

стану робочих місць та їхній атестації, підвищенні кваліфікації кадрів, узагальненні та використанні нагромадженого на інших підприємствах позитивного досвіду

У наш час розмір заробітної плати встановлюється зазвичай з урахуванням загальної професійно-кваліфікаційної підготовки людини, але вона повинна пов'язуватися із внесками працівника у розвиток підприємства. Усе це вказує на те, що існує рух від економіки робочої сили до економіки сили інтелекту, що означає: в суспільстві знання виступають головним фактором виробництва.

Подальші дослідження в даному напрямку необхідні з огляду на те, що саме інтелектуалізація праці, виступаючи глобальною характеристикою сучасного розвитку виробничих сил і виробничих відносин, має визначати основні параметри, зміст та напрямки інтеграції нашої країни в новий світовий економічний простір. За принципом – головне – не технологія, не автоматизація, а людина.

### Список літератури

1. Сухомлинский В.А. Об умственном воспитании / В.А. Сухомлинский. – К.: Рад. школа, 1983. – 224 с.
2. Ильяшенко С. Сущность, структура и методические основы оценки интеллектуального капитала предприятия / С. Ильяшенко // Экономика Украины. – 2008. – № 11. – С. 16-25.
3. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. / Є.П. Качан [та ін.]; за ред. Є.П. Качана. – К.: Знання, 2008. – 407 с.
4. Сакаяй Т. Стоимость, создаваемая знаниями, или история будущего (Новая индустриальная волна на Западе: Антология) / Т. Сакаяй; под ред. В.Л. Иноземцева. – М.: Academia, 1999. – С. 337-371.

УДК 005.21:[658:338.45]

Забаріна Д.А. (ДонНУЕТ, Донецьк)

### ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розглянуто методологічні принципи та завдання стратегічного управління трансформацією промислового підприємства, визначено діалектику підприємства та його бізнесу, а також способи інтеграції підприємств у бізнес-простір.*

**Ключові слова:** підприємство, система, трансформація, стратегія, управління, системність, стабілізація, планування, інтеграція, бізнес-простір.

Обґрунтування перетворень та реалістичних шляхів розвитку економіки України передбачає виявлення достовірної картини її реального стану на тлі динамічних змін, що відбуваються в суспільстві. У зв'язку із цим аналіз соціально-економічних трансформацій на макро-, мезо- та мікрорівні у взаємозв'яз-

ку з найбільш суттєвими соціальними та інституційними змінами заслуговує особливої уваги. Необхідність стратегічного управління трансформаціями промислового підприємства обумовлена нерівномірністю змін у різних галузях економічної діяльності та в різних частинах економічного простору в порівнянні з періодом позаринкового розвитку.

У процесі підготовки матеріалу використано окремі положення наукового доробку таких відомих авторів, як Л.І. Абалкін, А.Г. Аганбегян, С.Ю. Глазьев, Т.Г. Долгопята, А.Б. Ідрісов, В.Н. Кириченко, Г.Б. Клейнер, В.А. Комков, А.Д. Некипелов, Ю.М. Осипов, В.Л. Тамбовцев, А.І. Татаркін, Ю.М. Швирков, Серед досліджень з теорії організації та стратегічного управління були використані матеріали таких авторів: Р. Акоффа, І. Ансоффа, А.Д. Берліна, І.Б. Гуркова, В.С. Єфремова, Ю.В. Іванова, І.Н. Шургаліної та ін.

Метою статті є визначення основних принципів стратегічного управління трансформацією промислового підприємства.

Результати ринкової трансформації українських промислових підприємств вказують на те, що ні на початку, ні в ході здійснення трансформації економіки України не були сформульовані цілі змін, внесених у функціонування соціально-економічних систем, відповідно відсутні стратегічні орієнтири розвитку. Відмова від формулювання мети супроводжувалася відсутністю наукового обґрунтування та прогностного забезпечення стратегії трансформацій, ігноруванням необхідності оцінки необхідних ресурсів та соціальних витрат, що супроводжують цей процес.

Здійснення трансформації промислового підприємства висуває два завдання: стратегічне і тактичне – перехід в новий якісний стан та збереження цілісності.

Вирішення цих завдань визначає подвійність цілей регулятивного впливу в трансформаційних умовах: одна з них пов'язана із забезпеченням розвитку та спирається на перетворювальні функції, а друга – із забезпеченням умов її функціонування, прагненням уникнути дестабілізації, що становить загрозу її цілісності. Проблема збереження відтворювальної цілісності підприємства трансформується в стратегічне завдання збереження досягнутого економічного потенціалу та забезпечення сталого функціонування.

