

Таблиця 3. Значення факторів на 2013 та 2014 роки

Рік	Фактори								
	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$x_5$	$x_6$	$x_7$	$x_8$	$x_9$
2013	105	785	12	75	30	1 500	3 200	1 800	92
2014	106	800	15	70	25	1 300	3 330	1 750	80

Аналіз динамічних рядів для факторів і врахування впливу навколишнього оточення визначив такі прогнози значення для факторів (табл. 3).

Розраховані за цими даними прогнози такі:  
 – для 2013 року ВДВ = 169 728 млн. грн.;  
 – для 2014 року ВДВ = 175 920 млн. грн.

**Висновки**

Розроблена система розрахунків прогнозів ВДВ для виду економічної діяльності переробна промисловість дає змогу обчислювати прогнози ВДВ на перспективу, а також визначити величину впливу кожного фактора на показник ВДВ.

**Список використаних джерел**

1. Бабак В.П. Статистична обробка даних // В.П. Бабак, А.Я. Білецький, О.П. Приставка, П.О. Приставка. Монографія. – К.: «МІВВЦ», 2001. – 388 с.  
 2. Беседін В.Ф. Прогнозування і розробка програм // В.Ф. Беседін; методичні рекомендації. Міністерство економіки України, економічний інститут. – Київ, 2000, НДЕІ. – 468 с.

3. Касьянова Н.В. Економіко–математичне моделювання закономірностей розвитку підприємства як економічної системи // Н.В. Касьянова; Науковий журнал «Економіка», №2, 2008, Київ, Європейський університет. – С. 92.  
 4. Ковалевський Г.В. Статистика // Г.В. Ковалевський, підручник, Харків, ХНАМГ, 2010. – 312 с.  
 5. Крушевський А.В. Теорія систем і системний аналіз // А.В. Крушевський, Д.П. Крушевська, О.А. Складенко, В.Є. Складенко; Навч. посібник, Київ, ЕТУ, 2006. – 160 с.  
 6. Новак А.Я. Як підняти українську економіку // А.Я. Новак; монографія, Інститут національного державознавства, Київ – Торонто, 2007. – 344 с.  
 7. Маліцький Б.А. Обґрунтування інноваційної моделі структурної перебудови економіки України // Б.А. Маліцький, О.С. Попович, В.П. Соловйов, В.Я. Артемова, І.Ю. Єгоров; Брошура, ЦДНТП та І.Н. ім. Г.М. Доброва, Київ, 2005. – 64 с.  
 8. Руководство по научно–техническому прогнозированию // Пер. з англ. под ред. д.э.н. Громова Л.М. – Москва, «Процесс», 1977. – 350 с.  
 9. Статистичний щорічник України 2012 року // Державна служба статистики України, Київ, 2013. – 550 с.

УДК 65.014

О.М. МІХ,  
аспірантка, Київський національний університет технологій та дизайну

# Теоретичні засади управління стратегічними змінами на промислових підприємствах

*У статті досліджено стратегію змін, процес оновлення організації, сутність організаційних проблем при впровадженні диверсифікації на підприємстві. Запропоновано впровадження системи стратегічних змін на промисловому підприємстві з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища.*

**Ключові слова:** стратегія, промислове підприємство, управління змінами.

*В статье исследована стратегия изменений, процесс обновления организации, суть организационных проблем при внедрении диверсификации на предприятии. Предложено внедрение системы стратегических изменений на промышленном предприятии с учетом влияния факторов внешней среды.*

**Ключевые слова:** стратегия, промышленное предприятие, управление изменениями.

*The strategy of changes, the process of organizational renovation, the essence of organizational problems through diversification are examined. It is proposed to provide the system of strategic changes at industrial enterprise regarding influence of external environment.*

**Keywords:** strategy, industrial enterprise, changes management.

**Постановка проблеми.** При наявності досить широкого спектру концепцій управління стратегічними змінами на підприємстві загальною рисою їхнього є забезпечення переходу підприємства в якісно новий стан за допомогою певних засобів, що є способом реалізації сукупності стратегій, тобто «стратегічного набору» підприємства. На практиці серед досить великої кількості існуючих підходів та методів домінують спрощені уявлення про необхідність та можливість управляти цим процесом, однак є необхід-

ність більш обґрунтованого вибору форм та методів його проведення [1, с. 19].

