

4. **Нидумолу Р.** Экология – золотая жила для бизнеса / Р. Нидумолу, С. К. Прахалад, М. Р. Рангасвами // *Harvard Business Review*. – 2011. – № 5. – С. 58 – 74.

5. EPI 2012. Environmental Performance Index and Pilot Trend Environmental Performance Index / Yale Center for Environmental Law and Policy, Yale University Center Earth Science Information Network / Columbia University. – 2012. – 99 p. – P. 10.

6. **Садеков А. А.** Механизмы эколого-экономического управления предприятием : монография / А. А. Садеков. – Донецк : ДонГУЭТ им. Туган-Барановского. – 2002. – 311 с.

7. The World's Healthiest Countries 2012. Рейтинг стран мира по уровню здоровья в 2012 году, составленный агентством Bloomberg. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://gtmarket.ru/news/2012/08/17/4899>

8. **Adizes, I.** Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Business and Society / I. Adizes. – Santa Barbara : Adizes Institute Publications, 1993.

## REFERENCES

Adizes, I. *Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Business and Society*. Santa Barbara: Adizes Institute Publications, 1993.

"EPI 2012. Environmental Performance Index and Pilot Trend Environmental Performance Index" In *Yale Center for En-*

*vironmental Law and Policy, Yale University Center Earth Science Information Network*, 10: Columbia University, 2012.

Hlynska, A. Ie. "Osoblyvosti staloho rozvytku system v zalezhnosti vid ikh masshtabnosti" [Features of sustainable systems, depending on their magnitude]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, no. 4 (2006): 159-161.

Nidumolu, R., Prakhalaad, S. K., and Rangasvami, M. R. "Ekologiia – zolotaia zhila dlia biznesa" [Ecology – a gold mine for business]. *Harvard Business Review*, no. 5 (2011): 58-74.

Sadekov, A. A. *Mekhanizmy ekologo-ekonomicheskogo upravleniia predpriatiem* [Mechanisms of environmental and economic management]. Donetsk: DonGUET, 2002.

"The Economist: NDS – glavnaia problema investorov v Ukraine." [The Economist: VAT – the main problem of investors in Ukraine]. <http://kyivpost.ua/business/news/economist-nds-glavnaya-problema-investorov-v-ukraine.html>

"The World's Healthiest Countries 2012. Reiting stran mira po urovniu zdorovia v 2012 godu sostavlennyy agentstvom Bloomberg." [The World's Healthiest Countries, 2012. Ranking countries by the level of health in 2012 by the agency Bloomberg]. <http://gtmarket.ru/news/2012/08/17/4899>

"The third industrial revolution. Special report". *The Economist April 21st*. (2012): 3-16.

УДК 658.012.001.3.004.6«313»

# ІДЕНТИФІКАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У ПРОЦЕСАХ УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

ОЛІЙНИК Т. В.

УДК 658.012.001.3.004.6«313»

## Олійник Т. В. Ідентифікація об'єктів стратегічних змін у процесах управління адаптивністю підприємства

Найважливішою метою ефективного підприємства стає забезпечення його адаптивності в умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовищ. Вирішення такого питання можливе за умови формування ефективної системи стратегічного управління та ідентифікації об'єктів стратегічних змін. У статті проаналізовано об'єкти стратегічних змін підприємства. Обґрунтовано актуальність визначення об'єктів стратегічних змін, інструментарію управління стратегічними змінами та показники для їх оцінки. Досліджено ідентифікацію об'єктів стратегічних змін у процесах управління адаптивністю підприємства.

