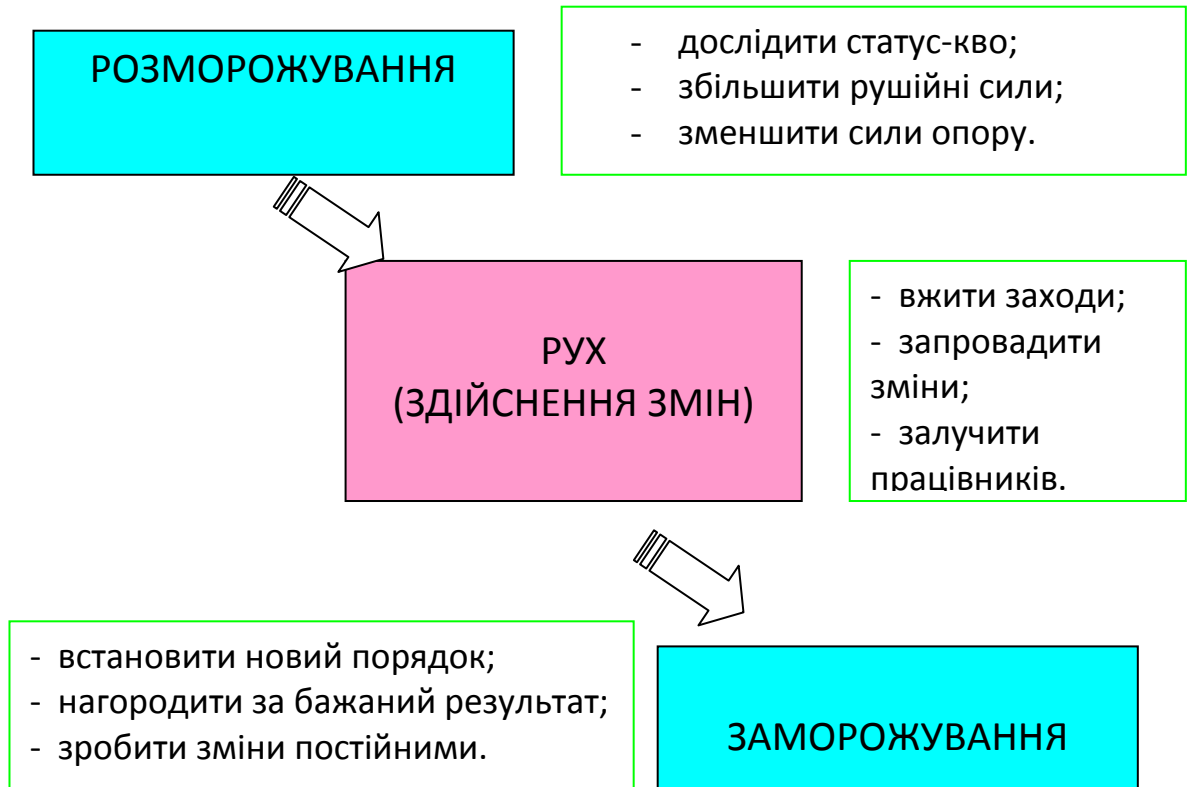


Рис. Б. 1. Треступенева модель змін К. Левіна

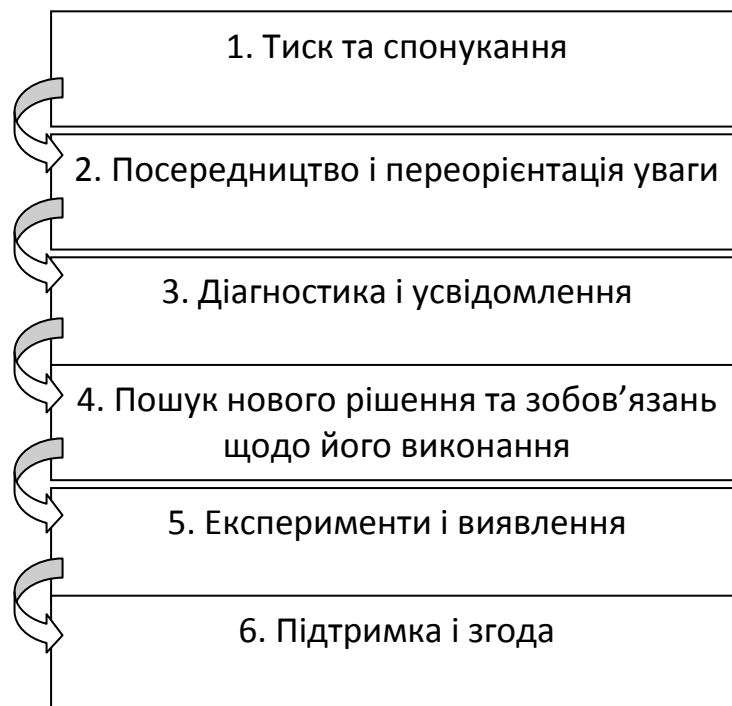


Рис. Б. 2. Етапи управління змінами за моделлю Л. Грейнера



Рис. Б.3. Восьмиступна модель процесу змін Дж. Коттера и Д. Коена

$$C = [A B D] > X, \text{ де}$$

C – зміни;

A – рівень незадоволення теперішнім станом;

B – бажання внести запропоновані зміни або досягти кінцевого стану;

D – практичність змін (ризик та руйнівні наслідки);

