

**Висновки.** В якості висновку хотілось би відмітити, що перед українськими підприємствами стоїть задача перетворити, а то й, по суті, створити абсолютно нові управлінські структури, впровадити дієві системи і методи управління, бо навіть послідовність етапів реструктуризації, не кажучи вже про вибір інструментарію, залежить від конкурентного стану підприємства, поведінки конкурентів, характеристики вироблених товарів і послуг та багатьох інших факторів.

Оскільки для більшості підприємств до цих пір залишається відкритим питання, яким же чином проводити реструктуризацію, адже єдиного підходу до реалізації процесу реструктуризації не існує, то, незалежно від того, в рамках якого підходу здійснюється реструктуризація підприємства, необхідно правильно визначити на яких саме принципах бути здійснюватися перетворення та

#### **Перелік посилань.**

1. Бикеева М.В. Систематизация научных взглядов на реструктуризацию предприятия / М.В. Бикеева // Проблемы современной экономики . – 2011. - №2. – С.139-142.
2. Иваница О.Б. Реструктуризация управления как один из путей выхода из кризиса / О.Б.Иваница // Региональные перспективы. – 2001. – № 6. – С. 80-82.
3. Безделов С.А. Управление процессами реструктуризации и реинжиниринга предприятий в переходной экономике : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 : Москва, 2000. - 161 с.
4. Грязнова А.Г. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / под ред. А.Г. Грязнова, А.М. Федотова, М.А. Эскиндаров, Т.В. Ташихина, Е.Н. Иванова, О.Н. Щербакова. – М. : Интерреклама, 2003. – 544 с.
5. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний / [И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. ; под ред. И.И. Мазура. — М. : Высшая школа, 2000. — 587 с.
6. Рудык Н.Б. Методы защиты от враждебного поглощения / Н.Б.Рудык – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 384 с.
7. Кузьмина М.И. Концептуальные основы реструктуризации бизнеса / Кузьмина М.И., Мерзликина Г.С.// Креативная экономика. — 2008. — № 9 (21). — с. 22-30. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/2455/>.
8. Жучкова Ю.А. Современные подходы к реструктуризации российских предприятий / Ю.А. Жучкова // «Российское предпринимательство». - 2006. - № 9 (81). - С. 68-72.

Стаття надійшла: 27.10.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.



УДК 658.018 (045)

JEL M 100

### **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Буднік М. М., к.е.н., доцент

Тур О.Ю.

Харківський торговельно-економічний інститут

Київського національного торговельно-економічного університету

**Анотація.** Розглянуто основні підходи до визначення понять «стратегічні зміни» і «управління стратегічними змінами», наданих як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Проведено дослідження щодо визначення місця стратегічних змін в системі стратегічного управління. Проаналізовано основні підходи по розробці алгоритму управління стратегічними змінами на підприємстві. Розглянуто вплив змін на стратегію що розробляється підприємством. Визначено місце і роль змін в результаті реалізації стратегії підприємства, їх силу впливу на стратегію. В ході проведеного аналізу було виділено п'ять типів стратегічних змін, які можуть бути реалізовані на підприємстві у відповідності з обраною стратегією. Відповідно до кожного типу змін виділено ряд переваг і недоліків. Окремо проаналізовано і виділено аспекти, на які потрібно звертати увагу при розробці алгоритму управління стратегічними змінами. Запропоновано підхід щодо формування алгоритму управління стратегічними змінами. Результати проведеного дослідження показали, що його доцільно поділити на декілька етапів: підготовчий, основний і заключний. Відповідно до змісту підготовчого етапу доцільно зазначити, що тут відбувається саме розробка стратегії діяльності підприємства. Стосовно основного етапу, доцільно виконати ряд робіт по розробці програми стратегічних змін. Заключний етап направлений на оцінку ефективності проведення стратегічних змін на підприємстві. Предметом дослідження виступили теоретичні підходи до процесу управління стратегічними змінами на підприємстві. Метою даної статті є визначення ролі, місця та сили впливу змін на розроблену стратегію підприємства. Дослідження проводилося шляхом аналізу наукових робіт зарубіжних і вітчизняних науковців по

темі статті. В якості результату автором було запропоновано власне бачення на процес управління стратегічними змінами, який доцільно представляти у вигляді конкретного алгоритму.