**Ключові слова:** об'єкти стратегічних змін, стратегічна зміна, стратегічне управління, адаптивність.

**Рис.:** 1. **Бібл.:** 10.

**Олійник Тетяна Володимирівна** – аспірантка, кафедра економічного аналізу, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** rudik-13-13@mail.ru

УДК 658.012.001.3.004.6«313»

## Олейник Т. В. Идентификация объектов стратегических изменений в процессах управления адаптивностью предприятия

Важнейшей целью эффективного предприятия становится обеспечение его адаптивности в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды. Решение такого вопроса возможно при условии формирования эффективной системы стратегического управления и идентификации объектов стратегических изменений. В статье проанализированы объекты стратегических изменений предприятия. Обоснована актуальность определения объектов стратегических изменений, инструментария управления стратегическими изменениями и показатели для их оценки. Исследована идентификация объектов стратегических изменений в процессах управления адаптивностью предприятия.

**Ключевые слова:** объекты стратегических изменений, стратегическое изменение, стратегическое управление, адаптивность.

**Рис.:** 1. **Библ.:** 10.

**Олейник Татьяна Владимировна** – аспирант, кафедра экономического анализа, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** rudik-13-13@mail.ru

UDC 658.012.001.3.004.6«313»

## Oleynik T. V. Identification of Objects of Strategic Changes in the Processes of Managing Company Adaptability

One of the most important goals of an effective company is ensuring its adaptability under conditions of the changing external and internal environment. Solution of this problem is possible under condition of formation of an efficient system of strategic management and identification of objects of strategic changes. The article analyses objects of strategic changes of a company. It justifies urgency of identification of objects of strategic changes, instrumentation of managing strategic changes and indicators for their assessment. It studies identification of objects of strategic changes in the processes of managing adaptability of a company.

**Key words:** objects of strategic changes, strategic change, strategic management, adaptability.

**Рис.:** 1. **Bibl.:** 10.

**Oleynik Tatyana V.** – Postgraduate Student, Department of Economic Analysis, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** rudik-13-13@mail.ru

Поточний стан більшості промислових підприємств України свідчить, що в період трансформації більшість з них так і не пристосувалися до нового економічного середовища, його вимог і законів. Неефективна стратегічна діяльність підприємства пов'язана зі слабкістю банківської системи, недостатністю активів, нерозвиненістю інфраструктури, відсутністю державних грошей і механізму рефінансування банком, а також дорожнечою кредитів, що перевищують ефективність застосування капіталу у виробництво, їх короткостроковість і недостатню об'ємність. Сьогодні українська економіка позбавлена власних державних джерел фінансування розвитку підприємств.

У той самий час в умовах ринку саме стратегічні зміни в процесі функціонування підприємства стають невід'ємним атрибутом сучасного стратегічного управління, а саме – конкурентними перевагами для досягнення високого рівня ефективності діяльності, кращого способу задоволення вимог споживачів і т. п.

Рішення завдань забезпечення стратегічної стійкості підприємства залежить від досягнення основної складової сталого розвитку – адаптивності як процесу пристосування системи до умов, які змінюються [10].

Положення підприємств може стати не адаптивним через внутрішні виробничі та технологічні проблеми, порушень роботи інформаційних і комунікаційних систем, змін споживчого попиту, посилення активності конкурентів, а також через зовнішні фактори впливу, а саме: економічні, політичні, ринкові, технологічні, соціальні та міжнародні. Рівень інфляції в країні, бюджетний дефіцит, митна політика, правове регулювання економікою держави, конкуренція в галузі – усі ці фактори зовнішнього середовища мають різну силу та безпосередній вплив на діяльність підприємства.

Вагомий вклад у дослідження, пов'язані з теорією стратегічного управління на підприємстві, зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці: І. Ансофф, О. А. Богомолів, В. А. Белошапка, А. П. Градов, В. А. Горемікін, О. А. Грунін, Д. Дафт, Г. В. Загорий, А. Т. Зуб, Т. В. Калінеску, Д. Кліланд, У. Кінг, М. В. Лактіонов, І. П. Отенко, В. С. Пономаренко, С. А. Попов. Аналіз досягнень цих науковців у вирішенні проблем дозволяє виділити проблемні завдання та нові напрями подальших досліджень, зокрема недостатньо висвітлені та вивчені завдання щодо оцінки рівня адаптивності підприємства в системі стратегічного управління діяльністю.

