

ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Муромец Н. Е., докт.экон.наук, доцент

Курилова Н. М., старший преподаватель

Харьковский торгово-экономический институт КНТЭУ

Постановка проблемы. Обеспечение конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе основывается на инновационных изменениях в экономической, производственной, маркетинговой, социальной, управленческой сферах. Инновационная деятельность направлена на создание и производство новой продукции, технологии, предоставление новых услуг. Существует тесная взаимосвязь между инвестициями и инновациями: инновационные процессы требуют значительных инвестиций, в то же время инновации становятся источниками инвестиционных поступлений.

Инновация является конечным предметом инновационной деятельности в виде нового товара или товара с заданными характеристиками. Инновации влияют на потенциал развития предприятия в долгосрочной перспективе. Поэтому для планирования и внедрения инновационных изменений разрабатываются инновационные стратегии.

Инновационная стратегия — это согласованная совокупность управленческих решений, влияющих на инновационную деятельность предприятия и имеющая долгосрочные последствия. Инновационные стратегии направлены на поиск перспективных направлений развития организации, выпуска новых видов продукции и услуг с использованием научных исследований, передовых технологий, которые обеспечивают эффективное использование ресурсов. Инновационные стратегии необходимо рассматривать как составляющую при проведении стратегических изменений, под которыми понимают замену одного или нескольких элементов внутренней среды предприятия (миссии, целей, рынка, товара, технологии, оргструктуры, персонала и т.д.) другими по содержанию компонентами в соответствии со стратегическим планом или под влиянием факторов среды, что неожиданно изменились и вызвали необходимость корректировки стратегического плана [10].

Стратегия предприятия является основой формирования стратегии инновационного развития, определяет роль, место, базу и сущность инновационной деятельности, в то же время инновационная стратегия углубляет, уточняет и способствует реализации стратегии предприятия.

Стратегические изменения обеспечивают переход организации из настоящего состояния к желаемому, увеличивают ее конкурентоспособность [8].

Анализ последних исследований и публикаций. Несмотря на то, что в последнее время теория управления изменениями начала развиваться интенсивнее, большинство публикаций по этой проблематике ориентирована на

опыт крупных зарубежных компаний, что не всегда является полезным для отечественного бизнеса. Вопросы, связанные с формированием действующих механизмов управления изменениями на предприятиях, представленные в теоретических и практических исследованиях еще меньше. Эмпирические исследования, проводимые в наше время и касающиеся прикладных аспектов управления изменениями, представленные в работах таких ученых-практиков, как И. Адизес [1], С. Ашмарина [2], Д. Коэн [4], Г. Г. Хамел [10] и др. Следует отметить, что достаточно подробные исследования проблематики управления стратегическими преобразованиями сегодня проводятся российскими учеными. Отдельные вопросы управления стратегическими изменениями и формирования механизма планирования и реализации стратегических изменений на предприятиях освещены также в работах отечественных ученых.

Нерешённые составляющие общей проблемы. Однако достижения отечественных ученых и практиков в сфере прикладных аспектов управления изменениями (а именно — механизмов планирования и реализации изменений) являются недостаточными. Следовательно, изучение и структуризация главных проблем управления стратегическими изменениями на предприятиях и формирование на этой основе проактивного механизма управления изменениями являются очень актуальными в условиях динамизма бизнес-среды, что растет.

Комплексное и своевременное оценивания уровня готовности предприятия к стратегическим изменениям является одной из важнейших составляющих механизма управления преобразованиями. Проблемы внесения необходимых изменений в деятельность предприятия рассматривались такими учеными, как А. Люкшинов [5], В. И. Отенко [6], Н. Подольчак, С. Стецев [7], Г. Я. Старик [8], С. П. Усик [9] и др. Однако остаются недостаточно решенными вопросы формирования эффективных методических инструментов для анализа и оценки уровня готовности предприятия к стратегическим изменениям.

Формулирование целей статьи: совершенствование подходов к планированию и разработке стратегии изменений в ситуации проведения предприятием инновационной политики.

