

5. Одотюк І. Інноваційний розвиток національного господарства: теоретико-методичні аспекти / І.В. Одотюк, І.Ф. Карпінський. Наукові розробки, передові технології, інновації [збірник наукових праць та тез наукових доповідей за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції]. – Будапешт-Прага-Київ, – К.: КНЛУ, НДІЕР. – 2014. – 179-181 с.
6. Онишко С. Державне регулювання кластеризації економіки як напрямок розбудови національної інноваційної моделі / С.В. Онишко, Св.В. Онишко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 11. – С. 55-61.
7. Системне забезпечення конкурентоспроможності підприємств м'ясної і молочної промисловості України [Текст] : монографія / Мостенська Тетяна Леонідівна, Драган Олена Іванівна, Суха Ірина Василівна ; Нац. ун-т харч. технологій. – К. : [б. в.], 2010. – 267 с.
8. Федулова І. Обґрунтування напрямів інноваційного розвитку підприємств хлібопекарної галузі / І. В. Федулова: Монографія. – К. : НУХТ, 2009. – 512 с.

Summary. The state of innovation business innovation Chernivtsi region. Proved real and potential development of innovation enterprises Bukovina.

Key words: innovative entrepreneurship, innovation.

УДК 005.591.3

Гарафонова О.І.,

д.е.н., доцент,

професор кафедри менеджменту

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»,

Євдоченко О.О.,

к.е.н., доцент,

доцент кафедри міжнародної торгівлі

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»,

м. Київ

ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ЗДІЙСНЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

В статті розглянуто особливості стратегічного управління, узагальнено основні підходи щодо визначення та класифікації стратегій здійснення змін. Ґрунтовно визначено та описано алгоритм вибору даних стратегій, а також авторами визначено концептуальні підходи щодо механізму здійснення змін на підприємстві.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, стратегії здійснення змін, принципи управління змінами, механізм здійснення змін.

Постановка проблеми. Нестабільне економічне становище в Україні викликає у підприємств необхідність постійного вдосконалення та розвитку діяльності для забезпечення довгострокового функціонування компанії. Стратегічне управління дозволяє підготуватися до майбутніх змін з урахуванням внутрішнього потенціалу компанії та зовнішніх можливостей середовища. Розробка стратегії здійснення змін передбачає пошук найліпших шляхів досягнення поставлених цілей використовуючи можливості зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу та її втілення у системі довгострокових планів організації. Стратегії розвитку направлені на якісну зміну параметрів діяльності організації та формування конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень. Ряд вчених досліджували питання стратегічного управління, а саме: Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П., Кравченко Т.А., Віханський О.С., Наумова А.І., Шершньова З.Є., Бай С.І., Ігнат'єва І.А. тощо. Але проблема визначення стратегій здійснення змін промислового підприємства при цьому залишається відкритою.

Постановка цілей. Головні цілі дослідження:

- проаналізувати існуючі підходи до стратегічного управління та поняття «стратегія здійснення змін»;
- визначити принципи процесу управління змінами;
- класифікувати стратегії здійснення змін;
- оцінити та визначити етапи формування стратегії здійснення змін.

Для забезпечення довгострокового існування та розвитку підприємці мають усвідомити необхідність співставлення тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовища при досягненні висунутих цілей. Концепція стратегічного управління базується на поєднанні системного, інтегрального та ситуаційного підходів для розробки системи коротко- та довгострокових планів.

