

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ: НАУКОВИЙ ТА ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТИ

© Отенко В.І., 2013

Проаналізувавши численні теоретичні здобутки визначено сутність та обґрунтовано ознаки стратегічних змін підприємства. Виділено типи стратегічних змін, а також узагальнено поняття, що формують предметну область їх дослідження. Запропоновано інструментарій управління стратегічними змінами, а також методичне забезпечення їх аналізу та оцінювання. Застосування визначеного комплексу методів до машинобудівних підприємств харківського регіону дали змогу сформулювати важливі висновки щодо стану галузі, а також стратегій змін, що використовуються менеджментом для забезпечення стратегічного розвитку підприємств галузі.

**Ключові слова:** стратегічні зміни, стратегія, типи змін, інструментарій управління, методичне забезпечення, методи дослідження, предметна область.

V.I. Otenko

Kharkiv National University of Economics

## METHODICAL PROVISION OF MACHINE-BUILDING ENTERPRISES STRATEGIC CHANGES: SCIENTIFIC AND APPLIED ASPECTS

© Otenko V.I., 2013

Basing on significant theoretical groundwork, in the article the essence of enterprise strategic changes is considered and their characteristics are justified. The types of strategic changes are given and the terms of subject area are generalized. The author suggests the tool of management of strategic changes as well as methodical support for its analysis and evaluation. Application of the complex of methods for machine-building enterprises of Kharkiv region offers an opportunity to formulate the range of important conclusions on the state of the industry as well as the strategies of changes which are used by management for providing strategic development of the enterprises.

**Key words:** strategic changes, strategy, types of changes, tool of management, methodical support, methods of research, subject area.

**Постановка проблеми.** Перед дослідником для проведення аналізу будь-якої системи постають два питання: перше – визначення стану системи, що аналізується, з метою позначення зони, що потребує покращення та стимулювання змін; друге – дослідження альтернативних варіантів знову створюваної системи з метою вибору кращого варіанта. Отже, для формування методичного забезпечення дослідження стратегічних змін підприємства необхідним є виконання таких завдань: розробити технологію дослідження – сформулювати етапи та завдання, систему кількісних та якісних показників, комплекс методів та моделей дослідження; виявити особливості та характеристики змін на машинобудівних підприємствах; проаналізувати тенденції стратегічних змін підприємств; оцінити ключові чинники реалізації стратегічних змін у діяльності підприємств; на основі результатів дослідження розробити комплекс заходів щодо управління стратегічними змінами на підприємстві.

Дослідження процесів реалізації стратегічних змін полягає у визначенні характеру стратегічних змін, що відбуваються на підприємствах через аналіз чинників, тенденцій управління ними.

Технологія дослідження включає усвідомлення проблеми, послідовність етапів і процедур збору, обробки, упорядкування даних, визначення критеріїв, показників та методів аналізу, подання результатів.

Досліджуючи процеси реалізації стратегічних змін, основним є принцип системності. Системність як принцип пізнання утворює одну з граней процесу теоретичного вивчення дійсності. Цей принцип взаємозумовлений та взаємопов'язаний з принципами взаємодії, розвитку, історизму, причинності.

Системність проявляється у встановленні певного комплексу показників та критеріїв, які характеризують функціональні сфери діяльності, напрямки реалізації організаційних змін й управління підприємством загалом, що опосередковано описують ефективність його функціонування через результативність роботи, ступінь досягнення поставлених цілей. Системність враховує взаємозумовленість економічних та соціальних чинників під час реалізації стратегічних змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ретроспективний аналіз теоретичних здобутків у дослідженні стратегічних змін включає огляд концептуальних моделей, загальноновизнаними результатами яких можна вважати описання методів та засобів управління, аналіз об'єктів змін та інструментарію впливу: у І. Ансоффа – управлінські компетенції та стратегічний потенціал в реалізації процесів стратегічних змін, у теорії М. Біра й Н. Норія – важелі управління, в моделі К. Фрайлінгера й І. Фішера – лідерство та культурне середовище; у Ф. Гуїяра й Дж. Келлі – необхідність одночасного застосування комплексу методів та засобів для реалізації стратегічних змін – рефреймінгу, реструктуризації, ревіталізації та оновлення. Крім того, існуючий концептуальний базис є підставою виділення таких ознак стратегічних змін:

- мають проактивний характер, оскільки передбачають та забезпечують доволі істотні або принципові перетворення як в стратегії підприємства (І. Ансофф, М. Бір і Н. Норія) так і в усіх аспектах діяльності (Д. Дафт, І. Ансофф) через розроблення та реалізацію стратегічних дій (Ф. Гуїяр й Дж. Келлі);

- мають направленість на удосконалення та розвиток (Р. Нельсон, С. Дж. Унтер, А. Мейер, Дж. Гоус та Г. Брукс; Г. Джонсон та К. Скулз);

- мають певну етапність та послідовність (Л. Грейнер, І. Адизес, Дж. П. Коттер);

- реалізуються завдяки адекватному організаційному супроводженню (С. Н. Герман, Дж. Д. Дак, К. Фрайлінгер й І. Фішер), управлінським знанням (Р. Грант) або певній стратегії організаційного розвитку (А. П. Наливайко).

**Формулювання цілей роботи.** Можна стверджувати, що стратегічними змінами підприємства є такі, що уможливають уникнути погіршення становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню його темпів виробництва завдяки розробленню та реалізації стратегічних дій. А отже, мета роботи полягає у розробленні та обґрунтуванні методичного забезпечення стратегічних змін машинобудівних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Інструментарій управління стратегічними змінами являє собою засоби управління стратегічними змінами підприємства, що забезпечують відповідно наміри та цілі підприємства щодо розроблення стратегічних рішень, їх реалізацію через зміни та їхній контроль.

Емпіричні докази мають підтверджувати чи спростовувати ті чи інші теоретичні побудови. У цьому емпіричному дослідженні такими є визначені стратегічні зміни підприємства й інструментарій управління ними (табл. 1).

Предметну область дослідження стратегічних змін становлять такі поняття, як “об'єкти стратегічних змін”, “стратегічні зміни” та “стратегії змін”. Так, об'єктами стратегічних змін виступають організація (форма, структура, функції), продукт, ринок, технологія, персонал та відповідні стратегії змін. Стратегії змін відповідають напрямкам стратегічного розвитку. Загалом підприємство має такі варіанти стратегічного розвитку [1, 2]: залишити все без змін, обрати стратегію внутрішнього зростання, обрати стратегію вилучення вкладень, обрати стратегію

зовнішнього зростання. Такі варіанти стратегій змін, а також їх сполучення можуть реалізовуватися на рівні бізнес-одиниць та на корпоративному рівні. Розподіл стратегій змін на стратегії зовнішнього та внутрішнього зростання відповідає не тільки напрямкам змін, а й за рахунок яких (зовнішніх чи внутрішніх) засобів вони реалізуються. При цьому потрібно зазначити, що стратегії зовнішнього зростання (горизонтальна інтеграція, вертикальна інтеграція, концентрична та конгломератна диверсифікація) реалізуються через організаційні зміни, що відтворюються у різноманітних формах об'єднань, приєднань та угод. Отже, стратегії зовнішнього зростання здійснюються за рахунок зовнішніх засобів за допомогою придбання, злиття та створення спільних підприємств, можуть включати придбання або домовленості з компаніями, що знаходяться на початку або в кінці ланцюга створення цінності цієї компанії, – від виробників сировини до кінцевих споживачів. Характерним засобом реалізації стратегій зовнішнього зростання виступає реорганізація або її форми – перетворення та реструктуризація. Розрізняють такі напрямки реорганізації: укрупнення чинного підприємства (злиття, приєднання, поглинання); роздроблення чинного підприємства (поділ підприємства або виділення окремого підрозділу); перетворення підприємства (зміни розмірів підприємства не передбачаються).