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Проблемам стратегічного управління змінами присвячено наукові праці видатних вчених-економістів: І. Адизеса, А. Арменакіса, Л. Грейнера, Ф. Гуяра, Дж. Дак, Р. Дафта, Дж. Келлі, Дж. Коттера, Дж. Пфеффера, Р. Холла, М. Ханнана, К. Фрайлінгера. У роботах цих авторів управління змінами, перш за все, пов'язано зі стратегічним управлінням розвитку підприємства й спрямовано на досягнення його стійких конкурентних переваг на ринку. Однак слід підкреслити, що економічні умови функціонування вітчизняних підприємств суттєво відрізняються від міжнародної практики, що обумовлює необхідність проведення системних досліджень і на цій основі постійної адаптації методології управління стратегічними змінами на промислових підприємствах.

Серед вітчизняних вчених питання управління стратегічними змінами досліджують І.М. Акімова, О.В. Виноградова, Д.К. Воронков, В.М. Геєць, С.Б. Довбня, М.О. Кизим, А.П. Наливайко, В.С. Пономаренко. Серед російських дослідників – М.Д. Аістова, Г.Б. Клейнер, І.І. Мазур, В.Н. Трен'єв, С.Р. Філоновіч, В.Ф. Шапіро, Г.В. Широкова. Дослідники розглядають сучасні концепції, методи управління змінами, передумови та організаційні заходи їхньої реалізації.

**Мета статті** – дослідити стратегію змін, процес оновлення організації, сутність організаційних проблем при впровадженні диверсифікації на підприємстві, що дозволить впроваджувати більш ефективну та конкурентну стратегію розвитку промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Не претендуючи на вичерпне розв'язання даної проблеми, автор пропонує своє бачення підходу до управління стратегічними змінами на промислових підприємствах.

Для з'ясування причин необхідності управління змінами дамо визначення такого феномену, як організація.

За визначенням Честера Бернарда: «Організація – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей».

Усі організації мають загальні для них характеристики.

1) всі організації використовують чотири види ресурсів (рис. 1):

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
- інформаційні ресурси.

Стратегічні зміни передбачають трансформаційні перетворення у стратегії та структурі підприємства, тобто управління стратегічними змінами передбачає послідовно-періодичне внесення змін у стратегію та структуру підприємства. Тому доцільно виділити окремою категорією стратегію змін, яка має бути обов'язковою складовою корпоративної стратегії;

2) будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг), вона забирає із зовнішнього середовища. Своєю чергою, продукція, що виробляється організацією, також реалізується у зовнішньому середовищі. Організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем;

3) всі організації здійснюють горизонтальний і вертикальний поділ праці. Поділ загальної роботи в організації на її складові частини називається горизонтальним поділом праці. Результатом горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок тощо).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їх діяльність. Унаслідок цього об'єктивно виникає потреба у так званому вертикальному поділі праці, тобто у відокремленні діяльності із координації дій від самих дій, що координуються.

Діяльність з координації роботи інших людей в широкому розумінні і становить сутність управління організацією.