X – „вартість” змін

Рис. Б 4. Формула змін Бекхарда-Харріса

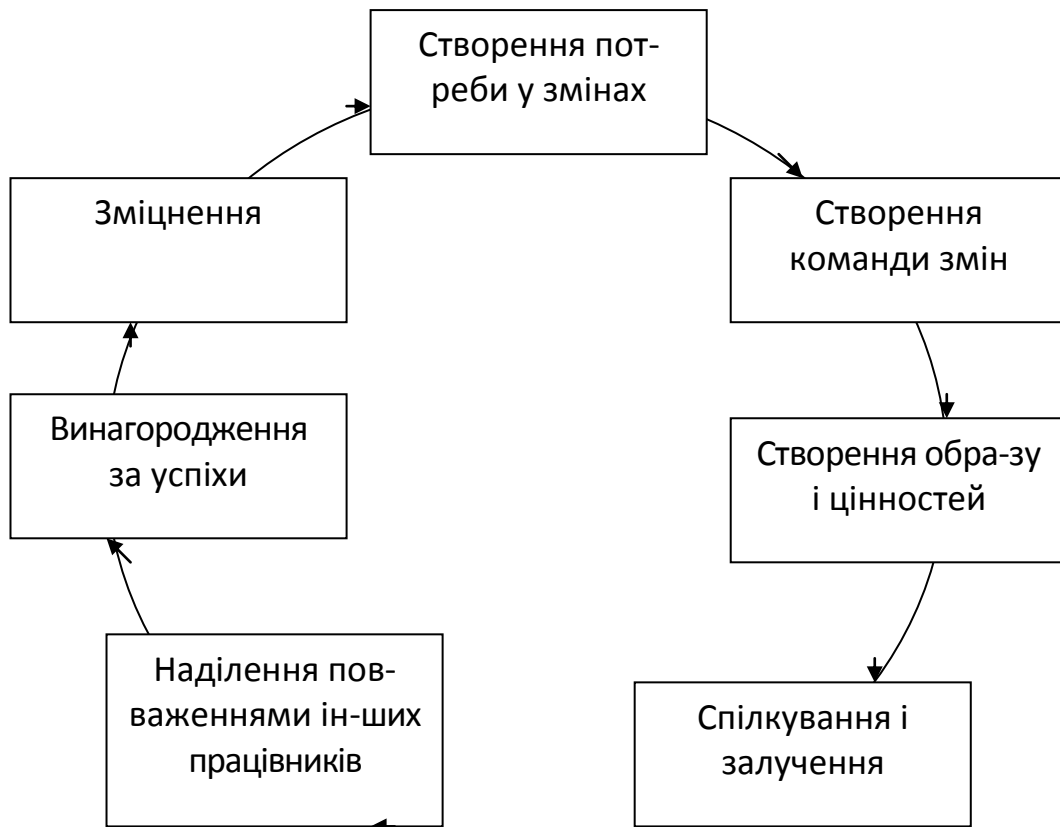


Рис. Б. 5. Модель „Цикл змін” Е. Кемерона і М. Гріна

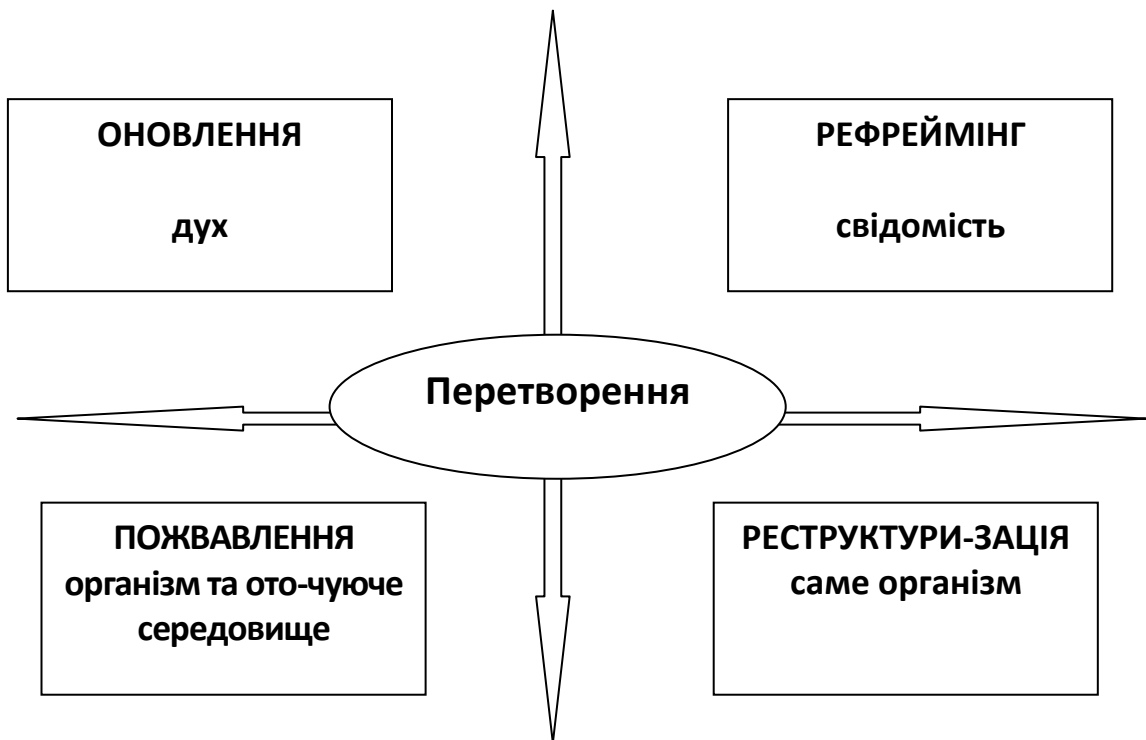


Рис. Б. 6. Елементи біологічної моделі перетворень Гуїяра-Келлі

Таблиця Б. 1

**Доцільність застосування концептуальних моделей управління змінами
до відповідних організаційних метафор (складено автором)**

