

Лузан // Економіка АПК. 2010 - № 3 с. 3-9.

3. Хвесик М.А. Інституціональне забезпечення землекористування: теорія і практика: Монографія./ М.А. Хвесик, В.А. Голян – К.: Книжкове вид-во НАУ, 2006. – 260 с.

4. Жовтоног О. Роль асоціацій водокористувачів у сталому використанні зрошуваних земель / О. Жовтоног, В. Поліщук, Т. Деменкова, І. Шостак// Водне господарство України №1, 2008 р. с. 17-25.

5. Скрипчук П.М. Оцінка екологічної безпеки осушуваних сільськогосподарських земель : [монографія] / П.М. Скрипчук, О.І. Бондар, В.В. Рибак [та ін.] – Рівне : НУВГП, 2009. – 334 с.

Одержано редакцією: 23.02.2013р.

Прийнято до публікації: 09.03.2013р.

**Аннотація. Мандзюк О.М. Проблемы финансирования ремонта внутрихозяйственных мелиоративных систем в условиях трансформации отношений собственности.** В статье рассмотрены предпосылки использования мелиорированных земель в сельском хозяйстве. Освещены основные последствия реформ в сельском хозяйстве для сферы мелиорированных земель. Проанализировано состояние финансирования ремонта внутрихозяйственных сетей в условиях в условиях трансформации отношений собственности. Вскрыты причины, тормозящие использование мелиоративных земель сельскохозяйственными производителями. В их числе: неудовлетворительное состояние мелиоративных систем, высокие эксплуатационные издержки, сравнительно низкая урожайность основных культур на осушенных землях. Она (урожайность) ниже проектной в большинстве регионов. При низкой урожайности сроки окупаемости издержек на ремонт и модернизацию мелиоративных систем весьма велики. Определены основные проблемы мелиорированных земель, возникшие в результате недофинансирования ремонтных мероприятий, главными из которых является ухудшение технического состояния систем и экологического состояния угодий, которые являются причинами низкой урожайности сельскохозяйственных культур. Предложены направления совершенствования финансирования ремонта на внутрихозяйственной части сети: субсидии, льготное кредитование, льготное налогообложение.

**Ключевые слова:** трансформация отношений собственности, субсидии, налогообложение.

**Summary. Mandzyuk O.M. The problems of financing of repair for farm reclaimed systems in case of transforming relations of the property.** The article considers the conditions of reclaimed land using in agriculture. The consequence of transformations in agriculture sector on reclaimed lands is shown. The state of repair financing of land reclamation networks in conditions of the property relations transformation is analyzed. The reasons hindering the use of reclamation of land farmers are considered. Among them: the poor state of reclamation systems, high maintenance costs and the relatively low productivity of the basic cultures on the drained land. The crop yield is below the designed one in most regions. With a low productivity the payback period of costs for repair and modernize of reclamation systems is very high. The main problem of reclaimed agriculture foremost of which is degradation lands and low crop yields is defined. Directions of improvement financing repairs of reclamation networks such as subsidies, preferential loans, tax breaks and others are suggested

**Key words:** ownership relations transformations, subsidizing, crediting, special taxation

УДК 005.591+330.33/36]:658

Васюткіна Н.В.

## МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ КОРПОРАТИВНИХ ЗМІН ДО ЗОВНІШНІХ УМОВ СЕРЕДОВИЩА

Стаття присвячена розкриттю нових типів реакцій і методів адаптації підприємств до швидкозмінних умов, визначенню комбінованого критеріально-структурного підходу до класифікації організаційних змін, розробці механізму взаємодії внутрішньої структури підприємства й зовнішнього середовища в процесі управління змінами

*Запропоновано методологічний комбінований критеріально-структурний підхід до класифікації організаційних змін, представлений механізм взаємодії внутрішньої структури корпорації й зовнішнього середовища в процесі управління змінами. Зазначено, що вибір оптимальної поведінки дозволяє домогтися максимальної ефективності витрат, оскільки саме зміни у зовнішньому середовищі обумовлюють необхідність змін всередині корпорації. Зроблено висновок, що сучасні умови функціонування корпорацій вимагають використання двох типів управління, розробки складних систем архітекτονіки, тобто приведення у відповідність динаміки зовнішнього середовища виробничого й організаційного потенціалу внутрішнього середовища корпорації.*

