

УДК 658.5:334.716

Н.І. Дишлюк, кандидат економічних наук, доцент Університету економіки та права «КРОК»

СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглядаються питання управління стратегічними змінами на підприємстві, які мають інноваційний характер і покликані, з одного боку, дати поштовх чомусь новому, а з іншого – зберегти стабільну діяльність підприємства. Визначені фактори, принципи та структурні елементи у форматі розвитку підприємства. Розроблено алгоритм управління інноваційними процесами на підприємстві.

Ключові слова: стратегічні зміни, інновації, суб'єкти управління змінами, об'єкти управління змінами, алгоритм управління.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Неконтрольований вплив факторів середовища викликає потребу в проведенні різного виду змін, направлених на врахування нових можливостей, уникнення або припинення загроз, посилення своїх сильних та слабких сторін. Найбільшу вагу мають ті зміни, які є інноваційними, оскільки вони працюють на перспективу та є, зазвичай, стратегічними змінами. Разом з тим їх поява вимагає нових підходів до управління організацією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Питання щодо управління підприємством завжди залишаються актуальними, особливо коли мова йде про підприємство, яке здійснює свою діяльність в умовах проведення стратегічних змін. Таким питанням приділялася та приділяється велика увага як з боку зарубіжних (М. Портер, Ф. Котлер, І. Ансофф, А. Томпсон, Д. Стрікланд, Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уїттінгтон), так і вітчизняних вчених (З. Шершньова, С. Оборська, В. Герасимчук, О. Ковтун, А. Шегда). Проте в своїй більшості дослідження їх носять загальний характер, не виокремлюючи ті складові управління, які дозволяють використовувати системний та менш ризикований підхід.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є аналіз складових управління стратегічними змінами на підприємстві, оскільки зміни інноваційного характеру потребують особливого підходу щодо їх реалізації і неоднозначно впливають на сформовані вже важелі стратегічного управління на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Чинники змін за своєю природою та можливістю впливу мають неоднаковий контур по відношенню до управління конкретним підприємством. Їх доцільно аналізувати в трьох зрізах, а саме: зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища. Якщо вплив зовнішнього середовища передбачає лише повільне сприйняття, адаптацію та застосування в межах розмитого контуру (політико-правові, економічні, соціокультурні та техніко-технологічні фактори), то внутрішні зміни, як правило, відбуваються досить швидко, діють в межах замкненого контуру і торкаються безпосередньо самого потенціалу підприємства (основні виробничі фонди, організація виробничого процесу, мотивація працівників, стиль управління тощо). Що стосується проміжного середовища, то швидкість та ефективність змін і дії на інноваційний процес залежать від мобільності впливу споживачів, постачальників, наявних та потенційних конкурентів, товарів-замінників.

Інноваційні зміни відбуваються не так швидко, як цього може бажати підприємство. За практичними спостереженнями, з 58 нових ідей, які з'являються, лише чотири можливо розробити для практичного втілення в життя, з яких дві будуть розроблені, і лише одна принесе прибуток. Тому пошук тієї однієї інноваційної ідеї, яка призведе до кардинальних змін на підприємстві, займе багато часу і ще більше потребуватиме коштів.

За своєю природою інновації є чинником високого ступеня нестабільності. Вони виштовхують економічну систему з урівноваженого стану і провокують відповідні зміни, будь-то еволюційного чи революційного характеру. Таким чином, на підприємстві вони виступають фактором «створюючого руйнування», оскільки мають характер циклічності, невизначеності та можливого ризику. При цьому необхідно пам'ятати, що будь-яке нововведення веде до порушення усталеності системи організації, викликає в ній внутрішнє напруження й опір змінам. Спеціалісти у сфері інноватики вказують на певну суперечність між функціонуванням організації та її змінами. Функціонування передбачає циклічне відтворення певних дій, результатів, яке може бути ефективним за умови стабільності цілей, структури, складу системи організації. Будь-яке нововведення вносить зміни в параметри системи, порушує її рівновагу, викликає опір працюючих та потребує застосування нового підходу в управлінні, а саме в управлінні інноваційними змінами.

Оскільки зміни мають інноваційний характер, необхідно вибудовувати нові взаємовідносини в межах сталої системи, яка вже існує на підприємстві, і коригувати їх за нових умов.