Изложение основного материала исследования. Между общей и инновационной стратегией существует определенная связь, которая реализуется при внедрении в производство нового продукта. Стратегия внедрения новой продукции определяет, что, когда и как необходимо производить, на каком уровне, при каких условиях. Важно соотношение стратегии изменений и общей стратегии предприятия, поскольку если изменения возникают изолированно, то их внедрения оказывается под угрозой.

Инновационная стратегия обеспечивает динамичное развитие предприятия, влияет на выбор общей стратегии, определяет тип последней.

Стратегические изменения в целом, и инновационные в частности направлены на развитие и использование потенциала организации. Выбор

инновационных стратегий обуславливается состоянием внутренней и внешней среды предприятия.

Стратегия предусматривает распределение ресурсов предприятий, например, отношение собственных и привлеченных средств, соотношение ресурсов, направленных на развитие собственных разработок и приобретения лицензий и т.д. В настоящее время поиск необходимых изменений в производстве, их реализация, становятся одним из важнейших залогов развития организации. Для успешной деятельности предприятия необходимо своевременное выявление, освоение и практическое использование новейших достижений научно-технического процесса. Для осуществления этих процессов должны проводиться, на основе целенаправленной инновационной политики, научные исследования и разработки с привлечением высококвалифицированных специалистов. Цель и стратегия предприятия должны корреспондироваться с возможностями предприятия по использованию изменений, достижений мировой науки и техники.

Одним из видов инновационной стратегии является стратегия НИОКР, разрабатываемая на функциональном уровне. Этот вид стратегии отражает более конкретизированные способы достижения инновационных целей, т.е. разработки и вывода на рынок нового продукта. Несмотря на то, что цели инновационной деятельности предприятия влияют на выбор стратегии развития предприятия, стратегия НИОКР, как функциональная, призвана отвечать избранным стратегиям высшего уровня. Поэтому процесс ее разработки - это сложная цепь процессов по согласованию целей стратегий разного уровня, их взаимопроникновения и взаимосвязи.

При выборе инновационной стратегии изменений определяют цели, связанные с достижением стратегических целей предприятия.

Цели инновационной стратегии изменений — это система основных ориентиров долгосрочной инновационной деятельности, в соответствии с которой разрабатывается инновационная стратегия, выбираются наиболее эффективные пути ее достижения и формируется портфель инновационных проектов для долгосрочного инвестирования.

Важное значение при выборе инновационной стратегии играет удачная инновационная политика изменений.

Инновационная политика изменений — способ действий, направленных на достижение целей инновационного развития предприятия [6].

При этом миссия предприятия рассматривается как цель существования предприятия. Стратегические цели предприятия определяют желаемое состояние системы в будущем. Стратегия определяет, каким путем будут достигаться избранные цели. Политика выделяет определенные правила, в которых конкретизируется, по каким законам, способами, принципами будут достигаться поставленные цели. Средствами воплощения разработанных стратегии и политики будут проекты, определенные в программе по реализации стратегии. Таким образом происходит декомпозиция системы от стратегического до тактического уровня.

Стратегия изменений в условиях инновационного развития предприятия имеет следующие черты:

- процесс ее разработки заканчивается формированием общих направлений, которые способны обеспечить его экономический рост;

- для нее существенным является усиление обратной связи, что позволит осуществить поиск наиболее обоснованных решений из множества новых альтернативных вариантов и корректировать ранее сформулированные стратегические цели инновационного развития;

- ей присуща неопределенность, что связано с невозможностью предвидения путей развития и т.п. [8].

Стратегия изменений так же основывается на использовании следующих принципов: учета изменений внешней среды, многовариантности, альтернативности, специфичности, наличии стратегических и оперативных задач [10].

Предприятию нужен план стратегических изменений для достижения инновационных ориентиров. Именно стратегический план дает ответ на ряд вопросов, связанных с тем, как, каким образом, какими путями, с какими ресурсами, какими исполнителями, при каких предвиденных и непредвиденных условиях можно достичь желаемого результата в сложных, нестандартных ситуациях.