Модель (або концептуальний підхід)	Організаційна метафора			
	Машина	Політична система	Організм	Потік або трансфор- мація
1. К. Левін (1951) „Триступеневий підхід”	✦			✦
2. Л. Грейнер (1967) „Шість етапів управління змінами”	✦	✦	✦	
3. Дж. Коттер (1995) „Восьми- етапна модель перетворень”	✦	✦	✦	✦
4. Бекхард і Харріс (1987) „Формула змін”	✦		✦	
5. Надлер, Тушман (1997) „Модель узгодження”				
6. Ф. Гуїяр, Дж. Келлі (2000) «Модель перетворення бізнесу»		✦	✦	✦
7. Кемерон, Грін (2001) „Модель циклу змін”	✦	✦	✦	✦
6. Баллок і Баттен (1985) „Фази запланованих змін”			✦	

Додаток В

ОБОБЩЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АНКЕТИРОВАНИЯ

руководителей высшего и среднего звена

«Проблемы управления стратегическими изменениями на предприятии»

1	<p>Разработана ли на Вашем предприятии четкая стратегия деятельности ?</p> <input type="checkbox"/> Да 8 <input type="checkbox"/> Разрабатывается в данный момент 6 <input type="checkbox"/> Нет 6
2	<p>Осуществляется ли на Вашем предприятии целенаправленное управление изменениями ?</p> <input type="checkbox"/> Да 4 <input type="checkbox"/> Применяются отдельные инструменты управления изменениями 10 <input type="checkbox"/> Нет 6
3	<p>Осознаете ли Вы необходимость в повышении эффективности стратегического управления (в т.ч. управления изменениями) на Вашем предприятии?</p> <input type="checkbox"/> Да 20 <input type="checkbox"/> Нет
4	<p>Какие изменения по степени охвата происходили на Вашем предприятии за последние 2 года?</p> <input type="checkbox"/> Трансформационные (глобальные, затрагивающие все подсистемы или ключевые бизнес-процессы предприятия) 2 <input type="checkbox"/> Развивающие (частичные, затрагивающие отдельные подсистемы, подразделения или направления деятельности) 12 <input type="checkbox"/> Преобразующие (корректирующие оперативную деятельность) 14
5	<p>Какие виды преобразований осуществлялись на предприятии ?</p> <input type="checkbox"/> Технологические (касающиеся производственно-технологических процессов) 18 <input type="checkbox"/> Структурные (касающиеся организации деятельности и управления, организационной структуры предприятия, изменения организационно-правовой формы предприятия) 10 <input type="checkbox"/> Кадровые (связанные с управлением персоналом, формами и системами оплаты труда, совершенствованием системы мотивации и продвижения по службе, автоматизацией рабочих мест и т.д.) 8 <input type="checkbox"/> Другие (опишите кратко) _____ _____ _____

6	<p>Как можно расценить эти изменения исходя из характера направляющего импульса?</p> <p><input type="checkbox"/> Вынужденные (реактивные т.е. являющиеся реакцией на снижение эффективности деятельности предприятия или произошедшие изменения в бизнес-среде) 6</p> <p><input type="checkbox"/> Добровольные (проактивные т.е. упреждающие возможные негативные ситуации или связанные с введением инноваций или новшеств на предприятии) 2</p> <p><input type="checkbox"/> Осуществлялись как вынужденные, так и добровольные изменения 12</p>
7	<p>Кто координирует процесс управления изменениями на Вашем предприятии?</p> <p><input type="checkbox"/> Непосредственно директор или топ-менеджеры 14</p> <p><input type="checkbox"/> Руководитель специально созданного отдельного подразделения по управлению изменениями 6</p> <p><input type="checkbox"/> Данные полномочия по мере необходимости делегируются менеджерам разных звеньев без выделения отдельного подразделения 4</p> <p><input type="checkbox"/> Привлекаются внешние менеджеры (консультанты) по управлению изменениями</p> <p><input type="checkbox"/> Другое (кратко опишите) _____ _____</p>
8	<p>Какой тип организационной структуры существует на Вашем предприятии в данный момент?</p> <p><input type="checkbox"/> Линейная 2</p> <p><input type="checkbox"/> Функциональная</p> <p><input type="checkbox"/> Линейно-функциональная 14</p> <p><input type="checkbox"/> Дивизиональная 4</p> <p><input type="checkbox"/> Матричная</p> <p><input type="checkbox"/> Другое _____</p>

9	<p>Ощущаете ли вы необходимость в изменении данного типа оргструктуры для повышения эффективности стратегического управления?</p> <p><input type="checkbox"/> Да 4</p> <p><input type="checkbox"/> Частично (необходимо создание дополнительных координационных механизмов, новых подразделений или сокращение отдельных подразделений) 12</p> <p><input type="checkbox"/> Нет 4</p>
10	<p>На каком уровне осуществляется делегирование полномочий на Вашем предприятии:</p> <p><input type="checkbox"/> Делегирование широко применяется на всех уровнях (т.е. делегируются полномочия по управлению бизнес-процессами, отдельными функциями или задачами) 4</p> <p><input type="checkbox"/> Делегирование осуществляется по функциям и задачам средней значимости 8</p> <p><input type="checkbox"/> Делегирование осуществляется только в рамках отдельных задач (разовые или систематические поручения оперативного характера) 4</p> <p><input type="checkbox"/> Полномочия практически не делегируются (все инициативы и решения согласовываются с высшим руководством) 4</p>
11	<p>Что являлось основными источниками причины проведения преобразований на Вашем предприятии (проранжируйте причины изменений по степени важности от 1 до 5. 1 – низкая степень важности, 5 – очень высокая. В соответствующих квадратах укажите степень важности каждой причины)</p> <p>Недовольство потребителей (клиентов), их дополнительные пожелания 4, 5, 3, 4, 1, 3</p> <p>Неудовлетворительное финансово-экономическое состояние предприятия, негативные тенденции по ключевым показателям: снижение выручки, прибыли и т.д. 5, 5, 4, 5, 5,5, 4,4</p> <p>Недовольство существующими условиями работы собственных сотрудников, социальная напряженность в коллективе 2, 3, 3,3</p> <p>Личная инициатива руководства с целью упрочить конкурентные позиции предприятия или удержать достигнутые результаты 5, 5, 1, 5, 5, 5, 4,4,5</p> <p>Личная инициатива руководства с целью извлечь дополнительные выгоды из сложившейся в бизнесе ситуации 5, 2, 5, 1,2, 2,5</p> <p>Другое _____</p> <p>_____</p>

