

ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ОБМЕЖЕНЬ МОДЕЛІ ВИБОРУ БАЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА

Автори: Шубін О.О. (Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк);
Гусєва О. Ю., (Державний університет телекомунікацій, м. Київ)
Рік видання: 2014

ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ОБМЕЖЕНЬ МОДЕЛІ ВИБОРУ БАЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА

Реферат

Мета. Удосконалити методичний підхід до формування збалансованої системи обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства, які необхідна для підтримки стратегічної стійкості в умовах високо-динамічного бізнес-середовища

Методика. Запропоновано методичний підхід, який розкриває логіку обґрунтування показників, структурованих у систему обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства з метою забезпечення його стратегічної стійкості. Вибір базової стратегії змін і відповідну ідентифікацію актуальних параметрів стратегічних змін пропонується здійснювати за критерієм максимізації економічно доданої вартості, як ключового показника стратегічної стійкості. Означені показники згруповано з 5-ма блоками: фінансові індикатори; технологічні індикатори; соціальні індикатори; клієнтські індикатори; бізнес-процесні індикатори.

Результати. Запропоновано методичний підхід до формування збалансованої системи обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства. Наведено аналітичні результати розрахунку системи обмежень ПАТ «АПК-Інвест» (м. Донецьк). Розроблено альтернативні варіанти стратегічних змін для даного підприємства та на основі запропонованої моделі обґрунтовано їх оптимальний варіант.

Наукова новизна. Запропоновано методичний підхід до формування збалансованої системи обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства, який на відміну від існуючих, обґрунтовує вибір системи індикативних показників, згрупованих за п'ятьма ключовими блоками стратегічної стійкості сучасного підприємства.

Практична значимість. Отримані результати спрямовані на удосконалення механізму управління перетвореннями в аспекті визначення параметрів базової стратегії змін підприємства з урахуванням динамізму сучасного бізнес-середовища.

Ключові слова: стратегічні зміни; управління стратегічними змінами; система обмежень; модель вибору стратегії змін.

А. А. Шубин, докт.экон.наук, проф.

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г.Донецк, Украина

О. Ю. Гусева, канд.экон.наук, доц.

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г.Донецк, Украина, e-mail: gusevao@ukr.net

ОБОСНОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОГРАНИЧЕНИЙ МОДЕЛИ ВЫБОРА БАЗОВОЙ СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

Реферат

Цель. Усовершенствовать методический подход к формированию сбалансированной системы ограничений модели выбора базовой стратегии изменений предприятия, необходимой для поддержания стратегической устойчивости в условиях высоко-динамичной бизнес-среды.

Методика. Предложен методический подход, раскрывающий логику обоснования показателей, структурированных в систему ограничений модели выбора базовой стратегии изменений предприятия с целью обеспечения его стратегической устойчивости. Выбор базовой стратегии изменений и идентификацию актуальных параметров изменений предлагается осуществлять по критерию максимизации экономической добавленной стоимости, как ключевого показателя стратегической устойчивости. Указанные показатели сгруппированы в 5 блоков: финансовые индикаторы, технологические индикаторы, социальные индикаторы, клиентские индикаторы, бизнес - процессные индикаторы.

Результаты. Предложен методический подход к формированию сбалансированной системы ограничений модели выбора базовой стратегии изменений предприятия. Приведены аналитические результаты расчета системы ограничений ПАО «АПК - Инвест» (г. Донецк). Разработаны альтернативные варианты стратегических изменений для данного предприятия и на основе предложенной модели обоснован их оптимальный вариант.

Научная новизна. Предложен методический подход к формированию сбалансированной системы ограничений модели выбора базовой стратегии изменений предприятия, который в отличие от существующих, обосновывает выбор системы индикативных показателей и группирует их по пяти ключевым блоками стратегической устойчивости современного предприятия.

Практическая значимость. Полученные результаты направлены на совершенствование механизма управления преобразованиями в аспекте определения параметров базовой стратегии изменений предприятия с учетом динамизма современной бизнес-среды.

Ключевые слова: стратегические изменения, управление стратегическими изменениями, система ограничений, модель выбора стратегии изменений.

