

4. Фінансування інноваційної діяльності / Статистичний щорічник України за 2012 рік [Електронний ресурс] // (<http://www.ukrstat.gov.ua>).
5. Частка машинобудівних підприємств, що впроваджували інновації впродовж останніх трьох років / Статистичний збірник "Україна у цифрах 2012" [Електронний ресурс] // (<http://www.ukrstat.gov.ua>).
6. Частка інноваційно-активних підприємств за видами промислової діяльності / Статистичний збірник "Україна у цифрах 2012" [Електронний ресурс] // (<http://www.ukrstat.gov.ua>).
7. Обсяги реалізованої промислової продукції / Статистичний збірник "Україна у цифрах 2012" [Електронний ресурс] // (<http://www.ukrstat.gov.ua>).

#### Bibliography:

1. Melnik O.G. Potential financial engineering enterprise: the nature and evaluation indicators / O.G. Melnik [Electronic resource] // Archive site. – ([http://www.nbu.gov.ua/Portal/natural/VNULP/Management/2007\\_606/08.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Portal/natural/VNULP/Management/2007_606/08.pdf)).
2. Financial results of enterprises by type of industrial activity / Statistical Yearbook of Ukraine for 2012 [Electronic resource] // (<http://www.ukrstat.gov.ua>).
3. Romanenko O.P. Formation factors engineering enterprise competitiveness / O.P. Romanenko // Aktualni problemy ekonomiky. – 2009. – № 3. – P. 113-125. (Ukr.)
4. Financing of innovation / Statistical Yearbook of Ukraine for 2012 [Electronic resource] // (<http://www.ukrstat.gov.ua>).
5. The share of machine-building enterprises that introduced innovations in the last three years / Statistical compilation "Ukraine at a Glance 2012" [Electronic resource] // (<http://www.ukrstat.gov.ua>).
6. The share of innovation active enterprises by industry / Statistical compilation "Ukraine at a Glance 2012" [Electronic resource] // (<http://www.ukrstat.gov.ua>).
7. Volume of industrial products / Statistical compilation "Ukraine at a Glance 2012" [electronic resource] // (<http://www.ukrstat.gov.ua>).

Рецензент: Т.Г. Логутова  
д-р екон. наук, проф., ДВНЗ «ПДТУ»

Стаття надійшла 25.12.2013

УДК 65.014.1:334.716.4

© Гончар В.В.\*

### ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА РІЗНИХ СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Виділено загальні закономірності використання концепції життєвого циклу. Доведено, що життєвий цикл підприємства і ефективна стратегія взаємопов'язані поняття. Удосконалено організаційний підхід до оцінки ефективності урахування стратегічних змін виробництва в діяльності металургійних підприємств.*

**Ключові слова:** життєвий цикл, стратегія, стратегічні зміни, металургійні підприємства.

\* канд. екон. наук, доцент, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

*Гончар В.В. Организационный подход к управлению изменениями на разных стадиях жизненного цикла металлургических предприятий. Выделены общие закономерности использования концепции жизненного цикла. Доказано, что жизненный цикл предприятия и эффективная стратегия взаимосвязанные понятия. Усовершенствован организационный подход к оценке эффективности учета стратегических изменений производства в деятельности металлургических предприятий.*

*Ключевые слова:* жизненный цикл, стратегия, стратегические изменения, металлургические предприятия.

*V.V. Gonchar. Organizational approach to change management at different stages of the life cycle of metallurgical enterprises. The general patterns of the life concept cycle using was described. It was proved that the life cycle of the enterprise and the effectiveness of its strategy had interrelated concepts. The organizational approach to evaluating the effectiveness of accounting policy changes in the activity of production of metallurgical enterprises was improved.*

*Keywords:* life cycle, strategy, strategic changes, metallurgy enterprises.