**Ключові слова:** зміни, реакція, адаптація, критеріально-структурний підхід, механізм взаємодії.

**Постановка проблеми.** Управління змінами являє собою комплексний процес, оскільки він охоплює різні часові, територіальні, рівневі структури та періоди, отже, знаходиться в полі зору різних видів управління. Управління змінами потрапляє в сферу стратегічного управління тільки тоді, коли зміни починають загрожувати сталому розвитку або життю економічної системи, і вимагають комплексного, а не операційно-тактичного реагування та планування подальшого розвитку.

**Аналіз останніх публікацій.** Дослідженнями питань корпоративних змін, їх класифікації, процесу адаптації займалися ряд науковців: Ансофф І., Акофф Р., Гуїяр Ф., Келлі Дж., Кожевїна О.В., Кузьмін С.С., Кузнєцов А.А., Масленнікова Н.П., Райченко А.В. та ін.

В попередніх дослідженнях не відображаються два важливих аспекти характеристики й аналізу організаційних змін, що особливо істотно проявляються в сьогоденних умовах. Це аспект взаємодії виробничих систем з швидкоплинним зовнішнім середовищем і аспект циклічності їхнього розвитку. Ці напрямки дослідження мають важливе значення в розумінні процесів корпоративних змін, особливо при плануванні програм цілеспрямованих організаційних змін для ефективного їхнього здійснення.

**Мета статті** полягає у систематизації та розкритті нових типів реакцій і методів адаптації підприємств до швидкозмінних умов, визначенні комбінованого критеріально-структурного підходу до класифікації організаційних змін, розробці механізму взаємодії внутрішньої структури підприємства й зовнішнього середовища в процесі управління змінами

**Виклад основного матеріалу.** Для більш всебічного й об'єктивного розгляду й уявлення організаційних змін в корпорації, варто доповнити відомі в теорії й практиці класифікації організаційних змін двома найважливішими критеріями (напрямами дослідження), що відображають властивості виробничих систем - адаптивність до впливів зовнішнього середовища, як здатність до забезпечення збереження основних функцій системи шляхом пристосування до умов, що змінилися, зовнішнього й внутрішнього середовища, і онтогенез, як відбиття циклічного існування системи через сукупність перетворень що відбуваються з організацією від народження до кінця життєвого циклу. Запропонований комбінований критеріально-структурний підхід класифікації організаційних змін [1;2;3;4] представлено в таблиці 1.

Оскільки корпорація завжди протистоїть змінам зовнішнього середовища й тому здатна якийсь час зберігати свою структуру і якість у швидкоплинному середовищі, остільки прогресивний і консервативний підбор напрямків організаційних змін у даній організації повинен протікати в часі швидше, ніж зміни самого зовнішнього середовища, тому передбачення й робота на випередження з метою зміцнення, упорядкування функцій і збереження організації є життєво важливою закономірністю управління. Ці закономірності й знайшли відбиття в критерії «адаптивні організаційні зміни».

Врахування і відслідковування змін можливо через призму міжстадійних переходів життєвого циклу підприємства.

Другим критерієм у запропонованій класифікації виділяється, як об'єкт дослідження, онтогенетичний критерій, тобто вивчення організаційних змін на різних етапах життєвого циклу корпорації.

Таблиця 1.

## Комбінований критеріально-структурний підхід до організаційних змін

Критерії класифікації організаційних змін			
сутнісні	морфологічні	адаптивні	онтогенетичні
Процедурні	Зовнішні	Реактивні	Здійснені
Структурні	Внутрішні	Нейтральні	Нездійснені
Еволюційні	Кількісні	Адекватні середовищу	Ефективні
Револьюційні	Якісні	Неадекватні середовищу	Неефективні
Конструктивні	Екстенсивні	Що змінюють середовище	Превентивні
Деструктивні	Інтенсивні	Що не змінюють середовище	Кризові
Комунікаційні	Функціональні	Що покращують ресурсозабезпечення системи	Що уповільнюють ЖЦО
Змістовні	Формальні	Що погіршують ресурсозабезпечення системи	Що прискорюють життєвий цикл організації
Традиційні	Стратегічні	Що підвищують ефективність функціонування системи в середовищі	Що зсувають ЖЦО
Інноваційні	Тактичні	Що знижують ефективність функціонування системи в середовищі	Симетричні

