

УДК 005.591.6
ББК 65.291.55
Р 64

Рецензенти

Г. Г. Савіна, д.е.н., проф.
(Херсонський національний технічний університет)
Н. С. Краснокутська, д.е.н., проф.
(Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»)
А. П. Гречан, д.е.н., проф.
(Національний транспортний університет)

Автори

Л. О. ЛІГОНЕНКО, д.е.н., проф. (7.1–7.3); **О. І. ГАРАФОНОВА**, д.е.н., доц. (3.1–3.5, 8.1–8.3); **Т. В. ОМЕЛЬЯНЕНКО**, д.е.н., доц. (5.1–5.3); **С. М. СОБОЛЬ**, к.е.н., проф. (9.1–9.3); **З. Є. ШЕРШНЬОВА**, к.е.н., проф. (2.1, 2.3–2.4); **В. М. БАГАЦЬКИЙ**, к.е.н., доц. (2.1); **Д. О. БАРАБАСЬ**, к.е.н., доц. (6.1–6.2); **Н. Ю. БУТЕНКО**, к.е.н., доц. (4.1–4.2); **І. І. ВІННИКОВА**, к.е.н., доц. (7.4); **М. В. ВОЛОДЬКІНА**, к.е.н., доц. (6.4); **В. О. ДАНИЛЮК**, к.е.н. (11.1–11.3); **М. Ю. КУЖЕЛЬ**, к.е.н., доц. (12.2); **Ю. О. ЛАЗАРЕНКО**, к.е.н. (9.1–9.3); **Д. С. ЛІФІНЦЕВ**, к.е.н., доц. (4.4); **Т. О. СОБОЛЕВА**, к.е.н., доц. (1.1–1.4); **А. В. ОСОКІНА**, к.е.н., доц. (3.1–3.5, 8.1–8.3); **А. Є. ЧЕРПАК**, к.е.н., доц. (10.1–10.3); **О. В. ШАТІЛОВА**, к.е.н., доц. (2.2); **О. В. ЩЕРБИНА**, к.е.н., доц. (9.4); **А. А. СВИНЧУК**, асист., к.е.н. (12.1); **Ю. М. БУРЛАКОВА**, асист. (4.3); **О. Б. ГРАЖДАН**, асист. (6.3); **С. В. МАРЧУК**, асист. (7.4); **А. В. ПРОХОРОВА**, асист. (12.3); **Т. П. ЩЕКІНА**, асист. (12.3).

*Рекомендовано до друку Вченою Радою КНЕУ
Протокол № 3 від 29 вересня 2016 р.*

Розбудова системи управління бізнес-організацій в інноваційній економіці : [Електронний ресурс]. — монографія / [Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафонов, Т. В. Омеляненко та ін.]. — К. : КНЕУ, 2017. — 440 с.
ISBN 978-966-926-149-6

У монографії висвітлено науково-методологічні засади розбудови системи управління інноваційним розвитком бізнес-організацій. Зокрема, розкрито пріоритетні напрями розвитку системи інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах; обґрунтовано концептуальні положення формування підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій; викладено зміст управління змінами як провідної методології впровадження інновацій. Висвітлено теоретико-методичні основи розвитку окремих функціональних підсистем управління бізнес-організаціями в умовах інноваційної економіки, таких як управління знаннями, операційного менеджменту, антикризового управління, управління якістю та управління конкурентоспроможністю. Подано авторські розробки, присвячені проблематиці вдосконалення управління інноваційною діяльністю суб'єктів малого бізнесу, корпоративного управління, управління технічним розвитком промислових підприємств; розкрито особливості інноваційних організаційних форм підприємницької діяльності.

Монографія стане в нагоді студентам, слухачам, аспірантам, викладачам вищих навчальних закладів менеджерського спрямування, а також фахівцям-практикам, які опікуються проблематикою вдосконалення управління бізнес-організаціями.

УДК 005.591.6
ББК 65.291.55

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ забороняється*

© Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафонов,
Т. В. Омеляненко та ін., 2017
© КНЕУ, 2017

ISBN 978-966-926-149-6

ЗМІСТ

Вступ	6
ЧАСТИНА I. Розбудова системи управління інноваційним розвитком бізнес-організацій	
Розділ 1. Розвиток системи інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах	8
1.1. Концепція відкритих інновацій — нова парадигма управління інноваційною діяльністю	8
1.2. Пріоритетні напрями розвитку інноваційного менеджменту на вітчизняних підприємствах	15
1.3. Організаційні інструменти активізації інноваційної діяльності на підприємствах	23
1.4. Мотиваційні інструменти стимулювання розробки та впровадження інновацій	28
Розділ 2. Формування підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій	35
2.1. Складові елементи підсистеми стратегічного управління інноваційним розвитком бізнес-організацій	35
2.2. Стратегічна гнучкість бізнес-організацій: сутність та роль в системі управління стратегічним розвитком	51
2.3. Ідентифікація системи організаційного розвитку як основа формування програми інноваційного розвитку бізнес-організації. .	62
2.4. Новітні інструменти організаційного забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком	77
Розділ 3. Управління змінами як методологія впровадження інновацій у діяльність бізнес-організацій	99
3.1. Активатори процесу здійснення змін в бізнес-організаціях . .	99
3.2. Механізм здійснення процесу змін в бізнес-організаціях . . .	112
3.3. Методологічні основи інкорпорації управління змінами в систему стратегічного управління бізнес-організаціями	117
3.4. Реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів як пріоритетні напрями змін	126
3.5. Методичні засади оцінки ефективності впровадження змін у бізнес-організаціях	131
ЧАСТИНА II. Розвиток функціональних підсистем управління бізнес-організаціями в умовах інноваційної економіки	
Розділ 4. Формування системи управління знаннями в бізнес – організаціях	147
4.1. Концептуальні засади управління знаннями в бізнес — організаціях в умовах інноваційної економіки.	147

Розділ 3

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК МЕТОДОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ДІЯЛЬНІСТЬ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1. Активатори процесу здійснення змін у бізнес-організаціях

В умовах стрімкого соціально-економічного розвитку в ХХІ столітті уміння вчасно змінитися стає однією із нагальних і найкритичніших вимог ефективного функціонування й розвитку сучасних українських та іноземних бізнес-організацій. При цьому зауважимо, що в нашій країні більшість бізнес-організацій з іноземними інвестиціями або повністю з західним стилем управління так само розглядають зміни на підприємстві як нормальну діяльність, а не як щось жахливе та нове.

Існують різні підходи до визначення власне поняття «зміни» (рис. 3.1). Якщо розглядати значення поняття «зміна», то буквально воно трактується як виправлення, перетворення. Змінити — означає зробити іншим; процес, що змінює що-небудь колишнє⁶⁹.

Коротко дослідимо еволюційний розвиток теорії змін, зупинившись на такому. Зміна — категорія філософського дискурсу, яка характеризує стан, альтернативу стабільності, перехід з одного стану в інший, зміну змісту в часі. Відповідно до локалізації 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, спонтанних, самоорганізовуваних і організованих. Будь-які зміни корелятивно пов'язані з чимось інваріантним, стійким, і навпаки, інваріантні структури припускають варіативність, мінливість.

Зміна — перетворення на щось інше. Зміна — перетворення на інше, перехід з одного якісно визначеного буття в інше якісно визначене буття.

⁶⁹ Большой экономический словарь / А. Н. Азрилиян [и др.] ; ред. А. Н. Азрилиян. — 5-е изд., доп. и перераб. — М. : Ин-т новой экономики, 2002. — С. 202.

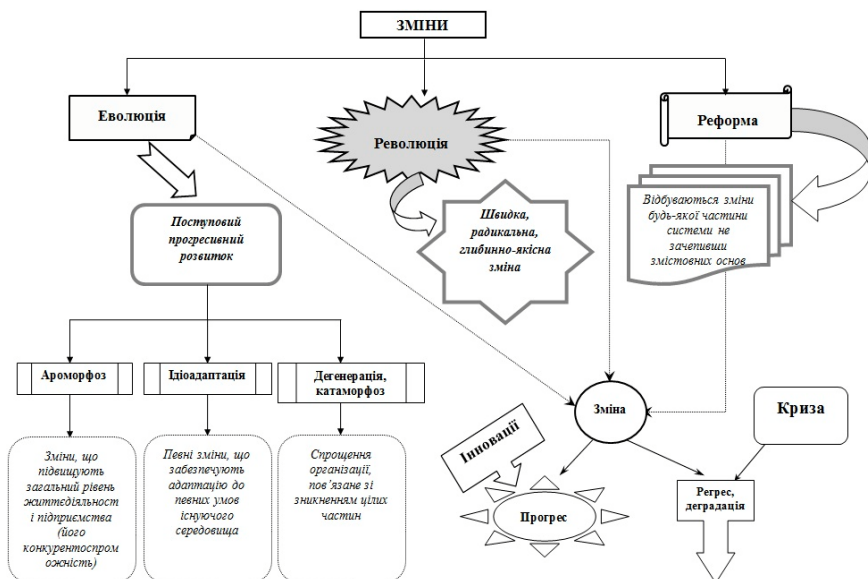


Рис. 3.1. Підходи до визначення поняття «зміни»

Зміна характеризується напрямком, інтенсивністю, швидкістю і тривалістю. Зміни, як правило, можуть відбуватися поступово (еволюція) та швидко або радикально (революція). Крім цього, важливим є впровадження реформ як різновиду змін. Ароморфоз, ідіоадаптація, дегенерація пов'язані з поступовими змінами, що відбуваються на підприємстві. Революційні зміни здійснюються швидко та, як правило, ще й спонтанно. Реформи спрямовані на зміни, які своїми діями не зачіпають змістовної частини процесу здійснення змін. Реформа — це є трансформація (процес перетворення).

Слід зазначити, що немаловажним є розподіл змін за глибиною процесу їх проведення. Вважаємо, що саме за цією ознакою зміни можна розподілити таким способом (рис. 3.2):

- інкрементальні (косметичні зміни на підприємстві);
- організаційні (капітальні зміни на підприємстві);
- стратегічні (радикальні зміни на підприємстві).

Усі інші види змін можна звести в єдину систему виходячи саме з такого розподілу.

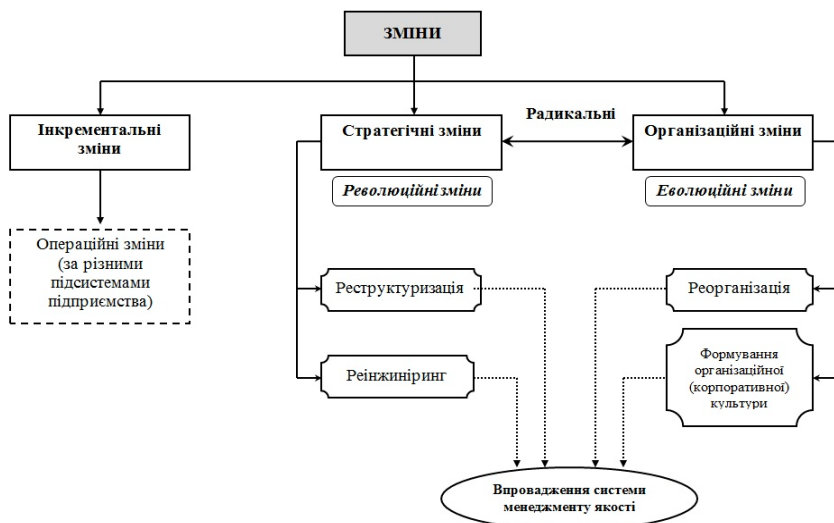


Рис. 3.2. Класифікація змін на промисловому підприємстві

Стратегічні зміни (радикальні зміни на підприємстві) — це основний надбудовний та конструктивний базис будь-якої стратегії підприємства. Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку підприємства і є ключовим об'єктом управління у процесі реалізації і кожної спеціалізованої стратегії, а також корпоративної стратегії підприємства в цілому. Тобто стратегічні зміни — це свого роду революційні зміни (радикальні), що спрямовані на глибокі конструктивні зміни на підприємстві, на дальшу стратегічну діяльність компанії. Зазначимо, що конструктивними сучасними змінами в такому разі є реструктуризація підприємства, реінжиніринг бізнес-процесів, що надалі паралельно впливають на формування системи менеджменту якості підприємства.

Стратегічні зміни передбачають залучення і внутрішніх, і зовнішніх джерел фінансування; диверсифікованість виробництва; завоювання нових ринків збуту; придбання нового обладнання; освоєння новітніх технологій; сертифікацію виробництва та систем менеджменту якості відповідно до міжнародних стандартів якості ISO; реорганізацію структури управління підприємством; підвищення кваліфікації персоналу; реінжиніринг бізнес-процесів; вибір адекватної цілям форми власності; формування раціональної структури активів.

Традиційно в нашій країні та за кордоном стратегічні зміни визначаються як одноразова великомасштабна зміна. Останнім часом стратегічний розвиток підприємства розглядається переважно як безперервний революційний процес, в якому одна стратегічна зміна створює необхідність в інших змінах.

Однак ясно, що фундаментальні стратегічні зміни в житті підприємства відносно рідкі, тимчасом як ступінчаста зміна (яка може за своєю суттю бути стратегічною) є процесом, який виникає набагато частіше. Найбільш типово те, що загальна стратегія реалізується на основі поступових і ступінчастих змін, рідше — на основі радикальних стрибкоподібних змін. Водночас стратегія здійснення змін має передбачати радикальні та еволюційні зміни.

Організаційні зміни (капітальні зміни на підприємстві) — це зміна стану підприємства, його організаційної будови в результаті поступових еволюційних змін під впливом різних факторів зовнішнього середовища (і внутрішніх, і зовнішніх).