**Постановка проблеми.** В даний час Україна переживає складний процес трансформації, що супроводжується глибокими змінами в економічній, політичній і культурного життя на самих різних рівнях. Поряд з даними процесами в країні змінюються підходи до управління підприємствами, з орієнтацією на перспективу досягнення стратегічних цілей. Однак впровадження інститутів і технологій стратегічного менеджменту перешкоджає недостатня розробленість стратегічної теорії та методології, одночасно пристосованої для металургійних підприємств і в теж час враховує світовий досвід стратегічного менеджменту. Також є безперечним той факт, що для досягнення поставленої мети в стратегічному менеджменті слід забезпечити системність майбутніх дій, що дозволяють добитися цілісності картини змін. Саме цим зумовлена поява нового виду управління підприємством, що базується на теорії життєвого циклу підприємств. Позичування підприємства в його життєвому циклі є однією зі складових стратегічного аналізу внутрішніх ресурсів підприємства. Дослідження в даній області представляються особливо актуальними на тлі розвивається тенденції відносини до внутрішніх ресурсів як до основним чинникам успіху підприємства. В умовах постійної конкуренції здатність своєчасно виявити проблеми розвитку підприємства і вжити адекватні заходи є запорукою успішного розвитку господарюючого суб'єкта. Таким чином, аналіз життєвого циклу підприємства є необхідним інструментом в арсеналі менеджера.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Життєвий цикл підприємства досліджували А. Даун, Г. Ліппі, У. Шмідт, Б. Скотт, Л. Грейнер, У. Торберт, Ф. Ліден, Д. Кац, Р. Кан, І. Адісес, Дж. Кімберлі, Р. Куїнн, К. Камерон та ін. Практичний аспект кривої життєвого циклу стосовно до сучасних підприємств докладно розкрито у наукових працях І. Бланка, О.І. Гудзя, В.Д. Немцова. Однак багато проблем управління стратегічними змінами в контексті теорії життєвого циклу господарюючого суб'єкту залишаються невирішеними. Не вироблено єдиної думки про структуру життєвого циклу підприємства, немає однозначної розуміння питання визначення його місця розташування в життєвому циклі. Відсутній інструментарій, що дозволяє з найменшими витратами ресурсів долати етапи життєвого циклу. Часто метафора життєвого циклу служить для пояснення причин розвитку і змін господарюючого суб'єкту.

**Ціль статті** - розвиток теоретичних і методичних основ управління стратегічними змінами металургійного підприємства та формування інструментарію визначення його місця розташування в життєвому циклі, а також розробка рекомендацій подолання ри-

зиків підприємства за рахунок передбачення змін при переході від одного етапу життєвого циклу до іншого.

**Виклад основного матеріалу.** Життєвий цикл підприємства і ефективна стратегія – взаємозв'язані поняття. На кожному етапі життєвого циклу стратегія має різну пріоритетність спрямованості. Так, для кожного етапу життєвого циклу підприємства характерний свій набір стратегій, які допоможуть йому довше залишатися «на плаву», продовжити стадію стабільності і віддалити настання стадії заходу.

В процесі розробки і реалізації стратегії необхідно враховувати, принаймні, три області застосування концепції життєвого циклу – рівень галузі; організаційний рівень; рівень внутрішньо господарський. Сучасні дослідження дозволяють виділити наступні загальні закономірності використання концепції життєвого циклу (табл. 1) [1; 2].

Таблиця 1

Порівняльний аналіз концепцій життєвого циклу

Рівень аналізу	Стадії життєвого циклу	Автори відповідних моделей
Продукт	Впровадження, Зростання, Зрілість, Занепад	Левітт (1965 р.)
Працівник підприємства	Вступ, Зростання, Зрілість, Занепад	Ференс, Стонер, Уоррен (1977 р.)
Галузь	Виникнення, Зростання, Зрілість, Занепад	Портер (1983 р.)
Підприємство	Поява, Зростання, Зрілість, Занепад або Оновлення	Гупта, Чин (1993 р.)
Знання	Придбання, Абстрагування, Збільшення, Зберігання, Утилізація	Танниру, Сугумаран (2002 р.)
Динамічні властивості	Становлення, Розвиток, Зрілість, Подальший розвиток, Смерть, Обмеження, Оновлення, Реплікація, Перерозподіл, Рекомбінація	Хелфат, Петераф (2003 р.)

Традиційна модель життєвого циклу галузі, використовувана більшістю дослідників, припускає чотири стадії розвитку галузі, такі як знов виникла галузь, галузь, що росте, зріла галузь і галузь в стані занепаду, або кризи. Порівняльний аналіз моделей життєвого циклу показує, що практично всі вони припускають наявність стадії виникнення або становлення, легітимізацією, що характеризується, і появою нової суті; стадії зростання або швидкого розвитку, активізацією діяльності, що супроводжується, посиленням конкуренції, високими темпами зростання продажів і др.; стадії зрілості, на якій відбувається стабілізація всіх процесів, темпи зростання сповільнюються і основним завданням стає утримання досягнутого рівня; і стадії занепаду, яка означає повільне вмирання і руйнування всіх процесів життєдіяльності. Виключенням є життєвий цикл динамічних здібностей, на розвиток яких роблять вплив різноманітні організаційні події, в результаті яких організаційна здатність може перейти в стадію не тільки занепаду, але і оновлення, реплікації, рекомбінації і так далі. Аналогічним чином представлений життєвий цикл організацій, де стадія занепаду не є обов'язковим наслідком стадії зрілості.