Для ідентифікації об'єктів стратегічних змін і формування ефективної системи їх управління треба зазначити, що зміна – це постійний або ступінчастий процес переходу організації на новий ступінь з використанням існуючих ідей і концепцій. Стратегічну зміну уявляли як часту, іноді однократну, великомасштабну зміну. Проте, останнім часом стратегічний розвиток організації розглядається як більшою мірою безперервний еволюційний процес, в якому одне стратегічне перетворення створює необхідність в інших змінах.

І. Ансофф описує стратегічні зміни через стратегічну поведінку компанії, «що полягає в заміні застарілих товарів/послуг на нові, які мають більш високий потенціал прибутку в майбутньому» [1]. Для такого компа-

нія визначає сфери нового попиту, розробляє відповідні продукти, розвиває необхідні здатності виробництва та збуту, досліджує ринок та представляє на ньому нові товари. Стратегічні зміни І. Ансофф поділив на такі види:

- ✦ *поступові*, при яких товари та ринки розвиваються за мірою поетапного внесення поліпшення, відповідно історичній логіці розвитку фірми;
- ✦ *переривчасті*, що змінюють логіку еволюційного процесу за рахунок заміни технологій, корекції внутрішньої структури компанії, диверсифікації та інтернаціоналізації.

Погоджуючись з І. Ансоффом, А. П. Наливайко [7] поділяє всі зміни за ознакою характеру їх впливу на підприємство на дві групи:

- ✦ *реактивні зміни* – такі, що мають на меті здійснити часткові перетворення, являють собою фрагментарні заходи і направлені на відновлення попереднього стану;
- ✦ *проактивні зміни* – такі, що дозволяють уникнути погіршення становища, призупинення розвитку. Сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню його темпів.

Виходячи з такого поділу, до групи стратегій реактивних змін А. П. Наливайко відносить стратегії відбудови або виходу з кризового стану та стратегії пожевлення або уникнення кризи. Перша з них має на меті виправлення становища через оздоровлення, санацію, відновлення і т. д. Друга стратегія використовується при появі передвісників погіршення показників діяльності підприємства, тобто ранніх сигналів наближення кризи. Обидві стратегії передбачають точкові заходи переважно «аварійно ліквідуючої» направленості. Реалізація цих двох стратегій може бути виправданою тільки за умов короткострокового періоду з одночасним здійсненням стратегій другої групи.

До групи проактивних радикальних стратегій А. П. Наливайко відносить стратегії переорієнтації (зміна напрямків діяльності) та трансформації (принципові зміни в межах існуючого набору напрямків діяльності). В обох випадках акцент робиться на стратегічний потенціал певних напрямків діяльності, перспективні можливості на певних ринках, стратегічне бачення. Такий розподіл дає підстави для визначення інструментарію стратегічного управління змінами, що обумовлені станом підприємства в момент їх вибору та відповідності цілям ефективного функціонування та розвитку.

Внесені в організацію зміни з метою її адаптації та виживання можуть бути класифіковані за їх масштабами (тобто, в якій мірі вони є поступовими і ступінчастими або фундаментальними і революційними). Поступова, або ступенева зміна – це серія поточних стійких рухів вперед, які дозволяють організації підтримувати свою рівновагу і діяльність в нормальному стані і звичайно впливають тільки на окремі частини системи організації в конкретній точці в даний час. З іншого боку, фундаментальна та революційна зміна є набагато більш масштабним процесом, який приводить до перетворення всієї системи організації.

З плином часу організація може розвивати і змінювати свою стратегію, але, згідно з Г. Джонсоном і К. Скулзу, вона робитиме це поступово. Це відбувається тому, що з точки зору організації поступовими змінами легше керувати і вони менш руйнівні для функціонування організації, ніж фундаментальні або революційні зміни [5].

