

**Keywords:** changes, stage of life cycle changes, the concept of change management in the management of industrial enterprise strategy changes.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В економічній науці відомо декілька основних варіантів теорії (моделі) організації, що описують її функціонування за допомогою певного числа фундаментальних передумов. У кожному з них організація розглядається під певним кутом зору, з акцентом на ті чи інші її особливості.

Необхідність постановки й вирішення завдань ефективного управління складними економічними системами, до яких належить конкурентний потенціал підприємства, зумовлена науково-технічним прогресом, широким суспільним поділом праці, господарськими зв'язками між галузями економіки, становленням конкурентно-ринкових відносин.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.**

Важливість управління потенціалом змін на підприємстві починає усвідомлюватись лише зараз. Проблематику життєвого циклу підприємства досліджено в наукових працях таких вчених як: Д. Ліппіт та В. Шмідт, І. Адізес, Д. Міллер та П. Фрізен, Д. Кац та Р. Канн, Б. З. Мільнер, С. Корягіна, Г. Широкова, Г. Козаченко, О. Шацька та ін.. В літературі відсутня загальна концепція щодо формування потенціалу змін в системі управління промисловим підприємством в цілому.

**Мета статті:** обґрунтування методологічних основ формування інструментарію оцінки ефективності здійснення змін на прикладі підприємств легкої промисловості. Тому предмет управління потенціалом змін підприємства є досить актуальним для вітчизняних підприємств. Вітчизняні промислові підприємства змушені ініціювати процес введення змін для покращення ринкового становища, збільшення вартості акціонерного капіталу або для впровадження урядових стратегій. Дослідження практики діяльності промислового сектору економіки України доводить, що причинами організаційних змін є: збереження стабільності організації, підтримка збалансованого економічного зростання і безперервного розвитку.

**Виклад основного матеріалу з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.**

В еволюційній теорії модель організації являє собою поведінку об'єктів в середовищі, подібної до біологічної популяції. Поведінка організації, в першу чергу, визначається взаємовідносинами між членами цієї популяції, у другу чергу – внутрішніми характеристиками об'єкта, до числа яких відносяться правила прийняття рішень у відповідь на ті чи інші внутрішні чи зовнішні збурення. Еволюційна модель організації, на відміну від класичної, визнає, що в організаціях

УДК 658.11

Гарафонов О.І.  
м. Київ

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**Анотація.** В статті обґрунтовано методологічний підхід до формування інструментарію оцінки змін на промисловому підприємстві. Проаналізовано основні групи змін, що здійснюються на підприємстві.

**Ключові слова:** зміни, етап життєвого циклу змін, концепція управління змінами в системі управління промисловим підприємством, стратегія змін.

**Аннотация.** В статье обоснован методологический подход к формированию инструментария оценки изменений на промышленном предприятии. Проанализированы основные группы изменений, осуществляемые на предприятии.

**Ключевые слова:** изменения, этап жизненного цикла изменений, концепция управления изменениями в системе управления промышленным предприятием, стратегия изменений.

**Abstract.** In the article the methodological approach to building tools assess changes in an industrial plant. The basic of the changes implemented in the enterprise.

немає єдиного критерію оптимальності прийняття рішень. Цей критерій носить суто індивідуальний характер, відбиваючи не тільки індивідуальні переваги, але й історичний досвід (генезис) діяльності організації, її успіхів і невдач.

Оскільки інституційна і еволюційна теорії організації не суперечать, а, навпаки, доповнюють один одну, їх прийнято об'єднувати в єдину інституційно-еволюційну теорію організації. Для вітчизняної легкої промисловості, що знаходиться останні 10–15 років у стадії переходу до ринкової економіки, характерний високий темп інституційних перетворень організацій.

Всі промислові підприємства мають набір взаємопов'язаних цілей і загальні характеристики. Враховуючи вимоги до процесу управління змінами, доцільно запропонувати наступні принципи, які повинні бути покладені в його основу, а саме:

1) *принцип комплексності*. Кризовий стан підприємства дуже рідко виникає тільки в одній сфері, саме тому для нейтралізації негативних наслідків необхідними є розробка та впровадження комплексу змін;

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

3) *принцип зворотного зв'язку*. Процес управління змінами є складним явищем та складається з багатьох етапів, які певною мірою впливають на діяльність підприємства. Наявність міцного зв'язку між результатами впровадження управлінських заходів та вхідними даними дозволить суттєво підвищити їх ефективність;

4) *принцип інформаційної достатності*. Даний процес регламентує ступінь інформаційного забезпечення управління змінами (див. розділ 4). Наявність достатньої кількості інформації про підприємство дозволить адекватно оцінити його стан та, відповідно до цього, здійснювати управління змінами.