Найбільш відомий аналіз життєвого циклу галузі належить М. Портеру що характеризує кожну стадію життєвого циклу галузі з погляду конкурентної динаміки. В цілому на кожній стадії Портер привласнює галузі певні структурні характеристики, включаючи число і розмір фірм, рівень технологічної і стратегічної невизначеності, витрати, ціни, покупців, характеристики конкурентів і інтенсивність конкуренції. Важли-

вою характеристикою стадій життєвого циклу є бар'єри входу і виходу, а також бар'єри мобільності, властиві галузі. З погляду стратегій, вживаних організаціями на різних стадіях життєвого циклу галузі, Портер чітко називає чотири можливі стратегії в галузях на стадії кризи: стратегію виходу з бізнесу і швидкого вилучення капіталу, використання стратегії «збору урожаю», захоплення і утримало лідерства і заняття ніш. На решті стадій життєвого циклу галузі можливе використання компанією будь-якої стратегії. В цілому різні стадії характеризуються кількістю і різноманітністю вживаних стратегій, при цьому, як правило, використання стратегії міжнародної експансії наймовірніше в зрілих галузях [3].

До цих пір достатньо складно оцінити чинники і критерії ефективності діяльності господарюючого суб'єкту на різних стадіях життєвого циклу галузі. Емпіричним шляхом виявлено, що підприємства, які зуміли упровадити свої розробки на ранніх стадіях розвитку галузі, надалі отримували найвищий прибуток. Це багато в чому пов'язано з економією на масштабах, якої вдається добитися тим, хто раніше інших упровадив свої розробки на ринок. Таким чином, як показали учені, технологічна перевага, особливо на ранніх стадіях розвитку галузі, може стати джерелом стійких конкурентних переваг в майбутньому.

Якщо узагальнити це різноманіття підходів з урахуванням етапів розвитку металургійної галузі, то можна припустити, що в цілому в життєвому циклі підприємства виділяються чотири основні стадії розвитку: формування, зростання, стабілізація і спад, причому остання може перейти в стадію відродження. Результати взаємозв'язку та взаємодії життєвого циклу підприємства та стратегічних змін виробництва показано на матеріалах одного з провідних підприємств галузі ПАТ «ММК ім. Ілліча».

Для визначення етапів життєвого циклу металургійних підприємств запропонована методика, яка заснована на визначенні 7 показників діяльності (табл. 2), виходячи із значення яких, можна визначити етап життєвого циклу промислового підприємства. Зокрема, це структура і динаміка балансу (співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості), показники фінансової стійкості, показники платоспроможності, рентабельність продаж, оцінка ринкової можливості підприємства (частка, займана підприємством на ринку) темп зростання обсягу продажів і ступінь концентрації ринку. З метою практичного застосування даних показників поставлено їх обмежувальні умови на підставі статистичної інформації по діяльності металургійних підприємств.

Результати розрахунків навели [4], що ПАТ «ММК ім. Ілліча» знаходиться на стадії життєвого циклу «Стабілізація». Для даної стадії рекомендуються стратегії, спрямовані на довгострокові перспективи стійкої роботи підприємства. З урахуванням стадії життєвого циклу підприємства, як підвищення його стійкості в довгостроковій перспективі рекомендується застосування стратегії життєздатності (стратегія довгострокового розвитку), яка спрямована на реалізацію цілей забезпечення стійких темпів розвитку і функціонування підприємства. В рамках даної стратегії однієї із стратегічних цілей є введення процедури обліку впливу зовнішніх чинників.

В сучасних ринкових умовах саме адекватна реакція підприємства виробництва на все зростаючий чинник невизначеності зовнішнього середовища є однією з найбільш актуальних і гострих проблем функціонування і тим більше розвитку будь-якого бізнесу. Стратегічні зміни підприємства, адекватні змінам її зовнішньої конкурентного середовища, - це об'єктивна необхідність. Актуальність таких змін пов'язана з об'єктивними сучасними тенденціями, які визначають найближчу довгострокову перспективу розвитку ринку. Отже, стратегічні зміни, як вже стверджувалось - це основне конструктивне зміст будь-якої стратегії. Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку підприємства, і саме стратегічні зміни являють собою ключовий об'єкт управління в процесі реалізації як кожної функціональної стратегії, так і корпоративної

стратегії в цілому.