Організаційні зміни здебільшого супроводжуються капітальним зломом організаційної будови підприємства, організаційної культури, звичних і таких цінностей, які поділяють всі співробітники, цінностей, норм і шаблонів дії, а також традиційних способів прийняття рішень, які стають перешкодою в гнучкій стратегічній адаптації підприємства до темпу і напрямів ринкових змін нестабільного зовнішнього середовища.

Організаційні зміни — це формування нового організаційного устрою, адекватного характеру змін зовнішнього середовища. Взагалі організаційні зміни можуть бути будь-якими, а саме: поступовими або переривчастими; принести підприємству користь або шкоду, викликати і піднесення, і падіння, і перебудову, можуть привести до більшої ефективності, і навпаки. Саме тому пропонуємо віднести до організаційних змін реорганізацію підприємства та формування організаційної (корпоративної) культури. Адже завдяки організаційним перетворенням, а саме організаційним радикальним змінам, відбувається трансформація організаційної складової підприємства.

Вважаємо, що до інкрементальних змін (косметичних змін на підприємстві) належать будь-які локальні зміни, що відбуваються в різних підсистемах підприємства. Це можуть бути операційні, фінансові, антикризові, інноваційні, техніко-технологічні, економічні та кадрові зміни на підприємстві. Ними можуть бути поточні зміни — такі, що виникають у поточній діяльності підприємства і потребують тимчасової негайної реалізації та застосування, або оперативні зміни — зміни короткострокові, обумовлені при-

йняттям оперативних рішень і спрямовані на забезпечення ритмічної діяльності підприємства. Як правило, вони спрямовані на вирішення термінових питань, з якими не можна зволікати. Іноді їх називають тактичними змінами середньострокового характеру, що забезпечують реалізацію стратегії підприємства за функціональними сферами діяльності (маркетингові, фінансові, виробничі, техніко-технологічні та інші зміни).

До інкрементальних змін також слід віднести зміни антикризові. Своєю чергою, антикризові зміни підприємства передбачають використання насамперед методів оперативного управління, що забезпечує виживання підприємства у період кризи та післякризовий період. У ході таких змін вирішуються два головні завдання: забезпечення мінімальної ліквідності й істотне поліпшення результатів діяльності підприємства. У такому разі антикризові зміни мають короткостроковий характер, і це означає, що підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги й вирішує питання забезпечення своєї ліквідності лише за рахунок внутрішніх резервів.

Управління змінами — це надто специфічний метод, що існує паралельно із стратегічним управлінням або управлінням якістю. Управління змінами є ключовою компетенцією підприємства в середовищі, яке швидко і гнучко змінюється. Таке управління слід розглядати як міждисциплінарний об'єкт.

Стратегічні, організаційні та інкрементальні зміни — це базис розвитку теорії управління змінами, що впливає на формування стратегії здійснення змін і є основою процесу управління змінами.

Слід зауважити, що зміни в будь-якому одному елементі підприємства зазвичай впливають на інші елементи і на підприємство в цілому. Важливим є не лише класифікація змін, а й обґрунтування моделі впровадження змін на промисловому підприємстві. Усе це впливає на формування загальної концепції процесу управління змінами.

Становлення постіндустріального інформаційного суспільства вносить докорінні зміни в економічні системи країн, трансформуючи економічні відносини на всіх рівнях. Основний суб'єкт господарювання — бізнес-організація — в умовах швидкозмінного середовища має володіти відповідним потенціалом готовності до змін, а також сформованою системою управління змінами. Складність і багатовекторність впливу зовнішніх чинників обумовлюють необхідність формування такої системи управління, яка була б готова не тільки передбачити нові тенденції, а й відповідно реагувати на них, модернізуючи підходи до керування всі-

ма внутрішніми процесами функціонування бізнес-організації. У сучасній ситуації об'єктивно необхідним є усвідомлення змін як поштовху до постійного розвитку (і під час кризи, і за сприятливих обставин), що стає найголовнішою передумовою досягнення майбутніх стратегічних пріоритетів для підприємства.

Сьогодні ми живемо в країні, яка, на жаль, перебуває в стані глибокої кризи і глибокої стагнації. Це штовхає людей у стан тяжкої психологічної кризи, роблячи їх надто обережними, позбавляючи легкості й нерозсудливості. Ми втрачаємо довіру і безпосередність, намагаючись усе передбачити наперед, а коли нам це не вдається, дуже засмучуємося з приводу втрачених і нереалізованих можливостей. А їх у нас насправді завжди існує дві: або зробити крок уперед, вступити в невідоме, зважитись і зрушити з місця, або залишитися там, де ми є, ні на що не сподіваючись, нічим не ризикуючи й нічого, врешті-решт, не одержуючи. І, як у людини завжди є шанс щось змінити у своєму житті, так само й у підприємства завжди є шанс — залишитись у тих умовах, в яких воно існує на сьогодні, або зробити впевнений (чи не зовсім впевнений) крок уперед, для того щоб змінити щось у своїй діяльності.

Сучасними активаторами процесу здійснення змін в бізнес-організаціях є криза та інновації. Проблема полягає в тому, що більшість підприємців не знають чинників виникнення кризи на підприємстві та взагалі не провадять своєчасної комплексної діагностики стану підприємства сучасними методами, якими, на жаль, більшість компаній, що працюють на українському ринку, також не володіють. Тому одним з важливих факторів у досягненні позитивних результатів і виходу з кризової ситуації стає визначення причин її настання та раннє її діагностування, адже саме на початкових етапах формування кризового стану підприємство може подолати негативну тенденцію з мінімальними втратами. Водночас доведення кризового стану до крайнощів коштуватиме компанії значно більших ресурсів і може навіть поставити під сумнів дальше її існування.

Через принципову різницю у характері виявів та методах подолання згубних факторів, що впливають на підприємство, ключового значення в процесі дослідження набувають поділ цих факторів на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні) групи та виокремлення в межах кожної з них різноманітних факторних підгруп. Це необхідно для глибшого розуміння кризотвірних процесів, а отже, для можливості заздалегідь передбачати настання кожного з них, що дає підприємству змогу вчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики.

Розгортання кризи є результатом спільної й водночас негативної дії обох видів факторів, частка впливу яких може бути різною. Тобто виявлення міри негативного впливу окремих факторів на кризовий розвиток підприємства є основою комплексного аналізу. Проте для розуміння кризи велике значення мають не тільки її причини, а й різноманітні наслідки: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи. Наслідки кризи можуть призвести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу. Посткризові зміни в розвитку бізнес-організації класифікують на довгострокові й короткостроковими, якісні й кількісні, оборотні й необоротні. При цьому вони можуть мати і позитивний, і негативний характер як для самої бізнес-організації, так і для оточення (соціум, екологія тощо).

Вихід із кризи, однак, не завжди пов'язаний з позитивними результатами. Доволі поширені випадки, коли вплив факторів, які спричинили кризу, припинився, а кризові явища не зникають. Це можна пояснити тим, що виникає замкнене коло між причинами та наслідками кризових явищ, де наслідки породжують нові причини. Тому не можна виключати переходу в стан нової кризи, навіть ще більш глибокої і тривалої. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція, тоді лавиноподібне наростання кризових причин призводить до такого стану, коли підприємство власними зусиллями неспроможне подолати кризу. Основною причиною цього є низька адаптація підприємства до змін, яку визначає людина, її інтелектуальні, професійні та інші характеристики.

Загалом наслідки кризи найтісніше пов'язані з двома факторами: її причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку, оскільки саме процес управління має забезпечувати постійну готовність підприємства до подолання кризових ситуацій. Основою антикризового управління є чітке визначення не тільки причин, а й видів та параметрів кризи.

До ключових параметрів, що описують кризу, перш за все слід віднести: масштаб кризи (локальна або глобальна) як показник рівня системності; вид кризи як показник, що характеризує захоплені кризою сфери та напрямки діяльності (маркетинг, виробництво, збут, персонал, інновації, фінанси); фазу (стадію) кризи як показник, що характеризує розгортання кризи в часі (стратегічна криза, криза прибутковості, ліквідності, банкрутство).

Отже, проаналізувавши літературні джерела, можна дійти висновку, що криза — це порушення рутинного стану підприємства, який переважно має негативний характер та впливає на стан

окремих підсистем чи всього підприємства. Криза — один з етапів життєвого циклу підприємства, а отже, є нормальним явищем для будь-якої бізнес-організації, що зумовлює актуальність пізнання цього явища.

Класифікація криз, наведена раніше, вказує на існування великої кількості локальних видів криз: фінансової, організаційної, виробничо-технологічної тощо. Проте системна криза — це процес погіршення фінансового, технологічного, виробничого, організаційного, соціального стану підприємства, стадія його функціонування, коли виникає загроза дальшому його існуванню в умовах обмежених можливостей впливу керівників і персоналу на його діяльність⁷⁰.

Отже, варто наголосити, що принциповою відмінністю системної кризи від інших видів криз є її всеосяжність. Системна криза впливає не тільки на одну підсистему, а на все підприємство загалом, істотно ускладнюючи як комунікацію між окремими об'єктами фірми, так і процес управління. Єдиним виходом із системної кризи для підприємства є застосування змін (внутрішніх та зовнішніх). Системна криза може бути виявлена за умови, коли в організації вже не виявляються ефекти системної цілісності. Зазвичай системна криза є наслідком організаційної кризи, що формується в окремих ланках та підсистемах підприємства і призводить до розбалансування організації як системи.

Тож є криза на підприємстві чи її немає? У світі просто існують компанії, які розуміють, що для того щоб бути ліпшими на ринку, необхідно «дати покупцеві» не конкурентоспроможний продукт, а продукт, якого світ ще не бачив (згідно з теорією Стіва Джобса), тобто інновацію. Інновації — це реалізація неймовірних ідей, що лежить в основі прогресу (див. рис. 3.1). Взагалі з позиції наукових підходів інновація — це нова ідея чи метод, що впроваджені для виготовлення будь-чого.

Сьогодні в науковій літературі не існує єдиного загальновизначеного визначення поняття «інновації», яке б максимально точно відображало зміст цього явища в економічних процесах, охоплювало всі аспекти їх вияву в економіці. У рамках розвитку теорії управління змінами інновації слід розглядати як явище, що має в контексті науково-технічного підходу елемент новизни, а в контексті економічного підходу (з ринкових позицій) — здатність задовольняти ринковий попит, приносити прибуток підприємству.

⁷⁰ Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева — К. : КНЕУ, 2007. — С. 131.

Інноваційна система України переживає нині не найліпші часи свого становлення та розвитку, що пов'язано насамперед з політичними, економічними та воєнними подіями, а також постійними процесами перерозподілу влади на рівні Кабінету Міністрів України. У світі ж ми можемо спостерігати зовсім інші тенденції розвитку. Так, 23 найбільш інноваційні світові компанії зайняті у сфері виробництва напівпровідників і електронних компонентів, 11 — комп'ютерних комунікацій, вісім створюють телекомунікаційне обладнання та автомобільні комплектні вироби, сім — хімічну продукцію (рис. 3.3).

Ринок хімічної промисловості



Рис. 3.3. Частка підприємств у світі, що впроваджують зміни на ринку хімічної промисловості⁷¹

Далі наведемо інноваційні компанії-лідери, що прагнуть постійних змін у своїй діяльності. У хімічній промисловості такими є: «3M Company», «Air Products», «DuPont», «Dow Chemical Company» тощо (США), «Arkema» (Франція), «Nitto Denko», «Shin-Etsu Chemical» (Японія).

У телекомунікаційній галузі найбільш здатними до змін є: «Apple», AT&T, «Avaya», «Emerson» (США), «Alcatel-Lucent» (Франція), «Black Berry» (Канада), «Ericsson» (Швеція) (рис. 3.4). Глобалізація економічного життя та зростаюча роль технологічних інновацій суттєво підвищили роль інформації як одного з ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності в сучасній економіці. Телекомунікації стали інтегральною частиною бізнесу, забезпечуючи внутрішні та міжнародні потоки інформа-

⁷¹ Ibusiness [Електронний ресурс]: офіційний сайт. — Розділ «Стратегія розвитку бізнеса»: Исследования: 100 самых инновационных компаний 2013 года по версии Thomson Reuters. — Режим доступа : <http://ibusiness.ru/blog/isslyedovaniya/29623>

ції в процесі прийняття ділових рішень. Обсяг інформації, що передається завдяки інформаційно-телекомунікаційній структурі, подвоюється кожні 2–3 роки, що збільшує значення телекомунікацій як на рівні компаній, так і в економіці світу загалом, що, у свою чергу, посилює процеси глобалізації.



Рис. 3.4. Країни-лідери з упровадження інноваційних змін у телекомунікаційній галузі у світі⁷²

Розвиток нових технологій вніс істотні корективи в процес розвитку людства. Лідерство країни на міжнародній арені останнім часом починає все більшою мірою визначатися вже не тільки наявністю природних ресурсів, рівнем розвитку сільського господарства і промисловості, а і якісними й кількісними показниками сконцентрованих у її національній економіці інформаційних потоків.

У фармацевтичній галузі лідерами еволюційних та радикальних змін є «Abbott Laboratories», «Covidien», «Johnson & Johnson» (США), «Roche» (Швейцарія) (рис. 3.5).