O. O. Shubin, [D. in Economics](#), professor

M. Tugan-Baranovsky Donetsk National University of Economics and Trade, Donetsk, Ukraine, e-mail:

O. Y. Guseva, [Ph.D. in Economics](#), associate professor

M. Tugan-Baranovsky Donetsk National University of Economics and Trade, Donetsk, Ukraine, e-mail: gusevao@ukr.net

ELABORATION THE CONSTRAINT SYSTEM OF MODEL FOR SELECTION THE BASIC CHANGE STRATEGY OF ENTERPRISE

Summary

Purpose. To improve methodical approach for elaboration a balanced constraint system of model for selection the basic change strategy of enterprise in order to support strategic stability at a highly dynamic business environment

Methods. The methodical approach that reveals the logic of justification indices, structured system of constraints models for baseline changes of strategy in order to ensure its sustainability strategy. Choosing a basic strategy changes and the corresponding actual parameter identification of strategic change is proposed to implement the criterion of maximizing economic value added as a key indicator of strategic stability. The mentioned indicators grouped with 5 units: financial indicators, technological indicators, social indicators, custom indicators, Business Process indicators.

Results. The methodical approach for elaboration a balanced constraint system of model for selection the basic change strategy of enterprise. The analytical results of the calculation of restrictions of PJSC "APK- Invest" (Donetsk). Developed alternatives for strategic change for the company and on the basis of the proposed model their best option is provided.

Scientific novelty. The methodical approach for elaboration a balanced constraint system of model for selection the basic change strategy of enterprise, which, unlike existing, justifies the choice of indicative indicators grouped into five key strategic stability blocks of a modern enterprise.

Practical importance. The results are aimed at improving the management mechanism of transformation in terms of definition of parameters of basic change strategy, taking into account the dynamism of modern business environment.

Keywords: strategic change, strategic change management, constraint system, model for selection the basic strategy.

Постановка проблеми. Сучасна практика господарювання показує, що для гнучкого та проактивного реагування на зміни бізнес-середовища, підприємствам необхідні дієві механізми управління стратегічними змінами. Дослідження останніх років підтверджують, що ефективне управління

змінами на підприємствах може здійснюватись на основі моделювання динаміки системи. Аналіз стратегічного успіху вітчизняних підприємств показав, що основою дієвого механізму управління змінами має стати по-перше, чітке обґрунтування критерію управління змінами, а по-друге, методологія оптимізації визначеного критерію з урахуванням тих обмежень, які накладає зовнішнє макро- та мікро-середовище і внутрішня ресурсно-компетенційна база підприємства. Оскільки стійкість вважається однією з ключових ознак будь-якої динамічної системи, (зокрема, підприємства), управління перетвореннями вважаємо за доцільне здійснювати за критерієм стратегічної стійкості. Головним методологічним підґрунтям ефективного управління стратегічними змінами, його так званою «відправною точкою», стає обґрунтування базової стратегії змін, яка розкриває ключові напрями актуальних для підприємства перетворень. Отже, розробка моделі вибору базової стратегії змін та визначення її складових елементів, зокрема, системи обмежень, є дуже актуальним питанням, яке створює широку науково-дискусійну платформу.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Теоретико-методологічне підґрунтя визначення базової стратегії змін на підприємстві сформовано у роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Фундаментальні дослідження в означеному напрямі проведено такими авторами, як: Д. Тревісані [1], Д. Воронков [2], Ю. Аніскін [3], Е. Фламгольц [4], Г. Широкова [5], І. Адізес [6] та інші. В означених працях закладено ґрунтовні теоретичні та методологічні основи визначення типології стратегічних змін і характеру їх спрямованості. Слід зазначити, що запропоновані підходи до моделювання стратегічних змін також не достатньо повно розкривають сутність методичних підходів, якими слід користуватись підприємству, плануючи певні трансформації. Методологічна база, апробована західними підприємства виявляється недостатньо розвиненою та адаптованою до умов господарювання вітчизняних підприємств.