Онтогенетичний підхід дозволяє досить чітко уявити взаємодію двох основних процесів: відносно самостійного розвитку економічної системи в рамках її життєвого циклу і розробки та здійснення організаційних змін, що відбуваються з нею в результаті цілеспрямованого впливу управлінців. Цей взаємозв'язок являє собою складну багатофакторну конфігурацію, що включає в себе як безпосередній вплив організаційних трансформаційних змін на систему, так і латентні або турбулентні зворотні зв'язки організації що розвивається.

Життєвий цикл організації (ЖЦО) слід розуміти як еволюцію певної послідовності об'єктивно існуючих і необхідних перетворень протягом періоду існування виробничої системи, які представляють собою природну структуризацію процесу щодо самостійного розвитку організації. Виділення та дослідження об'єктивно-суб'єктивного за своєю природою життєвого циклу організації підтверджується дією цілого ряду законів теорії організації. Протягом всього життєвого циклу економічної системи вона є об'єктом цілеспрямованого, суб'єктивного впливу, який призводить також до різноманітних перетворень системи. Їх розміри і зміст, нарівні з параметрами життєвого циклу, визначаються місією, потенціалом, розвитком, стійкістю організації. Ці суб'єктивно-об'єктивні за своєю природою перетворення і кваліфікуються більшістю дослідників як організаційні зміни [2; 3].

Урахування ЖЦО важливе при аналізі будь-якого підприємства. Керівник повинен точно знати в кожен момент часу у якій фазі розвитку перебуває його організація: у чому полягає її розквіт, зрілість або згасання для того, щоб визначити які цілеспрямовані зміни необхідно проводити в даній системі, щоб вона стійко функціонувала й розвивалася. Внутрішні перебудови можуть бути викликані зміною приватних цілей окремих підрозділів або мірою активності окремих індивідуумів при їх досягненні. Це може вплинути на загальну мету й

порядок її досягнення. У результаті змінюються набір, фізичні й інші властивості вхідних в організацію елементів, їх груп, підрозділів, напрямків діяльності, їх питомих співвідношення й роль у досягненні загальної мети, тобто змінюється структура, а з нею і якість всієї виробничої системи, її природа.

Проведена класифікація дозволяє виділити як самостійний предмет дослідження кожен із складових такої конфігурації й забезпечити на цій основі ефективну побудову їхньої взаємодії. Цей підхід відображає необхідний і природний прояв закону єдності аналізу й синтезу, а також забезпечує достовірне уявлення реальної взаємодії процесів управління корпорацією.

Таким чином, запропонований нами методологічний комбінований критеріально-структурний підхід до класифікації організаційних змін дозволяє найбільш повно представити всі напрямки досліджень організаційних змін в корпорації. Він допомагає зрозуміти сутність і зміст процесу організаційних змін в корпорації і сформулювати обґрунтовану концепцію управління й практичні моделі цілеспрямованих організаційних змін, знайти й забезпечити оптимальне співвідношення й взаємодію між розвитком і організаційними змінами, створити ефективну систему управління організаційними змінами й розвитком в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється.

Розглядаючи зміни відносно критерію адаптивності слід зазначити, що розгляд організаційних змін як реакції системи на зовнішнє середовище є відносно новим для економічних наук.

Адаптація підприємств до зовнішніх умов в процесі змін відбувається шляхом зміни множини зв'язків і зміни власної структури.

Зовнішнє середовище чинить на підприємство три типи впливу:

- визначає можливості й умови досягнення цілей системи;
- визначає можливості одержання необхідних ресурсів;
- визначає обмеження на функціонування системи.

Результатом цього впливу відповідно є множина цілей системи, множина ресурсів і множина обмежень.

Однак дані множини відповідають певному стану зовнішнього середовища. Якщо темп змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, значно менше, ніж темп змін, що відбуваються в системі, то середовище не чинить на систему практично ніякого вирішального впливу, та з нашої точки зору є стабільним, тому що розвиток системи відбувається тільки через внутрішні потреби і не зв'язаний із середовищем.

