

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 334.716

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-3

В.П. ВАЛІКОВ,

кандидат економічних наук, доцент
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

В.В. МАКЕДОН,

кандидат економічних наук, доцент
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

І.Г. КУРІННА

старший викладач
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

ПЕРЕХІДНІ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН ТА ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ ДЛЯ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Визначено організаційно-економічні складові необхідності введення організаційних змін у діяльність промислового підприємства. Виділено необхідні і достатні умови успішного перебігу організаційних змін та інтеграційних перетворень на основі структурного, логічного, логістичного та стратегічного підходів. Проведено обґрунтування видів перехідних організаційних структур підприємств при інтеграційних перетвореннях та введено оціночне поле ефективності їх використання. Розроблено структуру проведення стратегічного планування організаційних змін та інтеграційних перетворень на основі процесного підходу.

Ключові слова: промислове підприємство, виробництво, функціональна структура, перехідна стратегія, інтеграційні перетворення, стратегічне забезпечення, менеджмент підприємства.

Определены организационно-экономические составляющие необходимости введения организационных изменений в деятельность промышленного предприятия. Выделены необходимые и достаточные условия успешного протекания организационных изменений и интеграционных превращений на основе структурного, логического, логистического и стратегического подходов. Проведено обоснование видов переходных организационных структур предприятий при интеграционных превращениях и введено оценочное поле эффективности их использования. Разработана структура проведения стратегического планирования организационных изменений и интеграционных превращений на основе процессного подхода.

Ключевые слова: промышленное предприятие, производство, функциональная структура, переходная стратегия, интеграционные превращения, стратегическое обеспечение, менеджмент предприятия.

Постановка проблеми. Глобальна конкуренція і необхідність ефективного використання таких ключових факторів успіху, як інноваційність, витрати, якість продукції, вимагають від промислових

підприємств підвищення організаційної гнучкості й адаптаційної здатності. Останнє забезпечується головним чином за рахунок методичного інструментарію організаційних змін і перетворень.

Ця проблема особливо чутлива для вітчизняних підприємств, організаційна культура, структура, процеси і форми яких сформувалися ще за радянських часів і неадекватні сучасним економіко-соціальним умовам, що актуалізує дослідження організаційних змін та інтеграційних перетворень як інструменту реалізації стратегії і розробку методичних підходів до формування і оцінки перехідних стратегій подібних змін для промислових підприємств.

Різноманіття підходів до проблеми формування і реалізації стратегії в цілому і перехідної стратегії організаційних змін зокрема зумовили необхідність проведення дослідження з вивчення і узагальнення науково-методичного інструментарію з метою його використання в практиці управління промисловими підприємствами.

Аналіз останніх досліджень. Теоретико-методичну основу дослідження становили наукові праці і публікації таких провідних вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері стратегічних процесів і організації управління змінами, як: Г. Астапова, Г. Боднар, С. Бруско, Г. Гамільтон, В. Гриньова, Р. Дафт, Е. Залескі, Е. Кемпбелл, М. Кизим, Ю. Конрад, Г. Маушер, Т. Мельник, О. Мендрул, П. Моросіні, Л. Саммерс, Б. Сімон, У. Стеджер, М. Хіл.

У той же час у значній частині досліджень методи організаційних змін та інтеграційних перетворень розглядаються без урахування їх комплексного впливу і взаємозв'язку з використовуваною стратегією підприємства, і саме ці положення формують доцільність цього дослідження.

Метою статті є розробка теоретико-методичних положень і рекомендацій з підвищення ефективності управління промисловими підприємствами на основі введення перехідних стратегій організаційних змін та інтеграційних перетворень в умовах стимулювання зростання національної економіки.

Виклад основного матеріалу. Від того, наскільки уміло промислове підприємство зможе привести усі свої функціональні структури до стійкого стану в певний момент часу з мінімальними втратами

для ефективності проведення організаційних змін і почати процес перетворень за критерієм отримання максимального ефекту в довгостроковій перспективі, залежить його конкурентоспроможність. Інтеграційні перетворення мають на меті приєднання виробничих активів іншого підприємства або передавання власних активів у виробничий комплекс іншого промислового підприємства.

Первинним етапом організаційних змін та інтеграційних перетворень є формування цілей функціонування для різних періодів планування: стратегічного, тактичного і оперативного. Метою інтеграційних перетворень є підвищення ефективності діяльності підприємства. Необхідно враховувати, які об'єктивні і суб'єктивні передумови, яка стратегія менеджменту, які цілі, яка готовність менеджменту, структури, персоналу, наскільки правильно підібрані «інструменти» управління [1]. Ми можемо виділити необхідні й достатні умови успішного перебігу організаційних змін та інтеграційних перетворень.

1. Необхідна умова визначається неможливістю реалізації колишньої стратегії.

2. Достатні умови визначають можливість виявити основні закономірності системи управління. До них належить уміння провести аналіз, розкрити об'єктивні проблеми або резерви ефективності, а також володіння відповідними інструментами моделювання, алгоритмування фрагментів і процесів у цілому, тобто уміння забезпечити оптимальний рівень абстракції при моделюванні. Створювана система повинна мати інструменти моделювання процесів, виявлення проблем, «обкатки» їх на моделях. У результаті система управління має дозволяти проводити комплексне (системне) моделювання ситуацій з максимальним наближенням до реальних умов.