Отже, в сучасних умовах, коли традиційні методи стратегічного планування та прогнозування виявляються недостатньо гнучкими та дієвими, методика визначення базової стратегії змін на основі моделювання динаміки системи може стати однією з провідних в означеному напрямі. Обґрунтування методології стратегічних змін як вузлової складової усієї системи стратегічного управління підприємством, безумовно, потребує постійного удосконалення та оновлення методологічного базису, особливо у частині визначення показників, що формують систему збалансованих обмежень.

Метою дослідження є удосконалити методичний підхід до формування збалансованої системи обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства, які здатна забезпечити йому стратегічну стійкість в умовах високо-динамічного бізнес-середовища

Виклад основного матеріалу досліджень. Вивчення й структуризація головних проблем управління стратегічними змінами в українських

підприємствах і формування на цій основі проактивного механізму управління змінами є дуже актуальними в умовах зростаючого динамізму бізнес-середовища. Отже, вибір базової стратегії змін і відповідну ідентифікацію актуальних параметрів стратегічних змін пропонується здійснювати за критерієм максимізації стратегічної стійкості підприємства. Стратегічна стійкість підприємства, розглядається як здатність зберігати свою цілісність та функціонувати у станах наближених до рівноважного протягом не менше одного циклу галузевого ринку або галузевої технології за умов постійного дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища. З огляду на це, найбільш ґрунтовним і комплексним критерієм управління змінами, який відображатиме рівень підтримки підприємством стратегічної стійкості пропонується обрати економічну додану вартість підприємства (EVA). Даний показник визначає наскільки чистий операційний прибуток перевищує середньозважену вартість задіяного капіталу.

Параметри, що оптимізуються при вирішенні задачі вибору базової стратегії змін, пропонується встановити за двома напрямками: змістовним та процесним. Змістовний контекст змін буде представлений трьома визначальними параметрами: 1. Рівень охоплення бізнес-процесів, що підлягатимуть перетворенням (низький, середній та високий); 2. Рівень принципової трансформації бізнес-процесів (низький, середній та високий); 3. Рівень інноваційності стратегічних змін (низький, напіврадикальний та радикальний). Процесний контекст змін пропонується визначати такими трьома параметрами: 1. Час реакції підприємства на зміни зовнішнього та (або) внутрішнього середовища (реактивний, синхронний, проактивний); 2. Спосіб реалізації змін (еволюційний, помірний, революційний); 3. Терміновість запровадження змін (термінові, середньо термінові, нетермінові). Економіко-математична модель оптимізації ключових параметрів базової стратегії змін містить цільову функцію, яка відображає очікувану економічну додану вартість в залежності від означених вище шести параметрів перетворень. При цьому модель передбачає встановлення системи обмежень, які дозволяють формувати можливі стани системи та варіанти, що відповідають кожному стану системи.

Економіко-математичну модель оптимізації параметрів базової стратегії змін пропонуємо представити у такому вигляді:

$$Z = \sum_{t=1}^T EVA (SO_t, ST_t, SI_t, SR_t, SW_t, SV_t) = \quad (1)$$

$$= N_t(SO_t, ST_t, SI_t, SR_t, SW_t, SV_t) - SCE_t(SO_t, ST_t, SI_t, SR_t, SW_t, SV_t) \rightarrow \max$$

де $t = 1, \dots, T$ - номер часового етапу загального стратегічного плану, до якого входить і план (проект) стратегічних змін;

EVA_t - економічна додана вартість у t -му періоді;

N_t - чистий прибуток підприємства у t -му періоді після сплати податку на прибуток за вирахуванням сум відсотків за користування залученим капіталом;

SCE_t - вартість задіяного капіталу у t -му періоді.

$SO_t, ST_t, SI_t, SR_t, SW_t, SV_t$ - визначальні і параметри базової стратегії змін, що оптимізуються.

