

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ГРОНЬ ОЛЕКСАНДРА ВІКТОРІВНА

УДК [005.591:005.21]+658(043.3)

**ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ
ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків – 2013

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському національному економічному університеті,
Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України.

Науковий керівник — доктор економічних наук, доцент
Отенко Василь Іванович,
Харківський національний економічний університет,
професор кафедри менеджменту та бізнесу

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Воронкова Алла Еженівна,
Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля (м. Луганськ),
завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

кандидат економічних наук, доцент
Востряков Олександр Володимирович
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»,
доцент кафедри стратегії підприємств

Захист відбудеться «14» березня 2013 р. о 13-00 годині на засіданні спеціалізованої
вченої ради, шифр Д 64.055.01, у Харківському національному економічному
університеті за адресою: 61166, м. Харків, пров. Інженерний, 1-А.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського національного
економічного університету за адресою: 61166, м. Харків, пров. Інженерний, 1-А.

Автореферат розісланий «12» лютого 2013 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради

І. М. Чмутова

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Загальноекономічна ситуація в країні, соціальна напруженість, зміни законодавчої системи негативно впливають на стан вітчизняних підприємств, процеси їх функціонування та розвитку. У цих умовах важливим є становлення й реалізація принципово нової системи управління підприємством, реакцією якої на виклики зовнішнього середовища є стратегічні зміни, їх ефективна реалізація завдяки пошуку, створенню та використанню можливостей на засадах адекватної теоретичної бази, нових підходів, методичному інструментарію.

Стратегічний характер змін пов'язаний із радикальними, принципово важливими для підприємства перетвореннями довготривалого характеру, які мають суттєве значення для процесів ефективного функціонування і сприяють його розвитку. Така спрямованість змін та управління ними передбачає розробку відповідного інструментарію управління – комплексу методів, технологій, способів, що забезпечать переорієнтацію підприємств на стратегічні переваги, трансформацію мислення керівників, підтримку персоналу для успішної реалізації стратегічних змін.

Широкому спектру проблем підприємства, стосовно управління стратегічними змінами та їх вирішенню присвячено наукові праці таких видатних вчених-економістів, як І. Адизес, І. Ансофф, А. Арменакіс, М. Бір, Л. Грейнер, Ф. Гуїяр, Дж. Дак, Р. Дафт, К. Левін, Дж. Келлі, Дж. Коттер, Н. Норія, К. Фрайлінгер. У роботах цих авторів управління змінами перш за все пов'язано зі стратегічним управлінням розвитком підприємства і спрямоване на досягнення його стійких конкурентних переваг на ринку. Однак, слід підкреслити, що економічні умови функціонування вітчизняних підприємств суттєво відрізняються від міжнародної практики, що зумовлює необхідність проведення системних досліджень і на цій основі – постійної адаптації методології управління стратегічними змінами на промислових підприємствах.

Серед вітчизняних вчених питання управління стратегічними змінами досліджують І. М. Акімова, В. М. Геєць, А. Е. Воронкова, Д. К. Воронков, М. О. Кизим, А. П. Наливайко, В. С. Пономаренко. Серед російських дослідників – М. Д. Аїстова, Г. Б. Клейнер, І. І. Мазур, В. Н. Треньов, С. Р. Філонович, В. Ф. Шапіро, Г. В. Широкова. Дослідники розглядають сучасні концепції, методи управління змінами, передумови та організаційні заходи їх реалізації. Разом із тим, недостатньо уваги приділено моніторингу цих процесів, виміру ефективності їх реалізації та контролю за ними, розробленню стратегічного інструментарію управління ними. Відсутність єдності у підходах, методах управління й оцінювання стратегічних змін підприємства зумовлює необхідність проведення подальших досліджень процесів та характеру змін, розробки теоретичних та методичних положень з метою формування бажаного економічного стану підприємства.

Актуальність, практичне значення і недостатня розробленість питань управління стратегічними змінами підприємства зумовили вибір теми дисертації, мету і задачі дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота відповідає основним напрямам наукових досліджень Харківського

національного економічного університету. Результати дослідження використано при виконанні госпдоговірних тем: «Створення ефективної системи розвитку торгової марки підприємства-виробника» (номер державної реєстрації № 0108U003501), де здобувачем розроблено комплекс заходів стратегічних змін для просування бренду підприємства; «Управління формуванням і розвитком професійної компетентності фахівців економічних спеціальностей в умовах неперервної освіти» (номер державної реєстрації № 0111U003027), де здобувачем розроблено аналітичний інструментарій оцінки компетентності управлінського персоналу промислового підприємства як складової потенціалу його стратегічних змін.

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень, розробка методичних і практичних рекомендацій щодо формування інструментарію управління стратегічними змінами машинобудівних підприємств. Для досягнення поставленої мети дослідження вирішено такі задачі:

розвинути понятійний апарат управління стратегічними змінами підприємства;

узагальнити теоретичні підходи до формування інструментарію управління стратегічними змінами підприємства;

сформувати методичне забезпечення аналізу процесів реалізації стратегічних змін машинобудівними підприємствами;

виявити особливості стратегічних змін у машинобудівній галузі та процесів реалізації стратегічних змін на машинобудівних підприємствах Харківського регіону;

визначити специфіку застосування інструментарію управління стратегічними змінами машинобудівних підприємств;

обґрунтувати напрями удосконалення інструментарію управління стратегічними змінами підприємства;

розробити методичний підхід до оцінки потенціалу реалізації стратегічних змін підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси стратегічних змін на промислових підприємствах.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методи та інструменти управління стратегічними змінами машинобудівних підприємств.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з проблем управління стратегічними змінами підприємства.

Для досягнення мети дослідження і вирішення поставлених задач у роботі використано такі методи і прийоми наукового мислення: *індуктивний і дедуктивний* – для виділення інструментарію управління в концептуальних моделях управління стратегічними змінами; *аналізу і синтезу* – для удосконалення понятійного апарату й узагальнення теоретичних підходів до управління стратегічними змінами; такі методи емпіричного дослідження, як *спостереження, порівняння, економіко-математичні методи*, зокрема *метод факторного аналізу* (головних компонент) – для визначення типових ознак процесів стратегічних змін підприємств і побудови моделей факторів реалізації стратегічних змін підприємств; *метод формалізації та*

експертні методи оцінювання – для виміру потенціалу реалізації стратегічних змін підприємства.

Інформаційною базою дисертаційної роботи є матеріали Державної служби статистики України та офіційна фінансова звітність підприємств машинобудування Харківської області.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

удосконалено

інструментарій управління стратегічними змінами завдяки формуванню множини способів дій щодо реалізації стратегічних змін, що, на відміну від існуючих, відповідає стану об'єктів змін (організації, технологій, продукції, ринку, персоналу) та цілям підприємства через реалізацію стратегій змін: внутрішнього зростання (концентрація на ринку, розвиток ринку, розробка/оновлення продукції, вилучення вкладень, диверсифікація) та зовнішнього – інтеграція та диверсифікація;

методичне забезпечення аналізу процесів реалізації стратегічних змін підприємствами, що включає методичні підходи, етапи, показники та критерії оцінки, методи розрахунків і моделювання, інтерпретацію результатів та їх використання, відмінність якого від існуючого полягає в ідентифікації стратегічних змін через аналіз стану об'єктів стратегічних змін на машинобудівних підприємствах, стратегій змін та способів їх реалізації завдяки виділенню особливостей прояву та специфіки застосування інструментарію управління стратегічними змінами;