Розвиток організації визначається не тільки її внутрішнім потенціалом, а й сукупністю зовнішніх факторів. Не всяку послідовність змін можна назвати розвитком. Особливо, якщо в цих змінах неможливо углядіти закономірність, циклічність. Разом з тим, при дослідженні процесів розвитку організації необхідно враховувати фактор часу і «ступінчастість» якісних змін у ході розвитку, етапи життєвого циклу підприємства.

Виходячи із загального закону розвитку, кожна матеріальна система прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх етапів життєвого циклу.

Нині широко використовується концепція життєвого циклу («Organizations life cycles»), згідно якої організації народжуються, дорослюють, старіють і, зрештою, вмирають. Концепція життєвого циклу дозволяє проаналізувати можливі сценарії розвитку організації, виділити різні проблеми, які виникають

протягом всього періоду її розвитку, і оцінити діяльність організації в цілому. Також життєвий цикл підприємства прогнозує виникнення критичних ситуацій, а значить, дає можливість підготуватися до них належним чином.

Криза порушує рівновагу та є найбільш нищівною і критичною фазою. Існує немало досліджень, присвячених вивченню закономірностей виникнення криз у межах теорії циклічності змін сукупного попиту і пропозиції, обсягу виробництва та доходу і, відповідно, стану економіки.

В даний час одним з основних умов формування розвитку конкурентоспроможної стратегічної перспективи промислового підприємства є його інноваційна активність. Підприємства прийшли до розуміння необхідності здійснення інноваційної діяльності, яка розглядається ними як єдиний спосіб підвищення конкурентоспроможності вироблених товарів, підтримки високих темпів розвитку та забезпечення стійкості. Основною конкурентною перевагою є застосування підприємствами інновацій, а також це є основою для реалізації потенціалу змін на підприємстві. Необхідність інноваційного розвитку підприємств висуває нові вимоги до змісту, організації, формам і методам управлінської діяльності, що через реалізацію організаційного потенціалу підприємства, про який йшла мова раніше, впливає на формування потенціалу змін на промисловому підприємстві.

Потенціал змін на підприємстві – це не тільки наявні для використання ресурси і можливості підприємства, а й здатність підприємства ефективно їх використовувати з синергійним ефектом в рамках реалізації інноваційної діяльності підприємства. Неповне та невміле їх застосування може призвести до нульової прибутку і до банкрутства. Тому правильне використання, оцінка складу та за необхідності реструктуризація потенціалу підприємства є досить важливою для подальшого його ефективного функціонування.

Відмітимо, що дослідження потенціалу змін підприємства як складного економіко-соціального явища неможливо без вивчення його внутрішньої будови. Базова структура потенціалу змін промислового підприємства незалежно від сфери діяльності для всіх видів однакова, і залежить від рівня втілення (наявний потенціал і потенціал розвитку), рівня використання (реалізований і нереалізований потенціал) та доцільності існування невикористаного потенціалу (резерв і надлишок ресурсного фонду).

**Потенціал змін підприємства** (в узагальненому сенсі) – це сукупність «стратегічних» ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства, а також мають визначальне значення для можливостей і меж функціонування підприємства в тих чи інших умовах. Це спричинено тим, що потенціал змін є не лише необхідною, а й постійно діючою умовою функціону-

вання сучасних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища країни.

В сучасних економічних умовах застосування концепції життєвого циклу підприємства набуває особливого значення, що обумовлено наслідками світової економічної кризи та в сучасної економіко-політичної кризи в Україні, яка супроводжується стратегічною невизначеністю, нестабільністю зовнішнього середовища, підвищенням інтенсивності змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, уповільненням темпів зростання та обмеженістю ресурсів. Це підсилює інтерес до концепції життєвого циклу та її інтерпретації в контексті формування процесу управління змінами на промисловому підприємстві. В теорії управління, залежно від специфіки об’єкта дослідження, існують наступні концепції життєвого циклу[1]:

- перший (макро-) рівень – надорганізаційний (об’єкт дослідження – галузь);
- другий (мезо-)рівень – організаційний (об’єкт дослідження – підприємство);
- третій (мікро-) рівень – внутрішньоорганізаційний (об’єкт дослідження – товар, бренд, знання тощо).

