

УДК 658.1

**О.О. Гаїдей**, заслужений працівник освіти України,  
директор Чернігівського промислово-економічного коледжу КНУТД  
**Я.В. Лісун**, канд. екон. наук, доцент, доцент  
кафедри менеджменту сфери послуг  
Київського національного університету технологій та дизайну

### МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ КАПІТАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (СВІТОВА ПРАКТИКА)

**АНОТАЦІЯ.** У статті розглянуто суть стратегічних змін і їх роль у підвищенні вартості бізнесу. Визначено причини виникнення та механізм управління змінами з метою збільшення капіталу підприємства

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** стратегічні зміни, механізм управління стратегічними змінами, стратегічна стійкість, стратегічний потенціал, вартість бізнесу

**АННОТАЦИЯ.** В статье рассмотрены суть стратегических изменений и их роль в повышении стоимости бизнеса. Определены причины возникновения и механизм управления изменениями с целью увеличения капитала предприятия.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** стратегические изменения, механизм управления стратегическими изменениями, стратегическая стойкость, стратегический потенциал, стоимость бизнеса.

**ABSTRACT.** The article is considered essence of strategic changes and their role in appreciation of value of business. The reasons of origin and mechanism of management by the changes with the purpose of capital increase of enterprise are certain.

**KEYWORDS:** strategic changes, mechanism of management by the strategic changes, strategic firmness, strategic potential, business cost.

**Постановка проблеми.** Одним з ключових чинників успіху підприємницької діяльності є здатність підприємства до своєчасних і результативних змін, відповідно до вимог зовнішнього середовища. Індикатором результативності змін слід вважати капіталізацію як процес перетворення додаткової вартості у капітал матеріальної та нематеріальної природи. Факторами капіталізації є не лише матеріальні ресурси, а й нематеріальні активи — знання, інформація, підприємницькі здібності тобто вміння ініціатора змін знаходити оптимальні рішення в умовах обмежених ресурсів.

**Аналіз останніх джерел.** Різні аспекти теорії та практики управління вартістю бізнесу є предметом наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних ченів І. Бланка, А. Гриценка, М. Горського, О. Макарюка, Ю. Черного, В. Щербакова, Д. Хаббарда, Дж. Р. Хитчнера. Дослідженнями людського капіталу займалися В. Анонюк, Д. Богиня, А. Колот, О. Прокопенко, В. Школа, В. Щербаченко. Стратегічний менеджмент та управління змінами досліджували І. Ансофф, Р. Джейкобс, А. Томпсон, А. Стрикленд, С. Ашмарина, Д. Воронков, О.Гусева, В.Немцов, Л. Довгань, З. Шершньова [1—10].

Подальшого вивчення потребують теоретико-методологічні основи формування механізму управління стратегічними змінами як інструменту капіталізації підприємства.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є формування механізму управління стратегічними змінами як інструменту капіталізації підприємства та підприємницької діяльності, аналіз сучасних тенденцій у цій сфері.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання: проаналізувати сутність змін та управління змінами в стратегічному аспекті; у зв'язку з чим визначити місце таких понять, як «стратегічна стійкість», «стратегічний потенціал», «потенціал змін»; конкретизувати причини, наслідки та тенденції сучасних стратегічних змін при здійсненні підприємницької діяльності; дослідити процеси управління змінами з використанням відповідного механізму.

**Виклад основного матеріалу.** Термін «змінити» означає: надати задати інший напрям; зробити зрушення від однієї позиції до іншої; трансформувати, замінити, перевести в іншу якість [2, с. 9]. Термін «управляти» в функціональному аспекті розуміється як: уміло направляти; здійснювати організаторські, адміністративні і контролюючі функції. Успішна економічна діяльність неможлива без здійснення управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях і саме стратегічне управління та результативні зміни є вирішальними у боротьбі з конкурентами.

