

оцінюють результати і можливості господарської діяльності підприємств в конкурентному середовищі.

Переосмислення механізмів управління і планування в ринкових умовах вимагає звернути увагу підприємців до раціональної організації вартісної оцінки майна, майнових прав, доходів від усіх видів діяльності з використанням системи нормативних методів та сукупності відповідних норм і нормативів використання ресурсів (НІБ).

Операційний прибуток при оцінці потенціалу промислового підприємства прямує до маржинального, якщо постійні витрати прямують до нуля. Зміна постійних витрат в складі маржинального прибутку призведе до зміни критичного обсягу реалізації та зони прибутковості для підприємства. Маржинальний прибуток в складі вартісної оцінки потенціалу промислового підприємства доцільно розглядати як перспективу його економічного зростання. Управління і планування прибутком на промисловому підприємстві в цілях отримання максимального ефекту з мінімальними витратами доцільно здійснювати на базі системи нормативів (НІБ).

Представлені в статті пропозиції є підґрунтям для розробки методичних основ оцінки вартості потенціалу підприємства у вигляді подальшого розвитку нормативного методу, впровадження прогресивної нормативно-інформаційної бази.

Література

1. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
2. Лапин Е.В. Оценка экономического потенциала предприятия: Монография. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2004. – 360 с.
3. Джалин И.О. Оценка трудового потенциала: Монография. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 559 с.
4. Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інформаційних трансформацій / Відп. ред. Ю.В. Кіндзерський. – К.: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2007. – 408 с.
5. Экономический потенциал административных и производственных систем: Монография / Под общ. ред. О.Ф. Балецкого. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. – 973 с.
6. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. – М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2002. – 559 с.
7. Ефективність реструктурованих господарських систем: проблеми і фактори підвищення: Монографія / За заг. ред. В.І. Осипова. – Одеса: Атлант, 2008. – 362 с.
8. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: Ц.Н.Л., 2005. – 352 с.
9. Управління потенціалом підприємства / Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих К.О., Герасименко І.М., Ращупкина В.М.: Навч. посібник. – К.: Ц.Н.Л., 2006. – 362 с.
10. Орлов О.А., Рясных Е.Г. Маржинальная прибыль в экономических расчетах на промышленных предприятиях. – К.: Издательский дом «Скарбы», 2003. – 132 с.

Надійшла 17.05.2009

УДК 005.336:658.84

Є. М. СМІРНОВ

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В статті на основі аналізу властивостей конкурентоспроможності як економічної категорії обґрунтовано особливості її оцінки на рівні підприємства. Наведено рекомендації щодо побудови системи показників конкурентоспроможності підприємства та вибору методичних прийомів роботи з цими показниками.

On the basis of analysis of properties of competitiveness as an economic category, the features of its estimation at the level of enterprise were grounded in the article. Some recommendations in relation to the construction of the system of indexes of competitiveness of enterprise and choice of methodical receptions of work with these indexes were resulted.

Ефективне управління підприємством в умовах конкуренції неможливе без здійснення постійного моніторингу ситуації, що складається на цільовому для нього сегменті ринку, прогнозування можливих дій конкурентів, оцінки власної конкурентної позиції підприємства.

Визначення свого місця в конкурентному середовищі є першим і одним з найважливіших кроків в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Рішення цього завдання вимагає від підприємства пошуку науково-обґрунтованого та надійного методичного інструментарію проведення оцінки власної

конкурентоспроможності стосовно конкурентів. Помилки ж при виборі такої методики можуть призвести до неправильної оцінки підприємством власних конкурентних можливостей та можливостей конкурентів і, як наслідок, прийняття невірних управлінських рішень.

Проблемі оцінки конкурентоспроможності підприємства останнім часом приділяється дуже висока увага з боку як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Теоретичні та методичні засади конкурентоспроможності та її аналізу викладені у роботах: С.І. Савчука, В.В. Алещенко, М. Ахматової, А. Чапліної, Р.А. Фатхутдинова, Х.А. Фасхієва та інших.

Аналіз наукової літератури засвідчив, що незважаючи на достатню увагу вчених до проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємства, окремі її аспекти, ще недостатньо висвітлені. Насамперед, потребують більш детального дослідження та уточнення питання врахування специфічних особливостей конкурентоспроможності, як економічної категорії в процесі побудови моделей її оцінки, коректності використання окремих показників оцінки конкурентоспроможності та методичних прийомів оперування з ними.