На нашу думку, з метою забезпечення стратегічної стійкості підприємства показники, які входять до системи обмежень моделі слід згрупувати за 5-ма блоками. Відповідні блоки, які забезпечують підтримку стратегічної стійкості, обґрунтовані К.К. Прахаладом, та М.С. Крішнаном, у фундаментальному дослідженні «Простір бізнес-інновацій: створення цінності сумісно з користувачем» [7]. Висвітлюючи концептуальну схему елементів стратегічного управління підприємством, вчені зробили акцент на прихованих ланках: бізнес-процесах та аналітичних інструментах, що виступають посередниками між інноваціями, бізнес-моделями та повсякденними операціями. К.К. Прахалад, та М.С. Крішнан зауважують, що в даний час фундаментальної трансформації бізнесу жодне підприємство не має імунітету проти змін, які постійно відбуваються у бізнес-середовищі. Тому для виживання та розвитку підприємства в таких умовах важливо враховувати наслідки таких перебудов. Основою такої трансформації слугують два базових принципи [7]: 1. Цінність створюється виходячи з індивідуального досвіду споживача. Компаніям доведеться навчитись концентрувати свою увагу на кожному окремому споживачеві та його особливостях, навіть якщо вони обслуговують велику кількість користувачів, диференційованих за певними сегментами. Центром діяльності, який вимагатиме розвитку та зміцнення ключових компетенцій, у будь-якому випадку буде кожний окремий споживач. Таке уявлення позначається формулою $N = 1$. 2. Жодна компанія, якою б вона не була великою за масштабами своїх дій та розміру, не може повною мірою задовольнити потреби споживача. Проте поглиблення глобалізаційних процесів створює такі умови, що усі компанії зможуть отримувати доступ до ресурсів, що будуть надаватись іншими різноманітними компаніями, утворюючи глобальну екосистему. За таких умов другим головним чинником стратегічної стійкості підприємства стає здатність найбільш оптимальним чином скористуватись доступом до ресурсів (фінансових, компетенційних тощо), а не володіння ними. Таке уявлення позначається формулою $R = G$, де R – ресурси (Resources), що отримуються від чисельних постачальників, частіше з усього світу (Globe). Додаючи до вказаної концептуальної моделі з параметрами $N = 1$ та $R = G$ елементи технологічної та соціальної архітектур підприємства, а також блок забезпечення гнучких та еластичних бізнес, автори пропонують цілісний, збалансований підхід до стратегічного управління. Нова парадигма діяльності підприємства трактує його як «розумне» підприємство або таке, що здатне управляти знаннями: успіх підприємств прямо пропорційно залежить від розвитку креативної мережі, яка спрямована на інновації і постійні удосконалення, співпрацю між підприємствами у виробничих питаннях та розширення бази інноваційної

діяльності. На основі вищезначеного запропоновано авторську систему обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства (рис. 1.1)

Система показників, що формують систему обмежень моделі вибору базової стратегії змін з метою підтримки стратегічної стійкості підприємства