Стратегический план инновационных изменений должен иметь следующие стадии:

- функциональная (что делать?), в которой отражается комплекс мероприятий инновационного направления;

- ресурсная (при каких условиях?), которая определяет потребности и возможности обеспечения выполнения разработанных мероприятий соответствующими ресурсами (материальными, финансовыми, трудовыми, информационными);

- временная (в какие сроки?), которая раскрывает последовательность, продолжительность выполнения тех или иных мероприятий, согласованность долгосрочных, среднесрочных и тактических усилий;

- исполнительная (кто несет ответственность?), где указываются структурные подразделения, отдельные исполнители, которые несут административную, материальную, моральную ответственность за достижение определенных высшим руководством предприятия инновационных ориентиров.

Особое значение в стратегическом управлении и планировании предоставляется прогнозам, важнейшими функциями которых являются:

- определение целей и возможных направлений инновационного развития предприятия, его структурных подразделений, стратегических зон хозяйствования;

- предвидение социальных, экономических, научно-технических, экологических, политических последствий реализации каждого из возможных вариантов развертывания стратегических намерений;

- оценка необходимых затрат и ресурсов, которые необходимо задействовать для того, чтобы достижения ожидаемых результатов стало реальным;

- установление влияния благоприятных условий и угроз в конкурентной среде, потенциала предприятия на сроки выполнения стратегических планов инновационных изменений, их согласованность с тактическими и оперативными действиями.

Прогнозы в стратегическом планировании инновационных изменений могут использоваться в различных вариантах:

- построение прогнозов реализации промышленной продукции с использованием матрицы И. Ансоффа «продукт – рынок»;

- изменения в конкурентной среде по признакам «возможности – угрозы»;

- оценка влияния совокупности факторов макро- и микросреды на поведение потребителей, на их покупательную способность;

- разработка «дерева целей» и альтернативных вариантов их достижения.

Основными методами прогнозирования, которые широко используются в стратегическом планировании инновационных изменений, являются:

а) методы экстраполяции (количественных параметров научно-технического, ресурсного потенциала, производственных мощностей);

б) экспертные методы (метод «Делфи», метод типа «интервью», метод «мозговой атаки», коллективные экспертные оценки);

в) методы моделирования (исторические аналоги, экономико-математические, информационные, функционально-иерархические модели).

План стратегических изменений в условиях инновационного развития на предприятии в целом и каждый из его мероприятий в процессе их выполнения должны достичь определенного результата, определенной цели, которая выступает как идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния предприятия или отдельной его составляющей. Цель в стратегической деятельности предприятия играет ориентационное, стимулирующее и контрольно-оценивающее значение.

Содержание целей связано с тем, что они определяют направления бизнеса, формируют направления действий, устанавливают приоритеты деятельности, концентрируют усилия в конкретной сфере, определяют уровни для оценивания результатов, отвечают общественным ценностям.

К принципам формирования целей инновации относят: ясность, конкретность, однозначность, иерархичность, взаимосогласованность, измеримость, множественность, достижимость, перспективность, мобильность.

Признаками распределения инновационных целей выступают:

а) признаки по сфере деятельности: производственные, технические, социальные, экономические, организационные;

б) по иерархии: общекорпоративные, деловые, функциональные, операционные;

в) по инициативе формирования: личностные, групповые, коллективные;

г) по срокам реализации: стратегические, долгосрочные, среднесрочные, оперативные.

Процедура составления стратегического набора изменений начинается быстрее снизу, хотя инициатором, идеологом здесь выступает высшее руководство, точнее, первый руководитель. Отметим также, что эффективность реализации стратегических намерений определяется тем, насколько дальновидные ориентиры находят свое подкрепление оперативными действиями.