Метою цієї публікації є дослідження теоретичних та методичних основ оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність являє собою складну економічну категорію, яка характеризує здатність об'єкта витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку [1].

По відношенню до конкретного підприємства конкурентоспроможність можна розглядати як здатність підприємства досягати встановлених цілей розвитку в умовах протидії конкурентів, вести з ними успішну боротьбу за ринки збуту товарів і послуг. Відповідно її оцінка може бути здійснена шляхом порівняння окремих характеристик діяльності підприємства з аналогічними характеристиками його основних конкурентів, результати якого мають бути виражені конкретним показником або системою відповідних показників. У такій ситуації доцільним є визначення поняття рівня конкурентоспроможності, який являє собою показник, що дає відносну характеристику спроможності підприємства досягати успіху у конкуренції.

Таким чином конкурентоспроможність – це характеристика стану підприємства, а рівень конкурентоспроможності – це показник цього стану, що відображає ступінь переваги сукупності оціночних характеристик діяльності підприємства щодо його головних конкурентів.

На відміну від інших економічних категорій, конкурентоспроможність характеризується рядом специфічних властивостей, які мають бути враховані при визначенні рівня конкурентоспроможності окремого підприємства. До основних властивостей конкурентоспроможності, перш за все, варто віднести її відносність, динамічність, складність та прогностичний характер.

Відносність конкурентоспроможності проявляється в тому, що вона може бути визначена лише по відношенню до конкретного об'єкту ринкових відносин та в умовах конкретного ринку або його окремого сегменту. Врахування цієї властивості в процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає концентрацію уваги на таких принципових моментах.

По-перше, конкурентоспроможність не є абсолютною характеристикою потенціалу підприємства, а проявляється лише за умови оцінки його ринком. Тому для забезпечення конкурентоспроможності підприємству не обов'язково бути абсолютно кращим на ринку. Його зусилля мають бути спрямовані на досягнення переваг над своїми головними конкурентами.

У зв'язку з цим досить спірним є визначення конкурентоспроможності підприємства як спроможності пропонувати ринку товари та послуги, що користуються високим попитом [2] або як ступінь ефективності діяльності підприємства [3]. Конкурентоспроможним може бути й малоефективне підприємство, якщо його конкуренти виявляться ще менш ефективними.

По-друге, одне і теж підприємство може бути конкурентоспроможним в умовах конкретного ринку збуту або його сегменту і неконкурентоспроможним на іншому ринку, що характеризується іншою конкурентною структурою.

По-третє, важливим моментом при здійсненні оцінки конкурентоспроможності підприємства є ідентифікація територіальних границь ринку, на якому воно функціонує та виділення кола пріоритетних конкурентів, які становлять найбільшу загрозу для підприємства. Помилки ж у реалізації цього завдання можуть призвести до штучного розширення масштабу конкуренції та невірно прийнятої стратегії конкурентної боротьби.

Динамічність конкурентоспроможності пов'язана з тим, що вона не є іманентною характеристикою підприємства, а визначає його стан лише на конкретний момент часу або окремих часовий період, за який проводиться дослідження. Так, при незмінних характеристиках діяльності підприємства, навіть за нетривалий період часу, рівень його конкурентоспроможності може істотно змінюватися, внаслідок змін, що відбуваються у зовнішньому конкурентному середовищі. Тому забезпечення обґрунтованості результатів оцінки конкурентоспроможності передбачає її орієнтацію на такий період часу, протягом якого ринкова ситуація, основні можливості підприємства та його пріоритетних конкурентів залишаються відносно стабільними.

Фактично оцінка конкурентоспроможності передбачає фіксацію результатів конкурентної боротьби

підприємства у вигляді конкурентних переваг та недоліків у порівнянні з конкурентами. З іншого, боку ще однією специфічною рисою конкурентоспроможності є її прогностичний характер. Як вже зазначалось, конкурентоспроможність є відносною характеристикою здатності підприємства витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними підприємствами на даному ринку. Іншими словами вона характеризує потенційну здатність підприємства вести успішну конкуренцію. Відповідно і оцінка конкурентоспроможності – це, перш за все, прогноз результатів участі підприємства в економічному суперництві.