Таблиця 1

### Ідентифікація типів стратегічних змін підприємства

Типи стратегічних змін	Характеристика
Організаційні зміни	Пов'язані зі зміною в організації адміністративної методології, політики, системи управління. Відповідають процесам організаційного розвитку: рефреймінгу, реорганізації (об'єднання, злиття, придбання тощо), реформуванню, реструктуризації
Технологічні зміни	Пов'язані з процесом виробництва в організації і включають базу знань та навичок, що забезпечують відмітні від конкурентів можливості й направлені на те, щоб зробити виробництво ефективнішим або збільшити його обсяги. Зміни в технології включають способи виготовлення продукції та надання послуг. Їх об'єктом є методи роботи, устаткування та процес роботи. Відповідають процесам реструктуризації, реконструкції, модернізації виробництва та вважаються якісними структурними змінами в активах підприємства
Зміни у продукції та послугах	Належать до випуску продукції або надання послуг. Нова продукція включає нові досконалі продукти або модифікацію тих, що випускаються, які істотно впливають на ринкові можливості підприємства, відповідають процесам ревіталізації, поживлення та диверсифікації
Ринкові зміни	Пов'язані із змінами ринкової поведінки підприємства на ринку через зміни конкурентної стратегії, конкурентної позиції, частки ринку, каналів розподілу, споживачів. Відповідають процесам зміни стратегії, стратегічного розвитку, розширення ринкового простору
Зміни у персоналі	Відображають зміни у цінностях, підходах, класифікації та досвіді працюючих для того, щоб вони накопичували та нарощували зусилля для досягнення цілей організації. Відповідають процесам розвитку знань та формування стратегічної компетенції підприємства

Відповідно до двох напрямків реалізації стратегічних змін через інтеграцію, виділяються два типи стратегії: горизонтальна та вертикальна. Стратегія горизонтальної інтеграції здійснюється, коли відбувається придбання або злиття з підприємством або основним конкурентом, що діє в іншому сегменті ринку. Стратегія вертикальної інтеграції свідчить, що підприємство розширюється в напрямках діяльності, пов'язаних з просуванням товару на ринок.

Стратегії диверсифікації характеризуються розширенням існуючого портфеля продукту та ринку та реалізуються за рахунок внутрішнього та зовнішнього зростання. Стратегіями диверсифікації зовнішнього зростання виступають: концентрична, яка використовується через придбання підприємства, що виробляє подібні товари та послуги; конгломератна – придбання підприємства,

що не пов'язане з виробництвом товарів та послуг. Підприємство може обрати стратегію диверсифікації внутрішнього зростання за рахунок реалізації змін у виробництві продукції, технології, мережі збуту.

Стратегії змін “внутрішнього зростання” являють собою розвиток ринку або розвиток продукту, одночасно або послідовно за рахунок внутрішніх можливостей підприємства. Усі стратегії внутрішнього зростання пов'язані між собою та реалізуються за рахунок змін у продукті (модифікація/інновація), ринку (розширення/розвиток), організації (реконструкція/реструктуризація/модернізація), технології (реінженіринг/інновація), персоналі (навчання/мотивація).

Окремим питанням постає визначення серед стратегій внутрішнього зростання стратегій “без змін”. Такі стратегії використовуються підприємствами з тривалим життєвим циклом продукції, що є характерним для підприємств важкого машинобудування. Аналізуючи стратегічні зміни необхідно визначити характер змін, що реалізуються машинобудівними підприємствами на практиці – реактивні, проактивні, поступові, масштабні, часткові тощо.

Аналіз конкурентного контексту стратегій змін з міркувань багатьох дослідників [1, 3–7] впливає з аналізу наявності конкурентних переваг й певного стратегічного напрямку діяльності підприємства, його цінності та привабливості. Найпростішим та найдоступнішим для об'єктивної критеріальної оцінки наявності стратегічного напрямку діяльності підприємства виступають показники темпів зростання: обсягів виробництва, продажу, ринкового попиту тощо [2]. Порівняння цих показників з темповими показниками, які характеризують тенденції в національній економіці – загалом в промисловості або в окремій галузі, – дає підстави говорити про наявність чи відсутність перспектив для напрямку діяльності, що розглядається. Однак варто зауважити, що такий аналіз має певні недоліки: макроекономічна класифікація галузей, яка використовується в офіційній статистиці, є надмірно загальною, щоб надати необхідні дані; статистичні дані щодо обсягів продажу окремих товарів відповідають значному масштабу, оскільки напрямок діяльності може охоплювати кілька виробів; аналітичні дані мають ретроспективний характер, а напрямок діяльності здебільшого спирається на результати перспектив зростання. Але, визнаючи такі обмеження, автор вважає, що такий підхід все ж таки уможливило отримати оцінки щодо наявності конкурентних переваг та привабливості стратегічного напрямку діяльності підприємств.