В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань стратегічні зміни розуміють як «постійний або східчастий процес переведення організації на новий рівень із використанням існуючих ідей і концепцій» [7, с. 248]. І. Ансоф визначає стратегічні зміни як «чотирьох стадійний процес, що включає стадії аналізу поточної ситуації, аналізу чинників ситуації, вибору стратегії змін і контролю за реалізацією її впровадження» [1, с. 201]. За Р. Джейкобсом, «Стратегічні зміни — це процес залучення добре проінформованих людей для реалізації змін, які спрямовані на засвоєння нових способів роботи, завдяки яким виграє вся організація як у теперішній час, так і в майбутньому» [5, с. 26]. При наявності досить широкого спектру трактовок стратегічних змін в організації, на думку З.Є. Шершньової, «загальною рисою їх є така настанова: забезпечення переходу організації у якісно новий стан за допомогою певних засобів, що є способом реалізації сукупності стратегій (стратегічного набору) організації» [10, с. 602]

Отже, визначення провідних учених щодо стратегічних змін варіюються від загального розуміння до сутності процесів і механізму управління змінами з акцентом на людський чинник (ініціатора, команди змін) і формування стратегій.

На нашу думку стратегічні зміни в організації означають упровадження нових методів, технологій та елементів з метою удосконалення та підвищення ефективності діяльності організацій відповідно до динамічних вимог ринку, отримання вигоди з можливостей, що створилися в бізнесі за рахунок реалізації стратегій, забезпечення конкурентних переваг та підвищення вартості бізнесу.

На думку А. Томпсона, А.Дж.Стрікланда, Б.Карлофа [8], стратегія як план по здійсненню місії, цілей організації, спрямований на зміцнення позицій, задоволення споживачів шляхом вдалої координації та розподілу ресурсів.

Пріоритетною категорією такого розуміння є ціль, як бажаний результат якого необхідно досягти в майбутньому. При цьому ціль може мати як статичний зміст, (наприклад підтримання бізнес-параметрів організації на попередньому рівні), так і динамічний (заплановане бажане відхилення параметрів від попереднього рівня). Стратегічні зміни неможливі без цілей, у зв'язку з чим вчені вживають словосполучення «цілі стратегічних змін» [2, 4]. Отже, зміна — це завжди динаміка: відхилення, перехід до нового стану, відсутність якого означає відсутність змін. А ціль не завжди означає зміну стану та ситуації.

Зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі без відповідної реакції підприємства слід розглядати як передумову коригування або розробки нових стратегій. Поява адекватної реакції підприємства є свідченням упровадження змін і реалізації відповідної стратегії. У цьому випадку стратегія розуміється як вектор, що змінює стан підприємства, переводить його з колишнього до нового стану шляхом реалізації стратегічних змін.

В управлінні змінами йдеться про традиційні складові стратегічного менеджменту: можливості та загрози зовнішнього середовища; сукупність сильних сторін, що підвищують стратегічну стійкість організації і слабких сторін, що знижують її; стратегічний потенціал; стратегічний набір, що забезпечує конкурентні переваги, свідченням яких є збільшення вартості бізнесу [1—8, 10].

Стратегічна стійкість є спроможністю підприємства дотримуватись принципу динамічної рівноваги та гнучкості шляхом переваги його стабілізуючих змін над дестабілізуючими і є свідченням високого рівня стратегічного потенціалу. Стратегічний потенціал підприємства, в свою чергу, розуміють як сукупність наявних ресурсів і можливостей для розробки та здійснення стратегії підприємства, можливості випускати та реалізовувати конкурентоздатну продукцію (надавати послуги) та успішно протистояти впливу зовнішнього середовища [8, с. 126].

Разом з тим, Д.К. Воронков використовує термін «потенціал змін», під яким розуміє «сукупність можливостей для переходу від поточного стану підприємства до нового стану в майбутньому в процесі розвитку, при чому цей перехід забезпечується наявністю у підприємства ресурсів, які можуть бути використані для здійснення змін: матеріальних, фінансових, інноваційних, інформаційних, людських, організаційних тощо» [3, с. 2].