У зв'язку з цим проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі досягнутих ним результатів конкурентної боротьби, або на основі самих показників, що характеризують фактичні результати конкуренції з методологічної точки зору, є не зовсім коректним. Висновок про те, що підприємство більш конкурентоспроможне, виходячи з того, що воно вже є конкурентоспроможним, є не дуже змістовним та являє собою не що інше, як звичайну екстраполяцію поточного результату на майбутній період [4].

Конкурентоспроможність – це, насамперед, продукт ринкового суперництва, результатом якого є фактичний прояв потенційних можливостей підприємства. Ці можливості можуть бути як реалізовані, так і не реалізовані підприємством, внаслідок впливу факторів зовнішнього конкурентного середовища. Отже, конкурентоспроможність характеризує фактичний рівень реалізації підприємством його сукупного конкурентного потенціалу для боротьби з конкурентами й досягнення конкурентних переваг.

Тому оцінка конкурентоспроможності підприємства має враховувати не лише розрахований показник рівня конкурентоспроможності, який акумулює у собі значення фактичних результатів конкурентної боротьби підприємства, а і оцінку його конкурентного потенціалу, який характеризує здатність підприємства забезпечувати конкурентоспроможність за рахунок існуючих конкурентних можливостей, які при певному управлінському впливі й сприятливій конкурентній ситуації можуть бути трансформовані у фактори стійкої конкурентної переваги.

Важливою рисою конкурентоспроможності є її складний характер. Конкурентоспроможність систематизує у собі різні аспекти діяльності підприємства. Тому її оцінка зводиться до рішення багатокритеріальної задачі, що характеризується певною кількістю та структурою критеріїв. У загальному вигляді оцінка конкурентоспроможності передбачає визначення факторів конкурентоспроможності, що забезпечують максимально повне охоплення основних властивостей об'єкта дослідження, вибір показників, що їх характеризують та методичного інструментарію обробки цих показників.

Можна виділити дві групи методів рішення багатокритеріальних задач, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Перша група методів передбачає виділення з сукупності критеріїв конкурентоспроможності одного, що є найбільш важливим та характеризує базові аспекти структури та змісту задачі.

Найбільш розповсюдженим методом цієї групи є метод головних компонент або його узагальнення – факторний аналіз. У цьому випадку інтегральний показник конкурентоспроможності (F_j) буде являти собою лінійну комбінацію приведених до порівняльного виду вхідних показників:

$$F_j = \sum_{(i)} a_{ij} X_j + \varphi_I, \quad (1)$$

де X_j – вхідний показник; a_{ij} – навантаження i -го фактору на j -й показник; φ_I – випадкова компонента.

У якості інтегрального показника конкурентоспроможності, в цьому випадку, приймається перший фактор або два фактори, що здійснюють найбільший вклад в сумарну дисперсію. Змістова інтерпретація виділених факторів визначається значеннями факторних навантажень a_{ij} , що вимірюють кореляцію виділеного фактора F_j з вхідними показниками X_j [5].

Ілюстрацією цього підходу може слугувати представлення у якості інтегрального показника конкурентоспроможності такого розповсюдженого показника, як частка, яку підприємство займає на ринку або тенденції її зміни [6].

Такий підхід виглядає досить обгрунтованим. Частка ринку може розглядатися у якості основного індикатора конкурентоспроможності підприємств, у зв'язку з тим, що багато з них не є порівняними з галузевої точки зору, однак можуть бути порівнянні з позиції ефективності. Перевагою в цій ситуації є наявність чіткого смислового значення розрахованого інтегрального показника конкурентоспроможності, який виражається відношенням обсягів реалізації підприємства до загального обсягу пропозиції на ринку. Однак значним недоліком цього підходу є недостатнє охоплення факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, що суттєво спрощує процес її оцінки, а це є недопустимим.

Друга група методів передбачає формування системи показників (фінансово-економічних, технологічних, інноваційних, соціальних), що характеризують найважливіші аспекти діяльності підприємства, визначення їх кількісних значень та інтегрування у єдиний узагальнюючий показник конкурентоспроможності.

Такий підхід виглядає більш обгрутованим оскільки базується на засадах системного підходу до вирішення складної багатоаспектної задачі, якою є оцінка конкурентоспроможності підприємства. Він дозволяє просто і швидко зіставляти великі комплекси ключових ознак підприємств-конкурентів. Однак особливого значення при використанні подібних методів необхідно приділяти обгрутованості відбору

показників оцінки конкурентоспроможності та визначенню методів їх інтегрування у єдиний комплексний показник.