Крім зазначених, об'єктом змін виступає й сама стратегія, відповідно до поданого визначення стратегічних змін. Стратегією, завдяки якій підприємство кардинально змінює свою стратегію з метою відновлення втрачених позицій та укріплення свого становища на ринку, є “стратегія повороту”. Така стратегія ґрунтується на стратегічних діях скорочення витрат й включає зміни у загальних умовах щодо ціноутворення, переорієнтації, розроблення нового товару, раціоналізації асортименту товарів, зосередження маркетингу на продажах та рекламі. Однак радикальні зміни у стратегії, яку реалізує підприємство, обов'язково пов'язані або з вибором будь-якої з розглянутих стратегій змін, або з частковими діями стратегії змін, якої дотримується підприємство. Тому доцільно в емпіричному дослідженні вивчати визначені автором стратегії змін та зазначений інструментарій управління, що застосовується у відповідних процесах.

Вивчення методів вибору, контролю та оцінювання результатів стратегічних змін передбачає аналіз систем управління діяльністю підприємств, функцій управління стратегічними змінами, дію інституту прийняття рішень на досліджуваних підприємствах. Оцінка ефективності використання цих методів суб'єктами управління підприємств повинна відповідати компетентності управління стратегічними змінами, а також відображати позиції досліджуваних підприємств на ринку. Компетентності управлінців та методи, які вони застосовують, створюють певні можливості для ефективної реалізації стратегічних змін, тобто потенціал змін. Потенціал змін у дослідженнях стратегічних змін виступає ключовим положенням концепції управління змінами [3, 5, 8, 9]. Д.К. Воронков визначає потенціал змін як “сукупність можливостей для переходу від поточного стану підприємства до нового стану в майбутньому у процесі розвитку, причому цей перехід забезпечується наявністю в підприємства ресурсів, які можуть бути використані для здійснення змін: матеріальних, фінансових, інноваційних, інформаційних, людських, організаційних тощо. Визначається потенціал змін як різниця між поточним станом підприємства та його майбутнім

бажаним станом, для подолання якої необхідні ресурси” [3, с. 94]. Однак для дослідження та реалізації стратегічних змін найважливішим є виокремлення, пошук та використання унікальних стратегічних ресурсів, якими є управлінські здатності підприємства. Тому автор вважає, що аналіз потенціалу змін підприємства необхідно проводити з позицій примату його суб’єктної складової – управлінців, які керують процесами змін.

Направленість стратегічних змін на покращення становища підприємства, сприяння, збереження, розвиток й подальше підвищення його темпів зумовлюють вибір критеріїв їх реалізації. Автор вважає, що у загальному вигляді основні критерії для визначення ефективності реалізації стратегічних змін являють собою стійкість фінансово-економічного стану підприємства, підвищення ефективності діяльності, наявність конкурентних переваг на ринку, зростання та інноваційного розвитку. Якісний аналіз на кожному певному етапі емпіричного дослідження стратегічних змін повинен бути доповнений кількісним аналізом змін у фінансово-економічному стані підприємства, темпах зростання/спаду виробництва та реалізації продукції, ринкової частки, у товарному асортименті продукції, подій щодо організаційних перетворень.

Отже, методичне забезпечення емпіричного дослідження стратегічних змін підприємства передбачає визначення предметної області дослідження, певної послідовності та для кожного етапу вибір методів аналізу та оцінювання, а також показників, зазначених в табл. 2.