Таблиця 2

Показники діяльності підприємства для визначення етапів життєвого циклу

№ пп	Показники підприємства	Позначення	Етапи життєвого циклу				
			формування	зростання	стабілізація	спад	відродження
1	Структура і динаміка балансу	Ксдж	$< 1$	$2 \leq$	$1 \leq$	$1 <$	$< 1$
2	Показники фінансової стійкості	ВОК	$\leq 0$	$\leq 0$	$\geq 0$	$\leq 0$	$\leq 0$
		Сід	$\geq 0$	$\geq 0$	$\geq 0$	$\leq 0$	$\geq 0$
		ЗОД	$\geq 0$	$\geq 0$	$\geq 0$	$\leq 0$	$\geq 0$
3	Показники платоспроможності	КВОЗ	$< 0,1$	$\geq 0,1$	$\geq 0,1$	$< 0,1$	$< 0,1$
		КШЛ	$\geq 0,6$	$\geq 0,6$	$\geq 0,6$	$< 0,6$	$\geq 0,6$
4	Рентабельність продаж	Рпрод	до 10%	від 10% до 20%	більше 20%	від 10% до 20%	до 10%
5	Темп зростання продаж	ТЗП	від 100 до 120%	$> 130\%$	від 120 до 130%	від 100 до 110%	$< 100\%$
6	Ринкова можливість підприємства	Qрин	$10 > Qрин \geq 0$	$20 > Qрин \geq 10$	$20 > Qрин \geq 10$	$20 > Qрин \geq 10$	$Qрин < 10$
7	Ступінь концентрації підприємств на ринку	ННІ	$< 1000$	1000 - 2000	$> 2000$	$< 1000$	$< 1000$

Для реалізації стратегії необхідно, щоб зміни були здійснені у всіх відповідних областях і аспектах діяльності даного підприємства. Традиційно до основних областей стратегічних змін відносять такі: інформування і мотивація персоналу; лідерство і стиль менеджменту; базові цінності та корпоративна культура; організаційна та інші структури; фінансування та інше ресурсне забезпечення; компетенція та навички.

Практика багатьох підприємств показує необхідність системи формування гідних лідерів змін, тому що саме їх особисті і професійні якості значною мірою визначають ймовірність змін. Проведене дослідження з використанням методики експертних оцінок надало можливість виокремити риси ідеального лідера для керування змінами на підприємствах:

здатність змінюватись, прагнути постійного самовдосконалення і навчання, а також спонукати до цього інших;

гнучкість мислення, тобто здатність безболісно модифікувати свою точку зору, вибираючи краще з безлічі думок без збитку для самолюбства;

системність мислення і високі аналітичні здібності;

значна сила впливу на інших, психофізична витривалість;

впевненість у собі і здатність зберігати бадьорість духу навіть у найкритичніших ситуаціях;

глибокі знання і багатоплановий досвід у сфері керування.

Треба враховувати, що вимоги до керівника також змінюються в залежності від стадії життєвого циклу.

Отже, як свідчать результати аналізу, для стадії ПАТ «ММК ім. Ілліча» керівнику

насамперед потрібно приділяти увагу фінансово-економічній стратегії розвитку. Сьогоднішня ситуація на підприємстві, це підтверджує.

Реалізація нової стратегії завжди означає, що на підприємстві будуть відбуватися зміни. При цьому будь-які, навіть ретельно підготовлені зміни, зустрічають опір груп чи окремих його співробітників. Практичний досвід продемонстрував, що істотні зміни в стратегічній орієнтації підприємства, внесені або на основі формальних процедур стратегічного планування, або неформально, зустрічають опір з боку колективу. Будь-які зміни зустрічають опір, який може бути таким сильним, що його не в змозі подолати тим, хто проводить зміни. Тому для того, щоб здійснити зміни, треба як мінімум: проаналізувати та передбачити, який опір можуть зустріти зміни, що плануються керівництвом; зменшити до мінімуму цей опір (потенційний та реальний); встановити статус-кво нового стану підприємства. Носіями опору, як і носіями змін, є люди. Люди лякаються, що зміни в підприємства зачеплять їх інтереси (роботу, місце в підприємства). Тому вони заважають змінам. Керівництво на основі бесід, анкетування та інших форм збору інформації повинно з'ясувати, яка реакція буде на зміни, хто із співробітників займатиме яку позицію.