Якщо темп змін зовнішніх умов дорівнює темпам змін системи, то середовище може впливати на розвиток системи, але ці зміни вловлюються й вчасно корегуються системою, тому умови функціонування підприємства істотно не міняються, а середовище буде вважатися квазістабільним і його зміни можна передбачати в майбутньому.

Якщо темп зміни зовнішнього середовища значно більше, ніж темп змін системи, то вона може не встигати реагувати на ці зміни, що веде до необхідності частих внутрішніх змін і до збільшення втрат, які можуть привести до несприятливого результату - катастрофи (для підприємства як відкритої системи - до банкрутства й припинення діяльності). Таке середовище буде називатися нестабільним. Воно вимагає розробки нових типів реакцій і методів адаптації системи до швидкозмінних умов.

Зміни параметрів зовнішнього середовища приводять до відповідних дій з боку підприємства, тобто до відповідної реакції.

Тип реакції системи повинен відповідати типу впливу середовища. Розрізняють наступні типи реакцій підприємств, як економічної системи: виробничу, конкурентну, інноваційну, підприємницьку, адміністративну [4]. Всі разом, вони визначають ринкову поведінку.

Виробнича реакція має основною метою мінімізацію собівартості продукції. Це досягається за рахунок високоефективного виробництва при мінімально необхідній підтримці маркетингу, НДКР і управління. Це найвідоміший тип реакції. Виробнича реакція досягає

максимального рівня, коли виробництво стандартизоване, з високим рівнем автоматизації, накладні видатки мінімальні, ухвалення рішення децентралізоване до максимально можливого рівня, а чисельність управлінського персоналу підтримується на мінімальному рівні.

Конкурентна реакція має на увазі прагнення оптимізувати прибутковість виробничої системи в найближчій перспективі. Це досягається співробітництвом між виробництвом і маркетингом, а також швидкою реакцією на коливання попиту в умовах конкуренції. Багато рішень носять міжфункціональний характер і повинні прийматися швидко, а лінії зв'язку між управлінським і виробничим персоналом повинні бути найбільш короткими.

Виробнича й конкурентна реакції забезпечують одержання прибутку від реалізації наявної продукції виробничої системи на вже освоєних нею ринках.

Інноваційна реакція спрямована на стратегічне майбутнє виробничої системи. Метою її є оптимізація розробки нової продукції й стратегії маркетингу в межах обраної стратегічної позиції фірми на ринку. Основну роль грає функція НДКР, а також для забезпечення ефективного впровадження нової продукції на ринки потрібне забезпечення тісного міжфункціонального співробітництва. Інноваційна діяльність, спрямована на забезпечення потенційних прибутків виробничої системи, доповнює виробничу діяльність, що приносить прибуток у даний період. Тобто обидва види діяльності вимагають однакової уваги з боку керівництва фірмою, а також відповідного пріоритетного забезпечення ресурсами.

У структурному відношенні потрібно виділити спеціальні підрозділи для інноваційної діяльності й організаційно сформувати їх так, щоб було забезпечене своєчасне й ефективне міжфункціональне співробітництво. Зазвичай в цих випадках фірми прибігають до проектної або матричної структури.

Підприємницька реакція створює умови для довгострокового росту виробничої системи, прибутковості й спадкоємності, балансує набір стратегічних позицій на ринку, стратегічних ресурсів і впливу «зв'язкових» груп зовнішнього середовища. Загальнофірмове управління є в цьому випадку творчим центром виробничої системи. Однак досвід розвитку більшості успішних у конкурентному відношенні підприємств показує (за винятком випадків злиття та поглинання), що підприємницька реакція повинна бути децентралізованою.

Адміністративна реакція має на меті ефективно забезпечення виробничої, конкурентної, інноваційної й підприємницької діяльності, їхнього гармонічного співіснування, своєчасну адаптацію до пріоритетів і вимог видів діяльності. Адміністративна реакція припускає передбачення потреб у нових потенціалах, швидку адаптацію й одночасне створення усередині фірми декількох різних типів потенціалу.

Механізм взаємодії внутрішньої структури корпорації й зовнішнього середовища в процесі управління змінами, представлений на рис. 1.