Тому необхідно свідомо управляти стратегічними змінами шляхом використання результативного та ефективного механізму. Механізм управління стратегічними змінами — це сукупність організаційних, економічних, технічних, інформаційних і психологічних взаємопов'язаних компонентів і процесів, що забезпечують узгоджене, взаємопов'язане та взаємодіюче функціонування всіх складових системи підприємства для досягнення цілей. Функціонування механізму управління стратегічними змінами передбачає реалізацію структурованого процесу щодо розробки і успішного упровадження змін (нових ефективних перетворень) відповідно до рівня стратегічного потенціалу організації з метою підвищення стратегічної стійкості, конкурентоспроможності та вартості бізнесу (рис. 1).

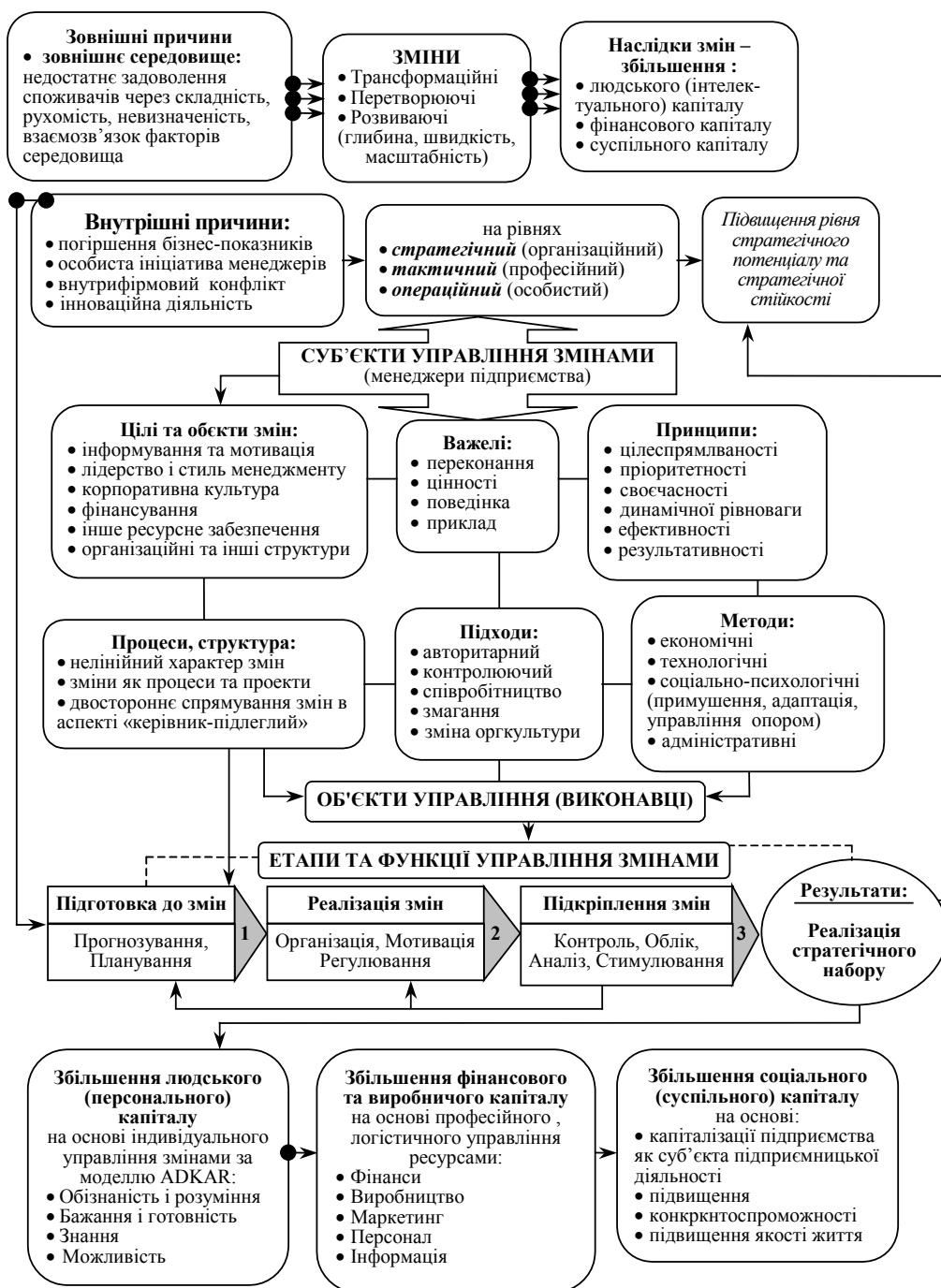


Рис. 1. Механізм управління стратегічними змінами як інструментом капіталізації підприємницької діяльності

При здійсненні стратегічних змін і використанні відповідного механізму необхідно враховувати такі особливості:

1. *Тип змін.* На підприємствах використовуються: *трансформаційні зміни*, що передбачають реформування генеральної стратегії (10 % підприємств); *перетворюючі зміни* — удосконалення або перегляд конкурентних стратегій (50 % підприємств); *розвиваючі зміни* — удосконалення функціональних стратегій, спрямоване на оптимізацію певних параметрів (50 % підприємств) [4, с. 98].

2. *Нелінійний характер змін.* Часто неможливо чітко виділити початкову та кінцеву точку змін. Зміни складаються з оперативних та тактичних завдань щодо реалізації стратегічних цілей.

3. *Реалізація змін як проектів із використанням процесного підходу, що мають структурований і взаємозалежний вплив.*

4. *Процес змін має двостороннє спрямування — зверху вниз і знизу доверху (від керівництва — до підлеглих, від підлеглих — до керівництва), що підтверджується дослідженнями Д.К. Воронкова з використанням таких математичних інструментів як когнітивний підхід та імпульсне моделювання [3].* Процес змін повинен починатися на верхніх рівнях для здійснення загального керівництва і на нижніх рівнях — для визначення мотивів, заохочення участі співробітників і завоювання їх підтримки.