Тому проблема трансформації, яка оцінюється з позицій принципу цілісності, – це проблема адаптації промислового підприємства до змін, зовнішнього впливу, пристосування, реакція на нові умови функціонування. У загальному плані завдання трансформації промислового підприємства, що розглядається в цьому контексті, полягає у визначенні темпів та синхронізації змін загальних характеристик та зовнішнього впливу, які відповідають адаптаційним можливостям системи. Темпи трансформації мають поєднуватись із адаптаційними можливостями промислового підприємства.

Необхідно враховувати синергетичні взаємозв'язки змін, що відбуваються, віддаючи перевагу стеженню за системними змінами, які, у свою чергу, висувають на перший план ієрархію цілей трансформування, в якій ті чи інші зміни завжди мають бути відповідними до завдання відтворювальної цілісності підприємства.

Найважливішою умовою успішного трансформування є вироблення реальних уявлень про кінцеву мету, як і цілей, проміжних в часі та відповідних позиціям комплексності перетворення системи. Відповідно до мети та характеру об'єкта трансформації мають бути обрані засоби та методи впливу. Слід передбачити всі можливі наслідки втручання в систему, оцінити їхні кумулятивні ефекти.

Досвід українських реформ свідчить, що недостатньо лише «запустити» перетворювальний механізм, розпочати перетворення, необхідно враховувати та прораховувати наслідки прийняття тих чи інших рішень.

Стратегія трансформацій, яка оцінюється з позиції динаміки перехідних процесів, також повинна мати системний характер. Зміст перехідних процесів та постановка цілей трансформацій об'єктивно взаємопов'язані. При цьому саму діяльність з трансформації потрібно організовувати із системних позицій, а «дерево» проміжних цілей будувати з урахуванням принципів цілісності, доповнюваності, нелінійності кумулятивних ефектів. Формулювання цілей реформування або дерева цілей повністю залежить від того розуміння змісту трансформаційних перетворень, яке притаманне реформаторам, тобто певною мірою є суб'єктивним.

Тим не менше загальносистемні критерії накладають певні обмеження на формулювання цих, нехай навіть і суб'єктивних, проміжних цілей. Цілі мають співвідноситися із адаптаційними можливостями підприємства, а пошук нових, бажаних станів формулюватися не довільно, а відповідно до тих станів, які «лежать в області можливих рішень» [1, с. 118].

Успіх трансформації підприємства значною мірою залежить від обраної стратегії та тактики перетворень (змісту і структури процесу трансформації), з одного боку, та, з другого – від інтенсивності, масштабів та темпів змін, а також здатності контролювати та коригувати розвиток перехідних процесів. Регулювання процесів трансформації підприємства націлене на зміну підприємства з тим, щоб запобігти стихійному розвитку протиріч, тобто уникнути дестабілізації та непередбачуваних стрибків, гострих криз. Оцінюване із цих позицій трансформування виступає як засіб збереження стратегічного контролю над процесами розвитку [1, с. 125].

Очікуваний результат трансформації треба узгоджувати із загальносистемним принципом: розвиток здійснюється через складність. Звідси випливає, що метою розвитку та напрямку корекції руху трансформованого підприємства може стати тільки підприємство більш складного порядку, до якого входять елементи організації вихідної моделі, а також нові елементи, що переводять в цілому нову систему на більш високий рівень. На основі системного підходу зміст трансформації може бути оцінений в короткостроковому та довгостроковому аспекті, з динамічною точки зору та з позиції створення умов для переходу системи до нового стану (елементи, структура, взаємозв'язки). Якщо існує можливість свідомої корекції переходу, то вибір повинен здійснюватися в напрямку найбільш ефективної моделі розвитку.

Відсутність системності у стратегічному переході на нову модель не гарантує стійкість нового стану системи, збіг результату з планованим ефектом.

Наявність такої собі «старої» якості, не дозволяє зробити перехід системи в намічений новий стан, а спричиняє якусь якісну мутацію [2, с. 87]. Справедливість такого стану підтверджується прикладами трансформації українських соціально-економічних систем на всіх рівнях внаслідок її безсистемного часткового трансформування.

Таким чином, стратегічний перехід в новий стан соціально-економічної системи, у т.ч. промислового підприємства, пов'язаний із вирішенням таких завдань, як:

- визначення нових станів для кожного рівня складної системи;
- створення умов для переходу в новий стан;
- забезпечення гармонізації збалансованості окремих елементів та забезпеченням їхньої динамічної узгодженості як частин системи, здатних забезпечити її розвиток у часі.