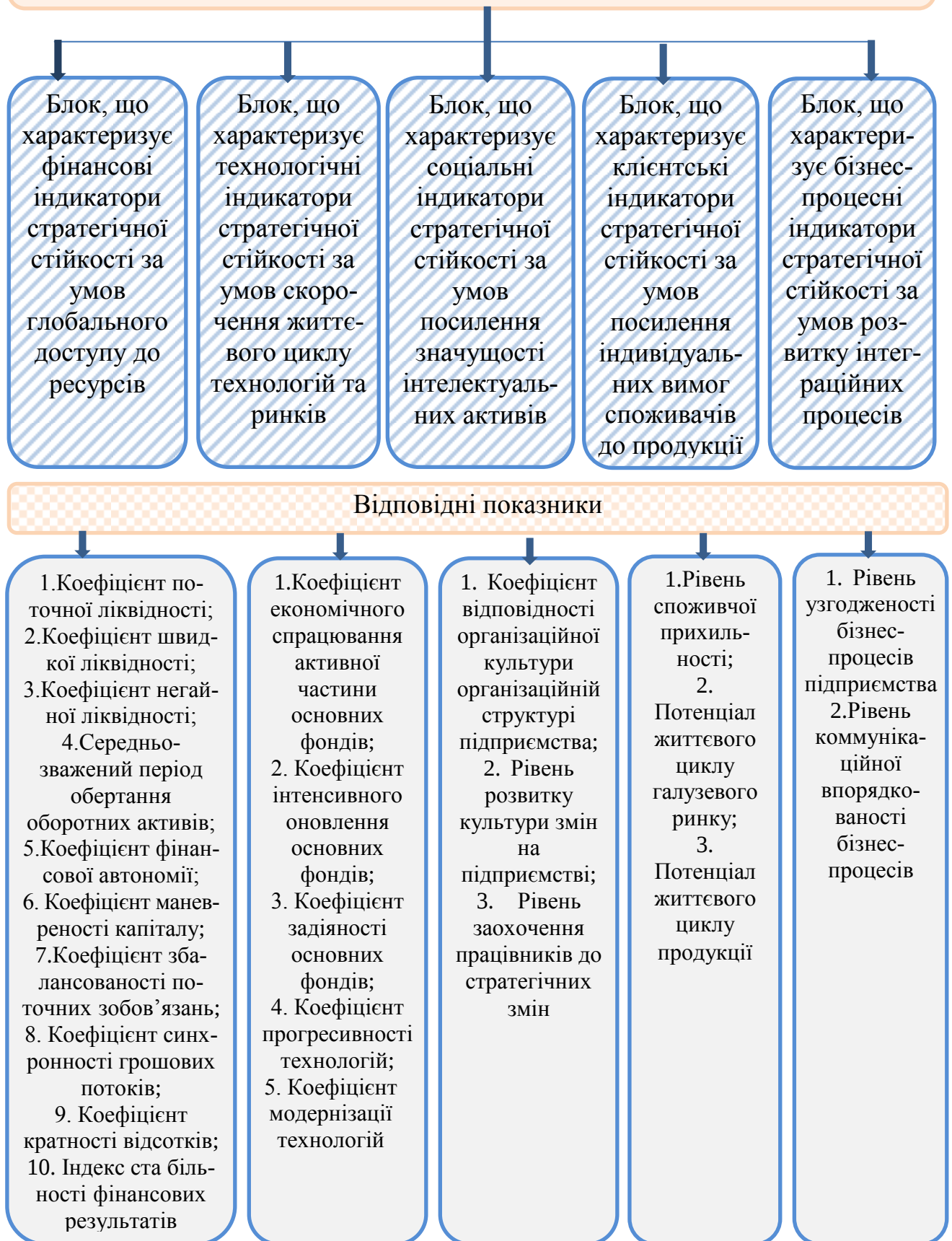


Рис. 1.1 Система обмежень моделі вибору стратегії змін підприємства

Отже, обґрунтовуючи рівень та предмет змін, які необхідні підприємству, вважаємо за доцільне врахувати усі 5 складових елементів моделі та постійно відслідковувати наявність та динаміку цих елементів в процесі планування, впровадження змін та оцінки ефективності результатів перетворень [8].

Врахувати означені аспекти можна за допомогою збалансованої системи фінансово-економічних показників. Запропонована система показників, що формує систему обмежень економіко-математичної моделі вибору базової стратегії змін підприємства, враховує п'ять означених вище умов забезпечення стратегічної стійкості сучасного підприємства.

З метою забезпечення стратегічної стійкості підприємства показники, які входять до системи обмежень моделі, згруповано з 5-ма блоками:

- блок, що характеризує фінансові індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов глобального доступу до ресурсів;
- блок, що характеризує технологічні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов скорочення життєвого циклу виробничих та сприяючих технологій;
- блок, що характеризує соціальні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов посилення значущості інтелектуальних активів у загальній структурі активів;
- блок, що характеризує клієнтські індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов посилення індивідуальних вимог споживачів до продукції;
- блок, що характеризує бізнес-процесні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів.

Запропонований науково-методичний підхід до прийняття рішень в процесі управління стратегічними змінами апробовано на прикладі ПАТ «АПК-Інвест» під час обґрунтування базової стратегії перетворень і відповідно – ключових векторів змін, які доцільно запровадити даному підприємству. «АПК-ІНВЕСТ» - національний лідер промислового виробництва охолодженої свинини, власник товарних брендів і фірмової роздрібною мережі «М'ясна весна».

В процесі дослідження розроблено 2 альтернативні проекти стратегічних змін для підприємства ПАТ «АПК-ІНВЕСТ», спрямовані на підтримку і захист стійкої конкурентної переваги.