Під життєвим циклом підприємства доцільно розуміти сукупність стадій, що створюють траєкторію розвитку протягом певного проміжку функціонування підприємства, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного забезпечення потенціалу змін на підприємстві та досягнутими результатами функціонування.

Кожне підприємство має свої індивідуальні темпи розвитку. Зміна фаз життєвого циклу залежить від низки факторів (зовнішнє середовище підприємства, характер управління, галузева приналежність). Для вітчизняних підприємств можна виокремити, на нашу думку, наступні основні фази життєвого циклу й притаманні їм ймовірні кризи (рис. 1)

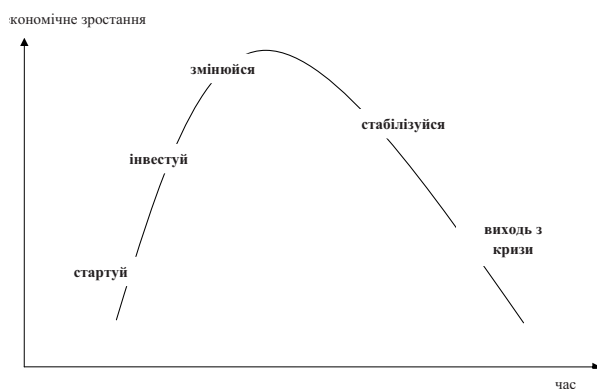


Рис. 1. Основні фази життєвого циклу вітчизняних підприємств<sup>1</sup> (Footnotes)

<sup>1</sup> – авторська розробка життєвого циклу підприємства

**1. Стартуй.** Ця стадія починається з появи бізнес-концепції підприємства. Для неї характерні визначення основної мети – налагодити виробництво; основне завдання – знайти свою ринкову нішу; організація праці – на основі бізнес-плану здійснювати виробництво та отримати прибуток, забезпечення мотиваційних чинників для стимулювання праці. Завершується стадія з появою найпростішої організаційної структури.

**2. Інвестуй.** Потужність підприємства набирає обертів, тим самим вимагаючи зовсім нової, більш ускладненої організаційної структури, нового підходу до управління, здійснення ефективного фінансового менеджменту. Існують декілька сценаріїв подальшого розвитку підприємства залежно від його стратегії: вихід та закріплення на певному рівні або подальше інтенсивне зростання й розгортання діяльності. Варто зазначити, що одночасно з розвитком суб’єкта господарювання на нього продовжують діяти фактори зовнішнього середовища. Керівництво вже не в змозі самостійно здійснювати управління, тому постає питання в додатковому кадровому забезпеченні. На нашу думку, у такому випадку дуже ймовірним є настання кризи, яка за Грейнером має назву «криза керівництва», що виникає у випадку, коли при нарощуванні обсягів виробництва воно не нарощує кадровий склад для управління підприємства.

**3. Змінюйся.** Підприємство вже є відносно стабільною системою, яка зайняла певні позиції на ринку. Фактори зовнішнього середовища вже мають менший вплив, на деякі з них воно вже може впливати самостійно, але такі чинники, як зміна попиту споживача, сезонні коливання, державна політика все ще мають значний вплив. Тому підприємство повинно оперативно реагувати на їх зміну для того, щоб підтримувати фінансову стійкість і стабільність.

**4. Стабілізуйся.** Суб’єкт господарювання вже досяг верхньої межі свого зростання. Усі показники діяльності вже вийшли на певний рівень і перед підприємством постає завдання вибору стратегії його подальшого функціонування. Якщо система менеджменту є стабільною, вона дозволить якомога довше підприємству залишатися на даній стадії та при настанні старіння підприємство зможе уникнути його занепаду й ліквідації. Ця стадія є сигналом того, що підприємство вже не є стійким до впливу зовнішніх факторів, окрім того на ньому починається дестабілізація внутрішньої діяльності. Усі ці негативні зміни можуть спровокувати втрату автономії та подальший занепад суб’єкта господарювання. Постає необхідність негайного оперативного управління: це, насамперед, проведення оптимізаційних заходів жорсткого характеру.