Механізми стратегічного переходу пов'язані з нелінійними ефектами, спонтанною глобальною реакцією системи на критичні навантаження. При цьому потенціал змін накопичується всередині системи. Масштаби трансформації, ступінь переходу системи в нову якість пов'язані не тільки з масштабністю застосованого впливу, як прийнято вважати традиційно, але із тим потенціалом, який закладено в самій системі. Тому для отримання певного результату виявляється важливою не тільки, та не стільки масштабність вжитих заходів, але й їхній характер, спрямованість та узгодженість з вихідним станом системи [3, с. 55].

У цьому випадку набуває важливості об'єктивної оцінка стану системи під час вироблення загальної стратегії та конкретних заходів для корекції розвитку.

Необхідність адекватного відображення стану системи, процесів, що піддаються регулюванню, має універсальний характер, проте жорсткість цієї вимоги зростає в міру посилення нерівноважності системи, зростання її нестійкості. Навіть малого за абсолютними масштабами впливу може виявитися достатньо, щоб викликати незворотню втрату стійкості системи, яка перебуває в нерівноважному стані. Тому зростає значення обґрунтованості регулятивних впливів.

Принципово важливим стає розуміння, що вкрай потужні, але не адекватні стану системи впливу дії можуть не дати бажаного, тобто позитивного результату, тоді як не настільки масштабні в абсолютному відношенні, але адекватні можуть за менших витрат енергії легко вивести систему на одну з можливих бажаних траєкторій та забезпечити бажану спрямованість розвитку [2, с. 93]. Питання про стратегію трансформації вирішується за умови виконання комплексу умов, які дозволили б системі здійснити намічений перехід. Оскільки перехід системи до нового стійкого стану шляхом її реформування здійснюється на основі суб'єктивних переваг, що розглядають досягнення певного стану системи як бажаний, то рух у цьому напрямку має здійснюватися шляхом цілеспрямованого формування умов цього переходу.

Стратегія трансформації має здійснюватися не довільно, за бажанням її ініціаторів, а відповідно до висновків наукового аналізу в системі можливих

рішень, тобто відповідно до того потенціалу змін і можливих форм, які можуть реалізуватися в такому середовищі. Визначення сфері можливих рішень є найбільш складним та відповідальним завданням реалізації технології переходу. Виявлення можливих, принципово реалізованих в такому середовищі нових станів має ключове значення, з одного боку, для прогнозування сценаріїв майбутнього і, з другого – для корекції розвитку відповідно до уявлень про його оптимальні варіанти.

Таким чином, першою проблемою після визначення мети трансформації як якогось бажаного стану системи є виявлення адекватного йому набору нових моделей. Наступним кроком є оцінка ймовірності повноцінної реалізації цього набору з урахуваннями можливостей середовища їхнього відтворення.

Виявлення адекватних моделей, відповідних бажаному стану системи, та їхня принципова реалізація в такому середовищі становлять найважливіші умови забезпечення формування стратегії трансформацій.

Таким чином, динамічні процеси припускають існування певних причинно-наслідкових зв'язків у системі та адекватність обраних засобів та методів для виведення системи в бажаний стан і трансформуються в причинно-наслідкові зв'язки успіху (або невдач) трансформацій [3, с. 66]. Виявлення нової адекватної моделі, таким чином, є формою певного структурування стратегічної мети трансформації.

Стратегія розглядає процес трансформації з позиції організації перехідних процесів в часі та просторі.

Важливими є напрямки аналізу, які відкриваються для вивчення змістовного боку якісних трансформацій та перехідних процесів. Практичне значення в першому випадку визначається описом загальних умов збалансованого розвитку системи, виявленням критичних рівнів та обґрунтуванням обмеження допустимих навантажень, поля можливих рішень для ефективної роботи підсистем. Найбільш актуальним у цьому випадку є аналіз умов, які дозволяють уникнути катастрофічної втрати стійкості.

Стратегія антикризового управління та підтримка стійкості потребує цілеспрямованої свідомої підтримки збалансованості, значення організуючого начала посилюється в міру зростання складності, розмірності системи, нерівноважності її стану та ступеня впливу зовнішнього середовища [4] (що на практиці доведено розвитком державного регулювання економіки в розвинених країнах).