5. *Зміни в роботі організації мають важливе значення для кожного співробітника.* Для функціонування організації в нових умовах, необхідно забезпечити адаптацію співробітників.

6. *Використання систем моніторингу та оцінки є необхідним для успішного і безперервного процесу переходу на нові умови роботи.* Дослідження показали, що більшість учених пропонують використовувати кількісні (аналітичні та статистичні методи, методи математичного програмування, методи теорії ігор) та якісні методи (методи простого ранжування, вагових коефіцієнтів) [2—4, 6].

Потребу формування та використання дієвого механізму управління стратегічними змінами засвідчують результати емпіричного дослідження [4, с. 94—95], відповідно до яких достатній рівень стратегічного управління спостерігається на 40% підприємств; управління стратегічними змінами на 20 % підприємств за умови переважного залучення топ-менеджерів (70 %) (табл. 1).

Таблиця 1

## РЕЗУЛЬТАТИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

№	Характеристика проблеми	Частка підприємств *, %
<b>1</b>	<b>Ступінь стратегічного управління на підприємстві</b>	
1.1	Використання чітко розробленої стратегії з обґрунтованими цілями та критеріями оцінки ефективності	40
1.2	Використання окремих елементів стратегічного управління, за відсутності цілісної стратегії	30
1.3	Відсутність обґрунтованого стратегічного управління	30

Закінчення табл. 1

№	Характеристика проблеми	Частка підприємств *, %
<b>2</b>	<b>Ступінь цілеспрямованого управління стратегічними змінами на підприємстві</b>	
2.1	Наявність структурованого управління стратегічними змінами	20
2.2	Використання окремих методів управління змінами	50
2.3	Відсутність управління змінами	30
<b>3</b>	<b>Ступінь залучення працівників у процес управління змінами</b>	
3.1	Топ-менеджери (вище керівництво підприємством)	70
3.2	Працівники спеціальних підрозділів зі стратегічного розвитку	20
3.3	Працівники тимчасових робочих груп, залучення зовнішніх консультантів	10