Перший варіант передбачає більш принципові перетворення як у частині виробничих бізнес-процесів, так і частині організаційної культури. Цей варіант також передбачає передачу вузлових маркетингових бізнес-процесів у аутсорсинг.

Другий варіант здебільшого робить акцент на внутрішньому розвитку підприємства на основі розвитку, удосконалення та збереження ключових та унікальних компетенцій з орієнтацією на обрану генеральну стратегію (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Структуризація альтернативних варіантів стратегічних змін,
рекомендованих ПАТ «АПК-Інвест» у 2014 р.

№	Предмет змін	Виявлені проблеми	Альтернативні варіанти стратегічних змін	
			Варіант 1	Варіант 2
1	Виробничі (продукція, основні та супутні технології)	Виробництво продукції переважно зі свинини	Диверсифікація продукції за рахунок технічного вирощування не тільки свиней, а й нових для підприємства тварин: курей, коней тощо.	Диверсифікація продукції за рахунок реалізації власних зернових культур та розвиток продукції на основі виведення інших порід свиней
2	Бізнес-модельні, у т.ч. маркетингові	Недосконалість системи збуту власної продукції	Впровадження проактивної рекламної компанії на основі аутсорсингу послуг з удосконалення маркетингових бізнес-процесів щодо поширення географічної експансії в межах України.	Організація моніторингу збутових нововведень компаній-конкурентів з метою виявлення їх унікальних маркетингових компетенцій для подальшого розвитку «власними силами»
3	Бізнес-модельні, у т.ч. зміни процесів взаємодії зі споживачами	Недостатньо ефективні механізми залучення споживачів до мережі власних магазинів роздрібною торгівлі “М'ясна весна”	Удосконалення рекламної підтримки мережі роздрібною торгівлі за рахунок запровадження концепції «клієнто-орієнтованої організації» на основі аутсорсингу послуг	Створення нових конфігурацій бізнес-моделі щодо максимізації ціннісної пропозиції «власними силами».
4	Фінанси	Ризиковано велика частка позикового капіталу у загальному обсязі задіяного капіталу	Впровадження нових інструментів контролю за витратами на принципах концепції «Бережливого виробництва»	Зміна політики управління кредиторською заборгованістю
5	Організаційна культура, (у т.ч. підстратегія управління персоналом)	Наявність відносно великої плинності кадрів, особливо лінійних працівників; Надмірно жорстка організаційна культура з елементами бюрократичної типології	Перехід до більш виваженої політики підбору, мотивації та кар'єрного просування персоналу. Реформація організаційної культури у напрямі переходу від бюрократичної до ринкової типології	Введення додаткових координаційних механізмів до організаційної структури для підвищення швидкості прийняття управлінських рішень на різних рівнях ієрархії та мотивації агентів змін.

Розрахунок системи обмежень моделі вибору стратегії змін у відповідності з наміченими варіантами наведено у табл.1.2. Обґрунтування

проведено за усіма блоками, які у сукупності відображають найважливіші аспекти забезпечення стратегічної стійкості ПАТ «АПК-Інвест».

Таблиця 1.2

Система обмежень моделі вибору базової стратегії змін ПАТ «АПК-Інвест»

