

этого прироста требовались инвестиции, сопоставимые с величиной добавленной стоимости, а в 2010 г. — превышающие ее, при очень низкой эффективности их использования.

2. Обрабатывающая промышленность характеризуется более высокой эффективностью использования инвестиций, но их недостаточно, чтобы обеспечить инновационный прирост уровня добавленной стоимости в валовом национальном продукте.

Следовательно, за исследуемый период времени все элементы промышленной политики оказались несбалансированными, что и предопределило снижение влияния этого сектора экономики на формирование валового национального продукта. В исследовании была предпринята попытка обосновать размер инвестиций, позволяющих реализовать инновационную стратегию развития промышленного сектора экономики. Имеющаяся официальная статистика позволяет предположить, что инновационное развитие требует инвестиций (в % к валовой добавленной стоимости), превышающих рентабельность продаж более, чем в два раза.

*Е.В. Прохорова, канд. экон. наук, доцент  
КНЭУ им. В. Гетьмана (Киев, Украина)*

## **МЕТОДИКА ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Стратегические изменения — это изменения во всех сферах деятельности предприятия, связанные с внедрением стратегии предприятия. Включают изменения в организационной структуре управления предприятием, изменения организационной культуры, кадровые изменения, изменения системы поощрения работников, процессов и процедур. Среди наиболее известных подходов к определению этапов внедрения стратегии предприятия можно выделить следующие.

С. Серто и Э. Питер [1] предлагают определенную последовательность этапов реализации стратегии: 1) определение уровня стратегических изменений; 2) анализ организационной структуры; 3) анализ организационной культуры; 4) выбор управленческого подхода к внедрению стратегии; 5) оценка и контроль. Д. Хангер и Т.Л. Вилен [2] фокусируются на процедурных аспектах реализации стратегии: для каждой стратегии следует разработать свою политику, программу, бюджет и процедуру, после чего осуществлять стратегический мониторинг и контроль. Л.Дж. Гребиньяк [3] считает, что стратегические изменения следует осуществлять в такой последовательности: 1) приведение организационной структуры в соответствие со стратегией; 2) определение потребности в ин-

теграции, координации и распределении информации; 3) изменение системы поощрения и контроля; 4) изменение организационной культуры; 5) использование власти и влияния; 6) оценка и контроль.

Кроме того, известна модель 7 «S», авторы которой обращают внимание на то, что с изменением стратегии меняется не только организационная структура, но и система поощрения, организационная культура, навыки и т.п. При этом в этой модели нет исходной точки и конечного пункта: в разные периоды какая-то из составляющих может выходить на первый план и быть наиболее весомой [4].

Основываясь на указанных разработках, считаем, что внедрение стратегических изменений на предприятии должно происходить в следующей последовательности:

1. Идентификация уровня стратегических изменений.
2. Определение составляющих изменений на предприятии в условиях внедрения различных уровней стратегических изменений.
3. Анализ соответствия каждой составляющей стратегических изменений на предприятии.
4. Определение необходимых изменений по каждой из составляющих для соответствия и содействия внедрению стратегии предприятия.
5. Разработка плана внедрения стратегических изменений на предприятии.

План внедрения стратегических изменений на предприятии содержит следующие разделы:

- 5.1. Изменение системы поощрения и контроля на предприятии.
- 5.2. Изменения в наборе, обучении и назначении персонала.
- 5.3. Изменение организационной структуры управления предприятием.
- 5.4. Изменения в организационной культуре предприятия.

Предложенная последовательность внедрения стратегических изменений на предприятии позволит охватить все сферы деятельности и управления, сделать процесс управляемым и согласованным.

## Литература

1. *Certo, S.C. Strategic Management: Concept and Applications / S.C. Certo, A. Peter. — New York: Random House, 1988.*
2. *Thomas, L. Strategic Management and Business Policy / L. Thomas, J. Wheelen, D. Hunger. — New York: Prentice Hall, 1992.*
3. *Гребиньяк, Л.Дж. Как заставить работать вашу стратегию: пер. с англ. / Дж.Л. Гребиньяк. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2006.*
4. *Structure is not Organization / R.H. Waterman [et al.] // Business Horizons [Electronic resource]. — 1980. — Mode of access: [http://www.tompeters.com/docs/Structure\\_Is\\_Not\\_Organization.pdf](http://www.tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf)*