12	<p>Какие из современных методов управления изменениями применяются (применялись) на Вашем предприятии (нужное подчеркнуть)?</p> <p><input type="checkbox"/> Аутсорсинг (передача каких-либо операций или бизнес-функций на подряд сторонней организации) 2 (частично)</p> <p><input type="checkbox"/> Бенчмаркинг (эталонное сопоставление с предприятиями-лидерами в данной отрасли) 14</p> <p><input type="checkbox"/> Всеобщееуправление качеством (применение стандартов качества)12</p> <p><input type="checkbox"/> Реинжиниринг или биореинжиниринг (перепроектировка бизнес-процессов) 4</p> <p><input type="checkbox"/> Лин-менеджмент (2)</p> <p><input type="checkbox"/> Другое</p> <p>применяются отдельные принципы ТКМ 1</p>
13	<p>Что на Ваш взгляд препятствует эффективному внедрению изменений ?</p> <p><input type="checkbox"/> Несовершенное законодательство, макроэкономическая ситуация 8</p> <p><input type="checkbox"/> Недостаток компетентных управляющих кадров 6</p> <p><input type="checkbox"/> Недостаток компетентных специалистов 6</p> <p><input type="checkbox"/> Другое</p> <p>А) недостаточное понимание необходимости внедрения изменений 4</p> <p>Б) нехватка финансовых ресурсов на проведение преобразований 4</p> <p>В) нехватка специалистов именно по управлению изменениями 6</p>
14	<p>Какие работники на вашем предприятии инициируют или вносят предложения о необходимых преобразованиях?</p> <p><input type="checkbox"/> Руководители высшего звена (топ-менеджеры) 14</p> <p><input type="checkbox"/> Менеджеры среднего звена (руководители подразделений) 10</p> <p><input type="checkbox"/> Рядовые сотрудники</p> <p><input type="checkbox"/> Все категории работников</p>

15	<p>Насколько эффективными были преобразования, ранее внедренные на Вашем предприятии?</p> <p><input type="checkbox"/> Существенно улучшились экономические показатели 4</p> <p><input type="checkbox"/> Существенно улучшились социальные показатели</p> <p><input type="checkbox"/> Существенно улучшились как социальные, так и экономические показатели</p> <p><input type="checkbox"/> Незначительно улучшились экономические показатели 8</p> <p><input type="checkbox"/> Незначительно улучшились социальные показатели 2</p> <p><input type="checkbox"/> Незначительно улучшились как социальные, так и экономические показатели 4</p> <p><input type="checkbox"/> Показатели деятельности не изменились 4</p> <p><input type="checkbox"/> Эффективность предприятия в целом снизилась (изменения были не эффективными)</p>
16	<p>Как вы считаете, какие преобразования необходимо осуществить на вашем предприятии в первую очередь, чтобы повысить его экономическую эффективность и конкурентоспособность?</p> <hr/> <hr/> <hr/>
17	<p>На что, по Вашему мнению должны быть направлены изменения на Вашем предприятии в первую очередь?</p> <p>Производственные процессы (техническое и технологическое перевооружение, внедрение автоматизированных систем управления; улучшение качества продукции услуг, их стандартизация; налаживание производства новых видов продукции и услуг; контроль издержек и т.д.) 12</p> <p>Торгово-технологические процессы 4</p> <p>Процессы управления 4</p> <p>Процессы организационного развития (изменение поведения людей на рабочих местах, их мышления и отношения к работе, усиление эмоциональной привязки работников к предприятию, формирование системы хранения и распространения коллективных знаний и т.д.) 8</p> <p>Другое _____</p> <hr/>

18	<p>Что будет являться основными целями предстоящих изменений на Вашем предприятии?</p> <p>А) расширение доли рынка 6</p> <p>Б) повышение качества продукции (услуг) и расширение ассортимента 10</p> <p>В) улучшение системы мотивации сотрудников 2</p> <p>Г) создание самообучающейся, интеллектуальной и процессно-ориентированной организации 1</p> <p>Д) снижение себестоимости продукции (услуг) 4</p>
19	<p>Как сотрудники вашего предприятия обычно реагируют на внедряемые изменения ?</p> <p>А) Большая часть положительно относится к изменениям, поддерживают, активно участвуют 4</p> <p>Б) Соглашаются с изменениями, активно не участвуют, действуют как исполнители 6</p> <p>В) Как правило, не поддерживают, но распоряжения руководства в отношении изменений в целом выполняют 8</p> <p>Г) Не поддерживают и оказывают сопротивление при внедрении изменений 2</p>
20	<p>Имеет ли Ваше предприятие опыт привлечения сторонних специалистов, консультантов для управления (планирования и (или) реализации) изменений?</p> <p>Если да, то с какой целью приглашались специалисты.</p> <p>Нет 16</p> <p>Да 4</p>

Ответы на вопрос 16. Как вы считаете, какие преобразования необходимо осуществить на вашем предприятии в первую очередь, чтобы повысить его экономическую эффективность и конкурентоспособность

- 1) в первую очередь необходима оптимизация расходов, также повышение квалификации персонала.
- 2) постоянное совершенствование конкурентной стратегии, совершенствование маркетинговой, рекламной подстратегии, построение и внедрение системы логистического управления с целью оптимизации расходов;
Повышение квалификации персонала на основе программ внутрифирменного обучения и тренингов
- 3) существенный пересмотр конкурентной стратегии и функциональных подстратегий