⁷² Ibusiness [Електронний ресурс] : офіційний сайт. — Розділ «Стратегия развития бизнеса» : Исследования: 100 самых инновационных компаний 2013 года по версии Thomson Reuters. — Режим доступа : <http://ibusiness.ru/blog/isslyedovaniya/29623>

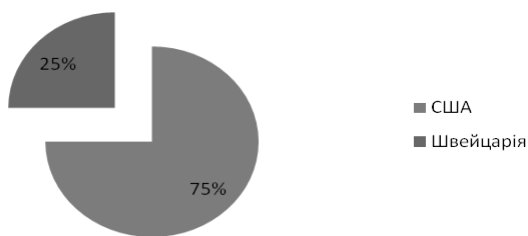


Рис. 3.5. Частка підприємств, що впроваджують зміни на ринку фармацевтики у світі⁷³

На ринку комп'ютерних технологій інноваційні зміни не припиняються ніколи, і останніми роками лідерами є: «Brother Industries», «Canon», «Fujitsu», «Hitachi», NEC, «Seiko Epson», «Toshiba» (Японія) та «Hewlett-Packard», IBM, «Seagate», «Xerox» (США) (рис. 3.6).

Комп'ютерні технології

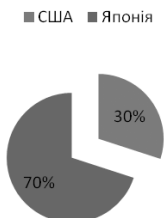


Рис. 3.6. Країни-лідери з упровадження змін у комп'ютерній галузі⁷⁴

На ринку напівпровідників та електронних компонентів компанії розподілились так: «Altera», «Analog Devices», «Corning», «Freescale Semiconductor», «Intel», «LSI Corporation», «Marvell», «Micron», «Qualcomm», «San Disk», «Texas Instruments», «Xilinx» (США); «Infineon Technologies» (Німеччина); LSIS, «Samsung Electronics» (Південна Корея); «Semiconductor Energy Laboratory», «Sharp», TDK (Японія); «ST Microelectronics», «TE Connectivity»

⁷³ Ibusiness [Електронний ресурс] : офіційний сайт. — Розділ «Стратегия развития бизнеса» : Исследования: 100 самых инновационных компаний 2013 года по версии Thomson Reuters. — Режим доступа : <http://ibusiness.ru/blog/isslyedovaniya/29623>

⁷⁴ Там само.

(Швейцарія). На основі всіх даних експерти визначили найбільш інноваційні компанії 2013 р. (рис. 3.7).

Щорічний рейтинг показує найбільш інноваційні компанії і галузі за версією BCG. Методика розрахунку даних ґрунтується на таких параметрах, як прибутковість, витрати на проведення досліджень та розвиток (R & D).



Рис. 3.7. Країни-лідери у сфері напівпровідників та електронних компонентів⁷⁵

Перше місце в рейтингу 50 найбільш інноваційних компаній світу станом на 2013 р. посідала «Apple» (рис. 3.8). При цьому зауважимо, що ця компанія утримує лідерські позиції у світі з 2005 р.

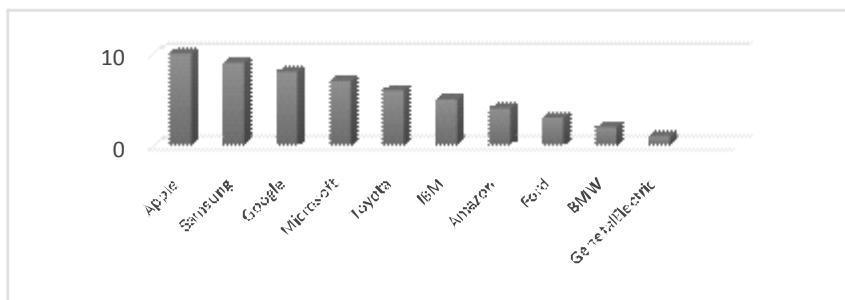


Рис. 3.8. Топ-10 передових компаній світу, в яких упроваджують інновації⁷⁶

⁷⁵ Там само.

⁷⁶ Ibusiness [Електронний ресурс]: офіційний сайт. — Розділ «Стратегия развития бизнеса»: Исследования: 100 самых инновационных компаний 2013 года по версии Thomson Reuters. — Режим доступа : <http://ibusiness.ru/blog/isslyedovaniya/29623>

У 2013 р. проти попереднього року кількість підприємств, що вели інноваційну діяльність, зменшилась на 2,4 %, тоді як у 2012 р. спостерігався приріст на 4,7 % (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**КІЛЬКІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ (БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ),
ЩО ВЕЛИ ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ У 2011–2013 РР.⁷⁷**

Показник	2011 р.	2012 р.	2013 р.
Усього	1679	1758	1715
З них			
малі витрати на інноваційну діяльність	1348	1362	1337
упроваджували інновації	1327	1371	1312
З них			
упроваджували інноваційні види продукції	731	704	683
упроваджували нові технологічні процеси	605	598	665
реалізовували інноваційну продукцію, що заново впроваджена або зазнала технологічних змін протягом останніх трьох років	1043	1037	1031

Кількість підприємств, що мали витрати на інноваційну діяльність у 2013 р., скоротилась на 1,8 % проти 2012 р., а підприємств, що впроваджували інновації, — на 4,3 %.

Отже, за умов динамічного зовнішнього середовища для підтримки стратегічної стійкості перед бізнес-організаціями завжди постає необхідність розвитку, основою якого стають зміни, реалізовані у процесі інноваційної діяльності. При цьому фокус змін не обмежується тільки забезпеченням процесів стійкого (у т. ч. стабільного та інноваційного), або антикризового, розвитку підприємства. Стратегічні зміни залежно від часового критерію ефективності можуть спрямовуватись на підтримку адаптивного функціонування (короткостроковий аспект), безпосередньо на розвиток (середньостроковий аспект) та на своєчасну трансформацію підприємства або ефективний вихід з бізнесу (довгостроковий аспект).

⁷⁷ Офіційний сайт Державного комітету статистики України [<http://www.ukrstat.gov.ua>].

3.2. Механізм здійснення процесу змін у бізнес-організаціях

Грунтовний аналіз тематики управління змінами дозволив сформулювати власний концептуальний підхід щодо процесу управління змінами, який базується на визначенні сутності основного поняття «управління змінами» та на обґрунтуванні ключових елементів такої концептуальної моделі. Існують різні підходи до формування процесу розвитку підприємства.

Вихідні концептуальні положення управління змінами в бізнес-організації подано на рис. 3.9. Наведена концепція управління змінами є фундаментом і базисом для реалізації механізму управління змінами на підприємстві. Сам механізм управління змінами характеризується певною кінцевою кількістю елементів та взаємозв'язків між ними. Взаємозв'язок між елементами відбувається за допомогою відповідних важелів. Завдяки організації системних зв'язків механізм забезпечує розвиток підприємства за допомогою ефекту синергії.

Ефект синергії механізму управління змінами пов'язаний з підвищенням оперативності управління, налагодженням внутрішніх та зовнішніх зв'язків між учасниками підприємства, поліпшенням кінцевих результатів його діяльності. Його зростання передбачає розвиток сучасних організаційних форм, інтеграцію, раціональне співвідношення централізації та децентралізації управління, розподіл повноважень між структурними елементами підприємства. Механізм управління змінами охоплює різні складові діяльності підприємства, а саме: організаційну, економічну та соціальну. Соціальна складова механізму управління змінами на підприємстві реалізується в рамках сформованих організаційних структур підприємства. Через стимули та мотиви досягається взаємодія та взаємозв'язок між керівниками та менеджерами різних рівнів управління в структурі апарату управління. Економічна складова механізму відображається в складі важелів, що забезпечують дію організаційних елементів.

Економічними важелями в механізмі управління змінами є ціноутворення, фінансування та кредитування, економічне стимулювання. Саме економічна складова механізму управління змінами забезпечує системну основу організаційних елементів цього механізму.

Організаційну складову механізму управління змінами відтворюють елементи як носії певних характеристик та відносин, а економічну складову — економічні важелі, основу яких становить система показників, що стосуються процесу управління змінами.

Слід зазначити, що основними елементами механізму управління змінами є: організаційна структура (у рамках процесу реорганізації на підприємстві); система менеджменту якості (як складова процесу трансформацій сучасних підприємств); організаційна, або корпоративна, культура (як складова еволюційних організаційних змін на підприємстві); бізнес-процеси (як основа реінжинірингу та концепції постійного поліпшення БП підприємства); усі підсистеми підприємства (як основа процесу реструктуризації підприємства).

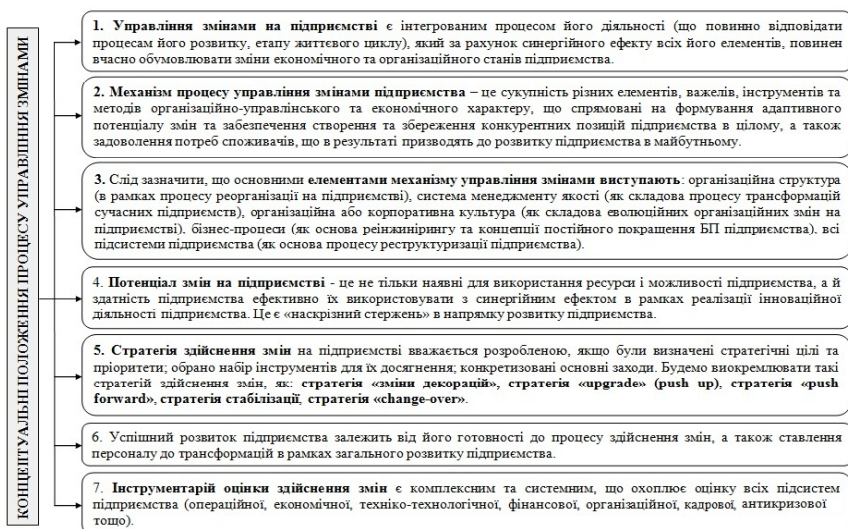


Рис. 3.9. Концептуальні положення процесу управління змінами в бізнес-організації

Тож, на нашу думку, механізм процесу управління змінами бізнес-організації — це сукупність різних елементів, важелів, інструментів та методів організаційно-управлінського та економічного характеру, спрямованих на формування адаптивного потенціалу змін та забезпечення створення і збереження конкурентних позицій підприємства в цілому, а також на задоволення потреб споживачів, що в результаті сприяють розвитку підприємства в майбутньому.

Також зважимо на те, що стратегічне бачення є однією із ключових компетенцій власників і вищих керівників підприємства, тому обумовлюється їхніми інтересом і компетентністю щодо

процесів здійснення змін. Умови для стратегічних передбачень управління змінами створюються перш за все завдяки використанню інноваційних гнучких технологій управління на основі знань та досвіду персоналу управління.

Для того щоб безпомилково визначити стратегію здійснення змін та вибрати інструментарій оцінки ефективності їх проведення, необхідні систематичні дослідження, які полягають у відтворенні аналітичної функції управління (моніторингу) з метою відстеження й контролю результатів реалізації процесів змін і на цій основі вироблення ефективних управлінських рішень. Систематичні дослідження мають ґрунтуватися на аналізі й оцінці (процесах моніторингу), які характеризують будь-які зміни у статичні та динамічні. Аналіз статички провадиться за показниками перебігу процесів здійснення змін і дає можливість одержати інформацію щодо вибору об'єктів змін, методів та засобів реалізації, рівня їх вияву. Аналіз змін у динаміці спрямований на визначення характеру вияву процесів змін та характеру їх впливу на економічний стан підприємства. Цей аналіз дає можливість оцінити тенденції управління підприємством за визначеними критеріями й характер процесів управління як стратегічний, тактичний або оперативний.

Інформація для систематичного дослідження має відповідати критеріям об'єктивності, цілеспрямованості, обґрунтованості, результативності тощо. Систематичний моніторинг та контроль підприємства ґрунтуються на використанні розрахункових способів і заходів економічного аналізу, економіко-математичних методів, що забезпечує точність, оперативність і вірогідність.

Успішність реалізації управлінських дій залежить від готовності підприємства, яку визначає ставлення персоналу управління підприємства до перетворень, його знання та досвід. Додержання принципу стратегічної спрямованості змін забезпечує аналітичний інструментарій (його розглянемо в наступних розділах). Принцип системності узгоджує показники, методи аналізу й оцінки перебігу змін, факторів їх реалізації, тенденцій управління, стану готовності управлінського персоналу й контролю за визначеними критеріями.

Отже, подана концепція управління змінами на підприємстві (рис. 3.10) акцентує увагу на комплексі стратегічних заходів та аналітичному інструментарії, що базуються на принципі синергійного ефекту щодо повного охоплення об'єктів змін, елементів механізму змін та доведення необхідності й доцільності виокремлення та оцінювання стану готовності підприємства до змін.