Виклад основного матеріалу. Враховуючи вимоги до управління змінами, доцільно запропонувати принципи, які повинні бути покладені в його основу:

- принцип перспективності, тобто зорієнтованості на довгострокову перспективу. Варто забезпечити ефективне стратегічне планування та прогнозування, так як стратегічні помилки дуже складно виправити оперативними методами;
- принцип пріоритетності – керівництво підприємства повинне послідовно дотримуватися обраної стратегії, підпорядковуючи свої оперативні та тактичні дії стратегічним пріоритетам;
- принцип реалізації полягає в тому, що поставленні цілі та орієнтири відповідають наявним на підприємстві ресурсам (матеріальним, фінансовим, технологічним, інформаційним тощо) та

оточуючому зовнішньому середовищу;

- принцип поетапності та циклічності пояснюється тим, що стратегія впроваджується за етапами: вирішення довгострокових завдань здійснюється через реалізацію середньо- і короткострокових ініціатив;

- принцип комплексності полягає у всеохоплюючому аналізі та обліку інформації, що дає змогу своєчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Для розроблення ефективної стратегії необхідно враховувати велику кількість факторів, при чому досліджувати їх слід у комплексі з урахуванням важливості та пріоритетності.

Розглянемо основні етапи розробки та впровадження стратегії змін на підприємстві.

I етап. Попереднє дослідження. Відбувається створення єдиного інформаційного простору, який би всебічно відображав стан та характер функціонування підприємства. Здійснюється збір та систематизація даних про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, аналізуються галузеві особливості господарської діяльності, нормативно-правова база, що регламентує діяльність суб'єкта господарювання.

Метою накопичення внутрішньої інформації є отримання повного та об'єктивного уявлення про виконання зобов'язань та поточних платежів, необхідних для нормального фінансування діяльності; отримання уявлення про можливості підприємства щодо забезпечення ритмічного та постійного фінансування. Метою нагромадження зовнішньої інформації є проведення досліджень зовнішнього середовища підприємства в таких напрямках: кон'юнктура ринків, державне регулювання економіки, податкова політика держави.

Накопичена, систематизована внутрішня та зовнішня інформація підприємства може слугувати ресурсом для створення баз даних, необхідних для спрощення розрахунків та вдосконалення моделювання діагностики кризових явищ суб'єкта підприємницької діяльності.

Дослідження макросередовища першого етапу формування стратегії передбачає проведення аналізу факторів зовнішнього середовища функціонування організації, що мають можливість впливу на неї в тій чи іншій мірі. Проводиться він з метою виявлення можливостей та перешкод для досягнення стратегічних цілей і пріоритетів.

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

Оскільки організація є відкритою системою, на яку впливають фактори макросередовища, то ефективність стратегії, в значній мірі, визначатиметься її адаптивними можливостями до останньої.

II етап. Обґрунтування доцільності проведення змін. Основною функцією даного етапу є проведення причинно-наслідкового аналізу

виникнення кризового стану, визначення його типу та глибини та на основі проведеного аналізу оцінити необхідність впровадження змін. Інформаційний простір, який було сформовано на попередньому етапі дозволяє здійснити всебічний аналіз господарської діяльності та визначити необхідність впровадження змін на підприємстві.

Аналіз перспектив розвитку підгалузі функціонування організації заснований на виявленні поточних проблем у діяльності організації, визначенні потенціалу її подальшого розвитку і дозволяє зробити висновок про значущість підгалузі в цілому та необхідності відновлення платоспроможності окремої організації.

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

Фінансовий аналіз організації передбачає визначення його стану за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур протягом певного тимчасового періоду з метою виявлення існуючих проблем функціонування та ініціювання ступеня кризи її фінансового стану.

Типовий процес стратегічного управління організацією носить інтегративний характер і включає три основних етапи: етап стратегічного аналізу, етап стратегічного вибору і етап реалізації стратегії. Результати реалізації стратегії оцінюються, і за допомогою системи зворотного зв'язку здійснюється контроль діяльності організації, в ході якого може відбуватися коригування попередніх етапів. Система підтримки прийняття рішень про стратегію розвитку підприємства (СППР УРП) повинна мати у своєму складі інструменти, що забезпечують процес прийняття рішень на кожному з цих етапів. Хотілося б відзначити, що тільки на етапі стратегічного аналізу особа, що приймає рішення, діє в умовах нестачі інформації про зовнішньому і внутрішньому середовищі, оцінки параметрів середовища підприємства носять досить суб'єктивний характер.