\* До дослідження увійшли 20 підприємств Донецької області виробничих (9), торговельних (7), будівничих (2) видів діяльності та сфери послуг (2), серед яких 4 великих, 14 середніх та 2 малих підприємства. Складено на основі [4, с. 94-95]

Управління змінами на підприємствах включає такі основні компоненти:

- сукупність процесів і інструментів управління змінами;
- управлінська і лідерська компетентність на всіх рівнях організації;
- стратегічний потенціал, що дає підприємству можливість бути гнучким та готовим до змін.

Приходимо до висновку, що управління змінами включає «технічні» і «людські» компоненти. До технічних відносяться: межі і цілі змін; виконавці змін; джерела фінансування; керівництво, яке реалізує проект змін на всіх рівнях.

Процес розвертання і упровадження управління змінами як складова відповідного механізму проходить три послідовні стадії та відповідні функції:

1. Підготовка до змін (прогнозування та планування — формування бачення). Необхідно зрозуміти природу змін, оцінити поточний стан і визначити орієнтири (бажані результати) на всіх рівнях управління, виявити і оцінити ризики, розробити відповідні заходи для їх мінімізації

2. Реалізація змін (організація, регулювання — формування стратегії). Потрібно визначити команду змін як групу працівників, які стикнуться зі змінами, розробити план комунікацій, створити структури підтримки, план подолання опору змінам. Надалі ці плани повинні вбудуватися в загальний проектний план і доводитись до відома всіх учасників процесу змін.

3. Підкріплення змін (контроль, облік, аналіз, стимулювання — реалізація стратегії). Ця стадія передбачає збір і аналіз звітності на основі налагодженого зворотного зв'язку з працівниками; виявлення елементів і причини опору, проведення роботи по його подоланню.

Успішне управління змінами вимагає розуміння його одночасно як процесу і як проекту, потребує забезпечення організаційної, інформаційної, технічної, фінансової та іншої ресурсної підтримки змін.

*Ключовими інструментами*, що забезпечують результативність в управлінні стратегічними змінами є маркетинг, логістика, управління ресурсами, персонал як головний агент змін.

*Важелі змін* — це фактори, що можуть або перешкодити, або допомагати працівникам і підприємству в цілому пристосуватися до зовнішніх змін. Доцільно використовувати такі важелі змін: переконання, шкала цінностей, лінії поведінки (особисті вчинки), навички. Кожний з цих важелів змін по-різному реагує на зміни на трьох рівнях: особистому (операційному); професійному (тактичному), як робота структурного підрозділу); організаційному (стратегічному), створюючи основу для підвищення людського, фінансового (виробничого), суспільного капіталу.

Зміни на особистому рівні відбуваються шляхом приведення своїх переконань, шкали цінностей, навиків і ліній поведінки у все більшу відповідність новим вимогам. У *індивідуальному управлінні змінами при формуванні людського капіталу* доцільно застосовувати модель ADKAR що складається з блоків — Awareness-Desire-Knowledge-Ability-Reinforcement (див. рис. 1). Організаційне і індивідуальне управління змінами є взаємоузгодженими, оскільки сукупні зміни в організації як суб'єкті підприємницької діяльності складаються з успішних змін, які відбуваються з кожним окремим співробітником. Фактично, кожна окрема дія у складі стратегічного управління змінами має пряму цільову і сутнісну відповідність одному з елементів моделі ADKAR. При цьому першочерговим завданням керівництва (ініціатора змін) є здатність показати і обґрунтувати зв'язок управління змінами з результатами у вигляді капіталізації підприємства та збільшення вартості бізнесу.