3. Логістикоорієнтоване управління підприємством, за якого процесом планування, контролю, регулювання матеріальних та інформаційних потоків приділяється основна увага.

Потоки прямують від першоджерела (постачальника, виробника) початкової

(для підприємства) сировини (компонентів, комплектуючих, матеріалів, послуг, грошей тощо) до кінцевого споживача (замовника) продукції.

Управління цими процесами ведеться в просторі (географія підприємства, регіону, країни тощо) і в часі. Кінцева мета управління організаційними змінами – оптимізація ефектів при мінімізації витрат (чи максимізація ефекту при оптимізації витрат) [2].

4. Можливість правильно визначити необхідність змін. Зміни характеризуються різноманіттям змінних – від ефективності зроблених витрат до диференціації діапазону продукції, включаючи її змінні якості, ставлення підприємства до ризику тощо. Крім того, при створенні умов необхідних змін слід враховувати, що система має оперативно реагувати не лише на зміни, що відбуваються у внутрішній і зовнішній інфраструктурі, але і на тенденції, що окреслюються, виникають у результаті дії інших різних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.

5. Здатність розробки стратегії. У процесі створення системи стратегічного управління необхідно враховувати також, що всі комбінації, закладені в роботу експертної системи з вибору стратегії, мають забезпечувати підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. Таким чином, необхідність організаційних змін має викликати моделювання перехідних стратегій, які свідомо приводять до кращих результатів виробничо-економічної діяльності підприємства.

6. Здатність використовувати надійні економіко-математичні методи в процесі вибору стратегії і її оцінки у відношенні до інших методів. Системи стратегічного аналізу і стратегічного управління в умовах сильної конкуренції повинні містити елементи новизни порівняно з традиційними методами [3].

7. Здатність реалізації обраної стратегії. Реалізація цієї умови потребує розробки чітко структурованої системи стратегічного управління і планування, що

передбачає можливість аналізу різних варіантів у динаміці.

8. Сприйняття ризиків, уміння їх оцінювати, сумісність проектів з можливими ризиками для підприємства; наявність необхідного «запасу міцності».

9. Відповідність ідей проектів загальної стратегії і стратегії ризик-менеджменту.

У межах вказаних умов організаційних змін та інтеграційних перетворень особливу увагу необхідно приділити економічному, кількісному, якісному аспектам аналізу. Економічний аспект від таких змін повинен відображати підвищення прибутковості на вкладений капітал, збільшення прибутку і може бути формалізований таким чином: необхідно визначити обсяги випуску продукції N_i за кожним i -м видом продукції ($i = \overline{1, n}$; n – кількість видів продукції, що випускається) так, щоб цільова функція набувала максимального значення при системі обмежень на виробничі і сировинні ресурси [4, с. 203]:

$$Z = \sum_{i=1}^n f_i(N_i, \dots, N_n) \rightarrow \max \quad (1)$$

$$\sum_{i=1}^n \alpha_{ij} N_i \leq M_j, \quad j = \overline{1, m}, \quad (2)$$

де α_{ij} – витрата j -го виду ресурсу на виробництво одиниці i -го виду продукції;

$j = \overline{1, m}$; m – кількість видів сировинних і виробничих ресурсів;

M_j – наявна кількість ресурсів j -го виду на підприємстві в певному періоді планування Δt .

Кількісний аспект виражається у вигляді частки підприємства на ринку або обсягів продажів. У цьому випадку цільова функція може бути визначена таким чином:

$$Z = \sum_{i=1}^n (P'_i - P_i) \rightarrow \min, \quad (3)$$

де P'_i – максимально можлива місткість ринку за i -м видом продукції за період часу Δt ;

P_i – обсяги продажів за i -м видом продукції за той же період часу.

Система обмежень формується аналогічно системі (2).

Якісний аспект характеризує споживчі якості продукції. Цей аспект розвитку пов'язаний з диверсифікацією діяльності підприємства, в якому значну роль відіграють вибір, оцінка і впровадження різного роду інновацій. Особливе значення для успішного проведення має саме правильно розроблена перехідна стратегія. Вхідними параметрами в систему стратегічного планування організаційних змін визначаємо сукупність маркетингових параметрів: ціна, можливі обсяги реалізації, вимоги до обслуговування в розрізі кожного виду продукції, за кожним періодом часу Δt_i і кожним регіоном R_i ; дані про конкурентів, постачальників та інших суб'єктів ринку [5].

Розгляд технологій на вході в систему стратегічного забезпечення організаційних змін та інтеграційних перетворень передбачає повний аналіз усіх існуючих технологій за використовуваними напрямками виробництва. У модель вводяться також усі дані про виробничо-господарську і фінансову діяльність підприємства в розрізі кожної функціональної підсистеми і за місцями виникнення витрат. Блок «Система стратегічного планування» розкривається в систему блоків (рис. 1):

- розробка логістичної структури;
- формування організаційної структури;
- структурне планування системи.

Розробка логістичної структури є центральною ланкою в системі стратегічного планування для інтеграційної структури підприємств. Формування логістичної структури базується на виборі логістичної та інноваційної стратегій (рис. 2).

На підставі отриманих результатів формуються блоки даних [6, с. 105]:

- щодо організаційно-економічної структури;
- технологічної структури;
- логістичної структури;
- складу логістичної системи;
- вимог до просування продукції.