Таблиця 2

### Методичне забезпечення стратегічних змін підприємства

Етапи та завдання дослідження	Методи дослідження
1. Сформуванню предметної області дослідження стратегічних змін підприємства. Визначити характеристику основних понять: “стратегічні зміни”, “інструментарій управління”, “способи реалізації”, “критерії оцінювання”, “методи контролю”, “стратегії змін”, “об’єкти змін”, “потенціал змін”	Морфологічний аналіз
2. Проаналізувати особливості та дати оцінку стану процесів реалізації стратегічних змін машинобудівними підприємствами	Методи стратегічного та конкурентного аналізу, фінансово-економічного аналізу, факторний аналіз
3. Вивчити інструментарій управління, що використовується машинобудівними підприємствами для реалізації стратегічних змін, проаналізувати переваги та недоліки його застосування	Методи стратегічного та конкурентного аналізу, фінансово-економічного аналізу
4. Провести аналіз стратегій змін досліджуваних машинобудівних підприємств та запропонувати певні напрямки подальшого вдосконалення методичного забезпечення інструментарію управління	Методи стратегічного та конкурентного аналізу, фінансово-економічного аналізу
5. Розробити методичний підхід до оцінювання потенціалу змін та вибору заходів щодо його розвитку	Евристичні методи, зокрема експертного оцінювання

Отже, методичний підхід до формування інструментарію управління стратегічними змінами підприємства відповідає визначеній структурно-логічній послідовності: “об’єкти змін” – “стратегічні зміни” – “інструментарій управління” – “потенціал реалізації змін”.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** За результатами проведеного аналізу стану об’єктів стратегічних змін на 17 машинобудівних підприємствах харківського регіону виявили такі їхні особливості (табл. 3):

– інституціональні – “відсутність державної цільової програми підтримки вітчизняного виробника та програми розвитку галузі” – 88 % підприємств від загальної кількості досліджуваних, “недосконалість норм чинного законодавства України (податкового, митного, пенсійного)” – 83 %, “великі ставки за відсотками по кредитах та фінансових позиках” – 59 %, “високий ступінь залежності від законодавчих та економічних обмежень” – 17 %, “значні податки” – 17 %;

- технологічні – “відставання від передових технологій”, “зношення основних фондів” – 17 % підприємств від загальної кількості досліджуваних;
- пов’язані з виробництвом продукції – “неухильне зростання цін на енергоносії, матеріали та комплектуючі, комунальні послуги”, “недостатність власних грошових коштів”, “відсутність реального механізму своєчасного повернення ПДВ” – 35 % підприємств від загальної кількості досліджуваних;
- ринкові – “зростання конкуренції в галузі”, “низька платоспроможність замовників”, “спад виробництва у галузі машинобудування” – 17 % підприємств від загальної кількості досліджуваних;
- соціальні проблеми – “недостатність фахівців” – 29 % підприємств від загальної кількості досліджуваних.

За результатами аналізу стратегій змін та інструментарію управління, що реалізують досліджувані підприємства (табл. 3), були виділені їхні характеристики (табл. 4).

Таблиця 3

**Аналіз застосування інструментарію управління стратегічними змінами на досліджуваних машинобудівних підприємствах**

Інструментарій	Застосовування інструментарію (частка підприємств у загальній кількості досліджуваних), %
Способи реалізації	Реорганізація (24 %), реструктуризація (58 %), модернізація (53 %), реконструкція (29 %), переорієнтація (11 %), перепроєктування (23 %)
Дотримання критеріїв реалізації	Стійкість фінансово-економічного стану підприємства (47 %), прибутковість діяльності (47 %), зростання та інноваційний розвиток (23 %), наявність конкурентних переваг (47 %)
Стратегії змін	Стратегія зовнішнього зростання (42 %), стратегія внутрішнього зростання (59 %), стратегія вилучення вкладень (35 %), стратегія “без змін” (6 %), сполучення стратегій (4 2%)
Методи реалізації	Аутсорсинг (80 %), стратегічний аналіз та облік (29 %), контролінг (100 %), бенчмаркінг (29 %), рефреймінг (0 %), коучинг (17 %), методи оцінки ризиків (100 %), фінансово-економічний аналіз змін у стані (100 %)