Під зв'язками, які формують взаємодію внутрішньої структури та зовнішнього середовища підприємства, ми розуміємо будь-яку зміну (дію, взаємодію) у системі, що супроводжується переміщенням матеріально-речовинних і інформаційних потоків. Тоді змістом управління підприємством, на нашу думку, є по суті вибір фактичних зв'язків із числа потенційно можливих і їхня реалізація. Удосконалення управління підприємством в процесі здійснення змін полягає в підвищенні керованості систем, що залежить як від удосконалення інформаційного забезпечення процесів прийняття рішень, так і від організації самої внутрішньої структури в часі й просторі.

Реалізація механізму взаємодії підприємства і його зовнішнього середовища залежить, в першу чергу, від побудови і ефективності внутрішніх ресурсів, яка виражається через достатність внутрішніх ресурсів, раціональність енергоінформаційного споживання у внутрішньому середовищі підприємства. У теорії й практиці управління розроблені й діють інші типи управлінських реакцій на зміну зовнішнього й внутрішнього середовища [5;6]. Поведінка корпорації в процесі реалізації змін визначається раціональним вибором виробничих можливостей, набором процедур ухвалення рішення й умовами зовнішнього середовища.

Розрізняють три типи поведінки організації: реактивна, активна (адаптивна) і планова. Між активною, реактивною і плановою поведінками різниця полягає лише в послідовності прийняття управлінських рішень. Керівникам корпорацій доводиться ухвалювати рішення щодо

послідовності розгляду стратегічних і оперативних завдань і про послідовність вживання конкретних заходів у рамках кожного завдання.