Как стратегический (на 3, 5, 10 лет в зависимости от особенностей товарного ассортимента, технологических процессов), так и тактический (например, на год) план изменений в инновационном развитии может разрабатываться по такой структуре (разделами): маркетинг; производство и реализация продукции; технический развитие и организация производства; показатели повышения экономической эффективности производства; нормы и нормативы; капитальные вложения и капитальное строительство; материально техническое обеспечение; труд и кадры; себестоимость, прибыль и рентабельность производства; финансовый план; социальное развитие коллектива; экологический план. [10]

Выводы из проведенного исследования. Эффективное планирование стратегических изменений в условиях инновационного развития приведет к: повышению уровня конкурентоспособности предприятия и продукции; увеличению объемов производства и продаж; росту доходов; увеличению доли рынка; завоеванию новых рынков; росту денежных поступлений; более высокому и надежному положению в отрасли; более высоким дивидендам; повышению качества продукции; снижению себестоимости продукции; увеличению прибыли на вложенный капитал; расширению и улучшению номенклатуры продукции; повышению надежности облигаций и ставок по кредитам; улучшению обслуживания потребителей; повышению цены акций; более диверсифицированной базе для получения прибыли; повышении производительности труда; расширению ассортимента социальных льгот.

Перечень ссылок

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. Санкт-Петербург, 2011. 384 с.
2. Ашмарина С. А., Герасимов Б. Н. Управление изменениями : учеб. пособие / под ред. С. А. Ашмарина. Москва, 2011. 128 с.
3. Ковальов В. М., Яковлева Ю. В. Интегральная оценка методов экономического управления предприятиями и персоналом. *Вестник Бердянского ун-та менеджмента и бизнеса*. 2012. № 2(18). С. 84-88.
4. Коэн Д. С. Суть перемен: путеводитель. Инструменты и тактика руководства преобразованиями в компании. Москва, 2007. 320 с.
5. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов. Москва, 2000. 375 с.
6. Отенко В. И., Гронь О. В. Стратегические изменения на предприятии: сущность, виды, инструментарий. *БизнесИнформ*. 2011. № 8. С. 204-207.

7. Подольчак Н., Стецив С. Формирование и использование типичных изменений на этапах ЖЦП. *Вестник ТНЕУ*. 2011. № 4. С. 84-94.

8. Старик Р. Я. Управление изменениями как фактор укрепления рыночной позиции предприятия. *Научный вестник НЛТУ Украины*. 2011. Вып. 14. С. 297-303.

9. Усик С. П. Выбор стратегии развития с учётом степени готовности предприятия к стратегическим изменениям. *Актуальные проблемы экономики*. 2009. № 6 (96). С. 142-151.

10. Хамэл Г. Стратегическая гибкость. Санкт-Петербург, 2005. 384 с.

References

1. Adizes, I. (2011), *Life cycle Management of the Corporation [Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii]*, St. Petersburg, 384 p.

2. Ashmarina, S. A., Gerasimov, B. N. (2011), *Change management : textbook. the allowance / under the editorship of S. A. Ashmarina [Upravlenie izmeneniyami : ucheb. posobie / pod red. S. A. Ashmarina]*, Moscow, 128 p.

3. Kovalov, V. M., Yakovleva, Yu. V. (2012), Integrated assessment of methods of economic management of enterprises and personnel [Integral'naya otsenka metodov ekonomicheskogo upravleniya predpriyatiyami i personalom], *Bulletin of Berdyansk University of management and business*, No 2 (18), P. 84-88.

4. Cohen, D. S. (2007), *The essence of change: a guide. Tools and tactics of change management in the company [Sut' peremen: putevoditel'. Instrumenty i taktika rukovodstva preobrazovaniyami v kompanii]*, Moscow, 320 p.

5. Lukinov, A. N. (2000), *Strategic management : textbook benefit for universities [Strategicheskiiy menedzhment : ucheb. posob. dlya vuzov]*, Moscow, 375 p.

6. Otenko, V. I., Gron, O. V. (2011), Strategic changes at the enterprise: essence, types, tools [Strategicheskie izmeneniya na predpriyatii: sushchnost', vidy, instrumentariy], *Business Inform*, No. 8, P. 204-207.