III етап. Формування стратегії здійснення змін. Завершальним етапом управління змінами підприємства є формування стратегії здійснення змін. Розвиток управління підприємством здійснюється залежно від мінливого характеру процесів, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації. Складністю вирішення завдань, що виникають при цьому, і визначається ступінь її реагування та адаптації.

Особливу роль відіграють зміни, які є у безпосередньому оточенні, основу якого складають постачальники, споживачі, конкуренти, ринок робочої сили. Саме ці фактори зовнішнього середовища значною мірою впливають на внутрішній стан підприємства і зумовлюють стратегію і тактику його діяльності.

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 споживчий попит, що підвищує конкурентоспроможність вироблених товарів.

Однак навіть на стабільно працюючих підприємствах це відбувається на недостатньому рівні через відсутність потрібної інформації і кваліфікованих фахівців. Ринок робочої сили в період реформування економіки збільшився за рахунок великого числа безробітних, професіоналізм яких не задовольняє попит підприємств. Ситуація до того ж посилюється відсутністю коштів на оплату праці.

Розробка стратегії, що дозволяє погодити загальну зі стратегією управління змінами, є особливо актуальною.

Загальна стратегія підприємства виробляє правила і прийоми ефективного досягнення довгострокових цілей і складається із сукупності функціональних зовнішніх і внутрішніх стратегій. До зовнішніх відносяться: товарна, ціноутворення, поведінки на ринку цінних паперів, зниження трансакційних витрат, зовнішньоекономічної діяльності. Внутрішні включають стратегію управління персоналом, інвестиційної діяльності та зниження виробничих витрат.

Основна умова досяжності цілей економічної стратегії ефективна реалізація перерахованих вище. Дані стратегії необхідні і рівнопріоритетні для підприємства. Але говорити про особливу увагу з боку менеджерів підприємства до них можна або на певних стадіях життєвого циклу підприємства, або в залежності від кардинальних змін, що відбуваються в зовнішньому оточенні.

О.С.Віханській і А.І.Наумов [2], підкреслюючи значимість трудового колективу в процесі управління, трактують його сутність таким чином: «Стратегічне управління – це таке управління організацією, яке, спираючись на людський потенціал, як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, відповідають викликом з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі».

Управління стратегічними можливостями здійснюється шляхом використання внутрішнього потенціалу підприємства для адаптації до швидкоплинної середовищі. Поетапно прогнозуються не тільки вирішення майбутніх проблем, а й рівень професіоналізму персоналу, необхідний для успіху підприємства.

Але на практиці це часто залишається не реалізованим і пояснюється значним розривом між потенціалом співробітників і ступенем його використання.

Перш ніж приступати до формування стратегії, необхідно провести аналіз стану людських ресурсів. Важливе значення має організаційний

клімат, який характеризується, з одного боку, як прагнення керівництва реагувати певним чином на зміни, з іншого – ставленням до них всього персоналу. Проявляється він у вигляді цінностей, поділюваних членами трудового колективу, прийнятої ними філософії, ідеології управління, норм поведінки, і формованої під впливом відносин, що склалися в процесі виробництва. Наприклад, на великих підприємствах області, в професійне свято здійснюється обов'язкове заохочення кращих працівників організаційний клімат на підприємстві, націленому на розвиток, повинен культивувати позитивне ставлення до змін, прагнення до ризику, увага до зовнішнім проблемам і можливостям, прояві творчого підходу до вирішенню поточних і перспективних завдань.

Далі за результатами аналізу формується стратегія, спрямована на ліквідацію невідповідності необхідних і фактичних організаційних компетенцій. Ними можуть бути: здатність освоювати виробництво нової продукції з найменшими для підприємства витратами, компетенція у створенні іноземних представництв та філій і т.д. Як правило, існує досить багато областей такої невідповідності на підприємствах області розвинене раціоналізаторство, але на жаль, не завжди дані пропозиції можуть бути освоєні через фінансову неспроможність.