**5. Вихід з кризи.** Показники діяльності підприємства мають незадовільне значення, це свідчить про настання кризи на підприємстві. Зазначимо, що в даному випадку вона є невід’ємною частиною життєвого

циклу будь-якого суб'єкта господарювання. Завданням управлінського апарату є максимальне зменшення амплітуди коливань у межах циклу.

На даному рисунку представлена авторська модель визначення етапу життєвого циклу підприємства. Справа полягає в тому, що визначення власне етапу залежить від певних показників. В залежності від того, які показники покладено в основу формування етапу життєвого циклу, ми і будемо схему. Окрім визначення етапів необхідним є синтезування даних показників та приведення їх в єдину систему порівняння.

Таким чином, управління потенціалом підприємства в цілому в умовах ринкової економіки зводиться, більшою мірою, до управління його соціально-економічним стратегічним потенціалом (до оцінки і аналізу

чинників, що підвищують або знижують конкурентоспроможність підприємства, вибору і реалізації відповідної стратегії і тактики для досягнення тієї або іншої поставленої мети). Щоб вибрати вірну стратегію для розвитку підприємства, керівникові необхідно, перш за все, знати, що представляє собою конкурентний потенціал підприємства, який формує основу для його стратегічного потенціалу.

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.

Аналіз літературних джерел з проблем стратегічного менеджменту дозволив сформувати наступну

Таблиця 1.

Змістовна характеристика стратегій здійснення змін<sup>2</sup> (Footnotes)

Назва стратегії здійснення змін	Сутнісна характеристика змісту стратегії здійснення змін
<b>1. Стратегія «зміни декорацій»</b>	Стратегія направлена 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, згорання інвестицій).
<b>2. Стратегія «upgrade» (push ap)</b>	Реалізація стратегії здійснюється шляхом розширення виробництва та оптимізації виробничого процесу в цілому. В даному випадку доцільним є впровадження стратегії, орієнтованої на реінжиніринг бізнес-процесів, скорочення невиробничих витрат. Для таких господарюючих суб'єктів доцільним передбачається використання стратегії, спрямованої на забезпечення зростання прибутковості підприємства на основі мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів. Як найбільш ефективні способи реалізації даної стратегії можна виділити збільшення виручки від реалізації, оптимізацію структури активів.
<b>3. Стратегія «push forward»</b>	Стратегія передбачає проведення модернізації обладнання, зменшення виробничих витрат Стратегією передбачається «відсікання зайвих» елементів організаційної структури, скорочення витрат на утримання адміністративного апарату підприємства, оптимізація організаційної структури. Стратегія відновлення платоспроможності може бути реалізована за допомогою інструментів, які поєднують у собі використання доступних за терміном і вартістю зовнішніх фінансових ресурсів та одночасне виявлення резервів внутрішніх джерел фінансування.
<b>4. Стратегія стабілізації</b>	Стратегія направлена на продаж понаднормовий основних фондів, зворотній лізинг. Відновлення платоспроможності може бути забезпечено шляхом «відсікання зайвого» – закриття нерентабельних підрозділів, спрощення 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 додаткове залучення коштів власників підприємства.
<b>5. Стратегія «change-over»</b>	Виробнича потужність підприємства є дуже низькою. Реалізація стратегії передбачає переобладнання виробництва. Доцільним є впровадження стратегії, що базується на рекомбінацію 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.

<sup>2</sup> – авторська класифікація стратегій здійснення змін



авторську множину стратегій здійснення змін на підприємстві, а саме:

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

2) **Стратегія «upgrate» (push ap)**, 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.

Таким чином, відповідно до запропонованого підходу передбачається формування п'яти стратегій здійснення змін на промислових підприємствах для відповідних квадратів матриці (рис. 2). У табл. 1 представлена характеристика розроблених стратегій здійснення змін.

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 стра-

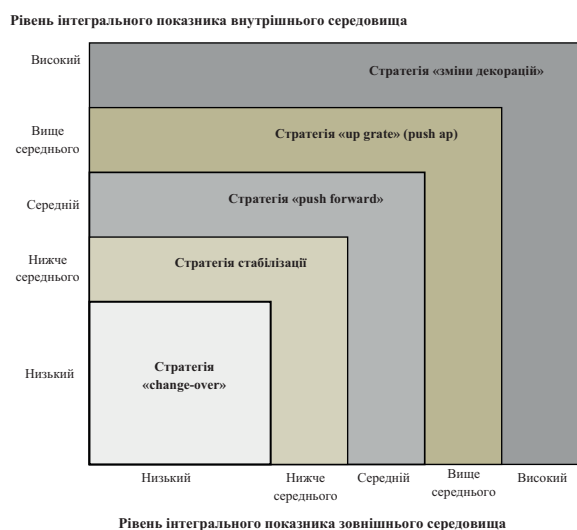


Рис. 2. Матриця визначення стратегій управління змінами на промисловому підприємстві<sup>3</sup> (Footnotes)

