

УДК 005.591:[005.21:658]

Александров І.О., д-р екон. наук, проф.

Донецький національний університет м. Донецьк, Україна, e-mail: iv_aleksandrov@ukr.net

ОБҐРУНТУВАННЯ ВЕКТОРІВ ЗМІН СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Aleksandov I.O., Dr. Sc. (Econ.), Prof.

Donetsk National University, Donetsk, Ukraine, e-mail: iv_aleksandrov@ukr.net

JUSTIFICATION OF VECTORS CHANGES FOR STRATEGIC ORIENTED ENTERPRISE

Мета. Удосконалити методичний підхід до визначення ключових векторів¹ змін, які необхідні підприємству для підтримки стійкої конкурентної переваги в умовах високодинамічного бізнес-середовища.

Методика. Запропоновано методичний підхід, який розкриває етапи обґрунтування ключових векторів змін стратегічно орієнтованого підприємства, функціонуючого в мінливому бізнес-середовищі. Означені етапи виступають підґрунтям формування загального механізму управління стратегічними змінами на сучасному підприємстві. Кожний етап передбачає застосування певних аналітичних й управлінських методів та інструментів для послідовного та виваженого обґрунтування тих перетворень, які є найбільш важливими для стратегічного успіху підприємства на цій стадії розвитку.

Результати. Сформульовано етапи обґрунтування ключових векторів змін на підприємстві, які взаємопов'язані з діючою системою стратегічного управління підприємством. Наведено аналітичні результати найбільш значущих етапів для обґрунтування актуальних векторів змін на ПП «Український продукт» (м. Донецьк). Запропоновано перелік стратегічних змін для підприємства, який відображає найважливіші функціональні напрямки (вектори) доцільних перетворень.

Наукова новизна. Удосконалено методичний підхід до обґрунтування механізму управління стратегічними змінами в питаннях визначення ключових векторів змін стратегічно орієнтованого підприємства.

Ключові слова: стратегічні зміни, управління стратегічними змінами; компетенції підприємства, готовність до змін.

Постановка проблеми і її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями. Сучасна практика господарювання доводить, що здатність генерувати і впроваджувати стратегічні зміни є найважливішим фактором ефективного функціонування та стабільного розвитку підприємств. Вивчення й структуризація головних проблем управління стратегічними змінами на українських підприємствах і формування на цій основі проактивного механізму управління змінами є дуже актуальними в умовах зростаючого динамізму бізнес-середовища. Проблему визначення найбільш актуальних для підприємства змін ускладнює їхня багатоаспектність як в часовому, так і в просторовому розумінні. Проте для ефективної реалізації генеральної стратегії будь-якому сучасному підприємству необхідний гнучкий механізм управління перетвореннями, який дає змогу чітко обґрунтувати ті стратегічні зміни, які є найважливішими для підприємства і які воно здатне запровадити з урахуванням ресурсно-компетенційних можливостей.

¹ Термін «вектор» застосовуване як відрізок, що відображає напрям [Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. – 4-е изд. – М.: Сов. энциклопедия, 1987. – С. 202], або [Экономико-математический словарь / Гл. ред. В.и. Данилов-Данильян. – М.: Большая Российская энциклопедия: ИНФРАМ, 2003. – С. 50]

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Теоретико-методологічне підґрунтя визначення головних векторів стратегічних змін на підприємстві сформовано в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Ґрунтовні дослідження в означеному напрямку проведено такими авторами, як: С. Ашмаріна [1], І. Ансофф [2], В. Тарасенко [3], Р. Шнайдер [4], Н. Тренцов [5], Г. Мінцберг [7], Г. Широкова [10], М. Шеремет [9], Д. Тревісані [6] та ін. У працях цих учених закладено ґрунтовні теоретичні та методологічні основи визначення типології стратегічних змін і характеру їхньої спрямованості. Зокрема, розкрито стан і проблеми управління змінами на сучасних зарубіжних та вітчизняних підприємствах, сформовано інструментарій діагностики доцільності впровадження того чи іншого типу перетворень, запропоновано алгоритм визначення готовності персоналу до впровадження змін. Проте в сучасних умовах, коли динамічні властивості стають провідними компетенціями будь-якого підприємства, методологія визначення ключових векторів змін потребує додаткового обґрунтування. Проблематика поетапного визначення актуальних напрямків перетворень ще недостатньо висвітлена в сучасній економічній літературі. Запропоновані підходи до моделювання стратегічних змін також недостатньо повно розкривають ті методичні підходи, якими слід користуватись підприємству, плануючи певні реформації.