- 4) совершенствование системы коммуникаций, внедрение новых форм расчетов с контрагентами, создание на уровне подразделений системы мониторинга эффективности работы сотрудников
- 5) необходимо разработать эффективную систему оптимизации бизнес-процессов и провести биореинжиниринг отдельных бизнес-процессов
- 6) необходимо осуществить преобразования в производственных процессах .т.е внедрить оборудование нового типа (новые технологии), что позволит существенно снизить производственные расходы
- 7) необходимо разработать обоснованную конкурентную стратегию, постоянно совершенствовать и обновлять производственные технологии
- 8) внедрять новые технологии, позволяющие снижать себестоимость продукции. Внедрять программы повышения квалификации работников.
- 9) Внедрить систему логистического управления, усилить маркетинговую стратегию, повысить уровень и разработать меры по защите компетенций собственного исследовательского центра
- 10) оптимизация расходов, внедрение системы» бережливое производство», развитие производства новых видов стройматериалов

Основные выводы по проведенному опросу

1 Из опрошенных предприятий только 40% имеют четко разработанную стратегию с обоснованными целями и критериями оценки эффективности. Треть опрошенных предприятий применяют отдельные элементы стратегического управления, не имея на данном этапе целостной стратегии. 30 % предприятий не формируют стратегию деятельности вообще, .т.е. не осуществляют обоснованного стратегического управления. При этом абсолютно все предприятия признают важность стратегической ориентации в современных условиях и указали на необходимость повышения эффективности стратегического управления либо внедрения стратегического управления, если ранее этого не было.

2. Уровень целенаправленного управления стратегическими изменениями еще ниже. Только 20 % предприятий структурировано управляет этим процессом. Половина предприятий начало применять отдельные методы управления изменениями.

3. Практически все исследуемые предприятия действуют на зрелых рынках и находятся на стадии развития «Стабилизация». За последнее время только 10% из них осуществляли трансформационные преобразования, .т.е. меняли генеральную стратегию. Преобразующие изменения имели место на большинстве предприятий (70%), больше половины (60%) вносили принципиальные корректировки в отдельные бизнес-процессы, не меняя генеральной стратегии и общих стратегических ориентиров.

4. Не смотря на новые возможности, открывающиеся в бизнес-среде и сильную конкуренцию на зрелых рынках исследуемые предприятия не планируют в стратегической перспективе менять выбранные виды

деятельности. Основные их цели связаны с оптимизацией существующих бизнес-процессов и совершенствованием конкурентных стратегий.

5. 90% из опрошенных предприятий имеют опыт внедрения технологических преобразований, 50% - осуществляли структурные изменения, меньше половины (40%) реализовывали преобразования в кадровых подстратегиях (управление персоналом). Может поэтому у половины предприятий работники, как правило, не поддерживают проводимых стратегических изменений. Это свидетельствует о недостаточном уровне реформирования организационной культуры в сторону «Культуры изменений». Поддерживают и активно участвуют в изменениях работники только у пятой части (20%) опрошенных предприятий.

6. Большинство предприятий (60%) в характере направляющего к изменениям импульса видят симбиоз вынужденных и добровольных факторов.

7. На 70 % предприятий руководство и общую координацию процесса управления изменениями осуществляют топ-менеджеры, т.е. высшее руководство предприятия. Только у трети предприятий имеются специально созданные для руководства стратегическим развитием и управлением изменениями подразделения. Следует отметить, что только 10 % из опрошенных предприятия (в это предприятия г. Донецка и области) имеют опыт привлечения сторонних консультантов у управлению изменениями.

8. У 80 % опрошенных предприятиях сохраняется жесткие, централизованные типы оргструктур. При этом 60 % предприятий четко осознает необходимость создания дополнительных координационных механизмов, новых подразделений или сокращение отдельных подразделений. Только 20 % считают имеющуюся оргструктуру приемлемой на данном этапе.

9. Создание гибкой оргструктуры, что является основой успешной реализации стратегии в условиях повышенного динамизма бизнес-среды, является проблемой для большинства предприятий. Так, широкое применение системы делегирования полномочий присуще только 20 % предприятий. 40% предприятий делегируют полномочия только в рамках функций и задач средней стратегической значимости. Пятая часть опрошенных предприятий вообще не практикует систему делегирования.

9. Опрос показал, что только 20% предприятий вследствие проведенных преобразований смогли достичь существенного улучшения экономических показателей. Незначительного их улучшения добились 40 % предприятий. Улучшить свои организационные способности смогли лишь 10 % предприятий. 40% исследуемых предприятий не достигли существенных положительных сдвигов после внедрения изменений.

10. Среди основных направлений предстоящих и необходимых предприятиям изменений выделяются:

- изменения в производственных процессах (60 %)

- изменения в процессах организационного развития («гибкие» элементы) 40%

- изменения в процессах стратегического управления 20 %.

11. Анализирую предложения руководителей от том, какие изменения необходимо внедрить на предприятиях в первую очередь, можно выделить следующее:

- большинство руководителей не видят необходимости в изменении и кардинальном пересмотре генеральной стратегии. Более того, 50% опрошенных предприятий считает, что первоочередной задачей для них сейчас является оптимизация существующих бизнес-процессов, и главным образом – совершенствование вспомогательных бизнес-процессов. Например, совершенствование маркетинговой стратегии, логистической политики, ценовой политики предприятия. Такие предприятия ориентированы на реактивный подход к управлению изменениями. опрос также показал, что они на данном этапе не сформировали целостной системы гибкого стратегического управления. Уровень сопротивления проводимым преобразования также наиболее высокий на данных предприятиях.

- 30 % опрошенных предприятий нацелены на преобразующие изменения в основных бизнес-процессах, н-р, считают необходимым проведение реинжиниринга в области производственных технологий, а также некоторых сопутствующих технологий. Отмечено, что данные предприятия применяют более активный подход к управлению изменениями, они применяют некоторые современные методы управления изменениями (бенчмаркинг, отдельные элементы системы всеобщего управления качеством).