У формуванні стратегії трансформації слід визнати як важливість форми переходу технологію просторово-часової організації процесу, так і аналізу якісних, змістовних її сторін. Повноцінні загальні висновки та рекомендації можуть бути зроблені на основі синтезу формальної, динамічної та змістовної сторони стратегії трансформації [1, с. 130]. Саме такий підхід може стати платформою для конструктивних узагальнень та вироблення рекомендацій для раціонального ставлення до проблем стратегії трансформації та корекції перехідних процесів, регулювання системних змін у бажаному напрямку.

Суттєвим залишається вирішення завдання вибору засобів, необхідних для реалізації поставлених цілей. При цьому, ставлячи питання про проблему

коштів, слід мати на увазі, що ракурс, в якому вимагає її вирішення системний підхід, трансформує її в проблему особливої системи засобів, що передбачає різні рівні:

- оцінку можливості використання певних механізмів, важелів впливу; виявлення адекватних механізмів впливу в залежності від стану системи та мети регулювання;
- оцінку ефективності прямого та непрямого впливу на динаміку бізнес-процесів;
- визначення ресурсної бази трансформацій з виділенням матеріальних фінансових коштів і нематеріальних, з поділом на стратегічні, базові ресурси та другорядні, допоміжні;
- оцінку внутрішніх та зовнішніх ресурсів для забезпечення цілеспрямованої трансформації системи, визначення їхньої діалектики на перспективу за фазами циклу трансформації з виділенням ключових напрямків;
- розробку певної послідовності застосування різних методів регулювання, узгодження їх у часі, вироблення програми [2, с. 103].

Стратегія стабілізації є не стільки метою, скільки умовою здійснення трансформації. Тому створення цих умов для розвитку галузей, підприємств є передумовами для сталого зростання виробництва. Таким чином, зміст трансформаційного процесу виходить за рамки власне стабілізаційної та антикризової політики, а з точки зору досягнення спільної мети розвитку, має бути націлений на створення якісно нового ефективного механізму та моделі господарювання.

Підприємство являє собою надскладну систему, в свою чергу, як підсистема ще більш складна та багаторівнева система. Тому його динаміка, розвиток не може оцінюватися з урахуванням однієї мети, одного або навіть групи параметрів (інвестиції, частка ринку, стабілізація). Реальний розвиток складний та суперечливий, і тільки комплекс збалансованих параметрів та показників «більш широкого спектру дії» може бути підставою для будь-яких висновків та орієнтиром для прийняття рішень [1, с. 132]. Трансформація промислового підприємства може розглядатися як закономірний етап розвитку його сутності, для якої вона є лише формою, своєрідним етапом розвитку бізнесу. Такий погляд на проблему надає можливість пояснити багато чого: і масштаби, і темпи динаміки трансформацій, і прагнення зробити процес реорганізації невід'ємним елементом єдиного процесу управління.

Діалектика підприємства – це діалектика форми та змісту. Для збереження та розвитку змісту можливо та потрібно (за необхідності) змінити форму. Класичні концепції стратегічного планування скоріше цю діалектику не враховують. У центрі уваги завжди розміщується підприємство, а не та діяльність або функція, для якої воно створювалося. Корпоративні інтереси організації домінують над інтересами бізнесу. Вимірники економічного та комерційного ефекту прийнятих рішень відображають зміни, які відбуваються лише в рамках організації, а не всієї системи, в якій здійснюється її бізнес. З такої точки зору очевидним стає, що можна та потрібно міняти сферу діяльності або функцію, якщо це потрібно для збереження підприємства.

Подібна теоретична основа певним чином довгий час орієнтувала розвиток методології стратегічного планування. Вона націлювала підприємство або на пошук найбільш придатних портфельних стратегій, що визначають доцільні напрямки інвестування капіталу, або на вибір найбільш ефективних конкурентних стратегій, які спрямовані на збереження та поліпшення свого становища на ринку. Питання про можливе організаційне трансформування з метою вдосконалення способу інтеграції організації в бізнес-простір трапляються досить рідко [5]. У результаті, запроектовані рекомендації щодо стратегічного вибору переважно дуже швидко демонструють свою практичну неефективність.

Рівень вертикальної інтеграції бізнесу, до якого здатне «піднятися» підприємство, може кардинально змінити його вигляд. Фактично характер вбудовування бізнесу в простір «галузь-ринок» може зумовити будь-яку організаційну структуру – від вертикально інтегрованої до віртуальної. У такому разі зі змінами бізнесу відбуваються зміни у внутрішній структурі процесів, склад підрозділів, кадровий склад, відбувається зміна і в складі вирішуваних завдань. Правильна побудова та вибір стратегії бізнес-системи організації неможливий без вирішення питань оптимізацій як верхньої, так і нижньої доцільної межі її бізнесу, без оптимізації рівня та способу вбудовування бізнесу у відповідний бізнес-простір. Тип та побудова бізнес-системи фактично зумовлюються способом інтеграції в бізнес-простір.