Хоча обґрунтування стратегічних змін як вузлової складової усієї системи стратегічного управління, безумовно, потребує постійного вдосконалення та оновлення методологічного базису, особливо в питаннях визначення найбільш важливих для такої ситуації векторів перетворень.

Метою дослідження є вдосконалення методичного підходу до визначення ключових векторів змін, необхідних підприємству для підтримки стійкої конкурентної переваги в умовах високодинамічного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу досліджень. Вивчення та структуризація головних проблем управління стратегічними змінами на українських підприємствах і формування на цій основі проактивного механізму управління змінами є дуже актуальним в умовах зростаючого динамізму бізнес-середовища.

Таким чином, сучасні підприємства мають постійно аналізувати показники своєї діяльності, проводити моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища, щоб підтримувати свої конкурентні позиції на ринку та оперативно адаптуватися до змін. Вивчення сучасних підходів та визначення стратегічних змін дозволяє сформулювати власне розуміння цього поняття. Отже, стратегічні зміни – це перетворення, котрі відбуваються у зв'язку з вимогами зовнішнього середовища та стосуються усіх або декількох бізнес-процесів підприємства з метою забезпечення його стійкого розвитку.

Управління стратегічними змінами можна трактувати як процес аналізу, прогнозування, контролю та впровадження організаційно-економічних змін на підприємстві, відповідно до вимог ринку та зовнішнього середовища.

Вважаємо, що основою механізму забезпечення стратегічного розвитку підприємства є дієва система стратегічного управління, яка насамперед включає процеси стратегічної діагностики і розробку проєктів та програм подальших перетворень з урахуванням наявних та потенційних можливостей підприємства.

На нашу думку, механізм управління змінами – це система управління, яка реалізовується через стратегічне управління потенціалом підприємства, тобто через здійснення стратегічних змін в усіх аспектах діяльності підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі для забезпечення сталого розвитку організації. Вона включає в себе стратегічне управління маркетинговим, інноваційним, інвестиційним, інтелектуальним, виробничим, ресурсним та насамперед організаційним потенціалом підприємства. Тому, для комплексного уявлення про характер необхідних підприємству стратегічних змін, обов'язково слід враховувати такі їхні функціональні вектори: виробничо-техно-

логічні, бізнес-модельні, структурні, культурні та орієнтовані на персонал. З огляду на це запропоновано етапи обґрунтування ключових векторів змін стратегічного орієнтованого підприємства, наведені на рисунку 1.



Рисунок 1 – Етапи обґрунтування ключових векторів змін стратегічного орієнтованого підприємства як складова механізму управління змінами

Відповідно з запропонованих підходів було обґрунтовано головні вектори стратегічних змін для ПП «Український продукт». Це підприємство є ексклюзивним дистриб'ютором ПАТ «Геркулес», яке реалізовує його продукцію на території України. До його складу входять 22 філії і 7 представництв. Завдяки власному сучасному автопарку і наявності фірмового холодильного обладнання (ларі, банетти), продукція ПАТ «Геркулес» широко представлена в торговельній мережі на всій території України. Компанія «Український продукт» працює на ринку України з жовтня 1997 року, пройшовши з того часу шлях від групи засновників, котрі почали реалізовувати ідею відродження традицій галузі, до великої компанії – одного з лідерів ринку України.