**Ключові слова:** зміни, стратегія, управління змінами, управління стратегічними змінами.

**Постановка проблеми.** Управління змінами, як один з видів діяльності підприємств в даний час займає основне місце. В першу чергу це пов'язано з динамічністю навколишнього середовища, яке спонукає підприємства до пошуку більш швидких шляхів адаптації. Це дозволяє їм бути на крок попереду своїх конкурентів. У цьому випадку важливу роль відіграє основний орієнтир діяльності підприємства – його стратегія. Якщо навколишнє середовище швидко змінюється, то і підприємству доводиться постійно адаптувати свою стратегію до нових умов роботи. У цьому випадку зміни, що відбуваються є рушійним моментом, певною умовою, яка дозволяє змінювати процес, всередині підприємства, тим самим реалізуючи намічену стратегію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням розробки і управління стратегічними змінами займалися ряд вчених, таких як І. Ансофф, К. Боумен, С. А. Попов, А. Мейєр, Дж. Гоусі, Г. Брукс та ін.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Однак проведені дослідження показали, що існує ряд проблем, пов'язаних в узагальненні підходів щодо розробки систематизованого алгоритму управління стратегічними змінами на підприємстві. Підходи щодо формування процесу управління стратегічними змінами на підприємстві, які надані в науковій літературі є неповними і розрізненими.

**Метою даної статті** є визначення ролі, місця та сили впливу змін на розроблену стратегію підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Раніше підприємства використовували в своїй діяльності такі поняття як стратегічне планування та стратегічне управління. Дані види управління носили довгостроковий характер. Це було обумовлено тим, що навколишнє середовище розвивалося тими ж темпами, що й саме підприємство, при цьому умови його роботи на ринку були стабільними. Однак останнім часом ситуація кардинально змінилася. Підприємству для здійснення ефективної діяльності замало мати розроблену стратегію, якої необхідно дотримуватися. Зараз воно повинно на декілька кроків випереджати ті події, що відбуваються у навколишньому середовищі, зокрема через адаптацію своєї стратегії до нових умов. При цьому зміни, що відбуваються з підприємством виступають у якості рушійного механізму, який втілює дану стратегію у життя, а стратегічне управління змінами розглядається як безперервний еволюційний процес.

Ігор Ансофф [1] визначає стратегічне управління як сукупність стратегічного планування, планування можливостей керівництва і управління процесом стратегічних змін.

Найбільш повно сутність стратегічних змін розкрита С. А. Поповим: «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 кожної спеціалізованої стратегії, так і корпоративної стратегії в цілому» [2].

Управління стратегічними змінами – це явище другорядне. Першочерговою є саме стратегія. Тобто проведення змін сприяє тому, що на підприємстві створюються умови, необхідні для здійснення обраної стратегії.

В області стратегічного управління виділено п'ять типів змін [3] (табл. 1).

Управління стратегічними змінами носить системний характер і зачіпає всі сторони діяльності підприємства, зокрема організаційної структури і культури. Для ефективної реалізації стратегії, в першу чергу, необхідно розробити алгоритм управління стратегічними змінами, який зображено в табл. 2. Запропонований підхід удосконалено, основуючись на підходах науковців, які займалися розглядом питань по управлінню стратегічними змінами. При цьому повинні враховуватися аспекти, пов'язані з проведенням змін [4]: зміни повинні підкріплюватися ясним баченням мети, що стоїть перед організацією; не можна вести наступ відразу по декількох фронтах; обов'язок здійснити ту чи іншу дію повинен лежати на певній людині; необхідно залучати людей до процесу розробки алгоритму управління стратегічними змінами; слід переконатися, що системи оцінки і контролю підтримують нову стратегію.