В.С. Єфремов виділяє такі способи інтеграції організацій в бізнес-простір.

Інтеграція інсорингового типу. Поки це найбільш поширений тип інтеграції підприємства в бізнес-простір, який передбачає, що всі внутрішні види діяльності підприємства, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції, здійснюються цілком та повністю самим підприємством. Зовнішнє оточення підприємства розглядається як джерело ресурсів, необхідних йому для забезпечення нормального ходу внутрішніх процесів.

Інтеграція аутсорсингового типу. Цей тип інтеграції в бізнес-простір передбачає залучення підприємством сторонніх організацій для здійснення її окремих внутрішніх видів діяльності. Аутсорсинг підприємства може виникати не тільки з боку галузі, коли сторонні організації здійснюють деякі виробничі процеси, але і з боку ринку, коли здійснюються певні процеси, пов'язані з реалізацією.

Інтеграція віртуального типу. Підприємство, яке здатне так організувати свою діяльність, що всі його внутрішні процеси будуть здійснюватися сторонніми організаціями (так званий чистий або 100%-й аутсорсинг), зможе інтегруватися в бізнес-простір віртуально. Фактично завдання віртуальної інтеграції полягає в тому, щоб організувати задоволення потреби не за допомогою виробництва відповідного продукту, а за допомогою технології, коли споживач зможе сам проектувати та планувати задоволення своїх потреб. При цьому сама технологія створюється та розвивається іншими організаціями [5, с. 117].

Один тип бізнес-системи від іншого відрізняється характером процесів виробництва, управління, реалізації продукції, конкуренції, кооперації та інвесторів. Кожний спосіб інтеграції організації в бізнес-простір кореспондує також з особливим характером вказаних процесів (таблиця 1).

Таблиця 1 – Спосіб інтеграції підприємства в бізнес-простір

Види діяльності	Інтеграція підприємства в бізнес-простір		
	Інсорсингова	Аутсорсингова	Віртуальна
Виробництво	Внутрішнє, замкнуте	Відкрите	Розподільче
Управління	Зовнішнє	Комбіноване	Самоуправління
Реалізація	Від виробника до споживача	Зустрічна (на замовлення)	Від споживача до виробника
Кооперація	Виробничо-технологічна	Функціональна	Інформаційно-логістична
Конкуренція	Товарно-ресурсна	Комбінована	Функціональна
Інвестування	Матеріально-речове	Комбіноване	Партисипативне

Така кореспонденція між способом інтеграції підприємства в бізнес-простір та типом бізнес-системи через особливості характеру бізнес-процесів дуже важлива для правильного визначення типу та змісту стратегії. Спроби застосувати стратегію розвитку бізнесу, характерну для умов, наприклад, аутсорсингової бізнес-системи, в умовах інсорсингової неминує зумовить виникнення суперечності, наприклад, між об'єктивною необхідністю концентрації виробництва та управління і суб'єктивним прагненням до розширення функціональної кооперації та самоврядування.

**Висновки.** Розробка системи принципів, правил та пріоритетів, що визначають образ підприємства, становить сутність стратегічного планування під час управління трансформацією промислового підприємства. Сьогодні в економічній науці виділяються лише два види стратегій: портфельні та конкурентні. Таке становище зумовлює своєрідний перекис як в теорії, так і в процесі стратегічного планування, оскільки ні портфельні, ні конкурентні стратегії не дозволяють сформулювати на підприємстві цільові установки на розвиток. Такі стратегії формують установки на зростання, експансію та конкуренцію, але не на розвиток.

### Список літератури

1. Иванов Ю.В. Слияние, поглощение и разделение компаний: стратегия и тактика трансформаций бизнеса / Ю.В. Иванов. – М.: Альпина Паблишер, 2001. – 244 с.
2. Шургалина И.Н. Реформирование российской экономики / И.Н. Шургалина. – М.: Российская политическая энциклопедия, 2000. – 221 с.
3. Гурков И.Б. Адаптация промышленной фирмы: теория и практика / И.Б. Гурков. – М.: ВШЭ, 1997. – 134 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Корвус, 1996. – 416 с.
5. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2001. – 240 с.