дістали подальшого розвитку

понятійний апарат управління стратегічними змінами підприємства завдяки визначенню змісту поняття «інструментарій управління стратегічними змінами», що на відміну від існуючих базується на виділенні за ознакою «об'єкт стратегічних змін» його структурних складових – способи реалізації змін, критерії реалізації, стратегії змін, методи вибору, контролю й оцінювання стратегічних змін;

методичний підхід до формування інструментарію управління стратегічними змінами підприємства, напрями та етапи якого відповідають визначеній структурно-логічній послідовності: «об'єкти змін» – «стратегічні зміни» – «інструментарій управління» («стратегії змін», «способи реалізації», «критерії реалізації», «методи вибору, контролю й оцінювання») – «потенціал реалізації змін»;

методичний підхід до оцінки потенціалу реалізації стратегічних змін, відмінність якого полягає в оцінюванні (крім характеристик, що мають корпоративний та організаційний контекст дій системи управління) рівня компетентності, розвитку та навчання управлінського персоналу, який розробляє стратегії та керує процесами змін, – з позицій примату суб'єктної складової потенціалу як ключового важеля впливу на реалізацію стратегічних змін.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних методичних рекомендацій щодо аналізу й оцінки факторів реалізації стратегічних змін, потенціалу реалізації стратегічних змін, стану готовності управлінського персоналу підприємства до реалізації стратегічних змін.

Результати дисертаційної роботи впроваджені та використовуються для аналітичного супроводження розробки і реалізації стратегій змін на харківських

підприємствах індустріальної групи ПрАТ «У.П.Е.К» (довідка № 242–1/1-03 від 25.06.2012 року), ДП завод «Електроважмаш» (довідка № ПД 10-А від 25.06.2012 р.) та ВАТ «Турбоатом» (довідка № 1-40/22-110 від 08.06.2012 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною завершеною роботою. В наукових працях, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використано лише ті положення, які є результатом особистого дослідження здобувача (у дужках вказано номери опублікованих праць за списком, який подано в авторефераті): узагальнено теоретичні підходи до визначення змісту поняття «стратегічні зміни», визначено ключові аспекти управління стратегічними змінами, сформовано класифікацію видів стратегічних змін [1]; виділено концептуальні моделі управління стратегічними змінами підприємства [2]; сформовано етапи дослідження процесів стратегічних змін промислових підприємств та обґрунтовано систему показників для їх аналізу [3]; обґрунтовано засоби безпеки процесів стратегічних змін у системі корпоративного управління підприємством [6]; сформовано принципи та визначено функції системи управління стратегічними змінами підприємства [10].

Апробація результатів дисертації. Основні теоретичні положення і практичні результати дисертаційного дослідження оприлюднено на Міжнародних та Всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Економічні підсумки 2011 року: досягнення та перспективи» (м. Львів, 2011 р.); «Сучасні погляди розвитку економіки: новації, проекти, гіпотези» (м. Дніпропетровськ, 2012 року); «Інформаційна та економічна безпека» (м. Харків, 2012 р.); «Методологія та практика менеджменту у XXI столітті: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» (м. Полтава, 2012).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковано у 10 наукових працях (з них 6 статей – у наукових фахових виданнях з економіки і 4 тези доповідей на науково-практичних конференціях) загальним обсягом 1,73 ум.-друк. арк. Особисто автору належить 1,5 ум.-друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 249 сторінках машинописного тексту, містить 19 таблиць, з яких 8 займають 11 повних сторінок; 16 рисунків, з яких 2 займають 2 повних сторінки. Список використаних джерел складається з 260 найменувань – на 25 сторінках; 6 додатків – на 29 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 182 сторінок.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційного дослідження, сформульовано мету і задачі, визначено об'єкт і предмет, викладено наукову новизну, теоретичне та практичне значення одержаних результатів, наведено перелік публікацій за темою дисертації.

У першому розділі – «Теоретичні основи формування інструментарію управління стратегічними змінами підприємства» – визначено категорії та поняття інструментарію управління стратегічними змінами підприємства; подано концептуальний базис управління стратегічними змінами та на його основі

обґрунтовано складові інструментарію управління; узагальнено теоретичні підходи до формування інструментарію управління стратегічними змінами.

Реалізація процесів змін на підприємствах пов'язана з процесами їх функціонування, адаптації та розвитку. Тому визначення сутності категорії «зміна» пов'язане з категоріями «стан», «процес», «розвиток», «перетворення». Категорія «зміна» трактується як виправлення, перетворення і характеризує перехід об'єкта з одного стану в інший та передбачає певні його трансформації. Таким чином, для змін характерним є динамічний стан властивостей об'єкта, що відображується в безлічі його властивостей і функцій у даний проміжок часу. В дисертації обґрунтовано, що для вивчення сутності змін підприємства необхідним є дослідження процесів його функціонування, адаптивності та виживання, розвитку. При цьому слід враховувати дві важливі складові змін: об'єктну (що змінилося?) і процесну, або інструментальну (як змінювалося?).

Уміння змінитися вчасно й потрібним чином стає однією з визначальних умов ефективного функціонування й розвитку сучасних підприємств і компаній. Рішення про суттєві масштабні зміни на підприємствах мають стратегічний характер і реалізуються через стратегії змін завдяки перетворенню організаційної структури, бізнес-процесів, продукції та послуг, корпоративної культури, що виступають як об'єкти змін.

Інструментальний аспект в дослідженні змін указує на те, яким способом відбувається дана зміна. Цю сторону стратегічних змін визначено як послідовність подій, що привели до спостережуваної змістовної зміни на підприємстві. В дисертації доведено, що способами таких подій виступають трансформація, реформування, реорганізація, реструктуризація, модернізація, реінжиніринг, реконструкція, ревіталізація та ін.

Огляд та аналіз концептуальних моделей управління стратегічними змінами дозволив виділити і сформулювати такі ознаки стратегічних змін:

передбачають і забезпечують досить суттєві або принципові перетворення як в стратегії підприємства (І. Ансофф, М. Бір і Н. Норія) так і в усіх аспектах його діяльності (Р. Дафт, І. Ансофф) через розроблення та реалізацію стратегічних дій (Ф. Гуіяр й Дж. Келлі);

мають направленість на удосконалення і розвиток (Р. Нельсон, С. Дж. Унтер, А. Мейер, Дж. Гоус та Г. Брукс, Г. Джонсон та К. Скулз);

мають певну етапність і послідовність (Л. Грейнер, І. Адизес, Дж. Коттер);

реалізуються завдяки адекватному організаційному супроводженню (С. Н. Герман, Дж. Дак, К. Фрайлінгер й І. Фішер), управлінським знанням (Р. Грант) або певній стратегії організаційного розвитку (А.П.Наливайко).

Таким чином, автор вважає, що стратегічними змінами підприємства є такі, що дозволяють уникнути погіршення становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а підвищенню й подальшому темпів розвитку завдяки розробленню та реалізації стратегічних дій. Спираючись на визначену направленість стратегічних змін на удосконалення і розвиток підприємства, в дисертації доведено, що критеріями їх реалізації виступають стійкість фінансово-економічного стану підприємства, підвищення ефективності діяльності, зростання та інноваційний розвиток, наявність конкурентних переваг на ринку. Інструментарій управління

стратегічними змінами являє собою засоби управління стратегічними змінами підприємства, що забезпечують відповідно намірам і цілям підприємства розробку стратегічних рішень (стратегій), їх реалізацію через зміни та контроль за ними. Таким чином, інструментарій, сформований автором, відповідно до об'єктів стратегічних змін (організація, продукт, ринок, технологія, персонал) включає способи та критерії реалізації, стратегії змін, методи вибору, контролю та оцінювання результатів стратегічних змін (табл. 1).