7. Podolchak, N., Stec, S. (2014), Formation and use of typical changes in stages JCP [Formirovanie i ispol'zovanie tipichnykh izmeneniy na etapakh ZhTsP], *Bulletin of TNEU*, No. 4, P. 84-94.

8. Starik, R. J. (2013), Change management as a factor of strengthening the market position of the enterprise [Upravlenie izmeneniyami kak faktor ukrepleniya rynochnoy pozitsii predpriyatiya], *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, Issue 14, P. 297-303.

9. Usyk, S. P. (2009), Choice of development strategy taking into account the degree of readiness of the enterprise for strategic changes [Vybor strategii razvitiya s uchetom stepeni gotovnosti predpriyatiya k strategicheskim izmeneniyam], *Actual problems of economy*, No. 6 (96), P. 142-151.

10. Hamel, G. (2015), *Strategic flexibility [Strategicheskaya gibkost']*, St. Petersburg, 384 p.

РЕФЕРАТИ РЕФЕРАТЫ ABSTRACTS

УДК 658.018 (045); JEL Classification: M 100

Муромець Н.Є., Курилова Н.М. ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Мета: удосконалення підходів до планування та розробки стратегії змін у ситуації проведення підприємством інноваційної політики. **Методика дослідження:** Вивчення методичних і теоретичних аспектів розробки стратегії змін в умовах впровадження інновацій на підприємстві за даними спеціалізованої літератури. **Результати дослідження.** У статті розглянуто такі поняття як старатегія підприємства, інноваційна політика та стратегія змін, пов'язана з інноваціями. В результаті дослідження обґрунтовано взаємозв'язок між загальною стратегією підприємства та інноваційної стратегією. У статті показано вплив змін на діяльність підприємства, на його стратегію, зокрема вплив впровадження інновацій. Виділено риси та принципи стратегії змін в умовах інноваційного розвитку підприємства. Основну увагу приділяється процесу планування проведення стратегічних змін, що проводяться на підприємстві, в умовах здійснення інноваційної політики. Так обґрунтовано основні етапи процесу розробки стратегічного плану впровадження інноваційних змін. Виділено структуру розробки стратегічного і тактичного плану впровадження змін при інноваційному розвитку підприємства. **Наукова новизна:** виділені принципи успішного управління інноваційними змінами на сучасних підприємствах; обґрунтований план заходів щодо впровадження стратегії зміни в рамках інноваційної політики підприємства; запропоновано підходи щодо удосконалення процесу планування інноваційних змін, що сприятиме успішному і своєчасному виявленню опору змінам на підприємстві. **Практична значимість.** Практична значущість наукових результатів статті полягає в тому, що впровадження пропозицій, розроблених за результатами дослідження, сприятиме підвищенню ефективності впровадження та управління змінами на підприємстві за рахунок підвищення обізнаності, знань і мотивації співробітників в сфері інноваційної політики підприємства.

Ключові слова: стратегічні зміни; планування змін; інноваційна політика підприємства.

УДК 658.018 (045); JEL Classification: M 100

Муромець Н.Є., Курилова Н.М. ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Цель: совершенствование подходов к планированию и разработке стратегии изменений в ситуации проведения предприятием инновационной политики. **Методика исследования:** Изучение методических и теоретических аспектов разработки стратегии изменений в условиях внедрения инноваций на предприятии по данным специализированной литературы. **Результаты исследования.** В статье рассмотрены такие понятия как старатегия предприятия, инновационная политика и стратегия изменений, связанная с