За декілька років активної праці об'єднаного колективу професіоналів створено переконливий стратегічний портрет підприємства та надано можливість використовувати сучасні технології та обладнання для дистрибуції широкого асортименту продукції. У теперішній час ПП «Український продукт» є одним із лідерів в Україні з дистрибуції молочної продукції та напівфабрикатів. Також ПП «Український продукт» є дистриб'ютором таких торговельних марок, як «Застольні», «Глечик», «Диканька», «Дачний», «Еники-Беники», «Макаrena», які приєдналися в 2005-2010 роках.

Визначення стратегічного потенціалу підприємства на основі співставлення стадій життєвого циклу галузі, в якій функціонує підприємство, та стадії внутрішнього організаційного розвитку показало, що досліджуване підприємство має достатньо сильний потенціал.

Інтегральне значення потенціалу склало 36 за максимально можливого 64. Пояснюється це тим, що ПП «Український продукт» перебуває у стадії розквіту, має функціонерну спрямованість лідерської групи та функціонує на ринку, що розвивається.

Ідентифікація рівня розвитку та достатності компетенцій підприємства для реалізації обраної стратегії дозволили структурувати їх за рівнями ієрархії та відзначити наявність унікальної та ключової компетенцій (таблиця 1).

Таблиця 1 – Структуризація наявних та невивантажених компетенцій ПП «Український продукт» у 2013 р.

| Вид компетенцій за рівнем ієрархії | Зміст наявної компетенції | Зміст невивантаженої компетенції |
|------------------------------------|---|--|
| Унікальні | Збалансоване поєднання маркетингу торговельних марок, що дистрибутируються, без ушкоджень можливостей розвитку кожної окремої торговельної марки | — |
| Ключові | Формування і підтримка сприятливого іміджу; Вміння сформувати ефективну дистрибуційну мережу з поширенням географічної експансії по всій території України | — |
| Стратегічні | Підтримка політики «широкого асортименту продукції» | Уміння ефективно розширювати асортимент за рахунок нової (оновленої) продукції |
| Функціональні | Формування найбільш сприятливої організаційної культури для реалізації стратегії | Формування більш гнучкої організаційної культури у відповідності з обраною матричною організаційною структурою |

На основі проведеного аналізу було визначено два альтернативні варіанти генеральної стратегії підприємства, що відповідають його стратегічному потенціалу та ресурсно-компетенційному забезпеченню (таблиця 2).

Таблиця 2 – Визначення прогнозованих параметрів перетворень відповідно до альтернативних варіантів генеральної стратегії розвитку ПП «Український продукт» у 2014 р.

| Показник | Альтернативні варіанти генеральної стратегії | |
|--|--|---------------------------------------|
| Генеральна стратегія | Збереження обсягів реалізації | Обмежене зростання обсягів реалізації |
| Відповідний рівень задіяності бізнес-процесів | середній | середній |
| Відповідний рівень трансформації бізнес-процесів | середній | середній |
| Відповідний рівень інноваційності змін | низький | низький |
| Характер реалізації змін | помірний | помірний |
| Рівень проактивності змін | реактивні | реактивні |
| Терміновість впровадження змін | термінові | термінові |

Розрахунки, пов'язані з плануванням фінансово-економічних показників діяльності підприємства у розрізі альтернативних варіантів генеральної стратегії, показали, що найбільш доцільною для ПП «Український продукт» на даному етапі є стратегія обмеженого зростання (таблиця 3).