Взаємозв'язок і взаємовплив стадій формування логістичної та інноваційної стратегій є найбільш складним і багато-

аспектним процесом при створенні організаційно-економічної системи, що забезпечує адаптацію усіх її параметрів до впливу зовнішнього середовища при організаційних змінах.

Структура промислового підприємства характеризується одним напрямом діяльності $i = I$ (де $i = \overline{1, I}$; I – загальна кількість напрямів діяльності на підприємстві), одним видом продукції $j = I$ (де $j = \overline{1, J}$; J – загальна кількість видів продукції в i -му напрямі діяльності), що випускається, одним ринком збуту $r = I$ (де $i = \overline{1, R}$; R – загальна кількість ринків збуту j -го виду продукції, що випускається), а також однією охопленою галуззю промисловості $s = I$ (де $i = \overline{1, S}$; S – загальна кількість галузей). У такій моделі організації виконується деяка обмежена кількість функцій $\Phi = \Phi_0$ (де $\Phi = \overline{\Phi_0, \Phi_n}$; Φ_n – загальна кількість функцій). Підприємство конкурує в межах свого ринку, вдаючись до стратегій цінового лідерства, диференціації або фокусування [7].

Зростання підприємства, пов'язане із збільшенням обсягу виробництва, призводить до утворення функціональної структури. Незважаючи на збільшення обсягу виробництва порівняно з простою структурою, функціональна структура характеризується також одним напрямом діяльності ($i=I$), теж єдиною галуззю ($s=I$) і обмеженою кількістю виконуваних функцій ($\Phi_\phi = \Phi_0$).

У підприємств, що розвивається з функціональною структурою, є три шляхи зростання: за допомогою різних перехідних стратегій утворити конгломерат, дивізійну структуру або централізовану функціональну структуру.

При утворенні конгломерату об'єднується безліч різнорідних напрямів діяльності, що постачають неконкуруючу продукцію на різні ринки. За визначенням, конгломерат – це організаційна форма об'єднання підприємств, яка виникає в результаті злиття різних фірм незалежно від їх горизонтальних або вертикальних зв'язків [8, с. 186–187]. При цьому географічні межі діяльності підприємства, як правило, не змінюються.