инновациями. В результате исследования обоснована взаимосвязь между общей стратегией предприятия и инновационной стратегией. В статье показано влияние изменений на деятельность предприятия, на его стратегию, в частности влияние внедрения инноваций. Выделены черты и принципы стратегия изменений в условиях инновационного развития предприятия. Основное внимание так же уделяется процессу планирования проведения стратегических изменений, проводимых на предприятии, в условиях осуществления инновационной политики. Так обоснованы основные этапы процесса разработки стратегического плана внедрения инновационных изменений. Выделена структура разработки стратегического и тактического план внедрения изменений при инновационном развитии предприятия. **Научная новизна:** выделены принципы успешного управления инновационными изменениями на современных предприятиях; обоснован план мероприятий по внедрению стратегии изменения в рамках инновационной политики предприятия; предложены подходы по усовершенствованию процесса планирования инновационных изменений, что будет способствовать успешному и своевременному обнаружению сопротивления изменениям на предприятии. **Практическая значимость.** Практическая значимость научных результатов статьи заключается в том, что внедрение предложений, разработанных по результатам исследования, будет способствовать повышению эффективности внедрения и управления изменениями на предприятии за счет повышения осведомленности, знаний и мотивации сотрудников в сфере инновационной политики предприятия.

Ключевые слова: стратегические изменения; планирование изменений; инновационная политика предприятия.

UDC 658.018 (045); JEL Classification: M 100

Muromets N., Kurilova N. PLANNING STRATEGIC CHANGES IN THE ENVIRONMENTAL DEVELOPMENT ENTERPRISE

Purpose: to improve approaches to planning and developing a strategy for changes in the situation of the enterprise innovation policy. **Methodology of research:** the Study of methodological and theoretical aspects of the strategy of changes in the conditions of innovation in the enterprise according to specialized literature. **Findings.** The article deals with such concepts as enterprise strategy, innovation policy and change strategy related to innovation. As a result of the research the interrelation between the General strategy of the enterprise and innovative strategy is proved. In strata shows the effect of changes in the activities of the company, at its tertiary, in particular the impact of innovation. Features and principles of the strategy of changes in the conditions of innovative development of the enterprise are allocated. The main attention is also paid to the process of planning the strategic changes carried out at the enterprise in the conditions of innovation policy. So the main stages of the process of developing a strategic plan for the introduction of innovative changes. The structure of development of the strategic and tactical plan of introduction of changes at innovative development of the enterprise is allocated. **Originality:** the principles of successful management of innovative changes

in modern enterprises are highlighted; the action plan for the implementation of the strategy of change in the framework of the innovation policy of the enterprise is justified; approaches to improve the process of planning innovative changes are proposed, which will contribute to the successful and timely detection of resistance to changes in the enterprise. **Practical value.** The practical significance of the scientific results of the article lies in the fact that the implementation of proposals developed by the results of the study will improve the efficiency of implementation and management of changes in the enterprise by raising awareness, knowledge and motivation of employees in the field of innovation policy.

Key words: strategic changes; planning of changes; innovative policy of the enterprise.

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Муромець Наталія Євгенівна – доктор економічних наук, доцент, Харківський торговельно-економічний інститут, завідувач кафедри менеджменту та публічного управління, м. Харків, Україна; e-mail: muromec1975@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0005-5898-2212>. Моб. 050-758-61-15.

Муромец Наталья Евгеньевна – доктор экономических наук, доцент, Харьковский торгово-экономический институт, заведующий кафедрой менеджмента и публичного управления, м. Харьков, Украина; e-mail: muromec1975@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0005-5898-2212>. Моб. 050-758-61-15.

Muromets Natalia – doctor of Economics, associate Professor, Kharkiv Institute of trade and Economics, head of the Department of management and public administration, M. Kharkiv, Ukraine; e-mail: muromec1975@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0005-5898-2212>. Моб. 050-758-61-15.

Курилова Наталія Михайлівна – старший викладач менеджменту та публічного управління, Харківський торговельно-економічний інститут, м. Харків, Україна; e-mail: Belevtsoff@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0004-8786-1004>. Моб. 099-941-37-42

Курилова Наталья Михайловна – старший преподаватель менеджмента и публичного управления, Харьковский торгово-экономический институт, г. Харьков, Украина; e-mail: Belevtsoff@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0004-8786-1004>. Моб. 099-941-37-42

Natalia Kurilova – senior lecturer of management and public administration, Kharkiv trade and economic Institute, Kharkiv, Ukraine; e-mail: Belevtsoff@ukr.net; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0004-8786-1004>. Моб. 099-941-37-42