При побудові моделей інтегральних індикаторів конкурентоспроможності підприємства можуть бути використані два підходи до формування системи показників оцінки.

У першому випадку розрахунок рівня конкурентоспроможності базується на зіставленні окремих однойменних властивостей об'єктів-аналогів. Реалізація цього підходу на практиці зводиться до зіставлення окремих факторів конкурентоспроможності підприємств, що аналізуються, де на «фізичному» рівні його результати характеризують кращий або гірший стан окремого фактора конкурентоспроможності у підприємств-конкурентів, а на «економічному» рівні – наявність чи відсутність у одного з них конкурентних переваг за цим фактором та кількісну міру цієї переваги [4].

Другий варіант передбачає побудову інтегральних показників конкурентоспроможності підприємства на основі змістовних з економічної точки зору моделей результативних показників, як функцій відповідних факторів конкурентоспроможності.

Як вже зазначалось, конкурентоспроможність як складне багатоаспектне явище може бути описана за допомогою великої кількості показників, що залежно від умов оцінки може коливатися від декількох десятків до сотень. Тому обґрунтованість результатів її оцінки в значній мірі залежить від правильно сформованої системи показників.

Можна виділити такі основні вимоги до формування системи показників оцінки конкурентоспроможності підприємства: достовірність, повнота, доступність, релевантність, збалансованість, порівнянність, об'єктивність, кількісне вираження, наявність загального визначення.

Вимога достовірності передбачає забезпечення обґрунтованості результатів оцінки за кожним з показників. До методики розрахунку інтегральної конкурентоспроможності мають включатися лише ключові показники, що здійснюють прямий вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Всі інші показники мають бути виключені з розгляду.

Повнота передбачає забезпечення найбільш повного охоплення об'єкту, що досліджується. Основним критерієм формування номенклатури показників оцінки конкурентоспроможності має виступати намагання досягти максимально повної характеристики конкурентних можливостей підприємства.

Безумовно, збільшення кількості показників обумовлює підвищення достовірності результатів оцінки. Однак важливим є розуміння того факту, що при існуванні незначної розбіжності розрахованих значень показників конкурентоспроможності підприємств, що аналізуються вибір різної їх кількості може призвести до різних результатів оцінки.

В цій ситуації заслуговує на увагу проведене професором Х.А. Фасхієвим дослідження впливу кількості показників на результат оцінки якості та конкурентоспроможності об'єктів [8]. На думку автора, збільшення кількості прийнятих для оцінки показників може призвести до зміни розташування об'єктів, що порівнюються. При цьому ранжирування об'єктів за результатами оцінки 20-и та менше показників не рекомендується, тому що це може призвести до помилкових рішень. Для достовірної оцінки об'єктів автор рекомендує приймати не менше 40 одиничних показників.

Однак тут слід враховувати ще один важливий момент. Надмірна деталізація номенклатури показників може призвести до підвищення витрат на проведення самої процедури оцінки, які можуть перевищити величину економічного ефекту від оцінки.

Розрахунок окремих показників конкурентоспроможності вимагає наявності великого обсягу інформації, значна частина якої є конфіденційною. У такій ситуації важливе значення одержує вимога доступності інформації за всіма факторами конкурентоспроможності. Сформована на підприємстві система показників оцінки конкурентоспроможності має охоплювати лише ті показники, інформація за якими може бути отримана за результатами аналізу офіційної статистичної звітності та проведених маркетингових досліджень.

Вимога релевантності передбачає забезпечення повної відповідності показників, що використовуються для оцінки конкурентоспроможності підприємства тим факторам конкурентоспроможності, які вони оцінюють.

Збалансованість сформованої на підприємстві системи показників оцінки конкурентоспроможності передбачає їх оптимальне поєднання, з метою недопущення дублювання показників та виключення ефекту субоптимізації, тобто ситуації, коли забезпечення конкурентних переваг за одним показником призводить до погіршення інших.

Об'єктивність передбачає орієнтацію процесу вибору показників оцінки конкурентоспроможності підприємства лише на об'єктивну інформацію, з максимальним виключенням з оцінки суб'єктивного фактору.

Важливе значення для оцінки конкурентоспроможності має виконання вимоги порівнянності включених у систему оцінки показників. Це, перш за все, передбачає врахування можливості існування на підприємствах розбіжностей у методичних підходах до визначення окремих показників діяльності, що негативно позначається на показнику конкурентоспроможності підприємства.