	Блок фінансових індикаторів	Фактичне значення	min	max
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	2,80	2,7	2,9
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,28	1,1	1,3
3	Коефіцієнт негійної ліквідності	0,50	0,4	0,6
4	Середньозважений період обертання оборотних активів	7,99	6,4	8,3
5	Коефіцієнт фінансової автономії	0,23	0,1	0,3
6	Коефіцієнт маневреності капіталу	-3,29	-	-
7	Коефіцієнт збалансованості поточних зобов.язань	0,06	0,05	0,1
8	Коефіцієнт синхронності грошових потоків	3,40	3,2	4,1
9	Коефіцієнт кратності відсотків	10,20	10,0	12,5
10	Індекс стабільності чистого прибутку	2,60	1,9	3,0
	Блок технологічних індикаторів			
12	Коефіцієнт економічного спрацювання активної частини основних фондів	0,06	0,06	0,09
13	Коефіцієнт інтенсивного оновлення основних фондів	0,87	0,80	0,90
14	Коефіцієнт задіяності основних фондів	0,002	0,001	0,005
15	Коефіцієнт рівня прогресивності технологій	357,46	300	400
16	Коефіцієнт модернізації технологій	0,61	0,5	0,7
	Блок соціальних індикаторів			
17	Коефіцієнт відповідності організаційної культури організаційній структурі підприємства	1,40	1,0	1,5
18	Рівень розвитку організаційної культури змін на підприємстві	0,02	0,01	0,03
19	Рівень заохочення працівників до стратегічних змін	0,40	0,3	0,5
	Блок клієнтських індикаторів			
20	Рівень споживчої прихильності	0,66	0,6	0,7
21	Потенціал життєвого циклу галузевого ринку	0,76	0,60	0,80
22	Потенціал життєвого циклу продукції	0,83	0,75	0,90
	Блок бізнес-процесних індикаторів			

23	Рівень узгодженості бізнес-процесів	0,54	0,50	0,70
24	Рівень комунікаційної впорядкованості бізнес-процесів	0,31	0,30	0,50

В процесі вирішення задачі оптимізації параметрів базової стратегії змін перелічені вище показники обмежені мінімальними і максимальними значеннями, ідентифікованими для даного підприємства з урахуванням особливостей його бізнес-оточення. Задачу оптимізації ключових векторів базової стратегії змін на основі авторського підходу вирішено таким чином: з метою зниження розмірності задачі процес її розв'язання розповсюджується на етапи підготовки вихідних даних та формалізації задачі. Як наслідок, задача вибору базової стратегії змін зведено до задачі динамічного програмування. [9], [10].

Обґрунтування генеральної стратегії та відповідної стратегії змін на основі запропонованого підходу показало, що надалі підприємству необхідно реалізовувати більш агресивну стратегію, яка відповідає першому із запропонованих варіантів. Також було встановлено, що у стратегію розвитку підприємства необхідно вже на даному етапі включати такі елементи, як: диверсифікація виробництва, відповідна диверсифікація асортименту продукції, розширення географічної експансії, вихід на нові ринки; розукрупнення бізнес-одиниць підприємства для більшого охоплення територій, а також певна реформація в організаційній культурі та організаційній структурі. Проведені розрахунки показали, що не зважаючи на позитивне значення чистого прибутку (184179,0 тис.грн.) та від'ємне значення економічної доданої вартості (EVA) наприкінці 2013 р. (- 87485,1 тис.грн.), підприємство спроможне наприкінці 2014 року досягти позитивного значення економічної доданої вартості у сумі 1245,0 тис.грн.

Завдяки збалансованій системи обмежень, запропоновані перетворення враховують потенціал життєвого циклу існуючих та потенційних ринків та технологій, а також раніше досягнутий рівень інституційної стабілізації підприємства та його динамічні здібності. Все означене дозволить ПАТ «АПК-Інвест» запроваджувати ситуаційно-динамічний підхід до управління змінами, що забезпечить стратегічну стійкість та дозволить досягти максимальної ефективності задіяного капіталу.

Висновки. Результатом проведеного дослідження став запропонований методичний підхід до формування збалансованої системи обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства. Вибір базової стратегії змін і відповідну ідентифікацію актуальних параметрів стратегічних змін пропонується здійснювати за критерієм максимізації стратегічної стійкості підприємства. Найбільш ґрунтовним і комплексним критерієм управління змінами, який відображатиме рівень підтримки підприємством стратегічної стійкості пропонується обрати економічну додану вартість підприємства (EVA).

З метою забезпечення стратегічної стійкості підприємства показники, які входять до системи обмежень моделі, згруповано з 5-ма блоками: - блок, що характеризує фінансові індикатори стратегічної стійкості підприємства за

умов глобального доступу до ресурсів; - блок, що характеризує технологічні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов скорочення життєвого циклу виробничих та сприяючих технологій; - блок, що характеризує соціальні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов посилення значущості інтелектуальних активів у загальній структурі активів; - блок, що характеризує клієнтські індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов посилення індивідуальних вимог споживачів до продукції; - блок, що характеризує бізнес-процесні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів. В процесі вирішення задачі оптимізації параметрів базової стратегії змін перелічені вище показники обмежені мінімальними і максимальними значеннями, ідентифікованими для даного підприємства з урахуванням особливостей його бізнес-оточення. Загалом, задача вибору базової стратегії змін зводиться до задачі динамічного програмування.