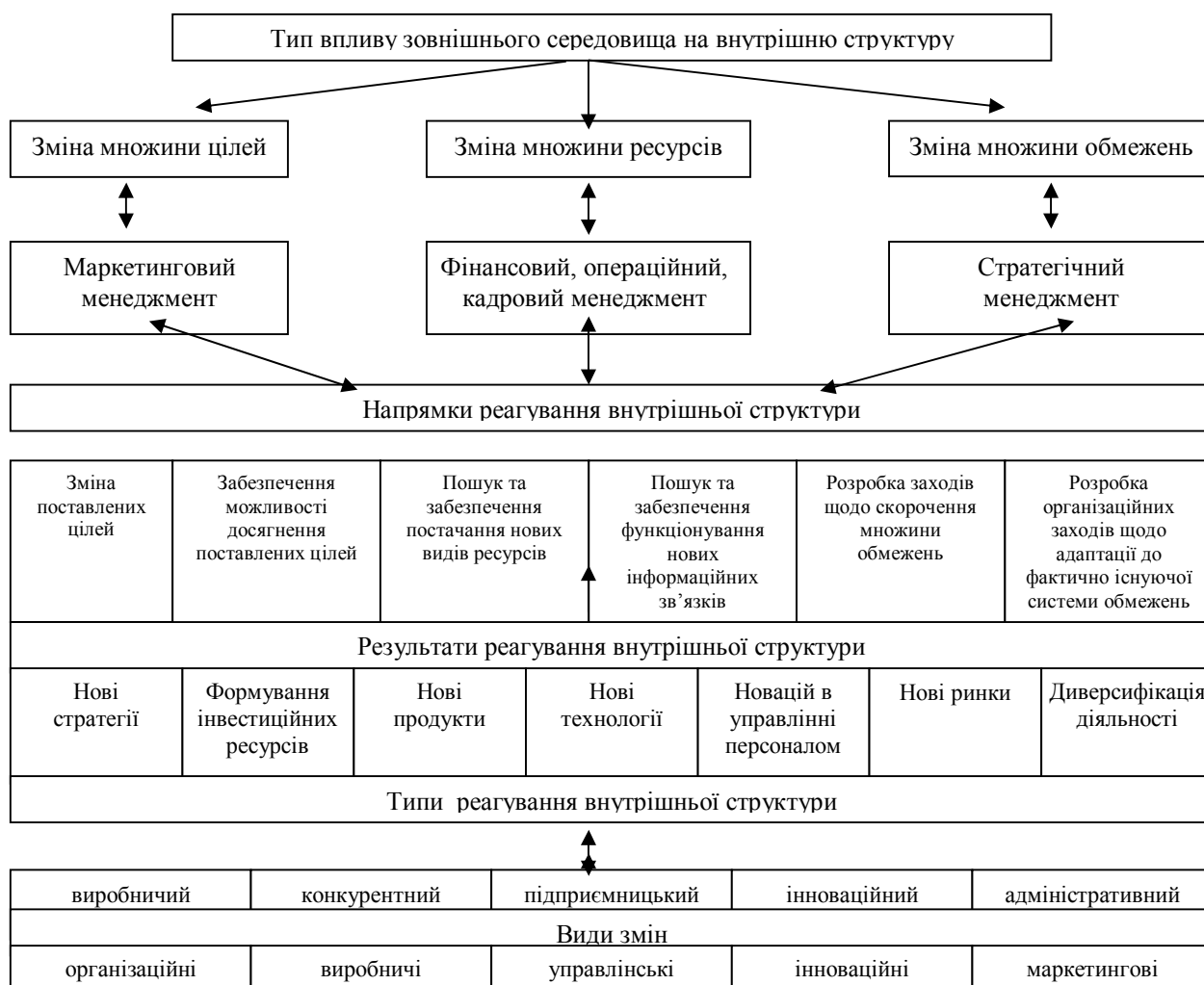


Рис.1. Механізм взаємодії внутрішньої структури підприємства й зовнішнього середовища в процесі управління змінами

Джерело: розробка автора

Реактивна поведінка є послідовно-послідовною. Стратегічна реакція не починається доти, поки не будуть випробувані всі можливі оперативні варіанти. У рамках кожного класу реакцій конкретні заходи випробуються послідовно. Поведінка в цьому випадку являє собою залежний від минулого процес проб і помилок.

Адаптивна поведінка є послідовно-паралельною: оперативно-стратегічні завдання розглядаються послідовно; при виборі конкретних заходів виявляються альтернативні варіанти, і якщо буде потреба ряд заходів здійснюється паралельно.

Планова поведінка являє собою паралельно-паралельний підхід. Як тип реакції, так і конкретні заходи вибираються шляхом порівняння й аналізу варіантів, потім паралельно здійснюється ряд процедур.

Вибір оптимальної поведінки, яка дозволяє домогтися максимальної ефективності витрат, залежить від рівня динаміки зовнішнього середовища, оскільки, як це вже було зазначено, саме зміни у зовнішньому середовищі обумовлюють необхідність змін всередині корпорації. Реактивна поведінка адекватна зовнішньому середовищу з невеликою швидкістю

змін і рідкими стратегічними змінами (сприятливе середовище). Адаптивна поведінка адекватна середовищу з більш високою швидкістю змін, які вимагають в основному оперативних і періодичних процедур прийняття рішень, але при відповідній динаміці середовища швидкості реагування (нейтральне середовище). Планова поведінка відповідає зовнішньому середовищу з великою швидкістю й кількістю змін (несприятливе й катастрофічне середовище). У цій ситуації потрібні швидкі надзвичайні оперативні й стратегічні заходи реагування (комплекс оперативних, періодичних і адаптивних процедур).

При сучасному рівні динаміки зовнішнього середовища все більшого значення набуває природний стиль поведінки корпорацій, в якому пріоритет належить стратегічному управлінню [7;8]. Діяльність стратегічного управління пов'язана з постановкою цілей і завдань організації і з підтримкою взаємин між корпорацією й зовнішнім середовищем, які дозволяють їй досягати поставлених цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.

Потенціал для досягнення цілей організації в майбутньому, що є результатом стратегічного управління, складається з усіх видів ресурсів, що надходять у систему, і зробленої продукції й послуг, що забезпечують потенційну прибутковість системи, з набору правил соціальної поведінки, слідування яким дозволяє організації постійно досягати своїх цілей. Результатом стратегічного управління є структура, культура й механізм постійних організаційних змін, що забезпечує чутливість до змін у зовнішньому середовищі.

Діяльність по стратегічному управлінню спрямована на забезпечення майбутньої життєздатності організації в умовах, що змінюються, оперативне управління займається використанням існуючої стратегічної позиції організації з метою досягнення цілей організації. Оперативне управління вимагає природного стилю поведінки, а стратегічне - підприємницького.