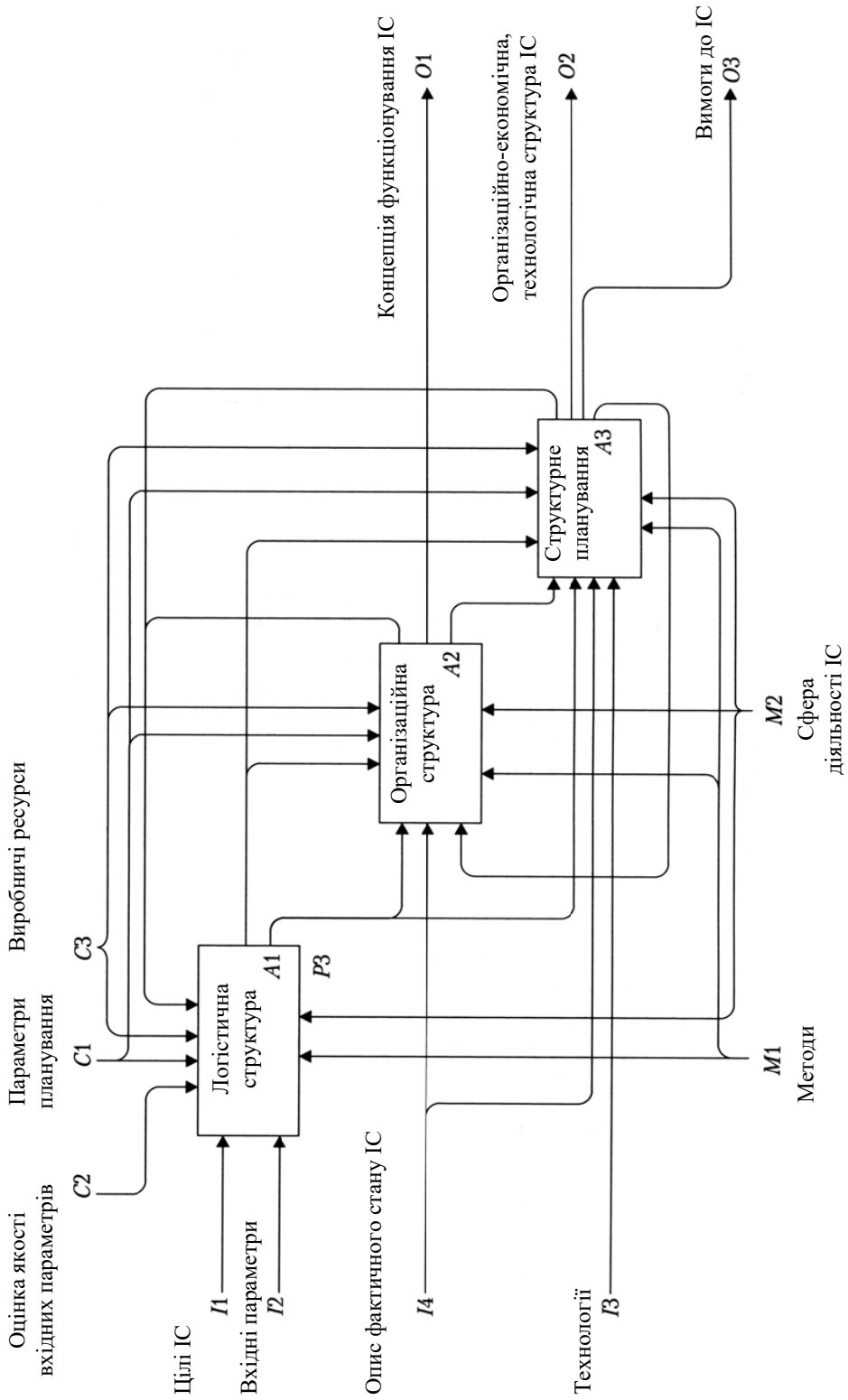


Рис. 1. Структура системи стратегічного планування організаційних змін та інтеграційних перетворень

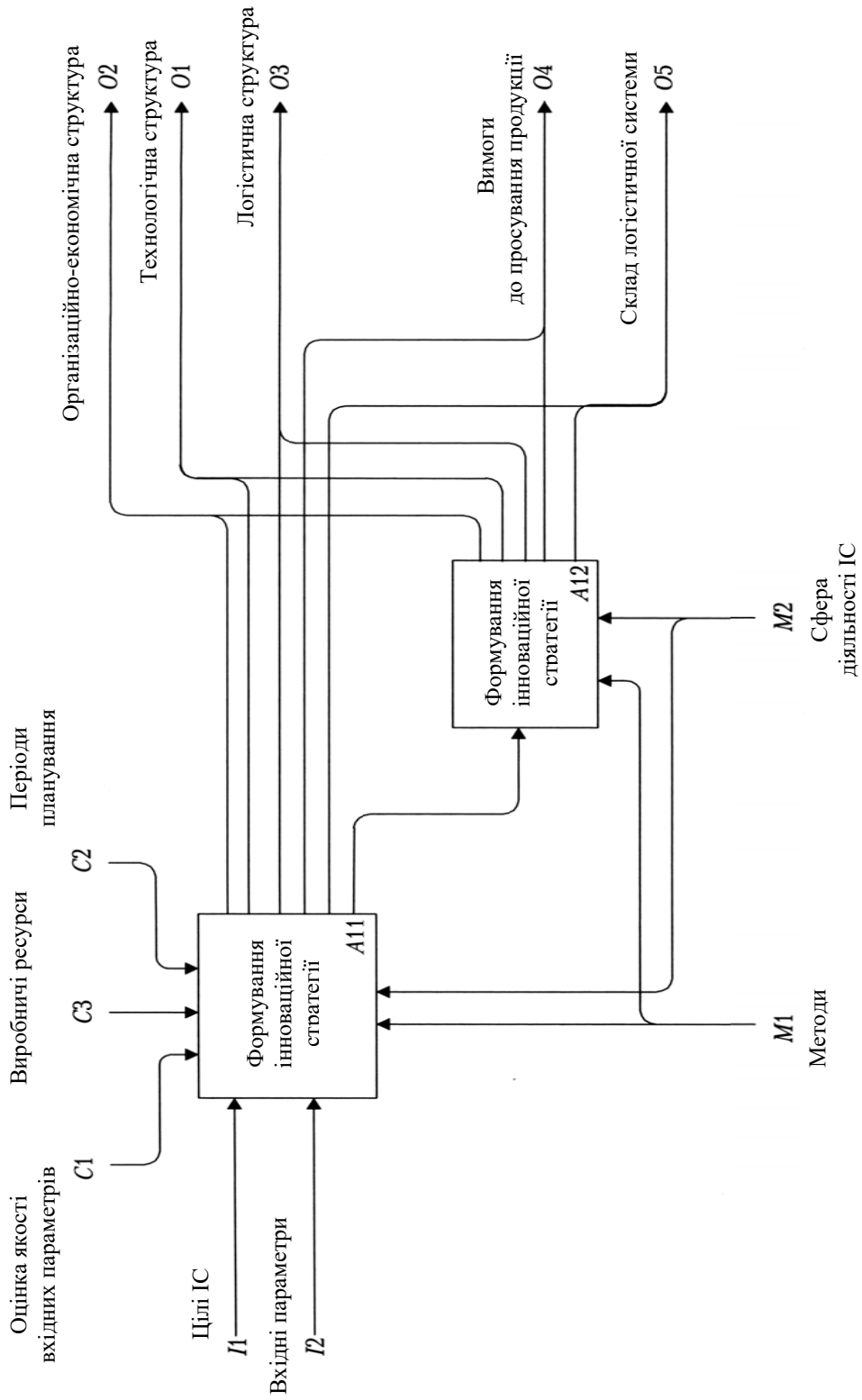


Рис. 2. Базова схема формування структури організаційних змін та інтеграційних перетворень.
 Розроблено автором

Конгломерат характеризується безліччю напрямів діяльності ($i > 1$), видів продукції ($j > 1$) і охоплених галузей виробництва ($s > 1$), що передбачає наявність різних технологій, ресурсів, знань тощо. Відповідно, буде досягнуто вихід на нові ринки ($r > 1$). Причому $P_{rj} \in M_0$ для всіх r та j (де P_{rj} – r -й ринок для j -го виду продукції, M_0 – множина ринків у певних географічних межах).