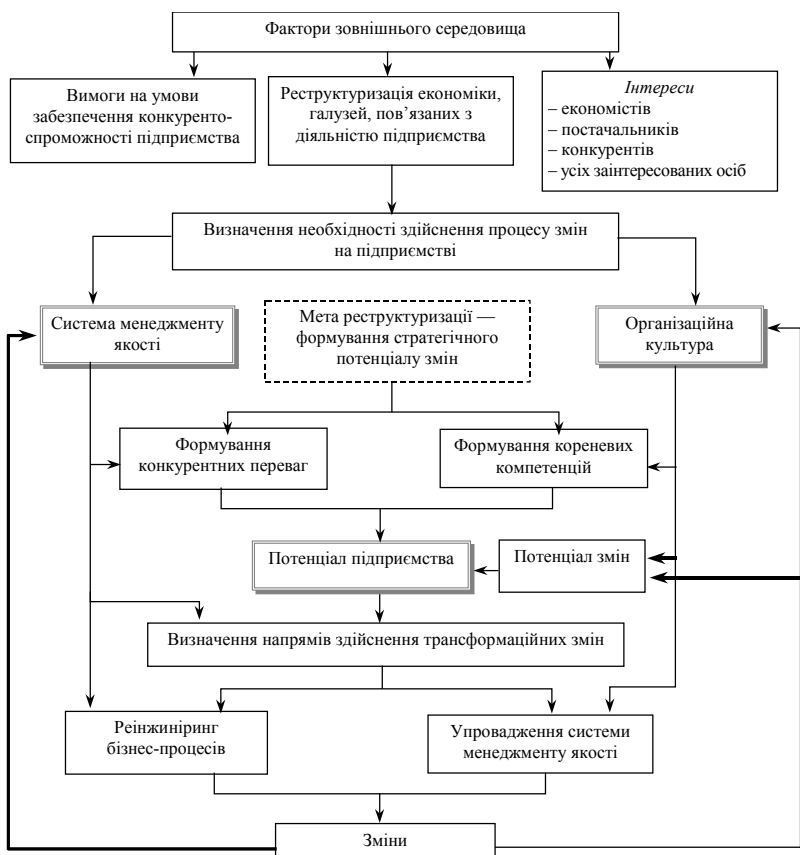


Рис. 3.10. Теоретичні засади формування механізму управління змінами в бізнес-організації

Також зазначимо, що вельми важливо правильно розставити акценти. Тобто реструктуризація — це загальний процес здійснення змін на підприємстві. Крім реструктуризації необхідно зрозуміти, як чинять вплив усі елементи механізму здійснення змін на підприємстві (див. рис. 3.10 та рис. 3.11).

Основними елементами цього механізму є організаційна структура (у рамках процесу реорганізації на підприємстві), система менеджменту якості (як складова процесу трансформацій сучасних підприємств), організаційна або корпоративна культура (як складова еволюційних організаційних змін на підприємстві), бізнес-процеси (як основа реінжинірингу та концепції постійного

поліпшення бізнес-процесів підприємства), усі підсистеми підприємства (як основа процесу реструктуризації підприємства).

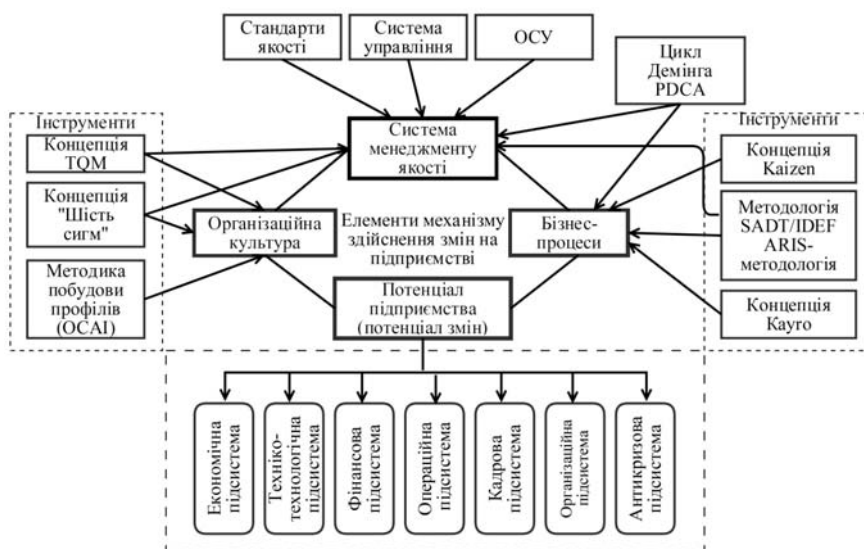


Рис. 3.11. Концептуальні положення формування механізму управління змінами в бізнес-організації

З огляду на з'ясування сутності цього поняття вважаємо за доцільне під процесом реструктуризації розуміти послідовність проведення трансформаційних заходів на підприємстві, що охоплює: повну діагностику підприємства; визначення мети реструктуризації (процесу здійснення змін) та розробку на основі цього програми дій; реалізацію цих програмних дій, а також оцінку результатів проведених заходів.

Останнім часом підприємства, щоб вижити, а не просто існувати в умовах певного економічного середовища, здійснюють процеси управління змінами, запобігаючи появі проблем. Загалом, як уже зазначалося, можна розглядати дві моделі здійснення змін на підприємствах: революційну та еволюційну.

Постійні зміни зовнішнього середовища спонукають до змін і внутрішнього середовища підприємства, що спричиняє зміни і в організаційній культурі підприємства. Будь-які зміни на підприємстві викликають опір з боку персоналу, втрату ними відчуття захищеності та стабільності. Зменшення цього опору можливе за

допомогою формування сильної організаційної культури, орієнтованої на динамічні зміни, випередження конкурентів та мінливе зовнішнє середовище.

Отже, наведені концептуальні положення процесу управління змінами формують загальне уявлення про нього. Вони є базисом та вектором для розвитку даної методології в напрямку розробки потенціалу підприємства загалом та потенціалу змін зокрема (як його складової).

3.3. Методологічні основи інкорпорації управління змінами в систему стратегічного управління бізнес-організаціями

Нестабільне економічне становище в Україні спричинює необхідність постійного вдосконалення та розвитку діяльності підприємств для забезпечення довгострокового їх функціонування. Стратегічне управління дозволяє підготуватися до майбутніх змін з урахуванням внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішніх можливостей середовища. Розробка стратегії передбачає пошук найефективніших способів досягнення поставлених цілей з використанням можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу та її втілення у системі довгострокових планів підприємства. Стратегії розвитку скеровані на якісну зміну параметрів діяльності підприємства та формування його конкурентних переваг.

Для забезпечення довгострокового існування та розвитку підприємці мають усвідомити необхідність зіставлення тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування в процесі досягнення накреслених цілей. Концепція стратегічного управління базується на поєднанні системного, інтегрального та ситуаційного підходів для розробки системи коротко- та довгострокових планів.

Формування стратегій розвитку — це предмет стратегічного менеджменту, який досліджували та досліджують багато вчених. Утім проблема визначення стратегій розвитку підприємства та стратегій управління змінами при цьому залишається відкритою. Існує необхідність синергетичного поєднання стратегій розвитку та стратегій здійснення змін в єдиній площині стратегічного управління промисловим підприємством.

Уперше концепцію стратегічного управління сформулював І. Ансофф, в якій значну увагу приділив неперервним, ітеративним,

процесам розробки та реалізації стратегії з кореляцією на динамізм зовнішнього середовища. Отже, стратегічне управління — це безперервний процес управління підприємством, спрямований на довгострокове збереження життєздатності підприємства та надбання конкурентних переваг з урахуванням можливостей зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

В економічній літературі пропонується безліч стратегій для різних типів підприємств для поліпшення стану та забезпечення довгострокового їх функціонування. Пропонуємо розглянути взаємозв'язок між стратегіями розвитку підприємства та стратегіями здійснення змін. В економічній літературі під поточною стратегією підприємства часто мається на увазі система взаємозв'язаних стратегій різного типу, що встановлена на певний проміжок часу та відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства. Дана система дістала назву стратегічного набору. Процес побудови останнього здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Стратегії заведено класифікувати відповідно до рівня, на якому вони розробляються та реалізуються (рис 3.12).

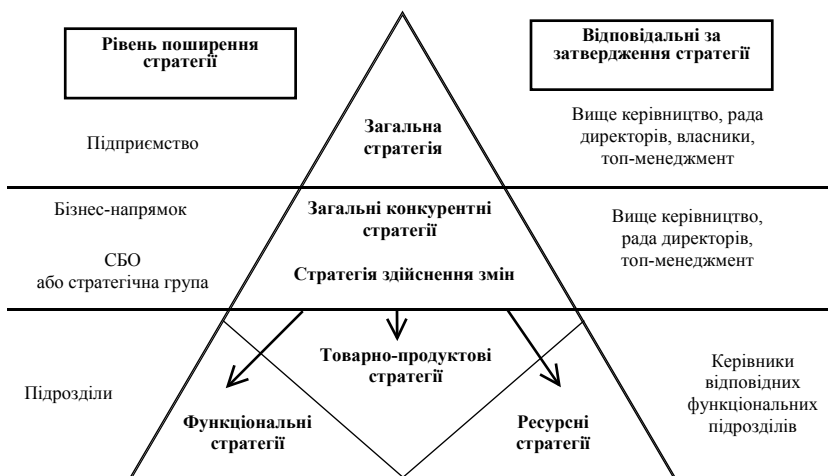


Рис. 3.12. Складові стратегічного набору бізнес-організації

Загальні стратегії підприємства (типові, базові, еталонні) — основний управлінський «план гри», спрямований на налагодження функціонування та розвитку його в довгостроковій перспективі за допомогою виконання продуктово-товарних, ресурсних та функціональних стратегій, необхідних для досягнення

стратегічних цілей⁷⁸. З. Є. Шершньова пропонує таку класифікацію загальних стратегій: стратегії зростання; стратегії підтримки або стабілізації; стратегії реструктуризації; стратегії скорочення діяльності; ліквідація; комбінація зазначених стратегій (для диверсифікованих фірм)⁷⁹.

Існує думка про тотожність понять «стратегія підприємства» та «стратегія розвитку». Наприклад, Б. Г. Шелегеда та Н. В. Касьянова визначають, що стратегії розвитку підприємства можна скомпонувати в такі групи: стратегії зростання; стратегії стабільності; стратегії скорочення. Ці автори наводять різновиди загальної стратегії підприємства, ототожнюючи тим самим стратегію підприємства зі стратегією його розвитку⁸⁰.

Однак в економічній енциклопедії читаємо, що стратегія розвитку має передбачати розробку заходів відповідно до якісних змін параметрів підприємства та розвитку його конкурентоспроможності. Стратегія розвитку є типом загальної стратегії підприємства, що стосується саме якісних перетворень і діяльності підприємства. Найбільш поширені стратегії розвитку наведено на рис. 3.13.

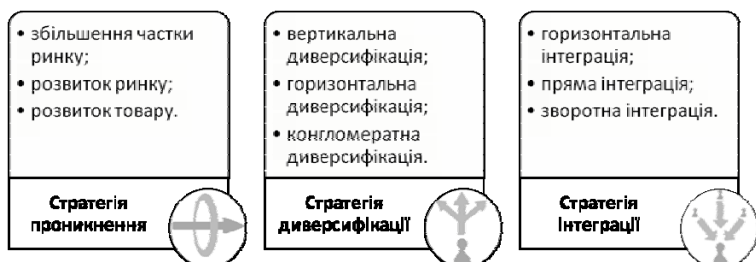


Рис. 3.13. Види стратегій розвитку бізнес-організацій^{81, 82, 83, 84, 85}

⁷⁸ Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.

⁷⁹ Там само.

⁸⁰ Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством / В. С. Пономаренко. — Харків : Основа, 1999. — 620 с.

⁸¹ Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.

⁸² Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — М. : Изд-во МГУ, 1995. — 252 с.

⁸³ Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. — 2-ге вид. — К. : ЦУЛ, 2011. — 439 с.

⁸⁴ Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент / І. А. Ігнат'єва. — К. : Штрих, 2004. — 240 с.

⁸⁵ Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов ; [пер. с англ.] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

Наступною за рівнем (див. рис. 3.12) є стратегія здійснення змін, яка розробляється для різних стратегічних бізнес-одиниць та стратегічних груп підприємства. Пропонуємо під стратегією здійснення змін в бізнес-організації розуміти довгостроковий план стратегічних та організаційних заходів, дій, спрямований на виживання та розвиток підприємства в майбутньому, формування його конкурентних переваг та адаптивний процес внутрішніх трансформацій (різних СБО та стратегічних груп) задля гнучкого пристосування до зовнішнього середовища. Стратегія здійснення змін на підприємстві має ґрунтуватися на аналізі й оцінці факторів зовнішнього середовища та визначати стратегічні цілі та пріоритети, набір інструментів для їх досягнення, конкретизацію основних заходів.

Слід зазначити, що не існує якої-небудь однієї, універсальної, стратегії зміни. Під час використання стратегії зміни необхідно пам'ятати, що в менеджера є вибір. Одним з найбільш важливих параметрів у здійсненні зміни є швидкість її проведення. Цей параметр використовувався як основний у виборі стратегії. В ідеальному випадку ефективне управління стратегічними змінами має здійснюватися як частина загальної стратегії змін. Сучасні умови господарювання висувають вимоги до унікальності стратегії при здійсненні перетворень підприємством, яку слід розглядати у двох площинах. По-перше, вона має бути сама здатна до розвитку, мати цілісний характер, охоплювати взаємозалежні напрямки діяльності, функції управління та функціональне наповнення працівників. По-друге, через неї мають ставитись і вирішуватись дві групи завдань, а саме: короткострокові, розраховані на поточне виконання програм, бюджетів оперативних підрозділів, що орієнтують підприємство в їхній поточній роботі, а також стратегічні, що формують базис майбутньої конкурентоспроможності та рентабельності. Саме тому вважаємо, що визначені стратегії не є універсальними для стратегій здійснення змін на підприємстві.

Отже, основними етапами узгодження загальної стратегії зі стратегією здійснення змін є: діагностика потенціалу та потенціалу змін підприємства для визначення його поточного стану та перспектив розвитку, вибір пріоритетів стратегії здійснення змін, розробка стратегії здійснення змін та моніторинг реалізації даної стратегії. Наявність зворотного зв'язку дозволяє здійснити коригування стратегії відповідно до цілей та місії підприємства.