Система управління інноваційними стратегічними змінам, у форматі розвитку підприємств, включає наступні структурні елементи:

1. Суб'єкти управління змінами – працівники управлінської ланки підприємства, які представляють різні рівні та об'єднані в робочі групи згідно з функціонуванням обраної сфери діяльності. Особливе місце в цій ієрархії займають безпосередньо інженери – розробники, які власне і продукують інноваційні зміни.
2. Об'єкти управління змінами – конкретні сфери діяльності підприємства, що потребують певних змін та на які спрямовані дії суб'єктів впровадження цих змін.
3. Функції управління змінами – прогнозування, планування, організація, мотивація і контроль.
4. Методи управління змінами – економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні.
5. Моделі управління змінами – в загальному вигляді представлені як схеми процесів управління змінами, які мають усталені характеристики та елементи і можуть бути представлені як структури революційного чи інноваційного характеру.
6. Подолання опору змінам – опір є обов'язковим елементом, що входить до системи управління змінами та супроводжує будь-які зміни на підприємстві; визначає як свідомі дії, так і бездіяльність людини, спрямовані на прийняття або реалізацію відповідних рішень.

Не всі заходи інноваційного процесу можуть користуватися схваленням і однаковою підтримкою з боку безпосередніх виконавців. На думку фахівців, несприйняття інновацій та організаційний консерватизм, скоріше за все, є нормою для багатьох підприємств, тоді як повне схвалення нововведення – виняток. Опір виникає завжди, коли виникає зміна традиційних методів, оскільки опір – це багатогранне явище, що призводить до непередбачених затримок виконання запланованих заходів, додаткових витрат і нестабільності процесу інноваційних змін [1, с. 58]. Йому сприяють як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники.

Щоб ефективно управляти процесом впровадження відповідних змін, прогнозувати їх еволюційний чи революційний характер, необхідно зрозуміти причини опору змінам, їх характер та поведінку складових всієї організаційно-управлінської структури підприємства.

Для ефективного управління підприємством з інноваційними змінами встановлюються закономірності передачі інформації для прийняття управлінських рішень. Формується модель виробничо-економічної системи підприємства, в якій виокремлені три основні блоки: блок ресурсів підприємства, функціональний блок і блок бізнес-процесів [2, с. 32]. Блок ресурсів підприємства включає трудові, матеріальні енергетичні і фінансові ресурси. Функціональний блок допомагає здійснювати моніторинг та прогнозувати ресурси для здійснення виробничих процесів і забезпечення необхідних показників конкурентоспроможності продукції. Блок бізнес-процесів використовує комплекс функцій для просування продукції на ринок.

Алгоритм управління інноваційними процесами на підприємстві*

Заходи	Виконавці	Результати
Проведення господарсько-фінансового аналізу діяльності підприємства	Плановий відділ, ревізійна група підприємства	Виявлення внутрішніх резервів та джерел інновацій
Проведення аналізу ринку, інноваційної та інвестиційної ситуації	Маркетингово-збутовий відділ підприємства	Виявлення невідкладних проблем, сильних та слабких сторін підприємства
Формування комплексно-цільової програми та інноваційної стратегії підприємства	Топ-менеджмент підприємства	Створення стратегічного та інформаційно-правового простору для активного впровадження інновацій
Розробка та відбір інноваційних бізнес-проектів	Інноваційні менеджери	Комерційна та бюджетна оцінка ефективності інвестування інноваційного проекту
Формування інноваційних та інвестиційних пакетів	Інноваційні менеджери	Вибір оптимального варіанта формування пакета з урахуванням інвестиційних можливостей та обмежувальних умов, визначення етапів виконання робіт, розробка графіків освоєння проектів
Формування ефективного економічного механізму управління інноваційними процесами і системами його функціонування	Координаційна група підприємства	Створення системи паритетної економічної взаємодії під єдиним керівництвом, укладання договорів та угод, визначення функціональних обов'язків, системи відповідальності та розподілу ризиків
Створення інтегральних цілевих структур під реалізацію інвестиційних пакетів	Учасники інноваційного процесу	Формування груп реалізації проектів, організація фінансування, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації фахівців, орієнтованих на інноваційну діяльність
Реалізація проектів у межах інноваційно-інвестиційних програм	Керівники проектних груп	Планування заходів, економічний моніторинг стану інвестиційних процесів, контроль виконання графіків робіт і відповідності параметрів системи
Контроль за поверненням залучених коштів	Керівники проектних груп	Контроль використання коштів, обслуговування боргу та термінів повернення залучених коштів
Оцінка ефективності інвестиційних вкладень, рефінансування, реінвестування інновацій	Топ-менеджери, інноваційні менеджери	Визначення рівня насичення ринку капіталу з метою регулювання потоку інвестицій за якісним і кількісним їх складом