**Таблиця 1 — Типи стратегічних змін**

Тип стратегічних змін	Характеристика	Переваги та недоліки застосування
Перебудова організації	припускає фундаментальну зміну організації, що зачіпають її місію та організаційну культуру. Даний тип зміни може проводитися тоді, коли організація змінює свою галузь і відповідно змінюється її продукт і місце на ринку	Перевага: дозволить уникнути небажаних даремних затрат, які підприємство не зможе відшкодувати
		Недолік: потрібно заново розробляти стратегію, відповідно до нових умов функціонування
Радикальне перетворення	проводиться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо організація не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, її злиттям з аналогічною організацією.	Перевага: дозволить сформувати нову концепцію діяльності підприємства
		Недолік: вимагають сильних внутрішньоорганізаційних змін, що особливо стосуються організаційної структури
Помірне стратегічне перетворення	здійснюється в тому випадку, коли організація виходить з новим продуктом на ринок і намагається залучити покупців	Перевага: можливість розширення сегменту і сфери впливу
		Недолік: вимагають додаткових затрат
Звичайні стратегічні зміни	пов'язані з проведенням перетворень в маркетинговій сфері з метою підтримки інтересу до продукту організації	Перевага: не є істотними, і їхнє проведення мало торкається діяльності організації в цілому
		Недолік: вимагають додаткових затрат
Незмінне функціонування організації	відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну і ту ж стратегію	Перевага: не потрібно проводити ніяких змін, так як при певних обставинах організація може отримувати хороші результати, спираючись на накопичений досвід
		Недолік: необхідність стеження за можливими небажаними змінами у зовнішньому середовищі

**Таблиця 2 — Удосконалений алгоритм управління стратегічними змінами**

Назва заходу	Конкретні дії	Відповідальна особа
Початковий етап розробки алгоритму управління стратегічними змінами		
1. Поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій	з'ясування суті висунутих цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності і відповідності одна одній, а також стану середовища	Вище керівництво Команда змін
	доведення ідей стратегічного плану і змісту цілей до співробітників підприємства з метою підготовки умов для їх залучення в процес реалізації стратегій.	
2. Розробка комплексу рішень по ефективному використанню наявних у підприємства ресурсів	проводиться оцінка ресурсів, їх розподіл і приведення у відповідність із реалізованими стратегіями	Вище керівництво Команда змін
	складання спеціальних програм	
3. Приймається рішення про внесення змін в діючу організаційну структуру		Вище керівництво

Назва заходу	Конкретні дії	Відповідальна особа
<b>Основний етап розробки алгоритму управління стратегічними змінами</b>		
1. Створити «стартовий май-данчик»	провести стратегічну діагностику	Команда змін
	розробити схему ймовірного опору	Команда змін
	виробити відповідний метод зменшення опору	Команда змін
	мобілізувати менеджерів на підтримку змін	Команда змін
	виявити та мобілізувати на реалізацію змін таланти персоналу	Команда змін
	залучити консультантів	Вище керівництво Команда змін
2. Планування процесу змін	направити основні внутрішні процеси організації на вирішення стратегічних проблем і досягнення відповідних цілей	Команда змін
	планувати впровадження конкретних змін	Команда змін
	використовувати модульний підхід	Команда змін
3. Відокремлення і захист стратегічних змін від конфліктів з тактичними процесами	чітко розділити відповідальність між менеджерами організації	Вище керівництво
	забезпечити цільове фінансування змін	Вище керівництво
	ставити перед менеджерами конкретні тактичні завдання щодо здійснення стратегічних змін	Вище керівництво
4. Планування процесу впровадження стратегічних змін	забезпечити менеджерам можливість цілеспрямовано працювати над реалізацією стратегічних змін	Вище керівництво
	навчати конкретних менеджерів вмінню приймати визначені стратегічні рішення і навичок їх впровадження	Команда змін
5. Управління процесом операцій	залучити менеджерів та експертів до прийняття відповідних рішень	Вище керівництво
	контролювати сумісність конкретних завдань з професійним рівнем відповідних менеджерів	Команда змін
	практичне впровадження змін	Команда змін
	вести планування та впровадження змін паралельно (по можливості)	Команда змін
	контролювати процес планування і впровадження змін	Вище керівництво Команда змін
6. Інституціювати нову стратегію організації	створити в організації сприятливу атмосферу для проведення стратегічних змін	Вище керівництво
	адаптувати оргкультуру під стратегічні зміни	Вище керівництво
	ціленаправлено підвищувати потенціал персоналу	Вище керівництво
<b>Заключний етап розробки алгоритму управління стратегічними змінами</b>		
7. Здійснювати адекватне реагування	ввести подвійну органічну систему управління (тактичною і стратегічною діяльністю організації)	Вище керівництво
	цільовий контроль за стратегічними змінами	Вище керівництво
	здійснювати цільову винагороду за ефективну стратегічну діяльність	Вище керівництво
	вести стратегічний бюджет	Вище керівництво