Аналіз літературних джерел^{86, 87, 88, 89, 90} з проблем стратегічного менеджменту дозволив нам сформулювати власний перелік стратегій здійснення змін на підприємстві, а саме:

1) стратегія «зміни декорацій», метою якої є забезпечення стабільних темпів зростання фінансових результатів діяльності підприємства (відповідає слабкій кризі);

2) стратегія «upgrade» (pushup), спрямована на забезпечення своєчасного виконання зобов'язань підприємства на основі оптимізації його грошових потоків;

3) стратегія «pushforward», що передбачає проведення модернізації обладнання, зменшення виробничих витрат;

4) стратегія стабілізації, необхідна для забезпечення управління змінами суб'єкта господарювання та відновлення фінансової стійкості;

5) стратегія «change-over», метою якої є призупинення розвитку кризових явищ і недопущення ліквідації суб'єкта господарювання.

Функціональні стратегії стосуються окремих підрозділів підприємства, і відповідають за розробку таких стратегій в основному керівники відповідних підрозділів.

В ході розробки продуктово-товарної стратегії приймаються стратегічні рішення щодо номенклатури, асортименту, якості та обсягу виробництва продуктів та методи реалізації продуктів на відповідних ринках.

Ресурсні стратегії передбачають довгострокове планування потоків різних видів ресурсів, а саме: фінансових, матеріальних, кадрових, інтелектуальних, інформаційних тощо.

⁸⁶ Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.

⁸⁷ Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — М. : Изд-во МГУ, 1995. — 252 с.

⁸⁸ Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. — 2-ге вид. — К. : ЦУЛ, 2011. — 439 с.

⁸⁹ Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент / І. А. Ігнат'єва. — К. : Штрих, 2004. — 240 с.

⁹⁰ Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов ; [пер. с англ.] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

Таблиця 3.2

**ЗМІСТОВНА ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЙ ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН
ДЛЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ**

Назва стратегії здійснення змін	Змістовна характеристика стратегії здійснення змін
1. Стратегія «зміни декорацій»	Спрямована на визначення оптимального обсягу виробництва. Пошук оптимального співвідношення між залученням в обмежених обсягах зовнішніх фінансових ресурсів і максимально ефективним використанням власних джерел коштів. Пошук внутрішніх резервів фінансування антикризових заходів (реструктуризація активів, зменшення вихідних грошових потоків, згортання інвестицій)
2. Стратегія «upgrade» (pushup)	Здійснюється через розширення виробництва та оптимізації виробничого процесу в цілому. У такому разі доцільним є впровадження стратегії, орієнтованої на реінжиніринг бізнес-процесів, скорочення невиробничих витрат. Для таких суб'єктів господарювання доцільним є використання стратегії, спрямованої на забезпечення зростання прибутковості підприємства на основі мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів. Як найбільш ефективні способи реалізації цієї стратегії можна виділити збільшення виручки від реалізації, оптимізацію структури активів
3. Стратегія «push-forward»	Передбачає проведення модернізації обладнання, зменшення виробничих витрат, «відсікання зайвих» елементів організаційної структури, скорочення витрат на утримання адміністративного апарату підприємства, оптимізацію організаційної структури. Може бути реалізована за допомогою інструментів, які поєднують у собі використання доступних за строком і вартістю зовнішніх фінансових ресурсів та одночасне виявлення резервів внутрішніх джерел фінансування
4. Стратегія стабілізації	Спрямована на продаж понаднормових основних фондів, зворотний лізинг. Відновлення платоспроможності може бути забезпечене «відсіканням зайвого» — закриттям нерентабельних підрозділів, спрощенням організаційної структури. Криза для підприємства обтяжена обмеженістю фінансових ресурсів. У цій ситуації доцільним є використання стратегії змін на основі застосування фінансових інструментів, спрямованих на пошук альтернативних наявним більш дешевих джерел позикового капіталу, реструктуризації заборгованості або додаткового залучення коштів власників підприємства
5. Стратегія «change-over»	Виробнича потужність підприємства дуже низька. Реалізація стратегії передбачає переобладнання виробництва. Доцільним є впровадження стратегії, що базується на рекомбінації суб'єкта господарювання. Спрямована на збереження ринкової ніші і частки ринку. У цих умовах головне завдання — пошук внутрішніх резервів і вигідних ринкових можливостей з мінімальними рівнями ризику

Однак крім ризиків, пов'язаних з нестабільністю зовнішніх факторів, існують проблеми з необ'єктивним плануванням, неефективною оцінкою власних фінансових ресурсів або управлінського потенціалу, неврахуванням обмеженості виробничих потужностей чи дистриб'юторської мережі. Розробка стратегії, що дозволяє погодити загальну стратегію зі стратегією здійснення змін, є особливо актуальною. Основна умова досягнення цілей загальної стратегії та стратегії здійснення змін — це ефективна реалізація описаних раніше стратегій, які необхідні і однаково пріоритетні для підприємства. Проте говорити про особливу увагу з боку менеджерів підприємства до них можна або на певних стадіях життєвого циклу підприємства, або залежно від кардинальних змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Сучасні підприємства працюють у динамічних умовах ринкового оточення, що вимагає від них оперативної адаптації до зовнішнього конкурентного середовища та прийняття продуманих рішень щодо концептуальних питань функціонування та розвитку власного бізнесу. Важливою є побудова процедури стратегічно-адаптивного управління внутрішніми змінами процесу трансформації на промислових підприємствах, яка має передбачати розробку оптимізованого продуктового портфеля даного підприємства з урахуванням необхідності проведення змін різнопланового характеру.

У зв'язку з розвитком концепції клієнтоорієнтованості, яка змінює уявлення про межі товару, та з розширенням змістового сприйняття поняття «товар» постає проблема ідентифікації продуктового портфеля підприємства та принципів управління ним. Виходячи з різних поглядів маркетологів та керівників виробничих підрозділів на принципи і методи обґрунтування структури продукції, що її потрібно виробляти, актуальним є питання сутності продуктового портфеля, принципів і методів його формування. Саме тому ефективне формування продуктового портфеля допомагає вирішити, яку саме продукцію має виробляти підприємство з урахуванням якнайповнішого задоволення потреб споживачів та досягнення власних інтересів. Крім того, процеси вдосконалення продуктового портфеля в рамках стратегічно-адаптивного управління змінами також мають відбуватися правильно, тому треба знати інструменти для управління ними. Зміни продуктового портфеля підприємства — це внутрішні трансформації.

Перелічені завдання досягаються, по-перше, завдяки використанню власних переваг, своєчасному усуненню недоліків у роботі, пошуку зовнішніх можливостей для ведення бізнесу та швидкому реагуванню на зовнішні загрози (і це є адаптивне управління змінами); по-друге, за допомогою розробки комплексних довгострокових планів щодо вибору напрямів розвитку бізнесу, набору конкурентних переваг для споживачів, типу конкурентної поведінки тощо (а це є стратегічне управління змінами). Тому для будь-якого підприємства, незважаючи на його розміри та спеціалізацію, критично необхідним є формування адаптивно-стратегічного планування діяльності, передусім у частині визначення набору продуктів, які дане підприємство пропонуватиме ринку.

Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна детально розроблена і добре продумана продуктова стратегія, у межах якої здійснюється управління портфелем продукції підприємства. При цьому від складу продуктового портфеля залежать результати роботи підприємства як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді, у зв'язку з чим вивчення підходів до розуміння сутності та формування продуктового портфеля є дуже актуальним. Річ у тім, що формування й оптимізація продуктового портфеля — це процес трансформацій внутрішнього середовища підприємства. Процедура розробки стратегічно-адаптивного управління внутрішніми змінами процесу трансформацій на підприємстві передбачає насамперед: по-перше, формування продуктового портфеля підприємства (це буде конкурентна перевага підприємства і основа потенціалу змін); по-друге, оптимізований продуктивний портфель, трансформований під вимоги ринку, що є фундаментом забезпечення стійкості функціонування власне підприємства на ринку.

Важливою складовою процедури стратегічно-адаптивного управління внутрішніми змінами є продуктова стратегія, розробка якої є запорукою успішного функціонування підприємства на ринку, основою формування стратегії здійснення змін та етапом процесу трансформацій на промислових підприємствах. Відсутність продуктової стратегії може призвести до нестійкої структури пропонування через вплив випадкових або поточних факторів, до втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю продуктів. У таких випадках поточні рішення нерідко ґрунтуються виключно на інтуїції, а не на раціональному розрахунку та загальній стратегії досягнення довгострокових цілей підприємства.

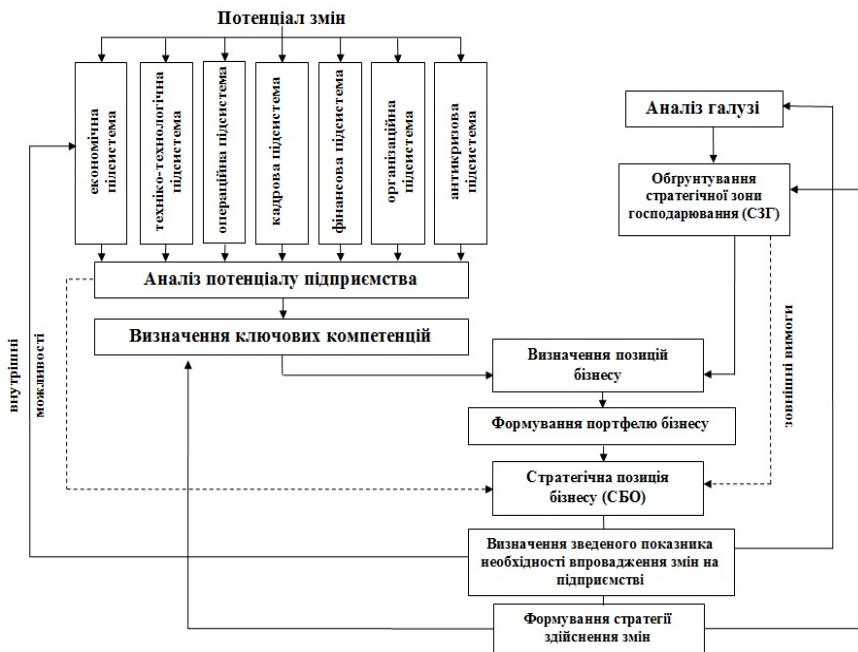


Рис. 3.14. Алгоритм стратегічно-адаптивного управління внутрішніми змінами в бізнес-організації

Запропонований алгоритм дає змогу промисловому підприємству ефективно планувати обсяги і структуру реалізації товарів, забезпечуючи максимально повне використання ринкових і внутрішніх можливостей підприємства щодо нарощування обсягів реалізації для досягнення максимальної величини чистого прибутку, формуючи тим самим оптимальний продуктовий портфель — основу процедури стратегічно-адаптивного управління внутрішніми змінами на промисловому підприємстві. Тож вкрай важливо привести стратегії окремих продуктових одиниць у відповідність до стратегії розвитку підприємства в цілому та стратегії здійснення змін, сприяючи забезпеченню її конкурентоспроможності як єдиного моноліту, можливо, навіть на шкоду конкурентоспроможності окремих продуктових одиниць чи стратегічних бізнес-одиниць.

Підсумовуючи, зазначимо, що процес удосконалення й оптимізації продуктового портфеля промислового підприємства в умовах процесу здійснення змін має бути спрямований на ком-

плексне системне використання внутрішніх потенційних можливостей щодо створення конкурентних переваг, забезпечення адекватної реакції на зміни факторів зовнішнього середовища, упередження дій конкурентів і сприяння стійкому розвитку цього підприємства завдяки ефекту синергізму саме як інтегрованої сукупності стратегічних бізнес-одиниць у стратегічному плані.

3.4. Реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів як пріоритетні напрями змін

Останнім часом підприємства, для того щоб вижити в умовах певного економічного середовища, здійснюють процеси управління змінами, завчасно запобігаючи появі проблем. Загалом, уже неодноразово зазначалось, можна розглядати дві моделі здійснення змін на підприємствах: революційну та еволюційну. Революційну модель змін запропонували американські фахівці в галузі менеджменту М. Хаммер та Дж. Чампі у 1991 р., назвавши її концепцією реінжинірингу бізнесу. Вони розглядають реінжиніринг бізнесу як принципове переосмислення та радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших процесів з метою кардинального поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників сучасної ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності⁹¹.

Проте сучасне підприємство, навіть якщо воно має сильний стратегічний потенціал, не в змозі відразу застосовувати всі ці методи, і зазвичай у цьому немає потреби. До того ж практика показує, що у своїй діяльності підприємства не завжди використовують тільки крайні підходи (способи) до управління змінами. Часто відбувається так, що одні аспекти діяльності підприємства потребують більш радикальних і термінових перетворень, а щодо інших достатньо провадити поступові, але постійні вдосконалення.

Виходячи з цього можна зробити висновок, що при реалізації революційних, суттєвих перетворень раціональним і обґрунтованим є застосування таких сучасних методів управління змінами, як реінжиніринг, даунсайзинг, стратегічний аутсорсинг і бенчма-

⁹¹ *Графонова О. І.* Тенденції розвитку процесів управління змінами на підприємствах / *О. І. Графонова* // Економіка і управління: виклики та перспективи : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. 13-14 лютого 2014 р. — Дніпропетровськ : ФОП Дробязко С. І., 2014. — С. 87–90.

ркінг. Слід також зазначити, що застосування таких методів, як аутсорсинг і бенчмаркінг, можливе за умов і радикальних, і поступових, адаптаційних змін⁹².

У табл. 3.3 наведемо визначення головних методів управління революційними змінами, які довели свою дієвість у сучасній практиці діяльності підприємств.