Таблиця 1

Інструментарій управління стратегічними змінами

Інструментарій	Зміст
Способи реалізації	Реформація, реорганізація, трансформація, реструктуризація, реінжиніринг, реконструкція, ревіталізація, перепроєктування
Критерії реалізації стратегічних змін	Стійкість фінансово-економічного стану підприємства, підвищення ефективності діяльності, зростання та інноваційний розвиток, наявність конкурентних переваг на ринку
Стратегії змін	Відповідають видам стратегій внутрішнього (концентрація на ринку, розвиток ринку, розробка нового/оновлення продукту, диверсифікація, вилучення вкладень) та зовнішнього (інтеграція та диверсифікація) зростання
Методи вибору, контролю і оцінювання стратегічних змін	Стратегічний аналіз та облік, контролінг, аутсорсинг, бенчмаркінг, рефреймінг, коучінг, методи оцінки ризиків, фінансово-економічний аналіз змін у стані

У дисертації доведено, що формування інструментарію управління стратегічними змінами повинно відбуватись завдяки поглибленню теоретичного обґрунтування та відповідному методичному забезпеченню стратегічного управління змінами підприємства. Теоретичною базою інструментарію управління стратегічними змінами підприємства виступають:

класичні підходи до управління підприємством з огляду на принцип керованості змінами: системний – для формування системи управління стратегічними змінами та її складових (виділення принципів і функцій управління змінами); ситуаційний – для розроблення стратегій змін; процесний – для визначення етапності та послідовності дій реалізації стратегічних змін;

поведінковий – для формування проактивної моделі поведінки підприємства на ринку через зміни у стратегічному баченні, напрямках діяльності, продукції, що випускається. Даний підхід зосереджує увагу на суб'єктній складовій потенціалу змін, зокрема на компетентностях топ-менеджерів і менеджерів середньої ланки управління та їх знаннях;

інституціональний – при формуванні методичного забезпечення стосовно прийняття, розроблення і реалізації стратегічних рішень для вивчення та використання нормативно-правової бази, їх реалізації через врахування інтересів зацікавлених груп (акціонерів, клієнтів, партнерів, інвесторів, держави).

Емпіричні докази мають підтверджувати або спростовувати ті чи інші теоретичні побудови. В даному емпіричному дослідженні такими виступають

визначені автором стратегічні зміни підприємства й інструментарій управління ними за вказаними складовими.

У другому розділі – «Дослідження процесів стратегічних змін машинобудівних підприємств та інструментарію управління ними» – сформовано методичне забезпечення аналізу процесів реалізації стратегічних змін машинобудівними підприємствами; проведено аналіз особливостей стратегічних змін машинобудівної галузі та процесів реалізації стратегічних змін на машинобудівних підприємствах Харківського регіону.

Методичне забезпечення аналізу стратегічних змін та інструментарію управління ними включає послідовність етапів і процедур (збір, обробка, упорядкування даних, визначення критеріїв, показників і методів аналізу, подання результатів) і базується на сформованій автором предметній області дослідження (рис. 1) та розробленому методичному підході. Удосконалення розробленого автором методичного підходу полягає у визначенні структурно-логічної послідовності «об'єкти змін» – «стратегічні зміни» – «інструментарій управління» (стратегії змін, способи реалізації, критерії оцінювання, методи контролю) – «потенціал змін» завдяки здійсненню етапів ідентифікації стратегічних змін через аналіз стану об'єктів стратегічних змін на машинобудівних підприємствах, виділення стратегій змін та способів їх реалізації із застосуванням аналізу особливостей прояву і тенденцій управління стратегічними змінами, а також визначення потенціалу змін підприємства та його оцінки.

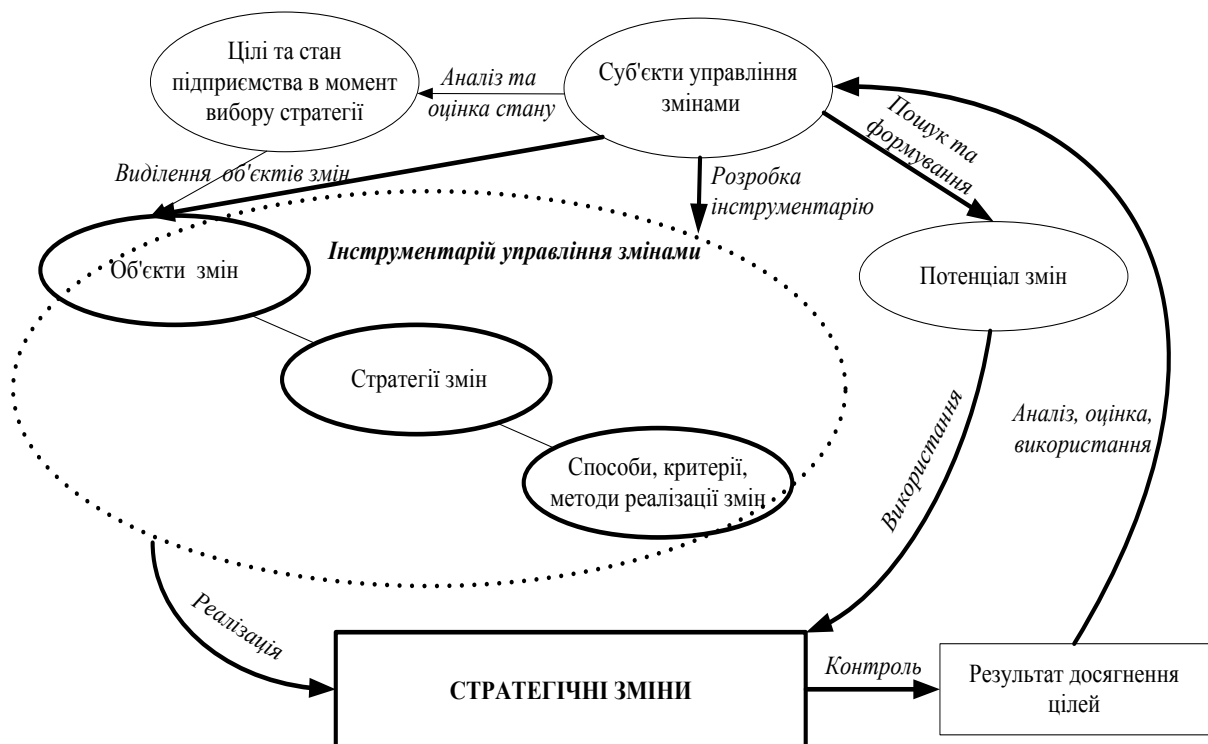


Рис. 1. Предметна область емпіричного дослідження стратегічних змін підприємства та інструментарію управління ними

У дисертації обґрунтовано, що відповідно до виділеного автором взаємозв'язку між об'єктами стратегічних змін та їх намірами у підприємства є такі

варіанти стратегій змін: внутрішнє зростання (концентрація на ринку, розвиток ринку, розробка/оновлення продукції, вилучення вкладень, диверсифікація) та зовнішнє (інтеграція та диверсифікація).

Найбільш значними викликами, що спонукають машинобудівні підприємства на стратегічні зміни, є: глобалізація процесів конкуренції, розробки та виробництва машинобудівної продукції; ускладнення машинобудівного виробництва, високий рівень інновацій і застосування ІТ-технологій; мінімізація термінів виведення виробів на ринки та зміни поколінь техніки; ефективне використання досвіду і знань; ускладнення умов постачань та необхідність чіткого дотримання вимог замовників.