Обґрунтування генеральної стратегії та відповідної стратегії змін для ПАТ «АПК-Інвест» на основі запропонованого підходу показало, що надалі підприємству необхідно реалізовувати більш агресивну стратегію, яка відповідає першому із запропонованих варіантів. Він передбачає більш принципові перетворення як у частині виробничих бізнес-процесів, так і частині організаційної культури, а також передачу вузлових маркетингових бізнес-процесів у аутсорсинг.

До перспектив подальших досліджень слід віднести удосконалення методології управління стратегічними змінами на основі застосування інших методів економіко-математичного моделювання при обґрунтуванні напрямів стратегічних перетворень на підприємстві.

Література

1. Тревисани Д. Режисураизменений/ Д. Тревисани; пер. с итал. под.ред.А. Кривульченко – К.:AkvilonPlus, 2008. – 260 с.
2. Воронков Д. К. Управление змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія / Д. К. Воронков. – Х.: ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
3. Анискин Ю. П. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости : монография / Ю. П. Анискин, П. А. Бульканов. – М.: Омега-Л, 2009. – 404 с.
4. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэндел; пер. с англ. под.ред. Н. Яцук. – М.: Эксмо, 2012. – 320 с.
5. Широкова Г. В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика / Г. В. Широкова. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. – 480 с.
6. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ. под.ред. А. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.

7. Прахалад К. Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем/ К. Прахалад, М. Кришнан; пер. с англ. под.ред. И. Войтенко. – М.:Альпина Паблишерз, 2011. – 258 с.

8. Гусева О. Ю.Дослідження парадигмальних підходів до правління стратегічними змінами на підприємствах/ О. Ю. Гусева // Вісник сумського державного університету : науковий журнал. – Суми.: СДУ, 2012. - № 4. – С. 130-140.

9. Зенкевич Н. А., Петросян Л. А., Янг Д. В. Динамические игры и их приложение в менеджменте. – СПб.: Высш. шк. Менеджмента, 2009. – С.123-126.

10. Ивашковская И. В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров. М.: Инфра, 2012. – С.64.

1. Trevisani, D. (2008). *Directing changes* (Trans. from It.). In A. Krivulchenko (Ed.). Kyiv: Akvilon Plus (in Russ.).

2. Voronkov, D. K. (2010). *Change management in the enterprise: theory and practical aspects*. Kharkiv: INZHEK (in Ukr.).

3. Aniskin, P. (2009). *Management of corporate changes by stability criterion*. Moscow: Omega-L (in Russ.).

4. Flamgolts, E. (2012). *Management of strategic change: from theory to practice* (Trans. from Eng.). In N. Jatsuk (Ed.). Moscow: Penguin Books (in Russ.).

5. Shirokova, G. (2008). *Life cycle organizations: concepts and Russian practice*. St. Petersburg: Graduate School of Management (in Russ.).

6 Adizes, I. (2007). *Managing corporate life cycles* (Trans. from Eng.). In A. Seferian (Ed.). St. Petersburg: Peter (in Russ.).

7. Prahalad, C. (1980). *Space of business innovation. Creating value together with the consumer* (Trans. from Eng.). In I. Voytenko (Ed.). Moscow: Alpina Publishers (in Russ.).

8. Guseva, O. Y. (2012). *Research of paradigmatic approaches to managing strategic changes in the enterprises*. Bulletin of Sumy State University, Sumi: SGU (in Ukr.).

9. Zenkivich N.A., Petrosyan L.A. (2008). *Dynamic games and their applications in management*, Vischaya skola menedjmenta, Sankt-Peterburg (in Russ.).

10. Ivashkovskaya I.V. (2012), *Modeling value of company. Strategic responsibility of board of directors*, Olimp-Biznes, Moskva. (in Russ.).