Таблиця 3.3

ЗМІСТОВНІСТЬ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ РЕВОЛЮЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ⁹³

Метод	Визначення
1. Аутсорсинг	Цілеспрямоване виділення деяких бізнес-процесів або навіть систем підприємства і делегування їх реалізації іншим виконавцям
2. Бенчмаркінг	Порівняння підприємства за вибраними параметрами з іншими підприємствами. Моніторинг та вивчення ліпших прикладів бізнесу
3. Реінжиніринг	Радикальне переосмислення і перепроєктування сукупності бізнес-процесів підприємства (кількох або всіх)
4. Біореінжиніринг	Часткове перепроєктування бізнес-процесів з використанням «м'яких» інструментів упровадження змін
5. Даунсайзинг	Радикальне зменшення розмірів підприємства за допомогою ліквідації, вичленення або продажу його підрозділів і служб. Найчастіше це супроводжується скороченням чисельності співробітників

За кризових умов у багатьох компаній виникає природна потреба зменшити витрати через звільнення зайвих людей та ліквідацію неефективних підрозділів. Українська економіка вже пройшла через хвилю масових звільнень у 2008–2009 рр. Нині більшість вітчизняних підприємств перебувають у вкрай скрутному економіко-політичному становищі.

Реінжиніринг бізнес-процесів принципово відрізняється від таких модних тенденцій у менеджменті, як загальне управління якістю (Total Quality Management), бенчмаркінг (Benchmarking), аутсорсинг (Outsourcing), даунсайзинг (Downsizing), менеджмент

⁹² Садеков А. А. Обґрунтування методів управління змінами на вітчизняних підприємствах в умовах фінансово-економічної нестабільності / А. А. Садеков, О. Ю. Гусєва // Теоретичні та прикладні питання економіки. — 2010. — № 21. — С. 43–47.

⁹³ Ліганенко І. В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін [Електронний ресурс] / І. В. Ліганенко // Ефективна економіка. — 2014. — Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370>

знань (Knowledge Management), менеджмент відносин із клієнтами (Customer Relationship Management) тощо, що змінювали одна одну протягом останніх 30–40 років.

Реінжиніринг передбачає створення цілком нових бізнес-процесів на підприємстві без урахування наявної організації бізнесу і безупинне управління їх поліпшенням. При цьому процес гарантується як робота, що переходить від однієї людини до іншої, а у глобальних процесах (закладених в основі ланцюжка створення споживчої вартості товару/послуг) — від одного відділу до іншого за повної орієнтації на потреби споживача.

У визначенні реінжинірингу підкреслюється вирішальна роль перепроєктування бізнес-процесів. Фундаментальна зміна останніх впливає майже на всі аспекти діяльності компанії. Реінжиніринг бізнес-процесів як важіль, що приводить у дію систему менеджменту якості (елемент механізму управління змінами), спрямований на кардинальне зниження вертикалі та розширення горизонталі управління на підприємстві, а також упровадження принципів TQM.

Реінжинірингом бізнес-процесів не можна називати:

- реорганізацію (reorganization) підприємства, оскільки ця концепція стосується тільки ОСУ, а не процесів;
- поліпшення якості (Quality Improvement — QI), загальне управління якістю (Total Quality Management — TQM). Хоч управління якістю і відводить центральну роль бізнес-процесам, цей метод ураховує процеси, що є в наявності, та намагається їх поліпшити, а не змінює їх на нові;
- автоматизацію бізнес-процесів, оскільки це лише підвищує ефективність процесу, а не змінює його суті;
- реструктуризацію підприємства, що є більш глобальним явищем, на відміну від реінжинірингу. Реінжиніринг бізнес-процесів — це напрямок реструктуризації (про це йшлося в першому розділі).

Отже, у рамках реалізації механізму управління змінами на підприємстві (див. рис. 3.10 і 3.11) реінжиніринг являє собою концепцію проведення радикальних змін на підприємстві за такими напрямками, як система менеджменту якості, взаємодія з постачальниками ресурсів, обслуговування споживачів, організація виробництва та конкуренції на основі часу. Спрощеною моделлю реінжинірингу є формування бізнес-процесів, на основі яких синтезуються в єдину систему умови та вимоги системи менеджменту якості (СМЯ), взаємовідносини з постачальниками, конкурентами та споживачами.

У побудові системи управління якістю важливим етапом є опис процесів підприємства і створення процесної моделі. Серед найбільш відомих методологій моделювання бізнес-процесів підприємства визначають такі:

- методологія SADT/IDEF;
- ARIS-методологія.

Розвиток організаційних систем у цілому і систем менеджменту якістю в тому числі може здійснюватись через застосування двох базових концепцій розвитку бізнесу — безперервного поліпшення (удосконалення) бізнес-процесів та реінжинірингу. Відомими в японській теорії та практиці управління, протилежними та взаємодоповнювальними, є дві концепції змін у процесі розвитку організацій — Kaizen та Кауго (рис. 3.15). Застосування їх визначається етапами життєвого циклу організації, її цільовими орієнтирами тощо.

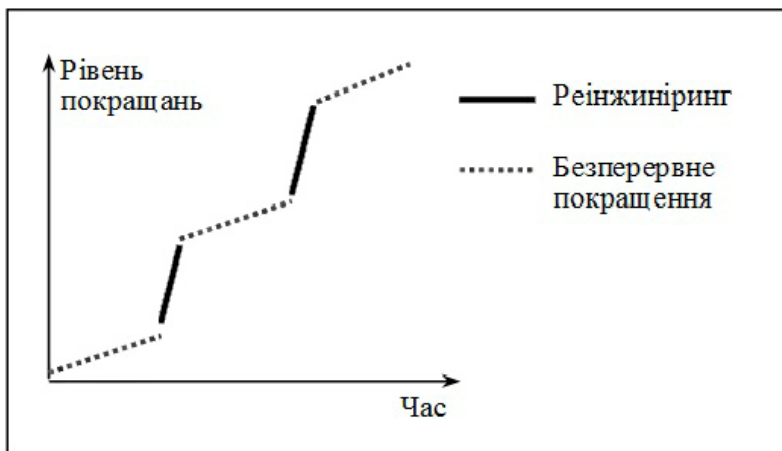


Рис. 3.15. Спрощена модель процесу управління змінами⁹⁴

На рис. 3.15 зображено спрощену модель процесу організаційного розвитку з зазначенням у ній місця безперервного поліпшення та реінжинірингу процесів, що здійснюється періодично та виводить організацію на якісно новий рівень розвитку. Саме завдяки поданій моделі забезпечується поєднання еволюційних та революційних змін у діяльності підприємства.

⁹⁴ Вакуленко А. В. Управління якістю : навч. посіб. / А. В. Вакуленко, О. І. Гарафонов, Н. А. Гарбуз. — К. : КНЕУ, 2010. — 551 с.

Отже, концепції реінжинірингу та поступового вдосконалення процесів є не взаємозамінними, а взаємодоповнювальними. Адже іноді безперервне поліпшення не може забезпечити необхідного підвищення ефективності, а постійне проведення реінжинірингу може бути недоцільним і з економічного погляду, і через значну міру ризиків.

Деякі спеціалісти розглядають інжиніринг бізнесу як загальне поняття, що охоплює реінжиніринг бізнес-процесів та вдосконалення бізнесу. Різниця між удосконаленням та реінжинірингом бізнесу наведена в таблиці 3.4⁹⁵.

Таблиця 3.4

РІЗНИЦЯ МІЖ УДОСКОНАЛЕННЯМ ТА РЕІНЖИНІРИНГОМ БІЗНЕСУ⁹⁶

Параметр	Удосконалення	Реінжиніринг
Рівень змін	Нарощуваний	Радикальний
Початкова точка	Наявний процес	«Чиста дошка»
Частота змін	Неперервно/одноразово	Одноразово
Необхідний час	Короткочасний	Довгостроковий
Напрямок	Від низу до верху	Від верху до низу
Охоплення	Вузьке, на рівні функцій	Широке, міжфункціональне
Ризик	Помірний	Високий
Основні заходи	Статистичне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Культурний	Культурний/структурний

Як видно з табл. 3.4, принципова відмінність між аналізованими підходами в тому, що реінжиніринг здійснюється один раз у кілька років. Після його завершення компанія стає об'єктом для дальшого вдосконалення. Слід також наголосити, що вдосконалення процесів здійснюється конкретними виконавцями на робочих місцях, а реінжиніринг може бути реалізований тільки згори спеціально створеною командою проекту. Тобто для забезпечення стабільного розвитку свого бізнесу підприємства повинні здійснювати і революційні (використовуючи реінжиніринг БП), і еволюційні (методи вдосконалення процесів) зміни.

⁹⁵ *Лошак Т. В.* Ефективність реінжинірингу бізнес-процесів харчових виробництв [Електронний ресурс] / Т. В. Лошак, А. П. Ладанюк // *Економіка научно-технічного прогреса*. — Режим доступу : <http://aaecs.org/loshak-tv-ladanyuk-ap-efektivnst-renjirngu-bznes-procesv-harchovih-virobnictv.html>

⁹⁶ Там само.

Ураховуючи рекомендації стандартів ISO 9001 та принципи TQM, управління підприємством має ґрунтуватись на ідеї постійного вдосконалення бізнес-процесів. Однак з огляду на розуміння поняття розвитку підхід, що ґрунтується на проведенні кардинальних змін у діяльності організації, треба застосовувати в поєднанні з постійним процесом удосконалень усіх сфер діяльності.

Наведемо принципові положення реінжинірингу бізнес-процесів:

- перебудова бізнес-процесів має здійснюватися ніби з чистого аркуша, тобто без урахування попереднього досвіду;

- ставляться під сумнів узвичаєні передбачення, які висуваються щодо багатьох речей та явищ;

- реінжиніринг — це процес, який потребує мистецтва, а не тільки здібностей до менеджменту;

- радикальна зміна здійснюється на основі та за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Отже, еволюційна модель змін (або концепція організаційного розвитку), на відміну від радикальної базується на концепції планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальної системи, що передбачає залучення великої кількості учасників. Тобто організаційний розвиток розглядається як тривалий, ретельний та всеосяжний процес зміни та розвитку підприємства та людей, які на ньому працюють. Концепція організаційного розвитку передбачає здійснення змін у структурному та кадровому аспектах. У межах структурного підходу робиться спроба за допомогою організаційного регулювання створити сприятливі умови для досягнення підприємством накреслених цілей. У межах кадрового підходу здійснюються заходи з підвищення кваліфікації працівників підприємства (розвитку персоналу) та стимулювання їх готовності до сприйняття змін.

3.5. Методичні засади оцінки ефективності впровадження змін у бізнес-організаціях

В економічній науці відомі кілька основних варіантів теорії (моделі) організації, що описують її функціонування за допомогою низки фундаментальних передумов. У кожному із цих процесів бізнес-організація розглядається під певним кутом зору, з акцентом на визначених особливостях.

В еволюційній теорії модель організації являє собою поведінку об'єктів у середовищі, подібному до біологічної популяції. Поведінка організації насамперед визначається взаємовідносинами між членами цієї популяції, а також — внутрішніми характеристиками об'єкта, до яких належать правила прийняття рішень у відповідь на ті чи інші внутрішні чи зовнішні збурення. Еволюційна модель організації, на відміну від класичної, визнає, що в організаціях немає єдиного критерію оптимальності прийняття рішень. Цей критерій має суто індивідуальний характер, відбиваючи не тільки індивідуальні переваги, але й історичний досвід (генезис) діяльності організації, її успіхів і поразок.

Усі промислові підприємства мають набір взаємозв'язаних цілей і загальні характеристики. Виходячи з вимог до процесу управління змінами доцільно запропонувати такі принципи, які мають бути покладені в його основу, а саме:

- принцип комплексності. Кризовий стан підприємства дуже рідко виникає тільки в одній сфері, саме тому для нейтралізації негативних наслідків необхідні розробка й впровадження комплексу змін;

- принцип індивідуальності. Стратегія управління змінами на підприємстві має будуватися для кожного підприємства індивідуально, відповідно до особливостей його господарської діяльності та кризового стану, в якому воно перебуває;

- принцип зворотного зв'язку. Процес управління змінами є складним явищем та вміщує багато етапів, які певною мірою впливають на діяльність підприємства. Наявність міцного зв'язку між результатами впровадження управлінських заходів та входними даними дозволить суттєво підвищити їх ефективність;

- принцип інформаційної достатності. Він регламентує міру інформаційного забезпечення управління змінами. Наявність достатньої кількості інформації про підприємство дозволить адекватно оцінити його стан та відповідно до цього здійснювати управління змінами.

Отже, пропонуємо використовувати таку послідовність процесу управління змінами на промисловому підприємстві, яка побудована з урахуванням специфіки розвитку вітчизняного промислового виробництва та умов кризового стану в країні. Розглянемо основні етапи процесу формування та реалізації стратегії здійснення змін на підприємстві (рис. 3.16).