У конгломераті важлива гнучкість фахівців $\Phi_k > 1$ (де Φ_k – кількість функцій, виконуваних k -м працівником). Ця форма організації також характеризуватиметься відсутністю коопераційних зв'язків між підрозділами або несистемним набором видів діяльності – $c = 0$ (де $c = \overline{0, C}$; C – загальна кількість зв'язків між підрозділами (напрямами діяльності) підприємства). Під коопераційними зв'язками пропонується розуміти виробничо-господарські, маркетингові, постачальницькі і збутові зв'язки.

Створення дивізійної структури передбачає утворення групи підприємств у межах певної спеціалізації, що означає формування декількох стратегічних одиниць бізнесу в межах одного підприємства [9].

Дивізійну структуру характеризуватимуть однорідні технології, ринки і системи розподілу, а також загальні НДДКР. Географічні межі діяльності підприємства, як і в конгломераті, залишаються незмінними.

На підприємстві з дивізійною структурою завдання розділені між відділами за видами продукції або ринками, менеджери підрозділів відповідальні за усі тактичні рішення, а менеджери верхньої ланки – за стратегічні рішення. Дивізійна структура має низку переваг, пов'язаних з більшою самостійністю керівників підрозділів і звільненням вищого керівництва підприємства від ухвалення оперативних і рутинних рішень.

Для успіху підприємства з такою структурою потрібна гнучкість не лише фахівців, але і технологічних систем $\Phi_n > 1$ (де Φ_n – кількість функцій, виконуваних n -ю технологічною системою).

Третій шлях розвитку підприємств – створення структури з централізованими

функціями. При такій структурі підприємство стає споживачем власної продукції, тому можна сказати, що підприємство випускає різні види продукції ($j > 1$). Тепер більша кількість функцій виконується підприємством самостійно $\Phi_u > \Phi_\phi$ (де Φ_u та Φ_ϕ – кількість функцій, що виконуються підприємством з централізованою і функціональною структурами відповідно).

Деякі організаційні структури можуть перетворюватися одна в одну залежно від перехідної стратегії, визначеної менеджментом підприємства. Дивізійна структура може перейти в конгломерат або структуру з централізованими функціями. Маючи дивізійну структуру, підприємство може почати поглинання (інтеграцію) інших підприємств, які вирізняються за сферою діяльності. Тому зв'язки між новими підрозділами будуть відсутні ($c = 0$). Таким чином, створюється конгломерат. Він може видозмінитися в дивізійну структуру при спільному внутрішньому зростанні, тобто при утворенні зв'язків і господарських відносин між підрозділами ($c > 0$). Дивізійна структура також може бути утворена за допомогою перехідної стратегії пов'язаної диверсифікації, в цьому випадку на підприємстві створюються два або декілька підрозділів, як правило, що є самостійними бізнес-одиницями для роботи над різними видами продукції для декількох потенційних ринків збуту [10].

Наступний етап еволюції як для конгломерату, так і для підприємств з розгалуженою і централізованою структурою – перехід на глобальний рівень, тобто вихід на нові географічні ринки, як правило, в інших країнах ($P_{rj} \in M_0$ для всіх r та j , де M – множина глобальних ринків, причому $M_0 \subseteq M$). Тут відбувається інтернаціоналізація і злиття капіталу різного національного походження в пошуку нових ринкових можливостей і ресурсів для географічного розширення діяльності. Утворюються глобальний конгломерат, глобальна дивізійна структура або глобальна функціональна структура. Усі ці організаційні структури інтеграційних перетворень наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Перехідні організаційні структури підприємств при інтеграційних перетвореннях

Структура	Характерні ознаки	Показники
Проста структура:	<ul style="list-style-type: none"> – один напрям діяльності; – один вид продукції; – один ринок; – одна галузь; – обмежена кількість виконуваних функцій 	$i = 1$ (де $i = \overline{1, I}$; I – загальна кількість напрямів діяльності); $j = 1$ (де $j = \overline{1, J}$; J – загальна кількість видів продукції); $r = 1$ (де $r = \overline{1, R}$; R – загальна кількість ринків збуту); $s = 1$ (де $s = \overline{1, S}$; S – загальна кількість галузей виробництва); $\Phi = \Phi_0$ (де $\Phi = \overline{\Phi_0, \Phi_n}$; Φ_n – загальна кількість функцій).
Функціональна структура	<ul style="list-style-type: none"> – один напрям діяльності; – один вид продукції; – один ринок; – одна галузь; – розподіл праці по функціях (формування відділів) 	$i = 1$ $j = 1$ $r = 1$ $s = 1$ $\Phi_\Phi = \Phi_0$
Конгломерат	<ul style="list-style-type: none"> – множина напрямів діяльності; – множина видів продукції; – різні технології, ресурси і організація виробництва; – множина галузей; – різні ринки; – географічні межі діяльності незмінні; – гнучкість фахівців; – відсутність коопераційних зв'язків між підрозділами 	$i < 1$ $j < 1$ $s < 1$ $r < 1$ $P_{ij} \in M_0$ $\Phi_k < 1$ $c = 0$
Дивізійна структура	<ul style="list-style-type: none"> – множина напрямів діяльності; – множина видів продукції; – одна або декілька галузей; – однорідні технології, ринки і системи розподілу; – загальні НДДКР; – географічні межі діяльності незмінні; – гнучкість фахівців; – гнучкість технологічних систем; – наявність коопераційних зв'язків між підрозділами 	$i < 1$ $j < 1$ $s \geq 1$ $r < 1$ $P_{ij} \in M_0$ $\Phi_k < 1$ $\Phi_n < 1$ $c < 0$