На думку С. А. Попова, стратегічні зміни – це основний конструктивний зміст будь-якої стратегії. «Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку організації, і саме стратегічні зміни являють собою ключовий об'єкт управління в процесі реалізації, як кожної спеціалізованої стратегії, так і корпоративної стратегії в цілому» [9].

**Г**оловне питання, з яким сьогодні стикаються адаптивні підприємства, – це ефективне управління змінами. В умовах динамічного ринку організації, щоб вижити, повинні швидко адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ. Нерідко складність і швидкість змін перевіряють на ділі здатність менеджерів і працівників пристосовуватися до ситуації. Якщо у підприємства не виходить провести необхідні зміни, то йому доводиться платити за це дуже високу ціну [2].

Проведення необхідних змін сприяє тому, що на підприємстві створюються умови, необхідні для здійснення вибраної стратегії. Зміни не є самоціллю. Необхідність і ступінь змін залежить від того, наскільки підприємство готове до ефективного здійснення стратегії.

Вимоги до змін надходять як зсередини підприємства у вигляді потреб та очікувань працівників, нововведень у процесі виробництва, змін у сфері матеріально-технічного постачання, так і ззовні у вигляді зростаючої конкуренції, технологічних інновацій, нового законодавства, тиску соціальних факторів.

Одні підприємства проводять зміни після того, як ці вимоги натиснуть на них, інші прагнуть передбачити появу подібного тиску і провести зміни в превентивному порядку. Таким чином, підприємствам слід пристосовуватися до стратегічних змін залежно від типу впливу на нього середовища [4].

Так Д. Дафт приводить корисну класифікацію різних типів стратегічних змін, які організація може вживати для пристосування і виживання на ринку. Існує чотири типи таких змін [5]:

- ✦ *технологічні зміни* – пов'язані з процесом виробництва в організації і включають базу знань і навичок, які забезпечують підприємству відмінності від його можливих конкурентів. Ці зміни спрямовані на те, щоб зробити виробництво більш ефективним або збільшити його обсяг. Зміни в технології включають способи виготовлення продукції та надання послуг. Сюди входять методи роботи, обладнання та процес роботи;
- ✦ *зміни в продукції та послугах* – ці зміни відносяться до випуску організацією продукції або до надання нею послуг. Нова продукція включає абсолютно нові продукти або ж модифікації, які суттєво впливають на ринкові можливості організації;

- ✦ *структурні та системні зміни* – пов'язані з діючою в організації адміністративною методологією. Зміни в цій сфері включають структурні зміни, зміни в політиці та системі управління;
- ✦ *зміни в персоналі* – відносяться до змін в цінностях, підходах, кваліфікації та досвіді працюючих головним чином для того, щоб вони нарощували зусилля для досягнення цілей організації.

**Т**аким чином, огляд та аналіз концептуальних моделей управління стратегічними змінами дозволив автору виділити та сформулювати такі ознаки стратегічних змін:

- ✦ носять проактивний характер, оскільки передбачають та забезпечують досить суттєві або принципові перетворення як в стратегії підприємства, так й в усіх аспектах діяльності через розроблення та реалізацію стратегічних дій;
- ✦ мають направленість на вдосконалення та розвиток;
- ✦ мають певну етапність та послідовність;
- ✦ реалізуються завдяки адекватному організаційному супроводженню.

Отже, автор вважає, що стратегічними змінами підприємства є такі, що дозволяють уникнути погіршення становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню його темпів завдяки розробленню та реалізації стратегічних дій.

Спираючись на положення, що об'єктами стратегічних змін виступають стратегії, необхідно визначити види стратегій, що відповідають розвитку підприємства. Зуб А. Т. та Лактіонов М. В. виділяють групу стратегій внутрішнього зростання виходячи з припущення, що організація діє правильно, і цю діяльність доцільно розширювати. При цьому передбачається, що організація володіє достатніми ресурсами для розвитку. До групи стратегій, якими може слідувати організація, відносяться: глибоке впровадження на ринок (концентрація), розвиток ринку, розробка товару, оновлення товару або послуги [5].