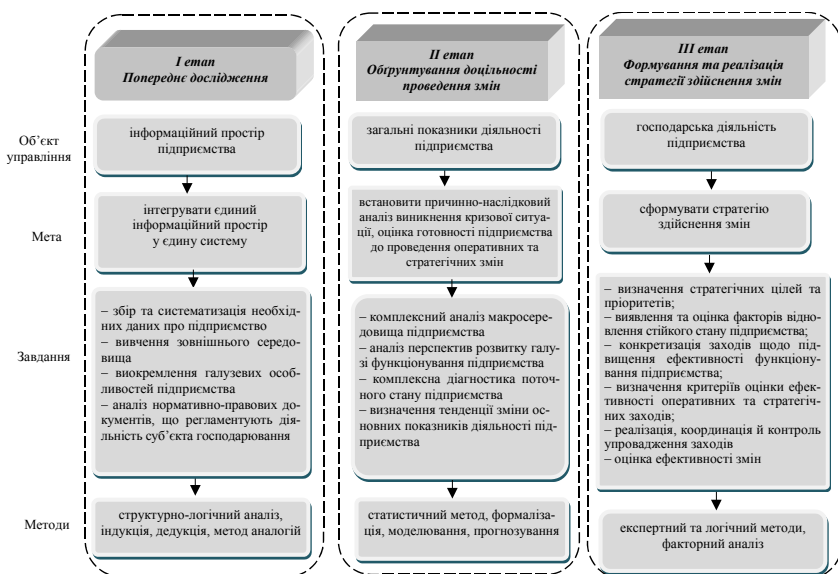


Рис. 3.16. Процес формування та реалізації стратегії здійснення змін у контексті управління змінами

I етап. Попереднє дослідження. На цьому етапі відбувається створення єдиного інформаційного простору, який всебічно відображає стан і характер функціонування підприємства. Здійснюється збір та систематизація даних про внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства, аналізуються галузеві особливості господарської діяльності, нормативно-правова база, що регламентує діяльність суб'єкта господарювання.

Метою нагромадження внутрішньої інформації є здобуття повного й об'єктивного уявлення про виконання зобов'язань та поточних платежів, про можливості підприємства щодо забезпечення ритмічного та постійного фінансування.

Метою нагромадження зовнішньої інформації — проведення досліджень зовнішнього середовища підприємства за такими напрямками, як кон'юнктура ринків, державне регулювання економіки, податкова політика держави тощо.

Нагромаджена, систематизована внутрішня (у вигляді SWOT-аналізу) та зовнішня інформація підприємства може слугувати ресурсом для створення баз даних, необхідних для спрощення розрахунків і вдосконалення моделювання діагностики кризових явищ суб'єкта підприємницької діяльності.

Дослідження макросередовища першого етапу формування стратегії передбачає проведення аналізу факторів зовнішнього середовища функціонування підприємства, що мають можливість впливу на нього тією чи іншою мірою. Здійснюється він з метою виявлення можливостей та перешкод для досягнення стратегічних цілей і пріоритетів.

Кожне підприємство має свій потенціал розвитку, свої умови його здійснення, що підпорядковується закономірностям циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи, у зв'язку з чим від правильного аналізу макросередовища залежить успіх усіх дальших дій зі стратегічного планування і прогнозування.

Оскільки промислове підприємство є відкритою системою, на яку впливають фактори макросередовища, то ефективність стратегії значною мірою визначатиметься його адаптивними можливостями до останньої.

II етап. *Обґрунтування доцільності проведення змін.* Основною функцією цього етапу є проведення причинно-наслідкового аналізу виникнення кризового стану, визначення його типу та глибини, і на основі проведеного аналізу треба чітко оцінити необхідність впровадження змін. Інформаційний простір, який було сформовано на попередньому етапі, дозволяє здійснити всебічний аналіз господарської діяльності та визначити потенціал змін власне підприємства та необхідність впровадження змін на цьому підприємстві. Аналіз перспектив розвитку підгалузі функціонування підприємства базований на виявленні поточних проблем у його діяльності, визначенні потенціалу дальшого розвитку і дозволяє зробити висновок про значущість підгалузі в цілому та необхідності відновлення платоспроможності окремої господарської одиниці.

Аналіз причин неплатоспроможності підприємства на макро- і мікрорівні, що є важливою складовою етапу проведення попередніх досліджень, характеризується виявленням зазначених причин і в межах галузі, і в межах конкретної організації.

Фінансовий аналіз промислового підприємства передбачає визначення його стану за допомогою реалізації комплексу дослідних процедур протягом певного тимчасового періоду з метою виявлення наявних проблем функціонування та ініціювання міри кризи та фінансового стану.

Структурно-логічну схему визначення необхідності впровадження змін наведено на рис. 3.17. Типовий процес стратегічного управління підприємством має ітеративний характер і складається з трьох основних етапів: етап стратегічного аналізу, етап стра-

тегічного вибору й етап реалізації стратегії. Результати реалізації стратегії оцінюються за допомогою системи зворотного зв'язку, у результаті чого здійснюється контроль діяльності підприємства, у ході якого може відбуватися коригування попередніх етапів. Система підтримки прийняття рішень про стратегію розвитку підприємства має вмішувати інструменти, що забезпечують процес прийняття рішень на кожному з цих етапів.

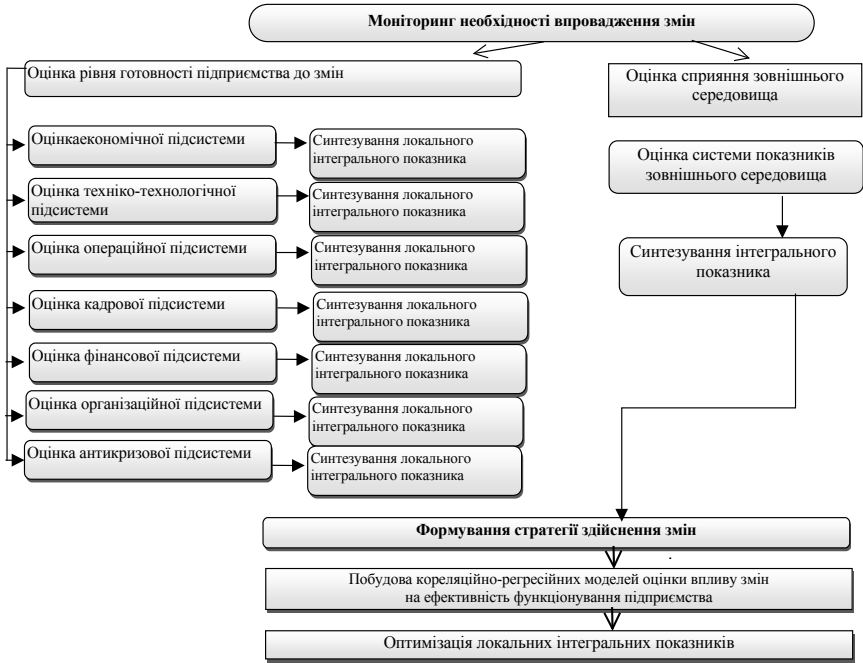


Рис. 3.17. Структурно-логічна схема формування стратегії управління змінами на підприємстві

Слід зазначити, що тільки на етапі стратегічного аналізу керівник діє за умов браку інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище, оскільки оцінки параметрів середовища підприємства мають досить суб'єктивний характер. Так, наприклад, для проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища використовується метод SWOT-аналізу. Він ґрунтується на складанні матриці «якісного» (вербального) стратегічного аналізу. Результати SWOT-аналізу надалі використовуються для формування стратегії здійснення змін на підприємстві.

Процес прийняття рішень про стратегію змін підприємства нерозривно пов'язаний з оцінкою рівня та потенціалу розвитку і на етапах аналізу ситуації, що склалася, і на етапах реалізації та контролю виконання стратегії здійснення змін. Тобто оцінка доцільності змін є найважливішим джерелом інформації і для розробки стратегічних планів, програм і проектів змін, і для відстеження ходу виконання ухвалених програм, коригування заходів. Отже, саме на цих етапах стратегічного аналізу і контролю реалізації стратегії здійснення змін найбільшою мірою обґрунтовано застосування нечітких методів прийняття рішень.

Комплекс моделей прийняття рішень на етапах аналізу та контролю виконання стратегії управління змінами підприємства дає змогу:

- 1) систематизувати процес аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, для того щоб підвищувати його ефективність і вірогідність;
- 2) сформувати пріоритетні напрямки розвитку підприємства з урахуванням думки всіх заінтересованих суб'єктів (стейкхолдерів);
- 3) контролювати досягнення цільового стратегічного стану розвитку підприємства.

Для оцінки окремих факторів соціально-економічного розвитку підприємства пропонуємо використати три математичні моделі: на основі методу попарних порівнянь, з використанням статистичних даних і з використанням експертних оцінок параметрів стандартних функцій.

1. Модель оцінки факторів розвитку підприємства на основі методу попарних порівнянь можна використовувати у двох випадках:

— для оцінки факторів розвитку підприємства, що не мають універсальних елементарних властивостей, через які вони вимірюються. Наприклад, *імідж підприємства*, *конкурентоспроможність продукції* тощо (назвемо їх якісними);

— для зниження суб'єктивного впливу на результати побудови функції належності кількісних показників способом декомпозиції загального завдання визначення міри належності для кожного елементу на ряд більш простих підзавдань.

2. Модель оцінки факторів розвитку підприємства з використанням статистичних даних дозволяє формалізувати суб'єктивні оцінки споживачами основних характеристик продукції підприємства, їх потреб і очікувань. Для одержання повної й вірогідної картини за такими показниками, як правило, необхідно проводити соціологічні опитування.

3. Модель оцінки факторів розвитку підприємства з використанням експертних оцінок параметрів стандартних функцій дає можливість формалізувати якісні судження експертів про кількісні показники, при цьому враховується впевненість (або невпевненість) експерта в реальному, очікуваному або ліпшому значенні показника.

Описані моделі дозволяють адекватно характеризувати фактори економічного і соціального розвитку підприємства різної спрямованості (виробничі, фінансові, культурні, соціальні тощо).

Для оцінки загального рівня розвитку можна використовувати запропоновану нами модель інтегральної оцінки необхідності впровадження змін на промислових підприємствах, яка дозволяє одержати єдину комплексну оцінку просування підприємства до цільових орієнтирів розвитку. Цільові орієнтири розвитку підприємства встановлюються на етапі стратегічного вибору. Ця модель дає можливість відстежувати зміну економічної ситуації, проводити порівняння інтегральних оцінок за роками розвитку, а також здійснювати моніторинг ефективності реалізації стратегії здійснення змін підприємства.

До методів багатовимірної аналізу (комплексної порівняльної оцінки) належать такі^{97, 98}:

✓ Метод підсумовування показників. Цей метод використовують у разі однакової спрямованості вихідних показників та їх загальної порівняльності. Найліпшим результатом за цим методом вважається той, який являє собою максимальну суму показників-стимуляторів або мінімальну суму показників-дестимуляторів.

✓ Метод суми місць. Тут аналізовані об'єкти ранжуються за показниками-стимуляторами в порядку зростання і за показниками-дестимуляторами — у порядку спадання. Найліпшим результатом відповідають значення мінімальної суми місць. Цей метод простий і дозволяє швидко одержати необхідну оцінку, але при цьому є грубим і приблизним, бо не враховує значущості різних показників.

✓ Метод відстаней. Перевага методу відстаней порівняно з іншими методами обумовлена використанням нормування, коли значення показника всіх порівнюваних об'єктів діляться на так зване еталонне (оптимальне) значення показника.

⁹⁷ Евсютин О. О. Использование клеточных автоматов для решения задач преобразования информации / О. О. Евсютин, С. К. Росошек // Доклады ТУСУРа. — 2010. — № 1(21). — Ч. 1. — С. 173–174.

⁹⁸ Мещеряков Р. В. Модель обработки информации в различных шкалах / Р. В. Мещеряков // Современные информационные технологии. — 2008. — № 8. — С. 101–103.

✓ Таксонометричний метод. Цей метод не тільки враховує абсолютні значення показників, але й дозволяє елімінувати їх різну варіацію, будучи узагальненням методу відстаней.

✓ Метод стандартизованих коефіцієнтів. За своєю суттю стандартизація являє собою спрощений варіант індексного методу або звичайний спосіб обчислення зважених середніх. Стандартизовані показники – це статистичні показники, які застосовуються для порівняння сукупностей різного складу з метою усунення відмінностей.

✓ Метод суми балів із заданою безперервною шкалою на вибраному відрізку. Крім вихідних даних про значення показників задаються шкали для оцінки кожного показника. Цей метод потребує розробки великої кількості шкальних оцінок, які необхідно узгоджувати між собою. Найбільш поширеними є безперервні шкали і дискретні шкали. Для оцінки всіх показників за однаковою шкалою не враховуються коефіцієнти їх значущості, тому треба будувати для кожного показника свою шкалу з урахуванням його значущості.

Виходячи з викладеного вважаємо, що оцінку необхідності впровадження змін на промисловому підприємстві з використанням описаних методів необхідно здійснювати за такими етапами:

1. Визначаються цілі та умови функціонування підприємства – власника інформаційних ресурсів, оскільки рівень інформаційної безпеки підприємства — це одна з характеристик його життєздатності.

2. Здійснюються формування інформаційної системи підприємства, необхідної бази для системного аналізу та організація збору інформації, а також обґрунтування системи показників для оцінки необхідності впровадження змін.

3. Слід обґрунтувати формування групи показників або окремого критерію, визначеного як міра необхідності впровадження змін на підприємстві.

Критерій необхідності впровадження змін повинен відповідати таким основним вимогам:

- мати конкретний економічний зміст;
- бути визначальним і відповідати основній цілі функціонування системи, підсистеми або елементу;
- ураховувати основні детерміновані та стохастичні фактори, що визначають рівень безпеки системи;
- бути критичним до аналізованих параметрів і достатньо чутливим до них.

Задається матриця X , в якій x_{ij} — величина j -го показника i -го об'єкта:

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{i1} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & \dots & x_{im} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix} \quad (1)$$

Завдання вихідних даних у вигляді матриці дозволяє дослідити зміни або значень ознак у різних об'єктів, або значень ознак, що описують стан одного об'єкта в часі.

5. Задається вектор K , елементи якого відображають значущість j -го показника:

$$K = (k_1 \dots k_j \dots k_n) \quad (2)$$

6. Задається вектор S , елементи якого набирають значення:

- -1 , якщо j -й показник — дестимулятор;
- $+1$, якщо j -й показник — стимулятор.