**Висновки.** Капіталізацію як процес перетворення додаткової вартості у капітал слід розглядати як індикатор ринкової оцінки функціонуючого капіталу підприємства за величиною можливих доходів. У зв'язку з цим необхідно управляти матеріальними і нематеріальними формами капіталізації. Процес «управління змінами» повинен бути послідовним і посилюватися, або слабшати залежно від потреб і результатів. Управління стратегічними змінами — це управління конкурентоспроможністю, постійне корегування напрямку діяльності підприємства, оновлення його структури і пошук нових можливостей, що в цілому підвищує вартість бізнесу.

### **Література**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Ашмарина С.И., Герасимов Б.Н. Управление изменениями / С.И. Ашмарина, Б.Н. Герасимов. Рид Групп, Серия: Национальное экономическое образование. — 2011. — 208 с.
3. Воронков Д.К. Критерії успішності проведення стратегічних змін на підприємстві [Електронний ресурс] — Режим доступу [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2011\\_23\\_1/17Voron.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/17Voron.htm)
4. Гусєва О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. — 2012. — № 1 (5). — Том 2. — С. 92—100.
5. Джейкобс Роберт В. Стратегические перемены в реальном времени: Эффективное внедрение метода стратегических перемен — путь к успеху: Пер с англ. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. — 408 с.

6. *Игнатъева І.А.* Стратегічний менеджмент: Підручник. — К.: Каравела, 2008. — 480 с.
7. *Немцов В.Д., Довгань Л.Є.* Стратегічний менеджмент. — К.: Вид-во УПВКЕксОб, 2001. — 559 с.
8. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
9. *Черный Ю.И., Рейнгольд Е.А.* Стоимость бизнеса и стратегия развития компании. Основные принципы построения интегрированной системы / Ю.И. Черный, Е.А. Рейнгольд. — РИО МАОК. — 2009. — 214 с.
10. *Шершньова З.Є.* Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.

Статтю подано до редакції 22.10.2012 р.

УДК 339.727.22:331.215.2, 336.748

**В.В. Гречин**, аспірант кафедри економічної теорії  
Національного університету «Кієво-Могилянська Академія»

### **ВПЛИВ КОМПАНІЙ З ІНОЗЕМНИМ КАПІТАЛОМ НА ДИНАМІКУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТНІ І ОБМІННИЙ КУРС У КРАЇНАХ, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ**

**АНОТАЦІЯ.** У статті розглянуто економічну літературу, присвячену дослідженню впливу компаній з іноземним капіталом на зміну заробітної платні у країнах, що розвиваються; обґрунтовано доцільність поділу компаній з іноземним капіталом на два типи за критерієм переважної території реалізації товару (експортоорієнтовані компанії і компанії внутрішнього ринку), і поставлено питання можливого взаємозв'язку між належністю компанії до одного з двох типів і її впливом на заробітну плату і динаміку обмінного курсу.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** прямі іноземні інвестиції, заробітна платня, обмінний курс

**ABSTRACT.** The article is devoted to the foreign-owned companies' impact on the dynamics of wages and exchange rates. The author provides literature review and suggests new classification for the foreign-owned companies, being based on the criteria of the basic company's market (foreign or domestic). Some wages' and exchange rate-connected features are outlined for the both types of the companies.

**KEY WORDS:** FDI, wages, exchange rate

**Постановка проблеми.** Питання присутності іноземних компаній у країнах, що розвиваються, і ступеню регулювання їхньої діяльності урядами цих країн є однією з позицій, за якими ведуться дискусії між економістами. Прихильники вільної торгівлі, спираючись на положення про пріоритетність конкурентної економіки з точки зору максимальної ефективності діяльності економічних агентів і відсутності суспільних втрат (deadweight losses), що виникають унаслідок усіляких обмежень вільної конкуренції, обстоюють переваги відкритого конкурентного ринку. На противагу їм, прихильники протекціонізму стверджують, що конкуренція з боку ефективніших і фінансово могутніших іноземних компа-