- только 10 % исследуемых предприятий ориентированы на изменения в процессах организационного развития наряду с постоянным совершенствованием основных и вспомогательных бизнес-процессах. Т.е. очень небольшое количество предприятий сегодня задумывается о проактивном комплексном управлении изменениями с ориентацией на развитие динамических способностей и формирование системы управления знаниями.

Додаток Г
Анкета № 2

Оцінка рівня готовності підприємства до впровадження змін

1	<p>Хто координує процес управління змінами на Вашому підприємстві?</p> <p><input type="checkbox"/> Генеральний директор або представники топ-менеджменту</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Керівник спеціально створеного підрозділу з управління змінами (управління розвитком, стратегічного управління)</p> <p><input type="checkbox"/> Дані повноваження за необхідністю делегуються менеджерам різних рівнів без виділення окремого підрозділу</p> <p><input type="checkbox"/> Залучаються зовнішні менеджери (консультанти) з управління змінами</p> <p><input type="checkbox"/> Інші комбінації (коротко опишіть)</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
2	<p>Як ви оцінюєте існуючий рівень відповідності організаційної структури організаційній культурі підприємства (за 10 бальною шкалою)?</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже високий _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Високий _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Середній _____ 6 _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Слабкий _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>
3	<p>Як ви оцінюєте рівень розвитку ключових (прибуткоутворюючих) компетенцій вашого підприємства порівняно з конкурентами</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже високий _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Високий _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Середній _____ 5 _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Слабкий _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>

4	<p>Як ви оцінюєте рівень розвитку такої динамічної властивості, як здатність менеджерів середньої ланки до навчання та швидкого застосування нових знань у практиці</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже високий _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Високий _____ 7 _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Середній _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Слабкий _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>
5	<p>Як ви оцінюєте рівень розвитку такої динамічної властивості, як здатність менеджерів середньої ланки удосконалювати (модернізувати) виробничі (торговельно-технологічні) процеси власними силами (на основі власної проектно-конструкторської або дослідницької бази)?</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже високий _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Високий _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Середній _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Слабкий _____ 4 _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>
6	<p>Як ви оцінюєте рівень розвитку такої динамічної властивості, як здатність менеджерів середньої ланки до побудови ефективної системи взаємодії з новими сегментами споживачів ?</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже високий _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Високий _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Середній _____ 4 _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Слабкий _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>

7	<p>Як ви оцінюєте рівень розвитку такої динамічної властивості, як здатність менеджерів середньої ланки до побудови ефективної системи збуту нової для підприємства продукції (послуг)?</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже високий _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Високий _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Середній _____4_____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Слабкий _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>
8	<p>Як ви оцінюєте рівень розвитку такої динамічної властивості, як здатність менеджерів середньої ланки до побудови ефективної системи взаємодії (налагодження стратегічного партнерства) з новими для підприємства постачальниками?</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже високий _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Високий _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Середній _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Слабкий _____4_____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>
9	<p>Як ви оцінюєте існуючий рівень забезпечення управлінської функції «Р» серед менеджерів середньої ланки (продуктивність у короткостроковій перспективі) за концепцією Адізеса «РАЕІ» на підприємстві?</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже високий _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Високий _____7_____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Середній _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Слабкий _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>

10	<p>Як ви оцінюєте існуючий рівень забезпечення управлінської функції «А» серед менеджерів середньої ланки (адміністрування у короткостроковій перспективі) за концепцією Адізеса «РАЕІ» на підприємстві?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Дуже високий _____ 9 _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Високий _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Середній _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Слабкий _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>
11	<p>Як ви оцінюєте існуючий рівень забезпечення управлінської функції «Е» (підприємництво, стратегічне бачення у довгостроковій перспективі) серед менеджерів середньої ланки за концепцією Адізеса «РАЕІ» на підприємстві?</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже високий _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Високий _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Середній _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Слабкий _____ 3 _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>
12	<p>Як ви оцінюєте існуючий рівень забезпечення управлінської функції «І» серед менеджерів середньої ланки (інтеграція у довгостроковій перспективі) за концепцією Адізеса «РАЕІ» на підприємстві?</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже високий _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Високий _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Середній _____ 5 _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Слабкий _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>

13	<p>Як ви оцінюєте рівень розвитку такої динамічної властивості, як здатність працівників-спеціалістів до навчання і швидкого опанування новими методами роботи?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Дуже високий _____ 8 _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Високий _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Середній _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Слабкий _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>
14	<p>Як ви оцінюєте рівень розвитку такої динамічної властивості, як здатність працівників-спеціалістів до швидкого пристосування до командної роботи у новому складі команди (робочої групи, підрозділу) ?</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже високий _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Високий _____ 7 _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Середній _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Слабкий _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>
15	<p>Як ви оцінюєте рівень позитивного сприйняття і підтримки майбутніх змін менеджерами середнього рівня на підприємстві?</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже високий _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Високий _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Середній _____ 6 _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Слабкий _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>

16	<p>Як ви оцінюєте рівень позитивного сприйняття і підтримки майбутніх змін спеціалістами та рядовими працівниками підприємства?</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже високий _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Високий _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Середній _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Слабкий _____ 4 _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>
17	<p>Як ви оцінюєте рівень узгодженості цілей і задач базової стратегії змін між топ-менеджерами підприємства?</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже високий _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Високий _____ 7 _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Середній _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Слабкий _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>

18	<p>Як ви оцінюєте існуючий рівень розвитку інтеграційних процесів (вертикальних або горизонтальних або диверсифікаційних) на підприємстві?</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже високий _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Високий _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Середній _____ 5 _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Слабкий _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>
19	<p>Як ви оцінюєте існуючий рівень забезпечення управлінської функції «Р» серед топ-менеджменту (продуктивність у короткостроковій перспективі) за концепцією Адізеса «РАЕІ» на підприємстві?</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже високий _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Високий _____ 7 _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Середній _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Слабкий _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>
20	<p>Як ви оцінюєте існуючий рівень забезпечення управлінської функції «А» серед топ-менеджменту (адміністрування у короткостроковій перспективі) за концепцією Адізеса «РАЕІ» на підприємстві?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Дуже високий _____ 9 _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Високий _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Середній _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Слабкий _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>