Стимулятори — це показники, відповідні максимальному значенню найліпших одиничних критеріїв. Дестимулятори — це показники, що відповідають мінімальному значенню найліпших одиничних критеріїв.

7. Здійснюється стандартизація ознак (показників), оскільки різні ознаки можуть мати різну розмірність. Для виконання операції визначаються:

а) середня арифметична ознака

$$x_i = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij}, \quad (3)$$

де x_{ij} — величина j -го показника i -го об'єкта, m — кількість ознак;

б) середньоквадратичне відхилення j -ї ознаки

$$\sigma_i = \left[\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (X_{ij} - X_j)^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (4)$$

в) стандартизоване значення j -го об'єкта

$$z_{ij} = \frac{X_{ij} - X_j}{\sigma_i} \quad (5)$$

8. Відбувається формування стандартизованої матриці вигляду:

$$X = \begin{pmatrix} z_{11} & \dots & z_{1j} & \dots & z_{1n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ z_{i1} & \dots & z_{ij} & \dots & z_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ z_{m1} & \dots & z_{im} & \dots & z_{mn} \end{pmatrix}, \quad (6)$$

де z_{ij} — стандартизоване значення j -го об'єкта.

9. Розраховується точка-еталон, яким буде точка (вектор), що утворена за правилом: серед ознак-стимуляторів вибираються ознаки з максимальними значеннями, а серед ознак-дестимуляторів — з мінімальними.

10. Проводиться ранжування об'єктів за ступенем зменшення характеристик. Цей етап займає важливе місце в системі комплексного аналізу в двох випадках:

а) коли потрібно зіставити стан декількох об'єктів на основі єдиної системи показників;

б) коли потрібно визначити тенденцію зміни результативності функціонування об'єкта у часі.

Проведення оцінки рангового місця полягає в такому:

– визначається відстань між точками, що характеризують досліджувані об'єкти, та еталонною точкою P_0 :

$$C_{i0} = \left[\sum (z_{ik} - z_k)^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (7)$$

де z_{ik}, z_k — нормовані показники;

C_{i0} — елемент матриці відстаней між досліджуваним елементом та елементом матриці-еталону;

– формується вектор значення відстаней;

$$C = (C_{10}, C_{20}, \dots, C_{m0}), \quad (8)$$

– визначається середня арифметична відстань між i -м об'єктом і точкою:

$$P_0: \quad \bar{C}_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{i0}; \quad (9)$$

– обчислюється середньоквадратичне відхилення від точки P_0 :

$$\sigma_0 = \left[\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{i0} - P_0)^2 \right]^{\frac{1}{2}}; \quad (10)$$

– розраховується показник якості функціонування i -го об'єкта:

$$C_0 = \bar{C}_0 + 2\sigma_0. \quad (11)$$

Можна уточнити розрахунки, визначивши оцінку:

$$D_i = 1 - \frac{C_{i0}}{C_0}, \quad (12)$$

яка інтерпретується таким способом: якість об'єкта тим вище, чим ближче значення показника до одиниці.

ІІІ етап. *Формування стратегії здійснення змін.* Завершальним етапом управління змінами підприємства є формування стратегії. Більш детально методичні положення вибору стратегії здійснення змін розглянемо далі.

Розвиток управління підприємством здійснюється залежно від мінливого характеру процесів, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації. Складністю вирішення завдань, що виникають при цьому, і визначається міра її реагування й адаптації.

Цивілізовані ринкові відносини дають підприємствам можливість розвитку, пропонуючи кваліфіковану робочу силу, вибір надійних постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих виробів необхідної якості за доступними цінами, ринків збуту, що дозволяє повністю сформувати портфель замовлень. Кваліфіковані фахівці служби маркетингу постійно вивчають попит споживачів, що підвищує конкурентоспроможність вироблених то-

варів. Однак навіть на підприємствах, що стабільно працюють, це відбувається на недостатньому рівні через брак потрібної інформації і відсутність кваліфікованих фахівців. Ринок робочої сили в період реформування економіки збільшився за рахунок великої кількості безробітних, професіоналізм яких не задовольняє попит підприємств. Ситуація до того ж погіршується через брак коштів на оплату праці.

Розробка стратегії, що дає можливість узгодити загальну стратегію зі стратегією здійснення змін, є особливо актуальною для розвитку промислових підприємств. Тому звернімо увагу та методичні підходи до вибору стратегії здійснення змін для промислового підприємства.

Базований на оцінці економічної й організаційної культури процес формування стратегії здійснення змін на підприємстві належить до розряду управлінських процесів і реалізується поетапно. Кожен етап складається з низки взаємозв'язаних операцій.

Першим етапом формування стратегії здійснення змін на підприємстві є визначення мети (економічна дієздатність підприємства в контексті управління змінами). Для цього необхідна оцінка впливу стратегії на стійкий розвиток підприємства. Звідси випливають певні проблеми, які потрібно формалізувати способом взаємозв'язку економічних і неекономічних показників, установлення фактичних і нормативних їх значень, а також через структурування цих проблем, побудувавши для їх вирішення дерево цілей. Дерево цілей показує способи досягнення поставленої мети через підцілі.

Очевидно, що економічна дієздатність і стійкий розвиток підприємства не можуть бути досягнуті, якщо не досягнута хоча б одна підціль (підвищення платоспроможності підприємства, оптимізація ризику, пов'язаного з функціонуванням підприємства, підвищення ефективності діяльності підприємства та ефективності основної діяльності). Однак для кожного окремо взятого підприємства вибір підцілей індивідуальний, незважаючи на загальну головну мету. Це обумовлено різними дестабілізуючими причинами, а також особливостями стадії життєвого циклу, на якій перебуває підприємство. Побудова дерева цілей економічної стратегії підприємства базована на результатах стратегічного економічного аналізу та оцінки впливу стратегії на стійкий розвиток підприємства. Після визначення кінцевого набору цілей здійснюється перехід до етапу розробки варіантів їх досягнення.

Другий етап формування стратегії здійснення змін — розробка варіантів досягнення цілей. Оскільки ресурси для вирішення

проблем обмежені, слід ранжирувати (визначити важливість) проблеми за їх актуальністю, масштабністю, ураховуючи стадію життєвого циклу підприємства. Далі необхідно провести аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх факторів (соціальних, екологічних, економічних та інституціональних) на стратегію здійснення змін на підприємстві та факторний аналіз впливу стратегії на стійкий розвиток підприємства з метою з'ясування факторів впливу. Коли їх буде виявлено, тоді можна розпочати розробку варіантів досягнення поставлених цілей. За кожною проблемою треба розробити кілька альтернативних варіантів, що забезпечить високу якість і ефективність майбутнього управлінського рішення. Кожен варіант має передбачати спосіб вирішення проблеми з урахуванням причин, що викликали її.

Третім етапом формування стратегії здійснення змін на підприємстві є вибір ліпших варіантів з багатьох альтернатив. Здійснити вибір і скласти оптимальний перелік способів досягнення кінцевої мети можна, оцінивши виробничі можливості підприємства і визначивши стадію життєвого циклу підприємства.

Тож стратегічне управління економічною діяльністю підприємства має цільовий характер, тобто, як уже зазначалось, передбачає постановку і досягнення конкретних цілей. Будучи чітко визначеними, стратегічні цілі стають потужним засобом підвищення ефективності економічної діяльності в довгостроковій перспективі, її координації та контролю, а також базою для прийняття управлінських рішень за всіма основними напрямками економічного розвитку підприємства.

Вибираючи методiku визначення ефективності, треба пам'ятати, що ефективність впливу стратегії на стійкий розвиток підприємства значною мірою залежить від:

- постановки стратегічних цілей і завдань, які адекватно відображають внутрішнє і зовнішнє становище підприємства, статистику та динаміку його розвитку відповідно до концепції управління змінами;

- сукупності і структури пов'язаних між собою показників фінансової діяльності та управління змінами;

- інформаційної бази, що згідно з цілями і завданнями, сукупністю і структурою показників своєчасно надає вірогідні й повні дані для аналізу і прийняття рішень.

Сучасний стратегічний менеджмент пропонує розв'язання подібних завдань за допомогою регламентації бізнес-процесів на основі збалансованих рахункових (стратегічних) карт (BSC). Зазначимо, що методологія і технологія збалансованих рахункових

карт (BSC) дозволяють пов'язувати між собою фінансові і нефінансові показники.

Виходячи з цього для формування кількісної оцінки діапазонів і класів станів середовища функціонування підприємства пропонуємо використовувати методи матричного аналізу.

Матрицю стратегій підприємства S_{ij} можна подати вигляді, поданому на рис. 3.18, де i — рівень інтегрального показника внутрішнього середовища, $i = \{A, B, C, D, E\}$; j — рівень інтегрального показника зовнішнього середовища, $j = \{1, 2, 3, 4, 5\}$. Розглянемо передумови формування та зміст запропонованих стратегій управління змінами (див. рис. 3.18).



Рис. 3.18. Матриця визначення стратегій здійснення змін на промисловому підприємстві [99]

Отже, правильний вибір конкретної стратегії здійснення змін промислового підприємства, що постійно і раптово відбуваються в умовах господарювання, є найбільш важливим і відповідальним кроком на етапі розробки стратегії власне підприємства.

Етап розробки стратегії також передбачає конкретизацію заходів щодо відновлення платоспроможності з урахуванням ситу-

⁹⁹ Гарафонов О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. Київ : КНУТД, 2014. – 364 с.

ації, що склалася (у разі її зміни), яка потребує більш детального розкриття вибраних інструментів відновлення платоспроможності з метою спрощення проведення етапу оцінки можливості впровадження стратегії надалі.

Стратегія здійснення змін на підприємстві вважається розробленою, якщо було визначено стратегічні цілі та пріоритети; вибрано набір інструментів для їх досягнення; конкретизовано основні заходи.

Отже, узагальнивши нагромаджений досвід, можна вичленити основний напрямок стратегічного та антикризового управління, який полягає в оцінці кінцевого результату використання вибраних інструментів у сукупності для визначення їх придатності та здійсненності.

Оцінюючи стратегію, необхідно встановити її сумісність із зовнішніми умовами і внутрішніми можливостями підприємства; визначити міру ризику при відновленні платоспроможності, а також ефективність з погляду використання ресурсів. Крім того, треба досліджувати фактори, що сприяють і перешкоджають відновленню платоспроможності підприємства галузі в теперішній час і в перспективі з урахуванням специфіки їх функціонування, що дозволить виявити умови, за яких розроблену стратегію можна буде успішно реалізувати. Тут треба зважати на кризовий стан у країні, що так само вплине на діяльність підприємства в цілому.

У результаті проведення оцінки розробленої стратегії робиться висновок про можливість її впровадження. При цьому ефективна система оцінки стратегії повинна припускати усвідомлення необхідності її проведення, ґрунтуватися на повній і вірогідній інформації, мати достатню кількість критеріїв її проведення; сприяти підтвердженню обґрунтованості прийнятого рішення.

Оцінку стратегії треба проводити з використанням низки критеріїв, які можна поділити на кількісні і якісні.

Кількісні критерії можуть бути показані у вигляді зростання обсягів продажу, зниження обсягів заборгованості, зменшення рівня витрат і ефективності виробництва, збільшення чистого прибутку.

Якісними критеріями є: узгодженість із зовнішнім середовищем; здатність залучати висококваліфікованих менеджерів; відповідність наявних ресурсів; зниження кількості загроз; створення конкурентної переваги; використання наявних у підприємства можливостей. Зазначені критерії можуть використовуватись і для оцінки ефективності реалізації стратегії, і на стадії вибору стратегії.

На практиці не існує конкретних рекомендацій в плані процесу організації етапу реалізації стратегії, оскільки неоднакові умови роботи потребують використання індивідуального підходу на основі конкретної ситуації і особливостей підприємств. Тобто цей етап є найбільш невизначеним з погляду кінцевого його результату. Даний етап полягає в деталізації та здійсненні заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства для досягнення запланованих цілей, у контролі за впровадженням стратегії, чиненні тиску для перетворення накреслених цілей у конкретні результати, а також у процесі моніторингу запланованих і досягнутих результатів.

Найважливішими умовами успішної реалізації стратегії здійснення змін є моніторинг поточної стратегічної ситуації, який для більшої ефективності має здійснюватися системно і постійно. Залежно від обсягу внутрішніх змін для повного завершення реалізації стратегії може знадобитися від кількох місяців до кількох років.

Якщо в ході аналізу зроблено висновок про недостатню ефективність або неможливість впровадження розробленої стратегії, то вона піддається коригуванню або повній переробці, тобто етапи її формування можуть здійснюватися заново. При цьому в разі різкої зміни стану макросередовища функціонування підприємства або його фінансового стану в процесі формування стратегії необхідно знов провести попереднє дослідження і скоригувати стратегію.

Для формування стратегії управління змінами потрібно вирішити два завдання:

- 1) сформулювати мету, яка характеризується глибиною розвитку кризових явищ на підприємстві, тобто обумовлюється типом кризи;

- 2) вибрати доцільний спосіб реалізації стратегії, який відповідає реальним і потенційним можливостям підприємства та стану його зовнішнього середовища з домінантним впливом останнього.

Отже, наведена на рис. 3.18 матриця дає змогу врахувати синергетичний ефект взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства й вибрати адекватну умовам, що склалися, стратегію здійснення змін. Запропонована й розроблена сукупність стратегій здійснення змін для бізнес-організацій спрямована на підвищення ефективності стратегічних рішень з метою оздоровлення підприємства в умовах кризового стану в країні та в окремих галузях.