Таким чином, сучасні умови функціонування корпорацій вимагають використання обох типів управління, розробки складних систем архітекtonіки, що відповідає їм, тобто приведення у відповідність динаміки зовнішнього середовища виробничого й організаційного потенціалу внутрішнього середовища корпорації.

Виробничий потенціал корпорації - це сукупність виробничих можливостей підрозділів по випуску продукції й послуг, що забезпечують ефективне досягнення цілей системи. Він складається із сукупності всіх видів ресурсів, якими володіє система. Основною характеристикою виробничого потенціалу є ресурсодостатність, тобто ресурсні можливості керованої системи реалізувати той або інший тип реакції на зміни зовнішнього середовища для забезпечення досягнення цілей системи.

Організаційний потенціал корпорації складається із двох складових: функціонального потенціалу й управлінського потенціалу.

Функціональний потенціал корпорації - це можливий обсяг роботи, з яким можуть упоратися функціональні керуючі системи для забезпечення ефективного досягнення її цілей.

Управлінський потенціал - це можливий обсяг робіт, з яким може впоратися загальне керівництво при забезпеченні досягнення цілей корпорації в сьогоденні й майбутніх періодах.

Основною характеристикою організаційного потенціалу корпорації, на нашу думку, є реактивність, тобто здатність реагувати відповідним чином на зміни зовнішнього середовища. Реактивність характеризується трьома параметрами: організаційним кліматом (бажанням реагувати), компетенцією (здатністю реагувати) і можливістю дій (діапазоном реакцій).

Рівень реактивності системи визначає можливості системи управління забезпечити той або інший тип реакції на зміни зовнішнього середовища.

**Висновки.** Таким чином, для успішного функціонування корпорації в даному зовнішньому середовищі й ефективного досягнення нею поставлених цілей необхідне виконання наступного основного принципу управління організаційними змінами - забезпечення відповідності трьох



параметрів: рівня впливу зовнішнього середовища, рівня реактивності корпорації й рівня ресурсодостатності.

Внутрішнє середовище організації повинне сформувати відповідний рівню впливу зовнішнього середовища потрібний набір реакцій. Цей набір реакцій визначається необхідним поведінням корпорації, що залежить від раціонального вибору виробничих можливостей і необхідного набору процедур ухвалення рішення. Ці складові поведінки у свою чергу визначаються відповідними функціональними й фундаментальними рутинами корпорації і ступенем відповідності їхнього стану на момент реагування рівню впливу зовнішнього середовища.

Рівень ресурсодостатності корпорації відображає стан виробничого потенціалу системи й визначає раціональний вибір виробничих можливостей. Рівень реактивності корпорації відображає стан управлінського потенціалу й здатність його до реагування.

Таким чином, суть управління організаційними змінами в корпорації полягає, на нашу думку, у приведенні рівня ресурсодостатності й рівня реактивності системи у відповідність із рівнем впливу зовнішнього середовища.

#### Список використаної літератури

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р.Акофф. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
2. Гуиар Ф., Келли Дж. Преобразование организации: Пер. с англ. -М.: Дело, 2000.
3. Райченко А.В. Прикладная организация. - С-Пб.: Питер, 2003.
4. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ./ Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989.
5. Кожевина О.В. Управление изменениями / О.В. Кожевина. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 286 с.
6. Кузьмин С.С. Корпоративный рост: модели и методы: Монография. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 184 с.
7. Кузнецов А.А. Управление изменениями как инструмент развития промышленной организации в условиях нестабильности экономических отношений / А.А. Кузнецов // Вестник № 3, 2009. – С.88-93
8. Масленникова Н.П. Управление устойчивым развитием / Н.П.Масленникова. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002.

Одержано редакцією: 23.02.2013р.

Прийнято до публікації: 09.03.2013р.