21	<p>Як ви оцінюєте існуючий рівень забезпечення управлінської функції «Е» (підприємництво, стратегічне бачення у довгостроковій перспективі) серед топ-менеджменту за концепцією Адізеса «РАЕІ» на підприємстві?</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже високий _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Високий _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Середній _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Слабкий _____ 4 _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>
2 2	<p>Як ви оцінюєте існуючий рівень забезпечення управлінської функції «І» серед топ-менеджменту (інтеграція у довгостроковій перспективі) за концепцією Адізеса «РАЕІ» на підприємстві?</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже високий _____ (від 8 до 10 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Високий _____ (від 6 до 8 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Середній _____ (від 4 до 6 балів)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Слабкий _____ 4 _____ (від 2 до 4 балів)</p> <p><input type="checkbox"/> Дуже низький _____ (від 0 до 2 балів)</p>

Таблиця Г. 1

Стандартизовані вхідні дані для розподілу досліджуваних підприємств на кластери

Найменування підприємства	Виручка від реалізації за 2012 р., тис.грн	Чистий прибуток за 2012 р., тис.грн.	Середньорічні темпи росту виручки від реалізації 2009-2012 рр., коеф.	Період функціонування в рамках поточної ОПФ, років	Кількість діючих рівнів делегування повноважень, шт.	Кількість інтеграційних заходів, реалізованих за 2002-2012 рр., шт.	Кількість вдало подоланих орг криз за 2009-2012 рр., шт.	Належність до кластеру
ПАТ ВО "Конті"	3752732,0	268343,0	100,3	9	4	11	2	А 1
ПАТ "АПК-Інвест"	982724,0	40316,0	146,2	8	2	12	3	А 1
ПАТ "ДБКК"*	215221,0	7630,0	100,2	18	2	6	3	В 2
ПАТ "Донецьксталь"	707951,0	39065,0	104,7	17	2	5	3	В 2
ПАТ "Геркулес"	38568,9	8564,2	107,8	15	3	7	3	В 2
ПАТ "АВК"	3447381,0	166868,0	103,1	16	3	7	3	В 2
ТОВ "Фітон"*	44866,0	493,0	100,2	21	2	3	2	С 3
ПАТ "Вінтер"*	78844,0	485,0	100,7	17	2	3	2	С 3
ТОВ "Харвест фарм"	255778,0	2952,0	108,5	21	2	4	3	С 3
НПО "Донікс"	186456,3	1769,5	102,8	22	2	2	3	С 3
ТОВ "Інпро"	18535,0	729,0	106,8	18	2	2	2	С 3
ТОВ "ДонІнвестБудК"	35701,3	10334,5	126,1	7	3	8	1	Д 4
ТОВ "ДПА"	125526,0	1296,0	119,3	8	2	6	1	Є 5
ТОВ "Сарепта-альфа"	35329,0	495,0	117,6	14	2	7	1	Є 5
ТОВ "ДІК-Прайм"	114293,0	1645,5	122,3	7	2	6	1	Є 5
ТОВ ВКФ "Онікс"*	78456,4	924,3	98,6	19	2	5	2	К 6
ТОВ "Блісс-строй"*	56127,0	835,6	97,2	10	2	3	2	Л 7
ПАТ "Азот"*	27456,7	238,4	93,3	18	1	2	2	Л 7
ТОВ "Стрім"*	38670,0	1216,0	95,5	16	1	2	2	Л 7
ТОВ "Техпром-Електро"*	19880,0	852,5	91,4	12	2	2	2	Л 7

Таблиця Г 2

Стандартизовані вхідні дані для розподілу досліджуваних підприємств на кластери

Найменування підприємства	Виручка від реалізації за 2012 р., тис.грн	Чистий прибуток за 2012 р., тис.грн.	Середньорічні темпи росту виручки від реалізації а 2009-2012 рр., коеф.	Період функціонування в рамках поточної ОПФ, років	Кількість діючих рівнів делегування повноважень, шт.	Кількість інтеграційних заходів, реалізованих за 2002-2012 рр., шт.	Кількість вдало подоланих організаційних криз за 2009-2012 рр., шт.
ПАТ ВО "Конті"	1,000	1,000	0,162	0,188	4	11	2
ПАТ "АПК-Інвест"	0,258	0,149	1,000	0,125	2	12	3
ПАТ "ДБКК"*	0,052	0,028	0,161	0,750	2	6	3
ПАТ "Донецьксталь"	0,184	0,145	0,243	0,688	2	5	3
ПАТ "Геркулес"	0,005	0,031	0,299	0,563	3	7	3
ПАТ "АВК"	0,918	0,622	0,214	0,625	3	7	3
ТОВ "Фітон"*	0,007	0,001	0,161	0,938	2	3	2
ПАТ "Вінтер"*	0,016	0,001	0,170	0,688	2	3	2
ТОВ "Харвест фарм"	0,063	0,010	0,312	0,938	2	4	3
НПО "Донікс"	0,045	0,006	0,208	1,000	2	2	3
ТОВ "Інпро"	0,002	0,002	0,281	0,750	2	2	2
ТОВ "ДонІнвестБудК"	0,004	0,038	0,633	0,000	3	8	1
ТОВ "ДПА"	0,028	0,004	0,509	0,125	2	6	1
ТОВ "Сарепта-альфа"	0,004	0,001	0,478	0,500	2	7	1
ТОВ "ДІК-Прайм"	0,025	0,005	0,564	0,063	2	6	1
ТОВ ВКФ "Онікс"*	0,016	0,003	0,131	0,813	2	5	2
ТОВ "Блісс-строй"*	0,010	0,002	0,106	0,250	2	3	2
ПАТ "Азот"*	0,002	0,000	0,035	0,750	1	2	2
ТОВ "Стрім"*	0,005	0,004	0,075	0,625	1	2	2
ТОВ "Техпром-Електро"*	0,000	0,002	0,000	0,375	2	2	2