Всі показники, що включаються до оцінки конкурентоспроможності підприємства мають бути

кількісно вимірювальними. Однак, слід зазначити, що на практиці більшість з показників, що пропонуються для інтегральної оцінки конкурентоспроможності можуть бути отримані лише у вербальній формі, що вимагає використання додаткового інструментарію переведення вербальної інформації у цифрову або взагалі призводить до виключення окремих показників з процесу оцінки, що негативно відбивається на її результатах та обґрунтованості управлінських рішень.

До того ж оскільки система показників оцінки конкурентоспроможності призначена для загальної оцінки різних функцій підприємства, всі показники, що включаються до її складу, повинні мати чітке фіксоване значення, що дозволяє визначити вклад окремого з них у загальний успіх, тобто забезпечення конкурентоспроможності.

Важливим етапом побудови інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства є вибір моделі зведення значень показників об'єкта дослідження, тобто перетворення їх у специфічним чином сформований одномірний показник, що відображає багатомірну інформацію.

Найбільш поширеними в сучасній економічній літературі методами рішення цього завдання є побудова моделей двох основних видів – адитивного (2) та мультиплікативного (3):

$$K_j = \sum_{i=1}^n B_{ij} W_i, \quad (2)$$

$$K_j = \prod_{i=1}^n (B_{ij})^{W_i}, \quad (3)$$

де K_j – інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства; B_{ij} – значення окремих показників конкурентоспроможності підприємства загальною кількістю n ; W_i – коефіцієнти вагомості, що відображають відносну важливість i -го показника конкурентоспроможності у конструкції інтегрального показника.

Слід відмітити існування двох принципових моментів, які мають бути враховані при побудові інтегрального показника конкурентоспроможності.

Перший пов'язаний з нормалізацією окремих критеріїв конкурентоспроможності, що пов'язана з необхідністю зведення у єдиний інтегральний показник різних за природою, одиницями виміру та напрямками дії показників. У більшості випадків, локальні показники, що є компонентами інтегральної конкурентоспроможності підприємства, характеризуються різними масштабами виміру, що ускладнює їх порівняння. До того ж різні показники оцінки конкурентоспроможності мають різноспрямовані вектори впливу на інтегральну конкурентоспроможність підприємства, тобто виступають стимуляторами та дестимуляторами. До вище сказаного можна також додати труднощі, які виникають внаслідок одночасної наявності в багатокритеріальній задачі оцінки конкурентоспроможності якісних та кількісних показників. Врахування цього факту вимагає здійснення нормалізації окремих показників конкурентоспроможності, тобто приведення їх до єдиного масштабу виміру.

Другий момент пов'язаний з врахуванням пріоритету (або різного ступеня важливості) локальних критеріїв. Незважаючи на те, що при рішенні проблеми забезпечення конкурентоспроможності слід добиватися найвищого значення за всіма факторами, що її визначають, ступінь досконалості за кожним з них, як правило, має різну значимість. Тому для врахування пріоритету, як правило, вводиться вектор розподілу важливості окремих факторів конкурентоспроможності підприємства, за допомогою якого корегується принцип оптимальності або проводиться диференціація масштабів їх виміру.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження визначено, що конкурентоспроможності як економічній категорії притаманні такі специфічні властивості, як відносність, динамічність, складність та прогностичний характер. Обґрунтовано необхідність їх врахування в процесі оцінки рівня конкурентоспроможності окремого підприємства.

Доведено, що оцінка конкурентоспроможності має враховувати не лише розрахований показник її рівня, який акумулює у собі значення фактичних результатів конкурентної боротьби у вигляді конкурентних переваг та недоліків підприємства, а і оцінку його конкурентного потенціалу, що характеризує здатність забезпечувати конкурентоспроможність за рахунок існуючих у підприємства конкурентних можливостей.

Обґрунтовано необхідність використання багатокритеріального підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наведено перелік основних вимог до формування системи показників оцінки конкурентоспроможності та вибору моделі зведення значень цих показників у одномірний інтегральний показник конкурентоспроможності.

Перспективою подальших досліджень в рамках цієї проблеми є розробка системи показників оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка б відповідала основним вимогам системного та комплексного підходів до розв'язання складної економічної задачі, якою і є оцінка конкурентоспроможності.