Аналіз процесів стратегічних змін вітчизняних підприємств машинобудівної галузі виявив такі їх особливості та специфіку застосування інструментарію управління ними:

досить повільно відбуваються процеси розроблення відповідного законодавства щодо створення умов, гарантій та стимулів розвитку підприємництва, залучення зовнішніх інвестицій, підтримки малого та середнього бізнесу, конкурентоспроможних підприємств, інноваційної діяльності;

простежується стійка тенденція до створення машинобудівних корпорацій, холдингів і централізації управління підприємствами шляхом передачі частки функцій управління на вищий корпоративний рівень;

перехід від серійного виробництва продукції до позамовного й на випуск унікальної продукції («персоналізовані» вироби/серії); розширення модифікації виробів, продуктової лінії; скорочення строків виробництва та часу циклів підготовки виробництва;

спостерігається тенденція до зростання кількості промислових підприємств, що займаються інноваціями, впровадженням нових технологічних процесів та інноваційних видів продукції;

постійно зростає вартість залучення позикових коштів, тому основним джерелом фінансування інноваційних змін виступають власні кошти підприємств;

найпоширенішими передовими технологіями, що застосовуються виробниками продукції машинобудування, є реінжиніринг бізнес-процесів через впровадження автоматизованого проектування та конструювання, локальної мережі для проектування і виробництва, технологій виробництва продукції кінцевої форми, гнучких виробничих систем. Однак більшість підприємств використовують лише одну технологію з наведеного переліку;

стійкою є тенденція до зростання інформатизації та комп'ютеризації промислового сектора, зростає складність виробництва, виникає необхідність забезпечення машинобудівних підприємств ІТ-кадрами, технологіями та засобами обчислювальної техніки;

на високому рівні залишаються вимоги до професіоналізму і рівня освіти керівників, менеджерів й інженерно-технічних кадрів машинобудівних підприємств. Традиційно на вітчизняних машинобудівних підприємствах зосереджений науково-технічний кадровий потенціал, однак рівень забезпеченості машинобудівних підприємств науково-технічними кадрами скорочується.

Аналіз стану об'єктів стратегічних змін 17 машинобудівних підприємств

Харківського регіону дозволив ідентифікувати їх типи та підтвердив виділені особливості й специфіку застосування інструментарію управління ними на підприємствах машинобудівної галузі (табл. 2).

Таблиця 2

**Ідентифікація типів стратегічних змін
на машинобудівних підприємствах Харківського регіону**

Типи стратегічних змін	Результати аналізу
Організаційні зміни	Чітко простежуються процеси корпоратизації та централізації управління на машинобудівних підприємствах. Серед досліджуваних підприємств прикладом таких подій є: створення індустріальної групи ПрАТ «У.П.Е.К.» (в структуру корпорації входять ПАТ «Харківський підшипниковий завод» та ПрАТ «Лозівський ковально-механічний завод», ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», ПАТ Харківський верстатобудівний завод «Харверст» та ін.); приєднання до ПАТ «Завод ім. Фрунзе» СП «Фрунзе-Сита», а також створення та приєднання складів-філій у містах. Львові та Сімферополі, Київській, Одеській, Донецькій та Дніпропетровській областях
Технологічні зміни	Типовими є процеси: реструктуризації та реконструкції, модернізації основних цехів, виробничого обладнання та устаткування, реінжинірингу бізнес-процесів (автоматизоване проектування та конструювання, локальна мережа для проектування та виробництва, технології виробництва продукції кінцевої форми, гнучкі виробничі системи), техніко-конструкторських розробок та їхнього впровадження. Успішність у реалізації технологічних змін характерна для підприємств (ПрАТ «У.П.Е.К.», ВАТ «Турбоатом», ДП «Електроважмаш»), які мають у своєму складі інженерно-конструкторський комплекс, що дозволяє самостійно розробляти індивідуальне технічне устаткування та випускати продукцію з унікальними характеристиками
Зміни в продукції та послугах	Найбільш типовими для машинобудівних підприємств (на 60% від загальної кількості досліджуваних підприємств) є процеси модифікації, удосконалення, розширення номенклатури продукції. Для підприємств залишається незначною частка нових високотехнологічних виробів у загальному обсязі продажу
Ринкові зміни	Зміни в ринкових умовах машинобудівних підприємств (глобалізація процесів розробки, виробництва та конкуренції; скорочення строків виведення виробів на ринок; орієнтованість на вимоги замовника, складність ланцюгів поставок) вимагають проведення активного пошуку нових ринків збуту. Тільки на 5 з 17 досліджуваних підприємств залишилась орієнтація тільки на російський ринок збуту, що значно підвищує економічні ризики збуту продукції та безперервності їх діяльності
Зміни в персоналі	Недостатньо активною є тенденція щодо реалізації стратегічних змін у персоналі досліджуваних підприємств. Зразковими в реалізації таких процесів можна вважати підприємства, що традиційно мали програми розвитку персоналу, зокрема ДП «Електроважмаш», ВАТ «Турбоатом», а також ті, що входять до корпорації ПрАТ «У.П.Е.К.»

Результати емпіричного дослідження в сукупності дозволяють удосконалити методичний інструментарій управління організаційними змінами.

У третьому розділі – «Удосконалення інструментарію управління стратегічними змінами машинобудівних підприємств» – виявлено специфіку застосування інструментарію управління стратегічними змінами на машинобудівних підприємствах; сформовано напрями удосконалення інструментарію управління стратегічними змінами на підприємстві; розроблено методичний підхід до оцінки потенціалу змін машинобудівного підприємства.

За результатами аналізу стратегій змін, які реалізують досліджувані підприємства, їх можна поділити на такі групи за типами стратегій змін:

1) стратегія зовнішнього зростання, що відповідає процесам придбання, злиття, вертикальної інтеграції та диверсифікації. Підприємствами, що реалізують ці стратегічні зміни є: ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПрАТ «Лозівський ковальсько-механічний завод», ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Харверст», що входять до складу ПрАТ «У.П.Е.К.»; ПАТ «РОСС», що провело реорганізацію через приєднання до головного підприємства конструкторського бюро, Торгового дому, декількох підприємств; ПАТ «ХТЗ», що перейшло до керуючої компанії «Група ГАЗ» (Російська Федерація); ДП «Харківський електромеханічний завод» (ХЕМЗ) через продаж частини підприємства;

2) стратегія внутрішнього зростання, що передбачає стійкий фінансово-економічний стан підприємства, достатність ресурсів для його розвитку та включає такі напрями, як скорочення витрат, більш глибоку концентрацію на ринку, розширення і розвиток ринку, удосконалення товару, розроблення нового товару. Підприємствами, що реалізують цю стратегію, є: ВАТ «Турбоатом», ДП «Електроважмаш», ДП «Харківський електромеханічний завод» (ХЕМЗ), ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПрАТ «Лозівський ковальсько-механічний завод», ПАТ «Автрамат», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «Електромашина», ПАТ «Південкабель», ПАТ «ХТЗ»;

3) стратегія вилучення вкладень, що пов'язана з діями по оздоровленню, спрямованими на подолання ситуації зниження прибутку за рахунок зниження витрат, пошуку та створення додаткових джерел доходу, скорочення активів. Такими підприємствами, що реалізують цю стратегію, є: ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Харверст», ПАТ «Харківський електроапаратний завод», ПАТ «Харківський завод штампів та пресформ», ПАТ «Точприлад», ПАТ «Харківський завод електромонтажних виробів № 1»;

4) стратегія «без змін», що добре обґрунтована дослідженнями внутрішнього та зовнішнього середовища і є типовою для підприємств важкого машинобудування з тривалим життєвим циклом продукції та розглядається як бажана, коли відмова від здійснення змін не є загрозою для ефективного їх функціонування. Таким підприємством є ПАТ «РОСС».