Таблиця 3 – Розрахунок основних планових показників відповідно до альтернативних варіантів генеральної стратегії розвитку ПП «Український продукт» у 2014 р.

| Показник | Альтернативні варіанти генеральної стратегії | |
|---|--|--|
| Генеральна стратегія | Збереження обсягів реалізації | Обмежене зростання обсягів реалізації |
| Мета змін з урахуванням обмежень моделі | Підтримка адаптивного функціонування | Розширення діяльності за рахунок вертикальної інтеграції та розвитку ринку |
| Необхідний обсяг задіяного капіталу на 2014 рік, тис. грн | 48702,29 | 48861,29 |
| Прогнозована середньозважена вартість задіяного капіталу, % | 30 | 32 |
| Плановий обсяг чистого прибутку, тис. грн | 29310,77 | 31394,11 |

Щодо проведення реструктуризації та перегляду складу бізнес-портфеля ПП «Український продукт» на майбутнє, перш за все підприємству слід звернути увагу на те, що, маючи у своєму розпорядженні ларі, банетти для перевезення молочної продукції та напівфабрикати, можливо розширити свою діяльність щодо перевезення м'яса чи овочів. Це не тільки дасть можливість розширити асортимент продукції, а зайняти нові позиції на ринку, таким чином збільшити свої основні показники діяльності.

Підприємством, з яким можна укласти договір про стратегічне партнерство з подальшим варіантом вертикальної інтеграції, може стати ТОВ «Агробізнес ТСК». ТОВ «Агробізнес ТСК» розпочало функціонувати в 2005 році. З 2006 року спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур. Господарство щорічно отримує стійкі врожаї сільськогосподарських культур. У 2012 році врожайність зернових в цілому в господарстві досягла 78,7 ц / га, валовий збір склав – 21,5 тис. тонн. Підприємство станом на 2013 рік має в обробітку 5202 га ріллі. У ТОВ «Агробізнес ТСК» відроджуються традиційно районні галузі овочівництва та картоплярства.

На основі вищезначеного визначено та структуровано головні вектори стратегічних змін, які рекомендовані до впровадження ПП «Український продукт» (таблиця 4).

Таблиця 4 – Структуризація ключових векторів стратегічних змін для ПП «Український продукт» у 2014 р.

| Виявлена проблема | Функціональний вектор необхідних змін | Зміст відповідних перетворень |
|--|---|---|
| Дистрибуція обмеженого асортименту товарів, зокрема перевага молочної продукції та напівфабрикатів | Виробничо-технологічне розширення основної діяльності | Рефреймінг стратегічного портфеля за рахунок стратегічного партнерства: розвиток системи збуту овочів та м'ясної продукції ТОВ «Агробізнес ТСК» |
| Використання застарілих бізнес-моделей, які не дозволяють отримувати максимальну ціннісну пропозицію | Зміни бізнес-моделі Формування системи маркетингу нової для підприємства продукції | Передача сторонній організації в аутсорсинг бізнес-процесів, які не є основними: – розробка інноваційної маркетингової підстратегії; – система стимулювання та просування персоналу; – система управління заборгованостями |
| Уповільнення прийняття рішень керівниками середньої ланки та низька ініціативність внутрішніх «агентів змін» | Зміни в організаційній культурі Перехід до інноваційної типології культури | Перехід до колегіального способу обговорення та прийняття управлінських рішень. Залучення працівників усіх рівнів ієрархії до ініціювання, планування та реалізації стратегічних змін |

Як бачимо, ключовими векторами стратегічних змін для ПП «Український продукт» виявились виробничо-технологічні, бізнес-модельні та культурні вектори. Загалом підприємству слід підтримувати і розвивати обрану генеральну стратегію, максимально захищаючи наявні унікальні та ключові компетенції.

Висновки. На основі проведених досліджень встановлено, що для комплексного уявлення про характер необхідних підприємству стратегічних змін обов'язково слід враховувати такі їхні функціональні вектори: виробничо-технологічні, бізнес-модельні, структурні, культурні та орієнтовані на персонал. З огляду на це запропоновано етапи обґрунтування ключових векторів змін стратегічно орієнтованого підприємства. Сформульовані дев'ять етапів обґрунтування ключових векторів змін на підприємстві взаємопов'язані з діючою системою стратегічного управління. Застосування цього підходу на ПП «Український продукт» (м. Донецьк) показало, що ключовими векторами стратегічних змін для підприємства стали виробничо-технологічні, бізнес-модельні та культурні вектори. Запропонований перелік стратегічних змін відповідає встановленим векторам та обґрунтовує шляхи підтримки генеральної стратегії, орієнтованої на обмежене зростання обсягів реалізації.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі можуть стати удосконалення методичних підходів щодо кількісного визначення готовності підприємства до змін та обґрунтування їх імовірності. Відомо, що початковим етапом процедури прийняття управлінських рішень з урахуванням змін необхідно оцінити вхідну ситуацію, тобто вхідного стану. Простим прикладом цього може служити стан системи, якій відображається матрицею A , що відбиває три її стани: a , b , c (рисунок 2).