Структура	Характерні ознаки	Показники
Структура з централізованими функціями	– один напрям діяльності; – декілька видів продукції; – один ринок; – одна галузь; – розширення кількості виконуваних функцій	$i = 1$ $j < 1$ $r = 1$ $s = 1$ $\Phi_u < \Phi_\phi$
Глобальний конгломерат	– вихід на нові географічні ринки	$P_{ij} \in M_0$, причому $M_0 \subseteq M$
Глобальна дивізійна структура		
Глобальна функціональна структура		

Систематизовано за даними [2; 4; 8; 11; 12].

На глобальному рівні структури можуть перетворюватися одна в одну за допомогою різних розглянутих вище перехідних стратегій, таких як спільне внутрішнє зростання, пов'язана диверсифікація, поглинання підприємств, різних за родом діяльності, і використання переваги масштабу виробництва.

Класифікація показників перехідних стратегій. Організаційні структури промислових підприємств можуть перетворюватися одна в одну залежно від стратегії, обраної менеджментом. Класифікація таких перехідних стратегій виконана за тим же принципом, що і класифікація самих структур (табл 2).

Таблиця 2

Перехідні стратегії під час організаційних змін та інтеграційних перетворень для промислових підприємств

№ з/п	Вид стратегії	Характерні ознаки	Показники
1	Внутрішнє зростання	– збільшення обсягу виробництва; – зростання кількості працівників; – розподіл функцій	$Q_{t+i} > Q_t$ $P_{t+i} > P_t$
2	Спільне внутрішнє зростання	– збільшення обсягу виробництва; – зростання кількості працівників; – встановлення зв'язків між підрозділами	$Q_{t+i} > Q_t$ $P_{t+i} > P_t$ $c > 0$
3	Непов'язана диверсифікація	– поглинання; – створення стратегічних альянсів з підприємствами в інших галузях	$D_i < 0,7 D_{заг}$, де $D_{заг} = \sum_{i=1}^I D_i$ $c = 0$

№ з/п	Вид стратегії	Характерні ознаки	Показники
4	Поглинання підприємств, відмінних за родом діяльності	– менше 70% прибутків генерується одним з напрямів; – спрямована на утворення конгломерату	
5	Пов'язана диверсифікація	– менше 70% прибутків генерується одним з напрямів	$D_i < 0,7 D_{заг}$
6	Зростання за рахунок поглинань	– напрями діяльності взаємопов'язані певним чином	$D_i < 0,7 D_{заг}$ $c > 0$
7	Вертикальна інтеграція	– зниження витрат; – збільшення кількості видів продукції; – більша кількість функцій	$I_{t+i} < I_t$ $j > 1$ $\Phi_{\psi} > \Phi_{\phi}$
8	Використання переваги масштабу виробництва	– витрати на одиницю продукції скорочуються при збільшенні обсягу виробництва	$I_{Qt+i} < I_{Qt}$ при $Q_{t+i} > Q_t$

Систематизовано за даними [8; 10; 13].

Узагальнені види перехідних стратегій можна віднести до двох можливих шляхів розвитку діяльності підприємств: внутрішнє зростання (розширення сфери діяльності існуючого підприємства за рахунок власних або позикових засобів) і зовнішнє зростання (диверсифікація шляхом злиття або поглинання).

Перша перехідна стратегія – стратегія зростання, яка дозволяє підприємству перейти від простої структури до функціональної. При цьому підприємство зростає, тобто розширює свою діяльність за рахунок збільшення обсягу виробництва ($Q_{t+i} > Q_t$, де Q – обсяг виробництва, t – початковий момент часу), зростання чисельності персоналу ($P_{t+i} > P_t$, де P – чисельність персоналу підприємства).

Інша перехідна стратегія є непов'язаною диверсифікацією. За її допомогою підприємство утворює безліч різних напрямів діяльності, не пов'язаних між собою. Це досягається за допомогою поглинання підприємств, які відрізняються за родом діяльності, або утворення стратегічних альянсів з партнерами, що працюють в інших галузях.

Стратегія непов'язаної диверсифікації приводить до утворення конгломерату і може характеризуватися таким співвідношенням прибутків на підприємстві [14], коли будь-який з підрозділів генерує дохід (D_i), що становить менше 70% від загального доходу підприємства ($D_{заг}$), тобто $D_i < 0,7 D_{заг}$, де $D_{заг} = \sum_{i=1}^j D_i$.

Ця нерівність буде правильною і для пов'язаної диверсифікації, тобто при освоєнні нових напрямів діяльності за рахунок поглинань або внутрішнього зростання ($i > 1, j > 1$). При пов'язаній диверсифікації підприємство також виходить на нові ринки ($r > 1$ та $P_{rj} \in M_0$) і в нові галузі ($s > 1$), але зв'язок з профілюючим видом діяльності або ядром підприємства не втрачається ($c > 0$).

Наступний шлях розвитку підприємств – вертикальна інтеграція, яка підходить для підприємств, що мають критичні проблеми з постачанням і/або каналами розподілу. Вертикальна інтеграція посилює конкурентну позицію основного початкового бізнесу. На підприємстві збільшується кількість виконуваних функцій



Рис. 3. Базова схема етапів інтеграційних перетворень промислових підприємств.
 Розроблено автором.