<sup>3</sup> – авторський підхід

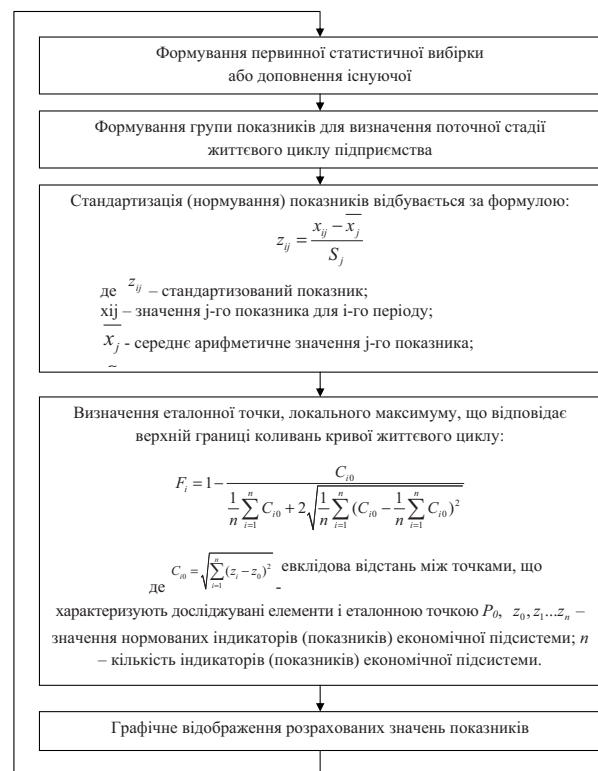


Рис. 3. Модель визначення етапу життєвого циклу підприємства необхідності здійснення змін для підприємств легкої промисловості

тегічні цілі та пріоритети; обрано набір інструментів для їх досягнення; конкретизовані основні заходи.

Для того, щоб розробити стратегію управління змінами необхідним є визначення стадії життєвого циклу підприємства.

Ми пропонуємо визначати стадію життєвого циклу необхідності проведення змін промислового підприємства наступним чином (рис. 3).

Таким чином, запропонована матриця (див. рис. 2) дозволяє врахувати синергетичний ефект взаємодії зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування підприємства й обрати адекватну до умов, що склалися, стратегію здійснення змін. Запропонована сукупність стратегій і способів їх реалізації комплексно характеризує особливості стратегічної діяльності підприємства в процесі його діяльності й спрямована на підвищення управлінських рішень для оздоровлення підприємства та дії в умовах кризового стану в країні та різних галузях.

**Висновок і перспективи подальших розробок у даному напрямі.** Отже, визначаючи стадії життєвого циклу підприємства, важливо враховувати повний спектр параметрів відповідно до галузі його діяльності, які чинять суттєвий вплив на функціонування підприємства, а отже, визначають фазу життєвого циклу.

Інтегральним показником, що акумулює в собі динаміку змін факторів ризику, грошових потоків,

якісних змін у системі підприємства, може стати потенціал змін промислового підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація, Книгодрук, 2000. – 704 с.
2. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Лактионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
3. Козаченко С.В. Ярошенко Ф.О. Організаційні зміни: наукові засади і проблеми управління. К.: МЦРПМ, ДІТМ МНТУ, 2004. – 292 с.
4. Питерс Р., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): – Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986. – 414 с.
5. Прокопенко И. Управление организационными изменениями. – К., 2000. – 135 с.
6. Прокопенко М.Д. Розвиток досліджень економічних проблем регіонів // Економіка промисловості. – 2001. – № 1. – С. 27 – 33.
7. Майк Грин. Управление изменениями / Майк Грин; пер. с англ. – СПб.: ДК, 2007. – 360 с.
8. Адизес И. К. Управление изменениями / И. К. Адизес; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2011. – 224 с.
9. Распопов В. М. Управление изменениями/ В. М. Распопов. – М.: Магистр, 2008. – 333 с.