До підприємств, що поєднують декілька стратегій змін, відносяться такі: стратегія зовнішнього зростання і стратегія внутрішнього зростання – ДП «Харківський електромеханічний завод», ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПрАТ «Лозівський ковальсько-механічний завод», ПАТ «ХТЗ»; стратегія зовнішнього зростання і стратегія «без змін» – ПАТ «РОСС»; стратегія зовнішнього зростання і стратегія вилучення вкладень – ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Харверст».

Для проведення детального аналізу стратегій змін, що реалізуються машинобудівними підприємствами, автором виділено ключові характеристики, які відповідають кожному з зазначених типів стратегій змін: стан підприємства, головна мета, масштабність і направленість змін, способи реалізації, критерії реалізації. Для групи підприємств, що реалізують стратегію вилучення вкладень (ПАТ «Укрелектромаш», ПАТ «Харверст», ПАТ «Харківський електроапаратний завод», ПАТ «Харківський завод штампів та пресформ», ПАТ «Точприлад», ПАТ «Харківський завод електромонтажних виробів № 1») проведено аналіз методом багатовимірною факторного аналізу (головних компонент) з метою визначення та моделювання найвпливовіших факторів змін у їх стані. За даними факторного аналізу синтезовано такі фактори: F_1 – забезпеченість власними коштами; F_2 – маневреність власного капіталу; F_3 – рентабельність діяльності; F_4 – розвиток виробничого персоналу; F_5 – технологічне зростання; F_6 – інформатизація виробництва; F_7 – забезпеченість виробничим персоналом; F_8 – прибутковість діяльності; F_9 – скорочення активів; F_{10} – зростання капітальних інвестицій.

Аналіз і моделювання факторів змін на підприємствах, що реалізують стратегію вилучення вкладень виявив антикризовий характер дій та показав, що реалізацію змін на підприємствах цієї групи визначають процеси реструктуризації активів з метою забезпечення безперервної діяльності та стійкості фінансово-економічного стану. Шляхом структурних змін своїх активів підприємства забезпечують виживання та підтримку фінансової стабільності в короткостроковому періоді, що характеризує такі заходи управління змінами, як термінові та локальні. Фактори інноваційного розвитку (інформатизація виробництва, модернізація обладнання, випуск інноваційної продукції, розвиток персоналу) не справляють значного впливу на діяльність підприємств, що реалізують стратегію вилучення вкладень. Результати аналізу інструментарію управління на 17 машинобудівних підприємствах Харківського регіону (табл. 3) стали підставою для формування напрямів його удосконалення.

Таблиця 3

Аналіз застосування інструментарію управління стратегічними змінами на досліджуваних машинобудівних підприємствах

Інструментарій	Застосування інструментарію (частка підприємств у загальній кількості досліджуваних), %
Способи реалізації	Реорганізація (24%), реструктуризація (58%), модернізація (53%), реконструкція (29%), переорієнтація (11%), перепроєктування (23%)
Дотримання критеріїв реалізації	Стійкість фінансово-економічного стану підприємства (47%), прибутковість діяльності (47%), зростання та інноваційний розвиток (23%), наявність конкурентних переваг (47%)
Стратегії змін	Стратегія зовнішнього зростання (42 %), стратегія внутрішнього зростання (59%), стратегія вилучення вкладень (35%), стратегія «без змін» (6%), сполучення стратегій (42%)
Методи реалізації	Аутсорсинг (80%), стратегічний аналіз та облік (29%), контролінг (100%), бенчмаркінг (29%), рефреймінг (0%), коучінг (17%), методи оцінки ризиків (100%), фінансово-економічний аналіз змін у стані (100%)

У дисертації автором обґрунтовані принципи формування інструментарію управління стратегічними змінами підприємства, які відповідають положенню, що розглядає процеси управління стратегічними змінами як процеси управління розвитком підприємства. Такими принципами виступають: проактивність – коли зміни ініціюються підприємством і дозволяють уникнути погіршення становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню темпів розвитку; адаптивність, що забезпечується ефективним пошуком найкращої моделі стратегічних дій та адаптивною поведінкою при виборі доцільних шляхів досягнення стратегічних цілей; холістичність – коли формування стратегічного портфеля відповідає принципу охоплення всього діапазону розвитку можливих подій; готовність – відповідний стан підприємства для реалізації стратегічних змін через формування потенціалу змін і стратегічного бачення; стратегічна креативність та епіместичність, що забезпечує критичне ставлення до вивчення досвіду і практичних результатів реалізації стратегічних змін іншими підприємствами; корпоративна соціальна відповідальність, що являє собою добровільну діяльність компаній приватного та державного секторів, спрямовану на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, на мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє середовище тощо з метою вирівнювання існуючих економічних і соціальних диспропорцій, створення довірчих взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою.

Це дало змогу виділити функції управління стратегічними змінами й визнати необхідність виокремлення та оцінювання потенціалу підприємств до змін як ключового фактора успішності їх реалізації. Методичний підхід до оцінювання потенціалу змін обґрунтовано автором з позицій примату суб'єктної складової потенціалу, а саме, необхідності оцінювання компетентності управлінців, що забезпечують якість та ефективність дій системи стратегічного управління змінами, розробляють стратегії та керують процесами змін. Оцінка потенціалу змін підприємств проводилась методом групового експертного опитування за шкалою Раша топ-менеджерів (12 експертів) корпорації машинобудівних підприємств ПрАТ «У.П.Е.К.».

Для збору вихідних даних використано анкету, що включала набір показників за 50 пунктами, які оцінювались за ознаками «ступінь важливості» та «простота реалізації» відповідно до таких напрямів: врахування та узгодження інтересів зацікавлених сторін (співробітників, інвесторів споживачів, партнерів, акціонерів, інвесторів) у реалізації стратегічних змін; корпоративний контекст реалізації стратегічних змін – залежність параметрів змін підприємств від корпорації, до якої вони входять; стратегічні завдання; організаційні *top*-характеристики управління стратегічними змінами; ключові важелі впливу на реалізацію стратегічних змін - рівень розвитку та навчання управлінського персоналу (рис. 2). Одиницею виміру за шкалою Раша є «логіт» (D), що визначається, як $D = \ln\left(\frac{P}{1-P}\right)$, де P – імовірність позитивної відповіді експерта на питання анкети.