Керівникам, впроваджуючи зміни, слід демонструвати високий рівень впевненості в необхідності змін, намагатися бути послідовними в реалізації програми змін. Великий вплив на те, як подолати опір, має стиль проведення змін. Керівник може бути жорстким та непохитним під час подолання опору, а може виявити гнучкість. Вважається, що авторитарний стиль корисний тільки в специфічних ситуаціях, які потребують негайного вирішення за втілення дуже важливих змін. В більшості випадків, як свідчать спеціалісти-дослідники, вважається доцільним партисипативний стиль, коли керівництво зменшує опір змінам, заохочуючи на свою сторону тих, хто спочатку чинив опір змінам.

Який стиль застосувати, залежить від ситуації: які зміни впроваджуються, які завдання вирішуються, який опір триває (які сили чинять опір). Неправильно вважати, що конфлікт завжди має негативний, руйнівний характер. Будь-який конфлікт містить у собі як негативні, так і позитивні елементи. Якщо домінує негативний елемент, то він має руйнівний характер, і тоді треба застосувати будь-який стиль, що здатний ефективно запобігти руйнівним наслідкам конфлікту. Якщо домінує позитивний елемент, то він приведе до позитивних результатів (підвищення поінформованості про те, що відбувається, сприяє розширенню позитивних результатів від проведених змін).

### Висновки

1. Доведено, що життєвий цикл підприємства і ефективна стратегія взаємопов'язані поняття.
2. Для визначення етапів життєвого циклу металургійних підприємств запропонована методика, яка заснована на визначенні 7 показників діяльності, з метою практичного застосування даних показників поставлено їх обмежувальні умови. Визначено, що підприємства знаходяться на етапі стабілізація, що відповідає стану більшості великих підприємств галузі, та запропоновано стратегію, однієї із стратегічних цілей якої є введення процедури обліку впливу зовнішніх чинників.
3. Вживання цих заходів допоможе розробити програму управління стратегічними змінами, що сприятиме підприємству довше залишатися «на плаву», продовжувати стадію стабільності, віддалити настання стадії заходу.

### Список використаних джерел:

1. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.С. Довгань. – К., 2001. – 560 с.
2. Кох Р. Стратегія: как создавать и использовать эффективную стратегию: пер. с англ. / Р. Кох. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 320 с.

3. Колосок В.М. Методологія розвитку стратегічного управління великих промислових підприємств: монографія / В.М. Колосок. - Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – 247 с.
4. Гончар В.В. Формування системи управління металургійних підприємств на основі оцінки фінансового стану / В.В. Гончар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальною власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2013. – Вип. 1, Т. 2. – С. 269-274.

#### Bibliography:

1. Nemtsov V.D. Strategic Management / V.D. Nemtsov, L.E. Dovgan. – K., 2001. – 560 s. (Ukr.)
2. Koh R. Strategy: How to create and use an effective strategy / R. Koh. – 2-e izd. – SPb. : Piter, 2004. – 320 s. (Rus.)
3. Kolosok V.M. Methodology of development of strategic management of large industrial enterprises: monogr. / V.M. Kolosok. - Mariupol: DVNZ «PDTU», 2012. – 247 p. (Ukr.)
4. Gonchar V.V. Formation control metallurgical enterprises based on an assessment of the financial status / V.V. Gonchar // Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property. – 2013. – № 1. - P. 269-274. (Ukr.)

Рецензент: В.М. Колосок  
д-р екон. наук, проф., ДВНЗ «ПДТУ»

Стаття надійшла 25.12.2013

УДК 339.732

© Тюпа Д.І.\*

### РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВО-КРЕДИТНИХ ІНСТИТУТІВ В ПРОЦЕСІ НАДАННЯ ЗОВНІШНЬОГО ФІНАНСУВАННЯ

*В статті розглядаються специфічні аспекти зовнішнього фінансування країн, що розвиваються. Описуються основні інституції, які фінансують країни, з ринками, що формуються, а також теоретично обґрунтовується доцільність та ефективність інституційного фінансування для нерозвинених країн.*

**Ключові слова:** фінансово – кредитні інститути, зовнішнє фінансування, глобалізація, інтернаціоналізація, реструктуризація.

**Тюпа Д.И.** *Роль международных финансово-кредитных институтов в процессе предоставления внешнего финансирования. В статье рассматриваются специфические аспекты внешнего финансирования развивающихся стран. Описываются основные институты, которые финансируют страны, с формирующимися рынками, а также теоретически обосновывается целесообразность и эффективность институционального финансирования для стран с переходной экономикой.*

**Ключевые слова:** финансово - кредитные институты, внешнее финансирование, глобализация, интернационализация, реструктуризация.

---

\* викладач, Харківський національний економічний університет, м. Харків