Таблиця Г.3

Узагальнення розрахунку показника рівня розвитку підприємства

Найменування підприємства	Рівень стабільності виручки від реалізації, Z11	Рівень стабільності прибутку, Z12	Рівень злагодженого подолання організаційних криз, Z13	Рівень делегування повноважень на рівні бізнес-функцій, Z14	Рівень адаптивності організації, Z15	Рівень інституціоналізації змін в культурі, Z16	Рівень фінансово-економічної стійкості, Z17	Середнє значення Co	Середньоквадратичний відсоток від Co , So	Показник рівня розвитку, dt
ПАТ ВО "Конті"	0,870	0,760	0,790	0,650	0,47	0,69	0,58	0,66	0,030	0,845
ПАТ "АПК-Інвест"	0,760	0,650	0,760	0,680	0,45	0,71	0,56	0,62	0,028	0,906
ПАТ "ДБКК"*	0,820	0,560	0,650	0,830	0,42	0,74	0,43	0,62	0,028	0,854
ПАТ "Донецьксталь"	0,680	0,480	0,560	0,630	0,49	0,66	0,56	0,54	0,024	0,838
ПАТ "Геркулес"	0,790	0,650	0,540	0,610	0,37	0,67	0,64	0,56	0,025	0,682
ПАТ "АВК"	0,830	0,480	0,380	0,590	0,36	0,65	0,52	0,51	0,023	0,709
ТОВ "Фітон"*	0,860	0,390	0,760	0,540	0,41	0,63	0,54	0,56	0,025	0,674
ПАТ "Вінтер"*	0,870	0,570	0,610	0,550	0,36	0,61	0,61	0,55	0,025	0,736
ТОВ "Харвест фарм"	0,650	0,650	0,540	0,510	0,35	0,59	0,45	0,51	0,023	0,848
НПО "Донікс"	0,630	0,600	0,530	0,530	0,32	0,6	0,67	0,50	0,022	0,612
ТОВ "Інпро"	0,570	0,480	0,480	0,570	0,29	0,48	0,43	0,44	0,020	0,573
ТОВ "ДонІнвБудК"	0,790	0,610	0,490	0,470	0,39	0,57	0,49	0,51	0,023	0,582
ТОВ "ДПА"	0,450	0,410	0,560	0,480	0,34	0,54	0,46	0,43	0,019	0,68
ТОВ "Сарепта-альфа"	0,500	0,460	0,590	0,440	0,26	0,61	0,48	0,44	0,020	0,675
ТОВ "ДІК-Прайм"	0,450	0,410	0,410	0,490	0,25	0,48	0,45	0,39	0,017	0,243
ТОВ ВКФ "Онікс"*	0,230	0,210	0,380	0,420	0,23	0,56	0,27	0,31	0,014	0,322
ТОВ "Блісс-строй"*	0,560	0,430	0,340	0,390	0,22	0,61	0,22	0,40	0,018	0,591
ПАТ "Азот"*	0,230	0,380	0,320	0,330	0,19	0,32	0,14	0,27	0,012	0,588
ТОВ "Стрім"*	0,360	0,320	0,310	0,320	0,13	0,29	0,11	0,27	0,012	0,386
ТОВ "Техпром-Електра"*	0,280	0,120	0,210	0,290	0,11	0,18	0,05	0,18	0,008	0,104

Додаток Д

Елемент методології. Науково-методичний підхід до обґрунтування базової стратегії змін

Мета.
Визначення базової стратегії змін на основі оптимізації її змістовно-процесних параметрів

Математичний апарат.
Методи динамічного програмування

Етапи вирішення задачі.

1. Розгляд станів системи та їх варіантів на кожному часовому етапі

Стани системи	Варіанти станів системи
$S_1^{(1)}$	$W_{11}^{(1)} \dots W_{1j}^{(1)} \dots W_{1n}^{(1)}$
...	...
$S_i^{(1)}$	$W_{i1}^{(1)} \dots W_{ij}^{(1)} \dots W_{in}^{(1)}$
...	...
$S_m^{(1)}$	$W_{m1}^{(1)} \dots W_{mj}^{(1)} \dots W_{mn}^{(1)}$

(1)

Кожний варіант W_{ij} формується на множині базових показників Y , після чого він представляється у вигляді множини (системи) первинних показників фінансової, технологічної, соціальної, клієнтської та бізнес-процесної підсистем підприємства.

2. Перевірка варіантів станів системи на предмет забезпечення стратегічної стійкості підприємства

3. Виконання умовної оптимізації станів системи на кожному етапі

$$Z_i^{(t)*} = \max(CE_i^{(t)} + Z_i^{(t-1)*}) \quad (2)$$

4. Визначення функції Беллмана, яка на останньому етапі (T) встановлює залежність величини економічної доданої вартості від обсягу задіяного капіталу протягом усього періоду, що розглядається.

$$Z_i^{(T)*} = f^{(T)}(CE_i^{(T)}) \quad (3)$$

5. Визначення оптимального варіанту базової стратегії змін на останньому етапі

$$Z_{opt}^{(T)*} = \max Z_i^{(T)*} \quad (4)$$

6. Визначення оптимальних параметрів базової стратегії змін на попередніх етапах.

Оптимальні параметри визначаються послідовно від останнього етапу до першого з використанням відповідних рекурентних співвідношень:

$$Z_i^{(t)*} = \max(CE_i^{(t)} + Z_i^{(t-1)*})$$

$$Z_{opt}^{(T)} \rightarrow \dots \rightarrow Z_{opt}^{(t)} \rightarrow \dots \rightarrow Z_{opt}^{(1)} \quad (5)$$

Рис. Д.1 Алгоритм використання методу динамічного програмування для визначення базової стратегії змін підприємства (авторська розробка)