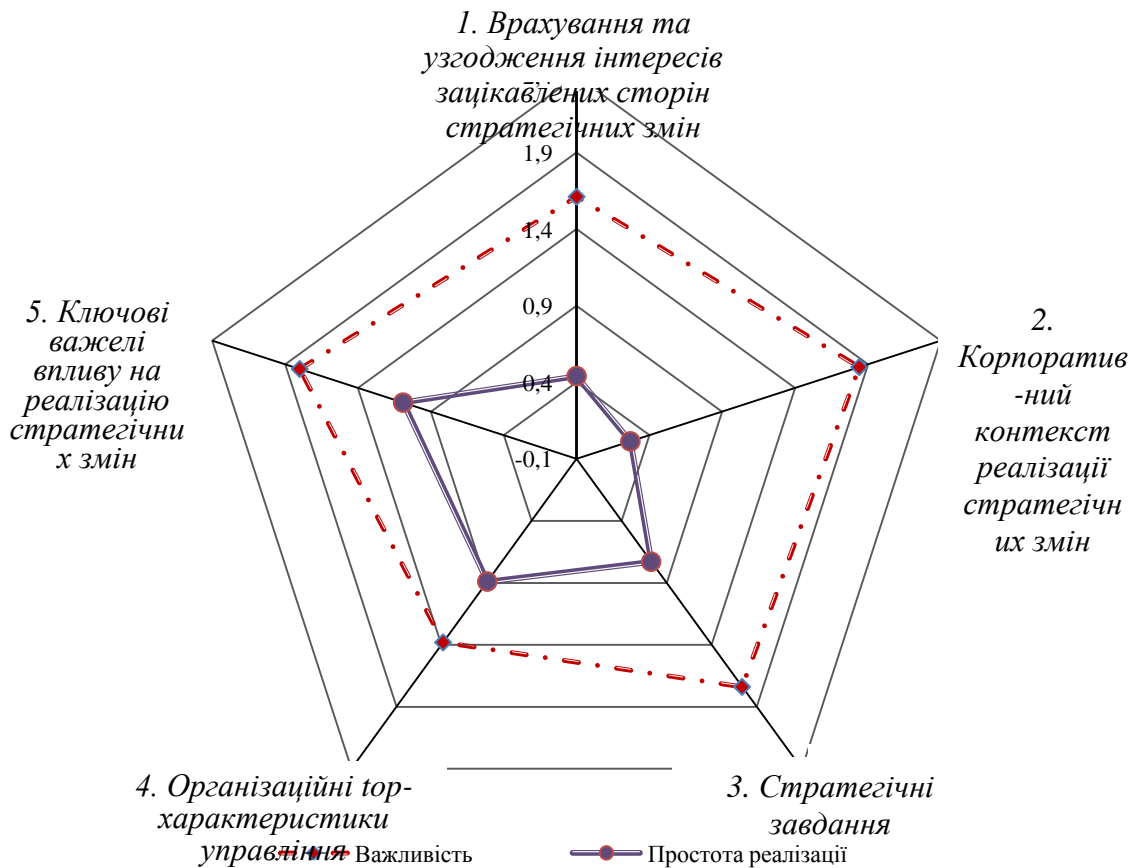


Рис. 2. Результати оцінювання потенціалу реалізації стратегічних змін
ПрАТ «У.П.Е.К.» за визначеними напрямками

Для визначення найбільш пріоритетних заходів та наочності зображення їх вибору результати оцінювання за кожним показником представлені у побудованій матриці пріоритетності (рис. 3). За результатами оцінювання усіх показників максимальне значення логіта становило $D_{max} = 2,4$, мінімальне – $D_{min} = -0,69$. Найпріоритетнішими за зазначеними показниками та ознаками є такі, що мають найбільше значення логіта, тобто розташовані в інтервалі від 0 до 2,4. У побудованій матриці пріоритетності (рис.3) закони розподілу значень результатів оцінки за ознаками «простота» і «важливість» близькі до нормального закону, що дало можливість інтервал змін значень логітів (від 0 до 3) поділити на рівні частини, виділивши 4 квадранти. Таким чином, найбільш пріоритетними є заходи, що за показниками оцінки увійшли у III квадрант, а саме: пункт 37 – впровадження програми організаційного розвитку із застосуванням навчальних програм та тренінгів для оволодіння сучасними технологіями управління; пункт 46 – розроблення програм групового або командного навчання; пункт 49 – впровадження комунікаційних технологій щодо обміну досвідом; пункт 42 – оволодіння методиками організації колективної взаємодії; пункт 5 – розроблення заходів залучення споживачів у процеси удосконалення якості продукції; пункт 40 – формальне закріплення сфер відповідальності; пункт 24 – отримання та використання інформації щодо нових світових досягнень галузі.

Простота реалізації

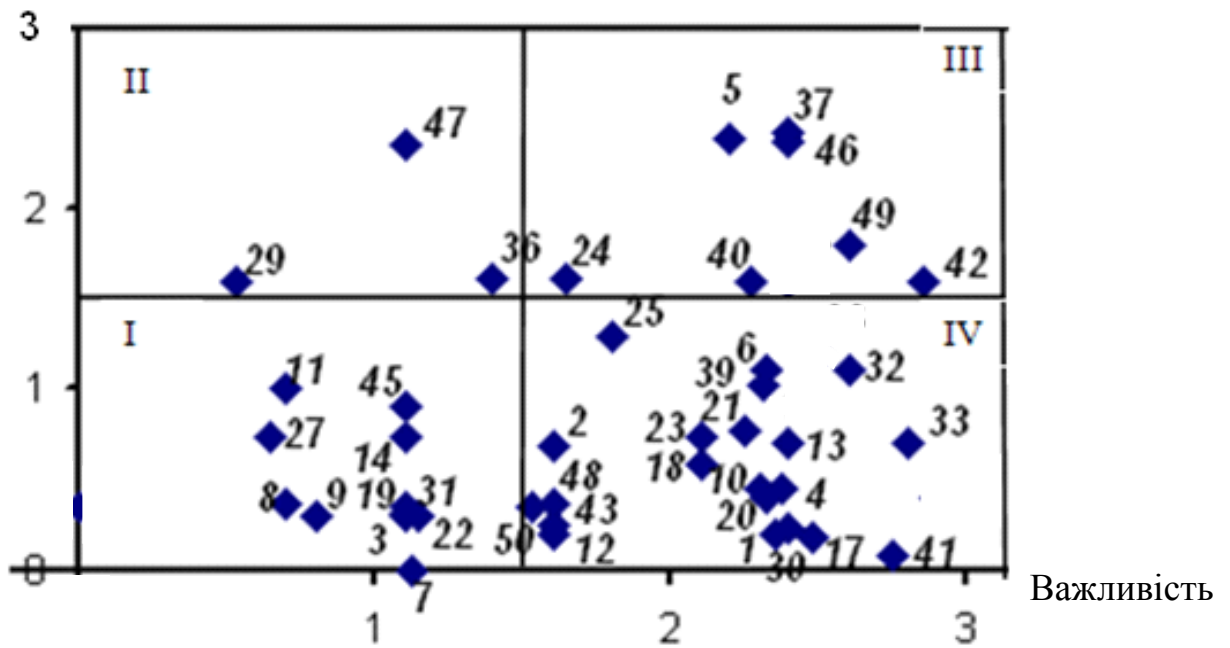


Рис. 3. Матриця пріоритетності результатів оцінювання за ознаками «важливість» – «простота реалізації»

Апробація інструментарію оцінювання потенціалу змін на підприємствах індустріальної групи ПрАТ «У.П.Е.К.», зокрема ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПАТ «Лозівський ковальсько-механічний завод» та ПАТ Харківський верстатобудівний завод «Харверст» та реалізація розроблених заходів довели практичне значення і доцільність подальшого використання запропонованого методичного підходу до оцінки потенціалу стратегічних змін.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних положень та методичного забезпечення щодо управління стратегічними змінами на машинобудівних підприємствах.

Основні висновки теоретичного та прикладного характеру, результати, що одержані в ході проведених досліджень, полягають у такому.

1. Наявність багатьох підходів до дослідження стратегічних змін та концептуальних моделей управління стратегічними змінами підприємства, їх систематизація дозволили розвинути понятійний апарат та визначити зміст інструментарію управління стратегічними змінами і представити його як сукупність способів, критеріїв, стратегічних моделей реалізації змін, методів аналізу та контролю за змінами, що спрямовані на об'єкти стратегічних змін і забезпечують процеси управління ними.