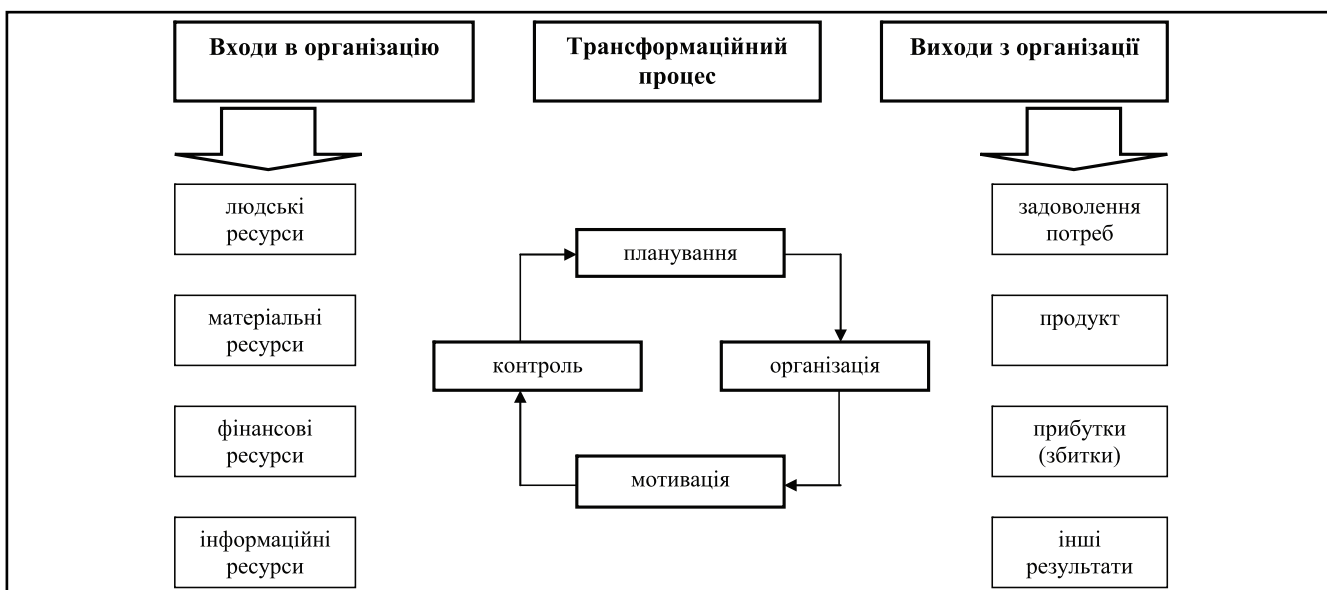


Рисунок 1. Загальна системна модель організації

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Управління змінами в організації – це вміння досягати поставлених цілей шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей;

4) всі організації мають структуру (сукупність підрозділів та зв'язків між ними, а також взаємовідносин між рівнями управління та функціональними сферами діяльності), яка надає їм цілісність й спроможність реалізувати своє призначення.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей. Складовими успіху при цьому виступають:

а) розвиток, який досягається через покращення діяльності та її результатів;

б) результативність та ефективність;

в) готовність та пристосування до змін.

Щоб бути успішною впродовж тривалого часу, розвиватися та досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною.

За словами П. Дракера [2]:

– результативність є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі (doing the right things). Наприклад, послуга, що надається, є потрібною;

– ефективність є наслідком того, що вірно (правильно) створюються ці самі речі (doing things right). Наприклад, послуга, що надається, є якісною та своєчасною.

Успіх будь-якої організації визначається її здатністю гнучко реагувати на мінливе ринкове середовище, швидко змінюючи свою організаційну структуру, маркетингову стратегію, цільові ринки тощо. Тобто здатність проводити зміни є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності будь-якої організації.

Стратегія змін – узагальнена модель дій, спрямована на досягнення мети проведення стратегічних змін при раціональному використанні ресурсів та ефективному управлінні ними. Тут під ресурсами підприємства слід розуміти людські, фінансові, природні, технічні, технологічні, просторові, часові, структурно – організаційні, інформаційні, фінансові та нематеріальні ресурси.

Австрійський вчений І. Шумпетер виділяв п'ять типових змін [3]:

– використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва (купівля – продаж);

– впровадження продукції або послуг з новими властивостями;

– використання нової сировини;

– зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення;

– поява нових ринків збуту.