| | | | | |
|---|----------|----------|----------|------------|
|  | a | b | c | $= A^{-1}$ |
| a | P^{11} | P^{12} | P^{13} | |
| b | P^{21} | P^{22} | P^{23} | |
| c | P^{31} | P^{32} | P^{33} | |

Рисунок 2 – Імовірності змін системи

Класичним прикладом зміни або перетворення матриці A є її транспонування в A^{-1} . В даному випадку $A = A^{-1}$ через симетричності A . Тим не менше система дістала перетворення, тобто змінювання. Такі перетворення можуть мати різноманітний характер. Наприклад, вони можуть бути циклічними, тобто вертатися у вхідні ситуації і повторювати перетворення і динамічними, зі слабким виявом циклів або ж без їхнього повторення. Перший випадок виявляється в техніці, у торгівлі (наприклад, виготовлення однакових деталей, продаж однакового товару), другий – у природі, включаючи суспільство. Перераховані ознаки формують поняття «рівновага», «самоорганізація» і інші надто важливі при аналізі розвитку зі змінами. При цьому слід враховувати, що економічні системи, являючись надскладними, не володіють яскраво висловленою циклічністю і новий стан приймає з певної імовірністю. Тоді елементами матриці A^{-1} стають імовірності (p_{ij}) переходу системи з одного стану в інше (рисунок 2).

Така матриця цілком реально відбиває можливі стани. Якщо економічна або інша система у вхідній ситуації знаходиться у стані a , то наступний її стан означає, що з імовірністю p_{11} залишиться у колишньому стані, з імовірністю p_{21} перейде до стану b і з імовірністю p_{31} – в стан c . Аналогічно з стану b до стану a – перейде з імовірністю p_{12} , залишиться в стані b з імовірністю p_{22} і з імовірністю p_{32} перейде у стан c . У такому ж порядку можна пояснити процедуру зміни зі стану c .

Список літератури / References:

1. Ашмарина С.А. Управление изменениями / С.А. Ашмарина, Б.Н. Герасимов. – М.: Рид Групп, 2011. – С. 116-128.
Ashmarina, S.A. and Gerasimov, B.N. (2011), Upravlenie izmeneniami [Management change], Rid Groop, Moscow, Russia, pp. 116-128.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2009. – С. 45-49.
Ansoff, I. (2009), Strategicheskij menedzhment [Strategic management], Piter, Sankt-Petersburg, Russia, pp. 45-49.
3. Тарасенко В. 64 стратегемы / В. Тарасенко. – К.: КНЕУ, 2005. – С. 34-37.
Tarasenko, V. (2005), 64 strategemy, [64 strategems] KNEU, Kiev, Ukraine.
4. Шнайдер Р. Управление реорганизациями компаний. Выбор стратегии внедрения изменений / Р. Шнайдер, П. Коллерет, П. Легри // Деловое совершенство. – 2003. – № 2. – С. 26-32.
Shnaider, R., Koleret, P. and Legri, P. (2003), "Manage the company's reorganization. Choosing strategies for implementing changes", *Delovoe sovershenstvo*, no. 2, pp. 26-32.
5. Тренев Н.Н. Стратегическое управление / Н.Н. Тренев. – М.: Приор, 2002. – С. 156-159.
Trennev, N.N. (2002), Strategicheskoe upravlenie [Strategic management], Prior, Moscow, Russia, pp. 156-159.
6. Тревисани Д. Режиссура изменений / Д. Тревисани. – К.: Akvilon Plus, 2008. – С. 39-41.
Trevasani, D. (2008), Rezhissura izmenenii [Direction of the change], Akvilon Plus, Kiev, Ukraine, pp. 39-41.
7. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б.М. Альстранд. – М.: Альпина-Паблишер, 2013. – С. 134-135.
Mintzberg, U. and Alstrand, B. (2013), Strategicheskoe safari [Strategic safari], Alpina Publisher, Moscow, Russia, pp. 134-135.

8. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Стрикленд; пер. с англ. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2003. – С. 14-18.
Tompson, A. and Strickland, A. (2003), Strategicheskii menedzhement: kontseptsii i situatsii dlia analiza [Strategic management: concepts and situations for analysis], Villiams, Moscow, Russia.
9. Шеремет М.А. Управление изменениями. Высшая школа менеджмента СПбГУ / М.А. Шеремет. – СПб.: ВШМ, 2010. – С. 24-28.
Sheremet, M.A. (2010), Upavlenie izmeneniami [Management change], VSHM, Sankt-Petersburg, Russia, pp. 24-28.
10. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях. Высшая школа менеджмента СПбГУ / Г.В. Широкова. – 2-е изд. – СПб.: ВШМ, 2008. – С. 36-41.
Shirokova, G.V. (2008), Upavlenie izmeneniami v rossijskikh kompaniakh [Management change in russian company], VSHM, Sankt-Petersburg, Russia, pp. 36-41.

Цель. Усовершенствовать методический подход к определению ключевых векторов изменений, которые необходимы предприятию для поддержания устойчивого конкурентного преимущества в условиях высокодинамичной бизнес-среды.

Методика. Предложен методический подход, который раскрывает этапы обоснования ключевых векторов изменений стратегически ориентированного предприятия, функционирующего в изменчивой бизнес-среде. Указанные этапы выступают основой формирования общего механизма управления стратегическими изменениями на современном предприятии. Каждый этап предполагает применение определенных аналитических и управленческих методов и инструментов для последовательного и взвешенного обоснования тех преобразований, которые являются наиболее важными для стратегического успеха предприятия на данной стадии развития.

Результаты. Сформулированы этапы обоснования ключевых векторов изменений на предприятии, которые взаимосвязаны с действующей системой стратегического управления предприятием. Приведены аналитические результаты наиболее значимых этапов для обоснования актуальных векторов изменений на ЧП «Украинский продукт» (г. Донецк). Предложен перечень стратегических изменений для данного предприятия, отражающий важнейшие функциональные направления (векторы) целесообразных преобразований.

Научная новизна. Усовершенствован методический подход к обоснованию механизма управления стратегическими изменениями в части определения ключевых векторов изменений стратегически ориентированного предприятия.

Ключевые слова: стратегические изменения, управление стратегическими изменениями; компетенции предприятия, готовность к изменениям.

Objection. To improve the methodical approach to identify key vectors of changes that are needed to support the enterprise sustainable competitive advantage in high-dynamic business environment.

Methods. The methodical approach that reveals the key stages of the study of vectors changes strategically oriented enterprises functioning in a changing business environment. The mentioned steps are the basis for forming a common mechanism for managing strategic change in the modern enterprise. Each stage involves the use of certain analytical and management methods and tools for consistent and balanced study of the changes that are most important to the strategic success of the company at this stage of development.

Results. Formulated study key stages of vectors of change in the company, which are interconnected with the existing system of strategic management. The analytical results of the most important steps to support the actual vectors of change in PE “Ukrainian food” (Donetsk). A list of strategic change for the company, which reflects the major functional areas (vectors) should change.

Academic novelty. Methodical approach to study the mechanism of management of strategic change in the definition of the key vectors of change strategically oriented enterprise.

Key words: strategic change, strategic change management, competence of the company; willingness to change.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук Фроловою Л.В. Дата надходження рукопису 29.11.2013 р.