2. В теорії та концепціях управління змінами важливого значення набувають проблеми взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, урахування динаміки

його функціонування, процесів розвитку та адаптації до умов, що склались. Спираючись на таке положення в дисертації обґрунтовано, що методологічною базою формування інструментарію управління стратегічними змінами є синтез класичних підходів до управління підприємством (системний, ситуаційний та процесний з огляду на принцип керованості підприємством змінами), а також поведінкового – для формування проактивної моделі поведінки підприємства на ринку та інституціонального – при формуванні методичного забезпечення щодо прийняття і розроблення стратегічних рішень завдяки врахуванню інтересів зацікавлених груп (акціонери, клієнти, партнери, інвестори, держава).

3. Розроблено методичне забезпечення аналізу стратегічних змін підприємства, що базується на визначенні предметної області дослідження та розробці методичного підходу. Особливістю запропонованого методичного підходу виступає визначена автором структурно-логічна послідовність «об'єкти змін» – «стратегічні зміни» – «інструментарій управління» («стратегії змін», «способи реалізації», «критерії оцінювання», «методи контролю») – «потенціал змін», відповідно до якої здійснено етапи: ідентифікації стратегічних змін (об'єкти стратегічних змін – стратегії змін – способи реалізації) шляхом аналізу стану об'єктів стратегічних змін на машинобудівних підприємствах, виділення стратегій змін і способів їх реалізації з використанням аналізу особливостей прояву і тенденцій управління стратегічними змінами, а також визначення потенціалу змін підприємства та його оцінки.

4. Аналіз особливостей стратегічних змін і тенденцій управління ними на 17 машинобудівних підприємствах Харківського регіону визначив стан об'єктів стратегічних змін: в організаційних змінах чітко простежуються процеси корпоратизації та централізації управління (індустріальна група ПрАТ «У.П.Е.К.», ПАТ «Завод ім. Фрунзе», ПАТ «Автрамат»), на всіх підприємствах відбувались організаційні зміни в системі управління шляхом реорганізації та реструктуризацію; в технологічних змінах використовувались способи реструктуризації та реконструкції, модернізації виробничого обладнання та устаткування, основних цехів, реінжинірингу бізнес-процесів, техніко-конструкторських розробок та їхнього впровадження. Успішність реалізації технологічних змін характерна для підприємств, що зберегли у своєму складі інженерно-конструкторський комплекс (ПрАТ «У.П.Е.К.», ВАТ «Турбоатом», ДП «Електроважмаш»); у змінах щодо продукції найбільш типовими були процеси модифікації та удосконалення, розширення номенклатури продукції, що випускається (понад 60% від загальної кількості досліджуваних підприємств); в ринкових змінах підприємствами проводиться активний пошук нових ринків збуту (тільки на 5 з 17 досліджуваних підприємств залишилась орієнтація лише на російський ринок збуту); зміни у персоналі досліджуваних підприємств мають недостатньо активну тенденцію реалізації. Зразковими в реалізації таких процесів можна вважати підприємства, що традиційно мають програми розвитку персоналу, зокрема ДП «Електроважмаш», а також ВАТ «Турбоатом» і підприємства, що входять до корпорації ПрАТ «У.П.Е.К.».

5. Результати аналізу інструментарію управління стратегічними змінами, який застосовувався на досліджуваних підприємствах свідчать, про те що, за типами

стратегій змін 59% підприємств від загальної кількості досліджуваних дотримуються стратегії внутрішнього зростання, 42% – зовнішнього зростання, 35% – вилучення вкладень і 6% – обрали стратегію «без змін»; за способами реалізації стратегічних змін 24% підприємств від загальної кількості досліджуваних проходили реорганізацію, 58% – реструктуризацію, 29% – реконструкцію, 53%, – модернізацію, 11% – переорієнтацію, 23% – перепроєктування. Це свідчить про локальний і частковий характер стратегічних змін на досліджуваних машинобудівних підприємствах.

6. Виявлені особливості стратегічних змін у машинобудівній галузі і специфіка застосування інструментарію управління стратегічними змінами стали основою для розробки комплексу організаційних заходів щодо реалізації стратегічних змін на підприємствах. Цілеспрямованість і вибірковість заходів сприяють зниженню ступеня невизначеності та підвищенню імовірності своєчасного та якісного їх виконання. Результати апробації підтвердили практичне значення розробленого методичного забезпечення аналізу процесів стратегічних змін у діяльності ДП завод «Електроважмаш», ВАТ «Турбоатом» і підприємств індустріальної групи ПрАТ «У.П.Е.К.», дозволили обґрунтувати комплекс заходів для їх реалізації на основі визначення напрямів та об'єктів стратегічних змін (організації, технологій, продукції, ринку, персоналу).

7. Методичний підхід до оцінки потенціалу реалізації стратегічних змін полягає в оцінюванні з позицій примату суб'єктної складової потенціалу, а саме компетентності управлінців, які розробляють стратегії та керують процесами змін. Оцінювання потенціалу змін підприємств, які входять до індустріальної групи ПрАТ «У.П.Е.К.», виявив, що найбільш пріоритетними визнані заходи щодо створення постійних або тимчасових команд, груп спеціалістів для вирішення конкретного завдання, комітетів, інтеграторів, інтеграційних підрозділів; оволодіння сучасними технологіями управління, створення умов професійного зростання. Тобто ключовими важелями формування стану готовності потенціалу до реалізації стратегічних змін є рівень компетентності та знань управлінського персоналу.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях

1. Отенко В. І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій / В. І. Отенко, О. В. Гронь // Бизнес Информ. – 2011. – № 8. – С. 204–207.
2. Отенко В. І. Концептуальні засади реалізації стратегічних змін на підприємстві / В. І. Отенко, О. В. Гронь // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 209 – С. 45–47.
3. Отенко В. І. Методичне забезпечення дослідження стратегічних змін підприємства / В. І. Отенко, О. В. Гронь // Культура народів Причорномор'я. – 2011. – № 218. – С. 146–149.

4. Гронь О. В. Формування потенціалу реалізації стратегічних змін на підприємстві / О. В. Гронь // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». – Черкаси : ЧДТУ, 2012. – Вип. 31. – Ч. 1. – С. 139–141.

5. Гронь О. В. Методичний підхід до вибору інструментарію управління стратегічними змінами підприємства / О. В. Гронь // Вісник Львівської комерційної академії : збірник наукових праць. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2012. – Вип. 39. – С. 30–32.

6. Отенко В. І. Формування моделі управління стратегічними змінами підприємства / В. І. Отенко, О. В. Гронь // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2012. – № 11 (182). – Ч. 1. – С. 361–365.

Публікації за матеріалами конференцій

7. Гронь О. В. Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства / О. В. Гронь // Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції «Економічні підсумки 2011 року: досягнення та перспективи» (м. Львів, 23-24 грудня 2011 року). – Львів : Львівська економічна фундація, 2011. – Ч. 2. – С. 92–93.

8. Гронь О. В. Технологія аналізу стратегічних змін на підприємстві / О. В. Гронь // Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні погляди розвитку економіки: новації, проекти, гіпотези» (м. Дніпропетровськ, 30-31 березня 2012 року). – Дніпропетровськ : НО «Перспектива», 2012. – С. 90–92.

9. Гронь О. В. Формування інструментарію стратегічних змін на підприємстві в аспекті організаційного навчання / О. В. Гронь // Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Методологія та практика менеджменту у XXI столітті: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» (м. Полтава, 26-27 квітня 2012 року). – Полтава : ПУЕТ, 2012. – С. 406–408.

10. Гронь О. В. Забезпечення економічної безпеки в системі корпоративного управління підприємства / О. В. Гронь, Л. О. Мозгова // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Інформаційна та економічна безпека» (м. Харків, 24-26 квітня 2012 року). – Харків : УкрДАЗТу, 2012. – Вип. 39. – С. 66–68.