($\Phi_{\psi} > \Phi_{\phi}$) і видів продукції, що виробляється ($j > l$).

У разі постійного попиту вищий ступінь інтеграції дозволяє надійніше захистити і координувати виробництво продукції. При цьому досягаються зниження витрат ($I_2 < I_1$), покращання контролю якості і захист власної технології.

Необхідно враховувати загрозу, що виникає в цьому випадку: зниження витрат можна назвати умовним, тому що відсутність конкуренції усередині підприємства може призвести до збільшення витрат власної продукції порівняно із зовнішніми дешевими джерелами постачання, а при різкій зміні технології в галузі виникає ризик прив'язки підприємства до застарілої власної технології [8]. Іноді підприємства стандартизують однорідні технологічні лінії і тим самим домагаються економії на масштабі виробництва, при якому витрати на одиницю продукції скорочуються із зростанням обсягу виробництва – $I_{Qt+i} < I_{Qt}$ при $Q_{t+i} < Q_t$ (де I_{Qt+i} та I_{Qt} – витрати на одиницю продукції при різних обсягах виробництва).

При використанні переваги масштабу виробництва дивізіональна структура може видозмінитися в структуру з централізованими функціями, а глобальна міжнародна структура – в глобальну функціональну структуру.

Моделювання процесу організації і перетворення підприємств. З використанням наведених вище показників, розроблених на основі класифікації організаційних структур підприємства і перехідних стратегій, пропонується розвинути схему етапів і стратегій еволюції підприємств (рис. 3).

При використанні конкретних показників, що характеризують певну організаційну структуру та перехідну стратегію,

з'являється можливість визначити, на якому з рівнів розвитку перебуває підприємство. Наслідуючи перехідні стратегії, керівництво підприємства може дійти висновку про доцільність вступу до стратегічного альянсу з іншою організацією, яка має більший досвід у новій для підприємства, що розвивається, галузі, на новому ринку, володіє передовою технологією тощо.

Висновки. Визначено, що кожне промислове підприємство є складною системою, яка орієнтована на стратегічний розвиток, складається з певної сукупності тісно взаємопов'язаних між собою елементів, затребуваність яких визначається завданнями і умовами здійснення інтеграційних процесів.

Визначено, що саме інтеграційні перетворення в середовищі промислових підприємств є механізмом об'єднання багатоелементних систем, що перебувають у взаємозв'язку і взаємозалежності від факторів зовнішнього середовища, в результаті чого утворюється складніша система з новими кількісними і якісними характеристиками, обумовленими змінами в структурі, взаємозв'язках складових її елементів, що, у свою чергу, визначає новий характер відносин із зовнішнім середовищем і всередині інтеграційної структури.

Доведено, що, обираючи певну перехідну стратегію проведення організаційних змін або інтеграційних перетворень, промислове підприємство не лише переходить на випуск нового виробу і відкриває новий напрям діяльності, але, як правило, виходить у нову галузь. У цьому випадку менеджмент не завжди має ресурси, достатні для підтримки і розвитку нового напрямку, не пов'язаного з іншими видами діяльності.

Список використаних джерел

1. Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт. – Спб.: Питер, 2015. – 656 с.
2. Кизим М.О. Промислова політика та кластеризація економіки України: монографія / М.О. Кизим. – Х.: ІНЖЕК, 2011. – 304 с.
3. Simon V. Corporate Finance. A valuation approach / Benning Z. Simon, H. Sarig Oded. – N.Y.: The McGraw-Hill Companies Inc., 1997. – 445 p.

4. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, Л. Саммерс. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 416 с.
5. Brusco S. Efficient mechanisms for Mergers and acquisitions / S. Brusco, G. Lopomo, D. Robinson, S. Viswanathan // *International Economic Review*. – 2006. – Vol. 48. – P. 995–1035.
6. Астапова Г.В. Організаційно-економічний механізм корпоративного управління вітчизняними підприємствами: монографія / Г.В. Астапова. – К.: НАУ, 2006. – 244 с.
7. Мельник Т. Інтеграція національних підприємств у міжнародні виробничі мережі / Т. Мельник, Ю. Конрад // *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. – 2017. – № 5. – С. 5–20.
8. Гриньова В.М. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління: монографія / В.М. Гриньова, М.В. Новікова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. – 240 с.
9. Joseph G. Mergers and Acquisitions: managing the transaction / G. Joseph. – NY: McGraw-Hill, 1997. – 302 p.
10. Мендрул О.Г. Управління вартістю підприємств: монографія / О.Г. Мендрул. – К.: КНЕУ, 2002. – 272 с.
11. Maucher H.O. Mergers and acquisitions as a means of restructuring and repositioning in the global market: business, macroeconomic and political aspects / H.O. Maucher // *Transnational Corporations*. – 2008. – Vol. 7, № 3. – P. 153–182.
12. Моросини П. Управление комплексными слияниями: В помощь руководителю компании, использующей стратегии M&As / П. Моросини, У. Стеджер. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 304 с.
13. Bodnar G. The value of corporate international diversification [Електронний ресурс] / G.M. Bodnar, Ch. Tang, J. Weintrop, 2003. – 35 p. – Режим доступу: www.bnet.com
14. Hamilton G. Red Transnational or Red Herrings / G. Hamilton, M. Hill, P. Knirsch, E. Zaleski. – N.Y.: McGraw-Hill, 2007. – 518 p.