Ці положення І. Шумпетер сформулював ще в 1911 році. Пізніше, в 30–ті роки, він уже ввів поняття інновації, трактуючи його як зміна з метою впровадження та використання нових видів споживчих товарів та послуг, нових виробни-

чих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості.

Будь-яке підприємство знаходиться в процесі безперервних змін, тому що інакше його здатність до виживання в динамічних умовах буде під загрозою.

Оновлення організації являє собою процес заміни застарілих і нездатних належною мірою виконувати свої функції елементів новими або доповнення їх раніше не існуючими з метою наблизити можливості організації до вимог життя.

Організаційні проблеми, як правило, пов'язані із застарілою структурою підприємства, його системи управління, проблемами в інформаційному обміні, недостатнім рівнем кваліфікації персоналу, системою управління фінансами, виробничими технологіями.

Наближення до точки спаду визначеної діяльності вимагає від підприємства вживання заходів з оновлення основних напрямів своєї діяльності.

Аналізуючи сучасний стан промислових підприємств України, варто зазначити, що основною її характеристикою є так звана спадщина Радянського Союзу, консервативні методи господарювання та погляди якої збереглися й до сьогодні і є головною причиною невдач таких підприємств. Крім того, проведений аналіз проблем підприємств дозволив виокремити основні з них:

– фінансово-економічні проблеми – формування високих цін на послуги та великі податкові платежі;

– соціальні проблеми – низька платоспроможність споживачів послуг.

Незважаючи на те що наведені проблеми є зовнішніми і звільнитися від них суб'єкти господарювання не в змозі, існує цілком реальна можливість зменшення їхнього впливу.

Одним з інструментів, який дозволяє це зробити, може бути диверсифікація діяльності підприємства.

Диверсифікація (лат. *diversus* – різний і лат. *facere* – робити) – процес розвитку діяльності підприємства, пов'язаний зі збільшенням діапазону видів та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв, розширенням асортименту товару та послуг, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, а й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності підприємства [4].

Отже, для впровадження диверсифікації на підприємстві необхідно розробити стратегію її розвитку та впровадження. Проте для того, щоб дана стратегія давала бажані результати, необхідно провести комплексну підготовку підприємств до її впровадження. Найголовніші стратегічні зміни, що мають відбутися на підприємствах, показано на рис. 2.

Виробничі зміни характеризуються диверсифікацією асортименту послуг та зниженням їхньої собівартості.

Технологічні зміни виражаються у запровадженні сучасного обладнання, більш ефективного використання основних активів та розвитку і запровадженні ресурсозберігаючих та екологічно чистих технологій надання послуг.