* розроблено автором

За результатами поглибленого аналізу діяльності ряду вітчизняних підприємств слід відмітити, що причини, які пов'язані з впровадженням інновацій і можуть з'явитися в стратегічному управлінні, є наслідком недосконалості процесу освоєння інновацій на підприємстві [3, с. 41].

Незалежно від спеціалізації підприємства, форми власності і господарювання, до останніх слід віднести:

- слабку адаптивність і низьку інноваційну активність більшості підприємств;
- безсистемність упровадження нововведень;
- відсутність комплексності в освоєнні інновацій;
- недосконалість економічного механізму управління інноваційними процесами;
- відсутність висококваліфікованих інноваційних менеджерів із практичним досвідом реалізації інновацій [4, с. 162].

Для розв'язання визначеного кола проблем з метою підвищення ефективності виробництва та надання послуг необхідно використовувати наступний алгоритм управління інноваційними процесами (табл. 1) [5, с. 32].

Висновки. Перелічені заходи можливо доповнити іншими, не менш важливими, але для досягнення бажаного результату їх слід впроваджувати відповідно до умов, у яких діє підприємство і з відповідною командою.

У підсумку слід зазначити, що управління інноваційними змінами на підприємстві є однозначно необхідним з точки зору реалізації інноваційних процесів та досить складним як з об'єктивних, так і суб'єктивних причин механізмом з огляду на недостатнє володіння його складовими.

Список використаних джерел

1. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посіб. / Л.Д. Забродська // Харків: Консум, 2004. – 208 с.
2. Паршина Е.А. Проблемы управления конкурентоспособностью инновационной продукции в условиях глобализации / Е.А. Паршина // Інноваційний розвиток економіки і фінансів України в умовах глобалізації. – Збірник наукових праць ХЕУ. – Хмельницький, 2008. – С. 31-33.
3. Дацій О.І. Розвиток інноваційної діяльності в агропромисловому виробництві України / О.І. Дацій – К.: ННЦ ІАЕ, 2004. – 428 с.
4. Джонсон Д., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. – 7-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 800 с.
5. Дишлюк Н.І. Особливості та алгоритм управління інноваційними змінами / Розвиток інформаційного суспільства: Колективна монографія. // І.Л. Петрова, Г.В. Макаркіна, І.В. Терон та ін.; За наук. ред. проф. Петрової І.Л. § 1.2. – К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. – С. 27-36.

Аннотация. Рассматриваются вопросы управления стратегическими изменениями на предприятии, которые имеют инновационный характер и предназначены, с одной стороны, дать толчок чему-то новому, а с другой – сохранить стабильную деятельность предприятия. Определены факторы, принципы и структурные элементы в формате развития предприятия. Разработан алгоритм управления инновационными процессами на предприятии.

Ключевые слова: стратегические изменения, инновации, субъекты управления изменениями, объекты управления изменениями, алгоритм управления.

Annotation. Considering questions of strategic change management in a company, which have innovative character. They are destined from one hand to give impulse to something new and from other hand to save stable activity in a company. Determining factors, principles and structural elements in development of a company. Constructed algorithm of innovative process management in a company.

Keywords: strategic changes, innovations, change management subjects, change management objects, algorithm of management.

УДК 338.439.5(477)

Т.В. Марусей, кандидат економічних наук, доцент ПДАТУ

ЗАХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРОДОВОЛЬЧОМУ РИНКУ

Розглядаються теоретичні та практичні аспекти функціонування продовольчого ринку як елемента ринкової інфраструктури та засобу забезпечення розвитку сфери аграрного бізнесу. Зазначено заходи щодо забезпечення функціонування сільськогосподарських підприємств на продовольчому ринку.

Ключові слова: продовольчий ринок, інфраструктура ринку, страхування, економічне регулювання, ринковий механізм, біржа.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними значеннями. В останні роки на державному рівні вжито ряд заходів з подолання