С. Н. Кужева вважає, що досить часто об'єктами стратегічних змін стають численні організаційні параметри, зокрема такі [7]:

- ✦ структура і процеси (останнім часом все частіше спостерігається «згладжування» ієрархії і орієнтація на процес створення благ у «горизонтальних організаціях»);
- ✦ виробнича та інформаційна технологія (наприклад, впровадження мінімізованого по ресурсах виробництва);
- ✦ організаційна культура як модель основоположних цінностей і принципів, які поділяються членами організації (докорінна зміна яких виявляється надзвичайно складною, а іноді не можливою);
- ✦ кадрові ресурси, (наприклад, шляхом відбору, розвитку персоналу, систем стимулювання і мотиваційного управління персоналом з трансформацією поведінки і поглядів).

Таким чином, процеси змін в організації вимагають серйозного управлінського забезпечення та своєрідності необхідного управлінського впливу. До числа напрямків управлінського забезпечення змін можна віднести правильну організацію управлінського простору, формування єдиного культурного поля, розвиток суб'єктивного потенціалу, комплексна зміна компетенції.

Стратегічні зміни носять системний характер. У силу цього вони зачіпають всі сторони підприємства. Разом з тим можна виділити декілька зрізів підприємства, які, на нашу думку, є основними при проведенні стратегічних змін. На *рис. 1* представлені об'єкти стратегічних змін на підприємстві та їх ідентифікація.

Заплановані зміни на підприємстві завжди мають специфічні цілі. До таких можна віднести: підвищення продуктивності в роботі; розробка нових продуктів і технологій; збільшення мотивації діяльності працівників; підвищення задоволеності споживачів; збільшення частки ринку. Однак усі специфічні цілі щодо змін включають в себе: поліпшення здатності підприємства адаптуватися до зовнішнього середовища.

Дж. Коттер та Л. Шлезингер припускають, що успішна розробка і впровадження зміни можуть бути значно полегшені за рахунок такого процесу:

- ✦ *аналіз поточної ситуації*: тут необхідно визначити можливі причини проблем, які викликають зміни, і темпи, якими вони повинні бути дозволені. Необхідно так само виявити шляхи використання можливостей, потім визначити всі необхідні зміни і встановити їх результати та вплив;
- ✦ *аналіз факторів ситуації*: для проведення такого аналізу вводяться поняття заданих і незаданих факторів.

Задані фактори пов'язані з даною конкретною зміною, вони включають: набір відповідних даних, необхідних для розробки та впровадження зміни; темпи, з якими має запроваджуватися зміна; ресурси, наявні для проведення зміни; розмір зобов'язань, необхідних для того, щоб зміни були прийняті і впроваджені; формування думки про ймовірні реакції на дану конкретну зміну.

Незадані фактори не пов'язані з даною конкретною зміною, а є відносно постійними в часі. Такі фактори включають: існуючі норми щодо зобов'язань; ставлення змінюваного чинника до мети зміни; стиль керівництва особи, що проводить зміни:

- ✦ *вибір стратегії зміни*: рішення про стратегію має узгоджуватися з висновками, отриманими в результаті аналізу поточної ситуації.
- ✦ *контроль за реалізацією та впровадженням*: допомагає швидко виявити несподівані проблеми і реагувати на них, а також оцінити успішність чи невдачу зміни стратегії і винести уроки для використання в майбутніх змінах [5].