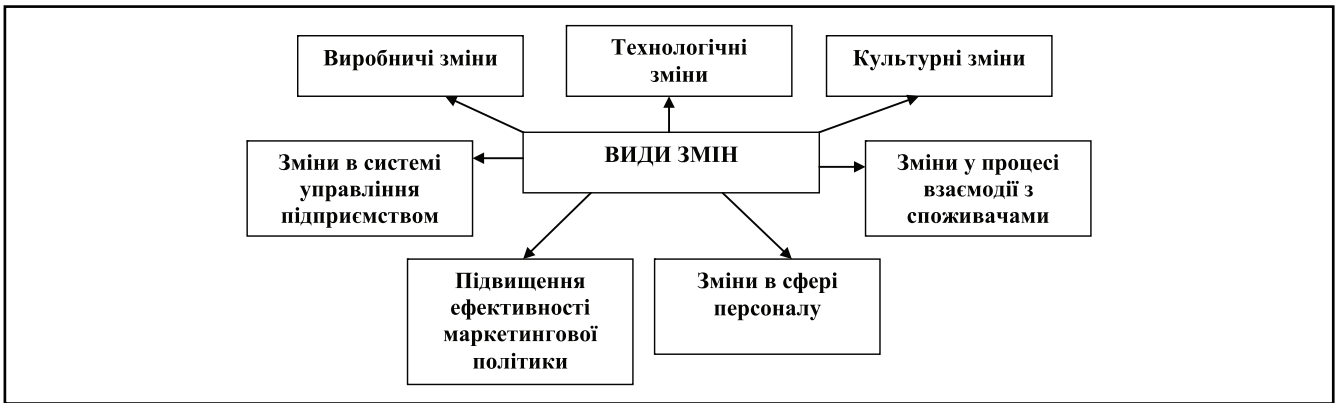


Рисунок 2. Стратегічні зміни необхідні для проведення диверсифікації

Культурні зміни полягають у створенні внутрішнього клімату, сприяючого саморозвитку та самонавчанню як окремих працівників, так і підприємства в цілому.

Зміни в системі управління – це ефективна розробка та впровадження на підприємствах системи стратегічного управління.

Зміни у процесі взаємодії з споживачами обґрунтування та впровадження систем стимулювання клієнтів промислових підприємств. Підвищення ефективності маркетингової політики полягає в аутсорсингу, який у загальному трактуванні означає передачу (делегування) виконання окремих маркетингових бізнес-процесів або їхніх частин стороннім фірмам, та розробці та впровадженні гнучкої цінової стратегії.

Зміни у сфері персоналу засновані на підвищенні кваліфікації персоналу, зайнятого освоєнням нових видів надання послуг, та створенні відповідної системи мотивації та стимулювання кадрів.

Запровадження даної системи стратегічних змін на промислових підприємствах дозволить забезпечити здійснення поелементного ситуаційного аналізу впливу чинників зовнішнього середовища, виявити ступінь неузгодженості із господарськими процесами та організаційною структурою з метою приведення цих систем у відповідність до моделі споживчого ринку [5].

Також для ефективного здійснення стратегічних змін необхідно застосовувати обґрунтовані методики управління стратегічними змінами. Для обґрунтування методів управління змінами необхідно спершу визначити базову стратегію змін, а далі на цій основі – спосіб впровадження змін. Залежно від способу впровадження змін далі визначаються методи управління змінами. Для визначення базової стратегії змін у зовнішньому середовищі підприємства необхідно врахувати шість факторів:

- 1) стадія життєвого циклу підприємства за моделлю І. Адзіеса;
- 2) стадія життєвого циклу галузі за моделлю М. Портера;
- 3) рівень стратегічного потенціалу підприємства за концепцією В. Тарасенка «64 стратегіями»;
- 4) стадія організаційного розвитку за моделлю М. Голок-теєва;

5) наявність управлінських функцій за моделлю (кодом) І. Адзіеса «РАЕІ»;

6) попередній вдалий досвід застосування певних методів управління змінами [6].

Таким чином, активний вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність промислових підприємств потребує формування системи управління змінами, що є інструментом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та забезпечення підвищення конкурентоспроможності на споживчому ринку. Запровадження такої системи дозволяє оптимізувати господарські процеси та організаційну структуру відповідно до потреб споживачів, враховуючи можливості промислових підприємств.

### Висновки

Управління стратегічними змінами – складний процес, що базується на ряді принципів, основним із яких є принцип системності. Цей процес має декілька етапів і обов'язково чітко сплановані дії. Одним з інструментів стратегічних змін на промислових підприємствах є диверсифікація, яка, хоча і є доволі складним процесом, виступає одним з перспективних напрямів розвитку промислових підприємств.

### Список використаних джерел

1. Шершньова З. Є. Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
2. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management (2001). Русскоязычное издание: Энциклопедия менеджмента. – М.: «Вильямс», 2006. – С. 432.
3. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер. – Эксмо, 2007. – 864 с.
4. <http://uk.wikipedia.org/wiki>
5. Воронков Д.К. Развитие предприятия: управление изменениями и инновации. Монография / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Харьков: АдвАтм, 2009. – 436 с.
6. Садеков А.А. Стратегическое управление предприятием. Управление изменениями: навч. посіб. для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання / А.А. Садеков, О.Ю. Гусева. – Д.: ДонНУЕТ, 2010. – 414 с.