**Аннотация. Васюткина Н.В. Механизм адаптации корпоративных изменений к внешним условиям среды.** *Статья посвящена раскрытию новых типов реакций и методов адаптации предприятий к быстросменяемым условиям, определению комбинированного критериально-структурного подхода к классификации организационных изменений, разработке механизма взаимодействия внутренней структуры предприятия и внешней среды в процессе управления изменениями. Предложен методологический комбинированный критериально-структурный подход к классификации организационных изменений, представлен механизм взаимодействия внутренней структуры корпорации и внешней среды в процессе управления изменениями. Отмечено, что выбор оптимального поведения позволяет добиться максимальной эффективности затрат, поскольку именно изменения во внешней среде обуславливают необходимость изменений внутри корпорации. Сделан вывод, что современные условия функционирования корпораций требуют использования двух типов управления, разработки сложных систем архитектоники, т.е. приведение в соответствие динамики внешней среды производственного и организационного потенциала внутренней среде корпорации.*

**Ключевые слова:** изменения, реакция, адаптация, критериально-структурный подход, механизм взаимодействия.

**Annotation. Vasyutkina N.V. Mechanism of adaptation of corporate changes to the external terms of environment.** *The article is sanctified to opening of new types of reactions and methods of adaptation of enterprises to the quick-changing terms, determination of the combined criterion-structural going near classification of organizational changes, to development of mechanism of co-operation of underlying structure of enterprise and environment in the process of management changes. A combined methodological criterion-structural approach to the classification of organizational changes introduced mechanism of interaction of the internal structure of the corporation and of the environment in the process of change management. It is noted that the choice of optimal behavior to achieve maximum cost-effectiveness, since changes in the environment*



*necessitates changes within the corporation. It was concluded that modern corporations operating conditions require the use of two types of control design architecture of complex systems, that comply dynamic manufacturing environment and organizational capacity of the internal environment of the corporation.*

*Key words: hanges, reaction, adaptation, criterion-structural approach, mechanism of co-operation.*

УДК 33

Воробей К.А.

### **МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПУТИ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

*В статье рассматривается модернизация как процесс обеспечивающий повышение конкурентоспособности предприятий и экономики в целом. Особое внимание обращается на специфику модернизации в Республике Беларусь, где этот процесс является условием выхода на стабильное положительное внешнеторговое сальдо, а также на средневропейский уровень жизни со средней заработной платой в 1000 долларов США. Были выделены два тренда в определении «модернизация»: первый, модернизация как замена устаревшего оборудования; второй, как комплексный процесс не только технической, но и экономической, с внедрением современных систем управления предприятием, оптимизацией численности персонала, модернизации. Рассматривается статистика по определению источников ее финансирования. На примере модернизации деревообрабатывающего концерна «Беллесбумпром» были выявлены проблемные вопросы, которые стоит проанализировать и учитывать при составлении и реализации дальнейших инвестиционных проектов.*

**Ключевые слова:** модернизация, конкурентоспособность, эффективность, инвестиции, производительность труда, инновации.

**Постановка проблемы.** На современном этапе развития белорусской экономики основной проблемой является обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий. В первую очередь это связано с тем, что в 2012 году было окончательно сформировано Единое Экономическое Пространство Беларуси, России и Казахстана (далее ЕЭП), которое установило единый режим и таможенные пошлины на территории стран-участниц. В августе того же года Россия вошла в состав Всемирной Торговой Организации (далее ВТО), что в перспективе приведет к повышению конкуренции на внутреннем рынке ЕЭП. Президент Беларуси Александр Лукашенко заявил об угрозе экономической безопасности страны в связи с данным фактом и потребовал увеличения конкурентоспособности продукции, как на внутреннем, так и на внешних рынках.

Высокая импортная составляющая (около 70-80% на импортозамещающих производствах), физическое устаревание основных средств, использование несовременных и неэффективных технологий привело к низкой производительности труда, малой добавленной стоимости. Невыполнение параметров снижения материалоемкости по всем министерствам и концернам, за исключением Минстройархитектуры, Минэнерго, и повышающаяся энергоёмкость, привели к повышению себестоимости белорусской продукции, что значительно снижает конкурентоспособность товаров.

Оптимальное решение вышеуказанных проблем – модернизация предприятий. Правительство страны начало реализовывать план по модернизации еще во время предыдущей пятилетки, но активно процесс начался после валютного кризиса 2011 года.

**Анализ последних публикаций.** В связи со вступлением России в ВТО, а также последующей угрозой конкурентоспособности предприятий стран единого экономического пространства, многие экономисты Беларуси и России посвятили данной теме свои статьи и книги. Основные из них: Погосов И.А., Соколовская Е.А, Шимов В.Н., Заико Л.Ф., Снопков