References

1. Daft R.L. (2015). *Menedzhment* [Management]. St. Petersburg, Peter. 656 p.
2. Kizim M.O. (2011). *Promyslova polityka ta klasteryzatsiya ekonomiky Ukrainy* [Industrial policy and clusterization of the economy of Ukraine]. Kharkiv, INZHEK. 304 p.
3. Simon Benning Z., Oded Sarig H. (1997). *Corporate Finance. A valuation approach*. N.Y. The McGraw-Hill Companies Inc. 445 p.
4. Campbell E., Summers L. (2004). *Strategicheskyy sinergizm* [Strategic Synergies]. St. Petersburg, Peter. 416 p.
5. Brusco S. Lopomo G., Robinson D., Viswanathan S. (2006). Efficient mechanisms for Mergers and acquisitions, *International Economic Review*. Vol. 48, pp. 995-1035.
6. Astapova G.V. (2006) *Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm korporatyvnoho upravlinnya vitchyznyanamy pidpryyemstvamy* [Organizational and economic mechanism of corporate management of domestic enterprises]. Kiev, NAU. 244 p.
7. Melnik T., Konrad Y. (2017). *Intehratsiya natsionalnykh pidpryyemstv u mizhnarodni vyrobnychi merezhi* [Integration of national enterprises into international production networks], *Bulletin of the Kiev National Trade and Economic University*. No. 5, pp. 5-20.
8. Gryneva V.M. Novikova M.V. (2010). *Protses pidhotovky restrukturyzatsiyi pidpryyemstv mashynobuduvannya: orhanizatsiya upravlinnya* [Process of preparation of restructuring of mechanical engineering enterprises: organization of management]. Kharkiv, HNEU. 240 p.
9. Joseph G. (1997). *Mergers and Acquisitions: managing the transaction*. N.Y., McGraw-Hill. 302 p.
10. Mendrul O.G. (2002). *Upravlinnya vartistyu pidpryyemstv* [Management of the value of enterprises]. Kiev, KNEU. 272 p.

11. Maucher H.O. (2008). Mergers and acquisitions as a means of restructuring and repositioning in the global market: business, macroeconomic and political aspects, *Transnational Corporations*. Vol. 7, no. 3, pp. 153-182.

12. Morosini P., Steedger Y. (2005). *Upravleniye kompleksnymi sliyaniyami: V pomoshch' rukovoditelyu kompanii, ispol'zuyushchey strategii M&As* [Integrated Merger Management: To help the head of a company using M&As strategies]. Dnepropetrovsk, Balance Business Books. 304 p.

13. Bodnar G., Tang Ch., Weintrop J. (2003). The value of corporate international diversification. 35 p. Available at: www.bnet.com

14. Hamilton G., Hill M., Knirsch P., Zaleski E. (2007). *Red Transnational or Red Herings*. N.Y. McGraw-Hill. 518 p.

TRANSITIONAL STRATEGIES OF ORGANIZATIONAL CHANGE AND INTEGRATION TRANSFORMATIONS FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES

Volodymyr P. Valikov, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine). E-mail: valikov.v@duan.edu.ua

Viacheslav V. Makedon, Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine). E-mail: v_makedon@ukr.net

Irena G. Kurinnaya, Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine). E-mail: kurennaya_i.g@ukr.net

DOI: 10.32342/2074-5354-2018-2-49-3

Key words: *industrial enterprise, production, functional structure, transition strategy, integration transformations, strategic support, enterprise management.*

Defined organizational and economic components of the need to introduce organizational changes in the activities of industrial enterprises. The primary stage of organizational changes and integration transformations is the formation of operational goals for various planning periods: strategic, tactical and operational. The goal of integration transformations is to increase the efficiency of the enterprise.

The necessary and sufficient conditions for the successful flow of organizational changes and integration transformations based on structural, logical, logistic and strategic approaches are highlighted. Within the specified conditions of organizational change and integration transformations, special attention should be paid to the economic, quantitative and qualitative aspects of the analysis. The economic aspect of such changes should reflect the increase in return on invested capital, an increase in profits.

It is proved that the interrelation and interaction of the stages of the formation of the logistics and innovation strategies is the most complex and multidimensional process in creating the organizational and economic system, ensures the adaptation of all its parameters to the external environment during organizational changes.

The substantiation of the types of transitional organizational structures of enterprises during integration transformations has been carried out, and an evaluation field has been introduced for the effectiveness of their use. Organizational structures can turn into each other, depending on the transition strategy defined by the management of the enterprise. Divisional structure can go into a conglomerate or structure with centralized functions. Having a divisional structure, an enterprise can begin acquisitions (integration) of other enterprises that differ in their field of activity. It has been determined that the structures can transform into each other through various transitional strategies discussed earlier, such as joint internal growth, associated diversification, absorption of enterprises of various activities, and taking advantage of the scale of production.

A structure has been developed for conducting strategic planning of organizational changes and integration transformations based on the process approach. When using specific indicators characterizing one or another organizational structure or transitional strategy, it is possible to reasonably determine at which of these levels of development the enterprise is located.

Одержано 3.10.2018.