Всі зазначені завдання вирішуються за допомогою змін, які фактично складають зміст процесу виконання стратегії.

Науковцями в області стратегічних змін виділено п'ять основних підходів щодо управління реалізацією стратегічних змін на підприємстві [5]. Їх коротка характеристика представлена в табл. 3.

Таблиця 3 — Управління реалізацією стратегічних змін на підприємстві

№ з/п	Підхід	Головне стратегічне питання	Ключова роль менеджерів
1	Авторитетний підхід	Як я формую стратегію організації?	Командир Спеціалісти в області стратегічного планування
2	Контролюючий підхід	Стратегія організації мною усвоєна. Як я повинен простежити за її реалізацією?	Контролер Контроль реалізації по всій структурі
3	Підхід, оснований на співпраці	Як я повинен залучити менеджерів в стратегічне планування, щоб вони були відповідальними за реалізацію стратегії з моменту її запуску?	Партнер Основні координатори
4	Підхід, оснований на зміні організаційної культури	Як я можу залучити до в процесу реалізації стратегії персонал підприємства?	Культурний лідер Тренери
5	Чемпіонський підхід	Як я повинен мотивувати менеджерів, щоб вони прагнули стати чемпіонами бізнесу шляхом реалізації ефективних стратегій?	Вихователь чемпіонів Визначення стартових умов і арбітраж переможців

Відповідно до певної ситуації керівництво підприємства приймає рішення щодо застосування одного з п'яти типових підходів.

**Висновок.** Проведені дослідження показали, що здійснення процесу управління стратегічними змінами на сучасних підприємствах є актуальним, але в першу чергу необхідним моментом. Ті підприємства, які в своїй діяльності повністю, або ж частково використовують прийоми управління стратегічними змінами, є більш ефективними і прибутковими.

**Перелік посилань.**

1. Ансофф И. Стратегическое управление : учеб. / И. Ансофф. — М. : Экономика, 2000. — 520 с.
2. Попов С. А. Стратегический менеджмент: Видение — важнее, чем знание : учеб. / С. А. Попов. — М. : «Дело», 2003. — 264 с.
3. Попов С. А. Стратегическое управление : 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. / С. А. Попов. — М. : «ИНФРА-М», 2009. — 202 с.
4. Коленсо М. К. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен : учеб. пособ. / М. К. Коленсо. — М. : ИНФРА-М, 2002. — С. 389.
5. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн : Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. — 269 с.

Стаття надійшла: 19.10.2014 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Горелов Д.О.



УДК: 631.115.1

JEL Q12

**ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ**

Іванченко В.О., к. е. н.

Кіровоградський національний технічний університет

**Анотація.** У статті досліджуються та розкриваються основні проблеми сталого розвитку фермерських господарств. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних аспектів сталого розвитку фермерських господарств; метою статі є узагальнення теоретичних, методичних і прикладних аспектів проблеми сталого розвитку фермерських господарств України та розробка науково обґрунтованих пропозицій. Теоретичною та методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання соціально-економічних явищ і системний підхід до вивчення умов та механізмів організації сталого розвитку фермерських господарств, використання яких дало можливість комплексно і глибоко дослідити напрями вирішення деяких проблем сталого розвитку, також було використано прийоми абстрактно-логічного методу, зокрема індукції та дедуції, аналізу і синтезу, аналогій та зіставлення, формалізації і моделювання. В аналітичних дослідженнях застосовано методи порівняння, елімінування, графічний, складання рядів динаміки і групування.