Таблиця 4

**Типові стратегії змін, що реалізуються машинобудівними підприємствами, та їхні характеристики**

Стратегії Характеристики	Зовнішнього зростання	Внутрішнього зростання	Без змін	Вилучення вкладень
Стан підприємства	Зростання та розвиток	Зростання та розвиток	Стійкість	Кризовий або передкризовий
Головна мета	Системне покращення діяльності	Системне покращення діяльності	Забезпечення виживання	Уникнення кризи та оздоровлення
Масштабність, направленість змін	Проактивні зміни усіх елементів системи	Проактивні, точкові (окремі елементи системи)	Реактивні, точкові (окремі елементи системи)	Оперативні, організаційно-виробничої системи
Способи реалізації	Реорганізація, переорієнтація, реструктуризація	Ревіталізація, реконструкція, реінжиніринг, модернізація	Реконструкція, реінжиніринг, перепроєктування	Реструктуризація, санація
Критерії реалізації	Інноваційна активність за рахунок синергічного перерозподілу ресурсів	Ефективність, удосконалення та інноваційність	Сталість фінансово-економічного стану, прибутковість	Покращення фінансово-економічних показників діяльності

В організаційних змінах досліджуваних підприємств чітко простежуються процеси корпоративізації та централізації управління. В технологічних змінах використовувалися способи реструктуризації та реконструкції, модернізації виробничого обладнання та устаткування основних цехів, реінжинірингу бізнес-процесів (автоматизованого проектування та конструювання, локальної мережі для проектування та виробництва, технології виробництва продукції кінцевої форми, гнучкі виробничі системи), техніко-конструкторських розробок та їхнього впровадження. Успішність реалізації технологічних змін належить підприємствам, що зберегли у своєму складі інженерно-конструкторський комплекс, що дає змогу самостійно розробляти індивідуальне технічне устаткування та випускати продукцію з унікальними характеристиками. У змінах випуску продукції найтипівішими були процеси модифікації та удосконалення, розширення номенклатури продукції, що випускається (більше як 60 % від загальної кількості досліджуваних підприємств). У ринкових змінах підприємствами проводиться активний пошук нових ринків збуту. Тільки на 5 з 17 досліджуваних підприємств залишилася орієнтація тільки на російський ринок збуту, що значно підвищує економічні ризики збуту продукції та безперервності їх діяльності. Недостатньо активною є тенденція щодо реалізації стратегічних змін у персоналі досліджуваних підприємств.

Результати досліджень слугують основою для розроблення комплексу заходів щодо реалізації стратегічних змін на підприємствах. Ціленаправленість та вибірковість заходів сприяє зниженню ступеня невизначеності та підвищенню імовірності своєчасного та якісного їх виконання.

1. Зуб А.Т. *Системный стратегический менеджмент: методология и практика* / А.Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с. 2. Наливайко А.П. *Теория стратегии предприятия. Современный стан та напрямки розвитку: монографія* / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 228 с. 3. Воронкова А.Е. *Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія* / А.Е. Воронкова, Н.Г. Калюжна, В.І. Отенко. – Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2008.– 427 с. 4. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия* / И. Ансофф. – СПб.: Изд-во “Питер”, 1999. – 416 с. 5. Бажин И.И. *Управление изменениями: компакт-учебник* / И. И. Бажин. – Харьков: Консум, 2006. – 384 с. 6. Бурр В. *Концепция устойчивого конкурентного преимущества* / В. Бурр // *Проблемы теории и практики управления*. – 2003. – №3. – С. 107 – 113. 7. Винокуров В.А. *Организация стратегического управления на предприятии* / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 160 с. 8. Адизес И. *Управляя изменениями* / И. Адизес. – СПб.: Питер, 2008. – 224 с. 9. Андреева Т.Е. *Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций* / Т.Е. Андреева // *Вестник Санкт-Петербургского университета*. – 2004. – Вып. 2 (№16). – Серия 8. – С. 33–50.