Розробка стратегії управління змінами. Вона схожа з розробкою стратегії економічного розвитку підприємства. На думку Б. Карлофа [3], здатності до стратегічного управління припускають вміння:

- змодельювати ситуацію, тобто абстрагуватися від повсякденного управління для цілісного уявлення сформованих умов;
- визначати необхідність змін, реагувати на виникаючі відомі тенденції, а також використовувати інтелектуальні та творчі здібності, що дозволяють приводити компанію до готовності діяти в непередбачених обставинах;
- використовувати в ході змін надійні методи;
- втілювати стратегію в життя.

Першим етапом формування стратегії управління змінами підприємства є постановка мети – економічна дієздатність підприємства в контексті управління змінами. Для визначення цієї мети необхідна оцінка впливу стратегії на сталий розвиток підприємства. Звідси випливає ряд проблем, які потрібно формалізувати шляхом взаємозв'язку економічних і неекономічних показників, визначення їх фактичних і нормативних значень, а також виконати структурування проблем, побудувавши для їх рішення дерево цілей. Дерево цілей показує шляхи досягнення поставленої мети через підцілі. Очевидно, що економічна дієздатність і сталий 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 підцелей індивідуальний, незважаючи на загальну

головну мету. Це обумовлено різними дестабілізуючими причинами, а також особливостями стадії життєвого циклу, на якій знаходиться підприємство. Побудова дерева цілей економічної стратегії підприємства засноване на результатах стратегічного економічного аналізу та оцінки впливу стратегії на сталий розвиток підприємства. Після визначення кінцевого набору цілей здійснюється перехід до етапу розробки варіантів досягнення цілей.

Другий етап формування стратегії управління змінами – розробка варіантів досягнення цілей. Оскільки ресурси для вирішення проблем обмежені, слід ранжувати (визначити важливість) проблеми по їх актуальності, масштабності, враховуючи стадію життєвого циклу підприємства. Далі необхідно провести аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів (соціальних, екологічних, економічних та інституційних) на стратегію управління змінами підприємства та факторний аналіз впливу стратегії на сталий розвиток підприємства з метою з'ясування причин, що надають вплив. Коли виявлені причини, можна приступити до розробки варіантів досягнення поставлених цілей. По кожній проблемі необхідно розробити кілька альтернативних варіантів, що забезпечить високу якість і ефективність майбутнього управлінського рішення. Кожен варіант має отримати шлях вирішення проблеми з урахуванням причин, що викликали її.

Аналіз літературних джерел з проблем фінансового менеджменту дозволив сформулювати наступну множину стратегій:

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

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

3) стратегія «push forward», 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 господарюючого суб'єкта.

Третім етапом формування стратегії управління змінами підприємства є вибір кращих варіантів з множини альтернатив. Здійснити вибір і скласти оптимальний перелік шляхів досягнення кінцевої мети можна, оцінивши виробничі можливості підприємства і визначивши стадію життєвого циклу підприємства. Критерієм прийняття управлінського рішення є економічне становище підприємства і відповідні критерії сталого розвитку. Для формування стратегії, спрямованої на сталий розвиток підприємства, доцільно використовувати критерії та підходи, закріплені в міжнародних рекомендаціях для відкритої звітності з управління змінами.