Підприємству необхідно дотримуватися принципів системності та комплексності в прийнятті стратегічних рішень. Результатом такого виступає комплексний аналіз усіх складових економічної стійкості підприємства з урахуванням впливів зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

Ідентифікація об'єктів стратегічних змін та оцінка їх стану на підприємстві необхідна для визначення та оцінювання ступеня його адаптивності. Інструментарій здійснення стратегічних змін компетентною групою керівників являє собою могутній засіб впровадження нової стратегії та вдосконалення діяльності підприємства, підвищення її ефективності. Одночасно саме прагнення до змін не дає повних гарантій виживання. Переваги організації не піддаються плануванню в повному обсязі, багато що залежить від випадку, і не кожен захід зі стратегічних змін з часом принесе підприємству успіх, але керівництву необхідно розуміти, в якому стані знаходиться той чи інший об'єкт стратегічних змін і що саме потрібно змінити для того, щоб підприємство стало більш мобільним, гнучким, адаптивним та ефективним. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Ансофф І.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 416 с.
2. **Браткова О. В.** Управление устойчивым развитием промышленных предприятий / О. В. Браткова, В. Ф. Гапоненко. – М.: Компания Спутник+, 2006. – 177 с.
3. **Брянцева И. В.** Экономическая устойчивость предприятия: сущность, оценка, управление / И. В. Брянцева. – Хабаровск: Изд-во Хабаровского ГТУ, 2003. – 211 с.
4. **Бовыкин В. И.** Новый менеджмент / В. И. Бовыкин. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 362 с.
5. **Зуб А. Т.** Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
6. **Корчагина Е. В.** Анализ и оценка экономической устойчивости в структурах предпринимательства / Е. В. Корчагина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002. – 145 с.
7. **Кужева С. Н.** Теоретические и методологические основы управления развитием субъектов хозяйствования: монография / С. Н. Кужева. – Омск: Изд-во ОмГУ, 2006. – 215 с.
8. **Наливайко А. П.** Теория стратегии предприятия. Современный стан та напрямки розвитку: монографія / А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
9. **Попов С. А.** Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / Попов С. А. – М.: Инфра-М, 1999. – 344 с.
10. Википедия [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: <http://ru.wiktionary.org>

## REFERENCES

- Ansoff, I. *Novaia korporativnaia strategija* [The new corporate strategy]. SPb: Piter, 1999.
- Bratkova, O. V., and Gaponenko, V. F. *Upravlenie ustoychivym razvitiem promyshlennykh predpriatiy* [Managing sustainable development of industrial enterprises]. Moscow: Kompaniia Sputnik+, 2006.
- Briantseva, I. V. *Ekonomicheskaja ustoychivost predpriatiia: sushchnost, otsenka, upravlenie* [The economic sustainability of the enterprise: the nature, assessment, management]. Khabarovsk: Izd-vo Khabarovskogo GTU, 2003.
- Bovykin, V. I. *Novyy menedzhment* [The new management]. Moscow: Ekonomika, 2004.
- Korchagina, E. V. *Analiz i otsenka ekonomicheskoy ustoychivosti v strukturakh predprinimatelstva* [Analysis and evaluation of