АНОТАЦІЯ

Гронь О. В. Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний економічний університет, Харків, 2013.

У дисертації розглянуто теоретичні положення та розроблено практичні пропозиції щодо формування інструментарію управління стратегічними змінами підприємства (на прикладі машинобудівних підприємств).

Визначено зміст поняття «інструментарій управління стратегічними змінами» шляхом виділення за ознакою «об'єкт стратегічних змін» його структурних складових – способи реалізації змін, критерії реалізації, стратегії змін, методи аналізу та контролю за змінами. Розроблено методичне забезпечення аналізу процесів реалізації стратегічних змін підприємствами, що включає методичні підходи, етапи, показники та критерії оцінки, методи розрахунків і моделювання, інтерпретацію результатів та їх використання для формування комплексу організаційних заходів щодо реалізації стратегічних змін на машинобудівних підприємствах. Запропоновано методичний підхід до формування інструментарію управління стратегічними змінами, напрями та етапи якого відповідають визначеній структурно-логічній послідовності: «об'єкти змін» – «стратегічні зміни» – «інструментарій управління» («стратегії змін», «способи реалізації», «критерії оцінювання», «методи контролю») – «потенціал змін». Подано методичний підхід до оцінки потенціалу реалізації стратегічних змін на підприємстві. Апробовано інструментарій управління стратегічними змінами на машинобудівних підприємствах харківської області.

Ключові слова: стратегічні зміни, підприємство, інструментарій управління, об'єкти змін, стратегії змін, способи реалізації, критерії оцінювання, потенціал змін.

АННОТАЦІЯ

Гронь А. В. Инструментарий управления стратегическими изменениями предприятия. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Харьковский национальный экономический университет, Харьков, 2013.

В диссертации рассмотрены теоретические положения и разработаны практические рекомендации по формированию инструментария управления стратегическими изменениями предприятия.

Сформирован понятийный аппарат и определено содержание инструментария управления стратегическими изменениями как совокупность способов, критериев, стратегических моделей реализации изменений, методов анализа и контроля, которые направлены на объекты стратегических изменений и обеспечивают процессы управления ими. Обосновано, что методологической базой формирования инструментария управления стратегическими изменениями является синтез классических подходов к управлению предприятием (системный, ситуационный и процессный), а также поведенческого и институционального подходов.

Разработано методическое обеспечение анализа стратегических изменений предприятия, которое базируется на определении предметной области исследования, идентификации стратегических изменений путем анализа состояния объектов стратегических изменений на машиностроительных предприятиях, выделения стратегий изменений и способов их реализации с использованием анализа особенностей проявления и тенденций управления стратегическими

изменениями, а также определения потенциала изменений предприятия и его оценки. Анализ процессов стратегических изменений отечественных машиностроительных предприятий выявил особенности и специфику использования инструментария управления ими: в организационных изменениях – устойчивую тенденцию к созданию машиностроительных корпораций, холдингов и централизации управления; в изменениях продукции – переход от серийного производства продукции к позаказной и уникальной, расширение модификации изделий, продуктовой линии; в изменениях технологий – сокращение сроков производства и времени циклов подготовки производства; рост информатизации и компьютеризации производства; реинжиниринг бизнес-процессов благодаря разработкам и внедрению автоматизации проектирования и конструирования, локальных сетей, гибких производственных систем; в изменениях персонала – повышение требований к компетентности менеджеров и инженерно-технических кадров.

По результатам анализа разработан комплекс организационных мероприятий по реализации стратегических изменений на исследуемых предприятиях. Результаты апробации подтвердили практическое значение разработанной методики анализа процессов стратегических изменений в деятельности ГП завод «Электротяжмаш», ОАО «Турбоатом», предприятий индустриальной группы ЧАО «У.П.Э.К.» и позволили обосновать комплекс мер по их реализации на основе определения направлений и объектов стратегических изменений (организации, технологий, продукции, рынка, персонала).

Особенностью предложенного методического подхода к формированию инструментария управления стратегическими изменениями выступает структурно-логическая последовательность «объекты изменений» – «стратегические изменения» – «инструментарий управления» («стратегии изменений», «способы реализации», «критерии оценивания», «методы контроля») – «потенциал изменений». В диссертации обосновано, что в соответствии с выделенной автором взаимосвязи между объектами стратегических изменений, стратегиями и способами изменений существуют такие варианты выбора: принимать активное участие в создании стандартов отрасли, а именно новых стандартов высокотехнологичных продуктов; обеспечивать продвижение собственного бренда, используя сформировавшиеся стандарты потребления (соответствие глобальным брендам); вступать в стратегические альянсы, консолидации, коалиции, союзы, используя их как способы доступа к дополнительным ресурсам, компетенциям и возможностям.

Методический подход к оценке потенциала реализации стратегических изменений заключается в обосновании необходимости оценивания субъектной составляющей потенциала, а именно компетентности управленцев, которые разрабатывают стратегии и руководят процессами изменений. Оценивание потенциала изменений предприятий, которые входят в индустриальную группу ЧАО «У.П.Э.К.», позволило определить наиболее приоритетные мероприятия по формированию потенциала к реализации стратегических изменений, в частности расширение взаимосвязей с научными и учебными заведениями для подготовки инженерных и управленческих кадров, использование новых учебных программ и тренингов для овладения передовыми методами проектного управления на базе

собственного учебно-производственного комплекса, получение и использование информации о новых мировых достижениях отрасли, овладение методиками организации коллективного взаимодействия и проектного управления инженерными разработками, создание системы преемственности профессиональных кадров предприятий корпорации.

Ключевые слова: стратегические изменения, предприятие, инструментарий управления, объекты изменений, стратегии изменений, способы реализации, критерии оценивания, потенциал изменений.

SUMMARY

Gron O.V. Tools of managing the strategic changes of the enterprise – the Manuscript.

The thesis for the Candidate of Economic Science degree for the speciality 08.00.04 – economics and enterprises management (on the types of economic activity) – Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2013.

The thesis deals with theoretical position and practical proposals for the formation of strategic change management tools in the enterprise (case study: machine-building enterprises).

The notion «tools of managing the strategic changes» has been identified as a set of methods, criteria, strategic patterns of these changes, analysis techniques and control methods, which are directed at the objects of the strategic changes and provide the management process. The methodological analysis of the processes of the strategic changes in the companies has been worked out. It includes methodological approaches, stages, indicators and evaluation criteria, methods of calculation and modelling, the interpretation of the results and their use to create complex arrangements to implement strategic changes in the machine building enterprises. The methodological approach to the formation of the tools of the strategic changes management has been suggested. Their directions and stages correspond to the definite structural and logical sequence: «objects of the change» – «strategic changes» – «management tools» («strategies of change», «ways of implementation», «assessment criteria», «control methods») – «potential for changes». The methodological approach to evaluating the potential of strategic changes in the company has been presented in our research. The set of tools of the strategic changes has been tested at the machine-building enterprises.

Key words: the strategic changes, the enterprise, management tools, objects of changes, change strategies, ways of implementation, assessment criteria, the potential for change.

ГРОНЬ ОЛЕКСАНДРА ВІКТОРІВНА

**ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Підписано до друку 08.02.2013 р. Формат 60×90/16.
Обсяг 0,9 ум.-друк. арк. Папір офсетний. Друк різнограф.
Наклад 100 прим. Зам. № 35/2.

Надруковано у ТОВ НВП «Инфотех-сервис ЛТД»
Свідоцтво про держ. реєстрацію 14060129
61166, м. Харків, пр. Леніна 9
Тел. (057) 702-13-88