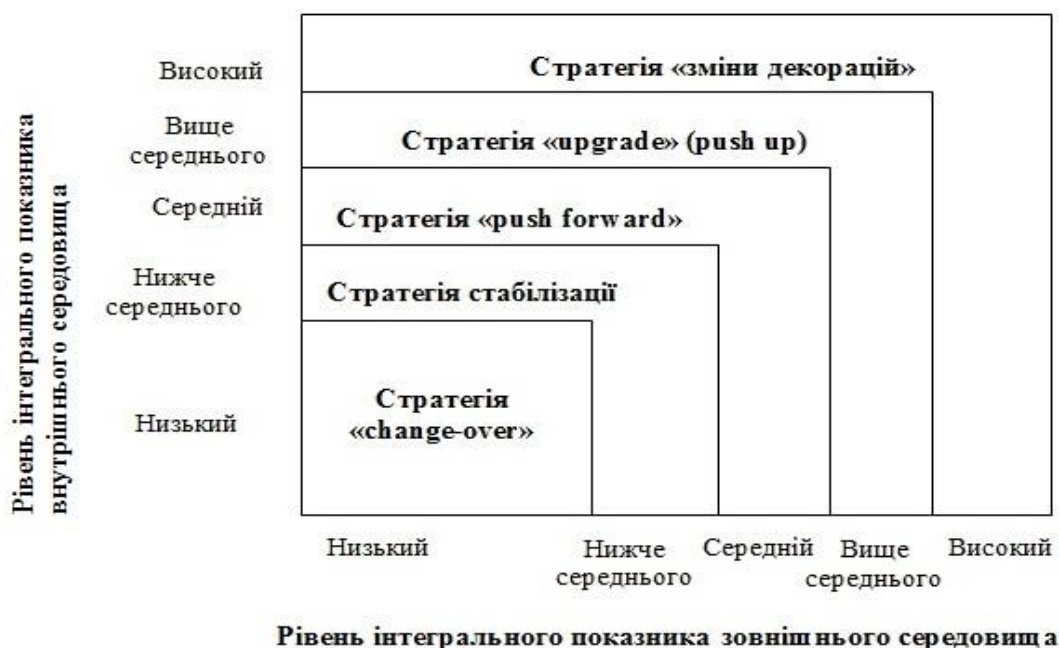


Рис. 1. Матриця визначення стратегій здійснення змін на промисловому підприємстві

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

Етап розробки стратегії також включає в себе конкретизацію заходів щодо відновлення платоспроможності з урахуванням ситуації, що склалася (у разі її зміни), яка передбачає більш детальне розкриття обраних інструментів відновлення платоспроможності з метою спрощення проведення етапу оцінки можливості впровадження стратегії в подальшому.

Стратегія здійснення змін на підприємстві вважається розробленою, якщо були визначені стратегічні цілі та пріоритети; обрано набір інструментів для їх досягнення; конкретизовані основні заходи її реалізації.

Висновки. Загальна стратегія підприємства визначає правила і прийоми ефективного досягнення довгострокових цілей і складається із сукупності функціональних зовнішніх і внутрішніх стратегій, однією з яких має бути стратегія здійснення змін. Під стратегією здійснення змін на підприємстві вбачаємо довгостроковий план стратегічних та організаційних заходів, дій, направлених на виживання та розвиток підприємства в майбутньому, формування його конкурентних переваг та адаптивний процес внутрішніх трансформацій задля гнучкого пристосування до умов нестабільного 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.

Список використаних джерел

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник, 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.
4. Мищенко А.П. Стратегическое управление: Учебное пособие. – Днепропетровск: Издательство ДУЭП, 2003. – 261 с.

Summary. In the article the features of the strategic management are defined, the main approaches to the definition and classification of the change strategies are summarized. The strategies data selection algorithm is identified and described, and authors also defined the conceptual approaches to the mechanism of the change in an enterprise.

Key words: strategic management, strategy, strategy of the change, the principles of change management, mechanism of change.

УДК 334.012

Данилович–Кропивницька М.Л.,

к.е.н., доцент,

*доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки
Національного університету «Львівська політехніка»,*

Тревого О.І.,

к.е.н., асистент,

*асистент кафедри теоретичної та прикладної економіки
Національного університету «Львівська політехніка»,*

м. Львів

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР

У статті узагальнено підходи різних авторів до детермінації поняття «мережі», доведено унікальність міжорганізаційних мереж, де найбільш повно представлені економічні, виробничі та соціальні інтереси учасників. Обґрунтовано передумови розробки національної інноваційної стратегії на основі врахування процесів глобалізації, зокрема глобальної електронної та комунікаційної інфраструктури, основу якої складають процеси кластеризації та мережизації.