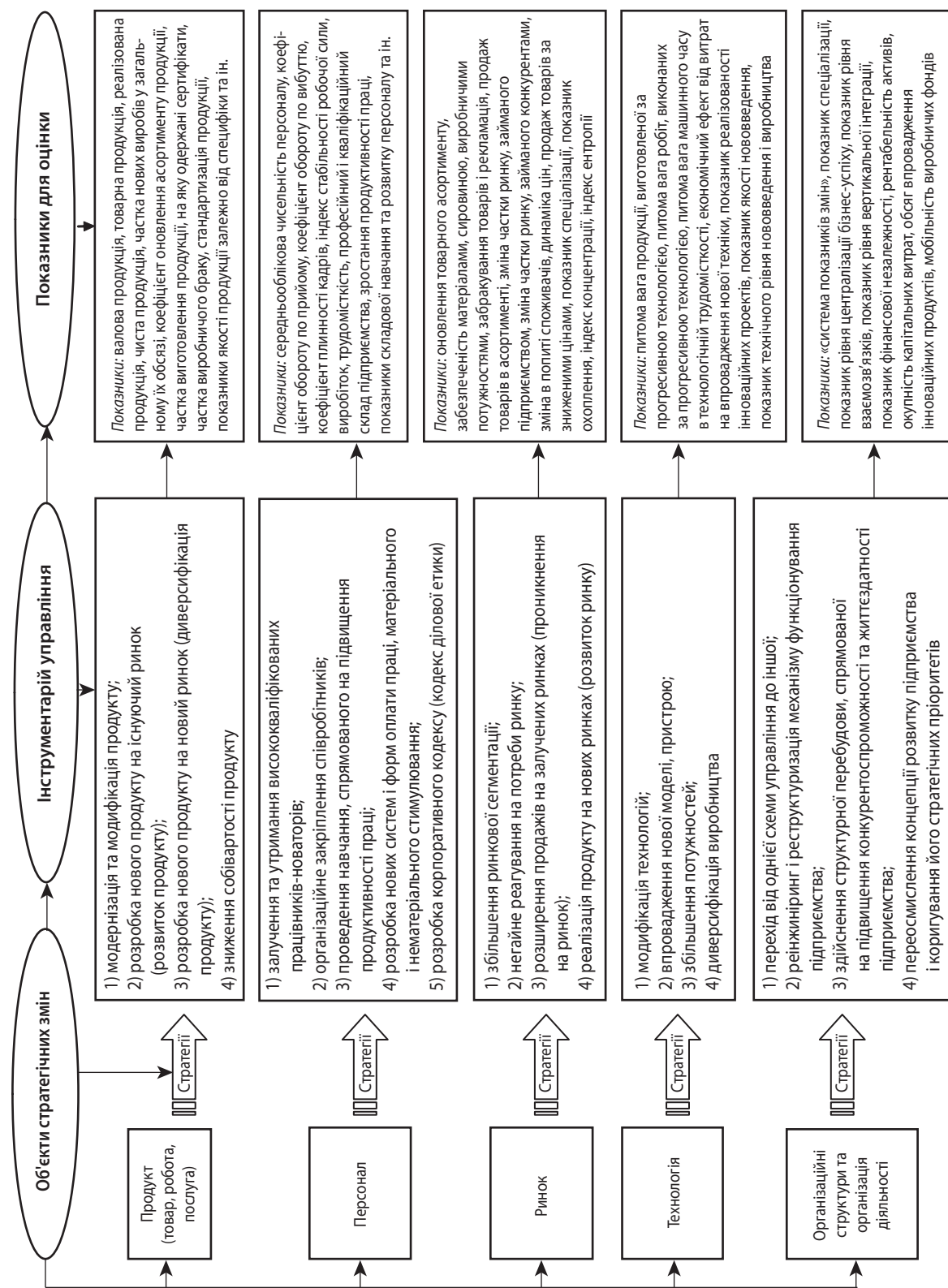


Рис. 1. Об'єкти стратегічних змін підприємства та їх ідентифікація

the economic stability of the structures of business]. St. Petersburg: Izd-vo SPbGUEF, 2002.

Kuzheva, S. N. *Teoreticheskie i metodologicheskie osnovy upravleniia razvitiem subektov khoziaystvovaniia* [Theoretical and methodological development management entities]. Omsk: Izd-vo OmGU, 2006.

Nalyvaiko, A. P. *Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku* [The theory of business strategy. Current status and development trends]. Kyiv: KNEU, 2001.

Popov, S. A. *Strategicheskoe upravlenie: 17-modulnaia programma dlia menezherov «Upravlenie razvitiem organizatsiis»* [Strategic Management: 17-module program for managers of "Management of organization"]. Moscow: Infra-M, 1999.

Wikipedia. <http://ru.wiktionary.org>.

Zub, A. T., and Laktionov, M. V. *Sistemnyi strategicheskiiy menedzhment: metodologiya i praktika* [System Strategic Management: Methods and Practice]. Moscow: Genезis, 2001.