Література

1. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: [учебник] / Фатхудинов Р.А.. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с. – ISBN 5-669-11080-1.

2. Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия / А. Чаплина, И. Войцеховская // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 108-113.
3. Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы / В.В. Алещенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 1 (45). – С. 106-112.
4. Савчук С.И. Уровень конкурентоспособности и результаты конкурентной борьбы: проблема корректного использования показателей / С.И. Савчук // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 6 (36). – С. 124-131.
5. Смирнов С. Оценка социально-экономической ситуации в регионах для принятия хозяйственных и управленческих решений / С. Смирнов // Общество и экономика. – 1998. – № 4-5. – С. 27-34.
6. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг. – 2003. – № 4 (71). – С. 25-38.
7. Фасхiev Х.А. Сколько показателей необходимо для достоверной оценки качества товара? / Х.А. Фасхiev // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 1 (63). – С. 72-91.

Надійшла 18.05.2009

УДК 658.47: 65.012

І. В. СОКИРНИК

Хмельницький національний університет

СУТНІСТЬ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

Розглянуто сутність стратегічних змін у зв'язку із динамічними здібностями організації, інструменти розробки системи стратегічних змін.

The essence of strategic changes in connection with the dynamic capabilities of organization, instruments of development of the system of strategic changes was considered in the article.

У відповідь на стрімкі зовнішні зміни, що відбуваються сьогодні, організація повинна розробляти та впроваджувати адекватні дії. За думкою І.Адзіеса, передумовою успішних дій фірми в умовах кризи є інтеграція всіх її функціональних підсистем: персоналу, фінансів, виробництва, маркетингу тощо. Стратегія кожної організації (у формалізованому чи неформалізованому вигляді) повинна містити систему стратегічних змін, оскільки тільки системний підхід до формування стратегічних змін в організації може привести до успіху.

Головна задача успішного розвитку організації сьогодні – створити можливості для успішної реалізації обраної стратегії та одночасно залишати можливості для реалізації фундаментальних змін. Навіть при ефективній реалізації стратегії організація повинна мати здатність до постійних інновацій, до створення нових вдосконалених продуктів, процесів, до виходу на нові ринки.

Теоретичні засади розробки та впровадження стратегічних змін підприємства досліджується в роботах зарубіжних та вітчизняних учених, таких як І. Адзіес, Дж. Коттер, Й. Хентце, А. Каммель, Е. Камерон, І. Фішер, Дж. Харрінгтон, К. Фрайлінгер, К. Туоминен, Г.О. Коваленко, С.В. Ковалевський, Г.В. Широкова, В.О. Мосейко, Т.В. Бауліна та інших.

Разом з тим залишаються невизначеними питання стосовно системного підходу до розробки та впровадження стратегічних змін в контексті ресурсної концепції стратегії організації, адаптації сучасних закордонних розробок до практики діяльності українських підприємств.

В сьогоднішніх складних умовах діяльності в практиці роботи українських підприємств, на жаль, переважає інтуїтивний, підприємницький підхід до розробки та реалізації стратегії. Так, наприклад, проведений нами аналіз результатів діяльності багатьох провідних підприємств різних секторів народного господарства Хмельницької області, які мають різні терміни роботи на ринку та знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу, дозволяє стверджувати, що у більшості випадків стратегія організації розробляється тільки на вищому рівні управління, вона не представлена у вигляді формалізованого управлінського документу, крім того стратегічні рішення та відповідно стратегічні зміни мають фрагментарний характер і стосуються переважно технологій, цін, окремих аспектів роботи із споживачами, оптимізації чисельності персоналу тощо та не носять системного характеру. В умовах кризових явищ в економіці в організаціях переважають дії щодо досягнення короткострокових, переважно фінансових цілей. Разом з тим світовий досвід свідчить, що підприємства, які зосереджені тільки на поточних проблемах виживання, не мають запоруки успіху в майбутньому, а повноцінно розвиватися у майбутньому зможуть тільки ті організації, які закладають засади цього розвитку сьогодні, в умовах кризи. Для керівників українських підприємств засвоєння теоретичних та практичних аспектів управління змінами, є особливо актуальним, оскільки робота в умовах безперервних економічних, політичних та технологічних змін супроводжується і внутрішньою дезінтеграцією, відсутністю системності у змінах, що впроваджуються.

Згідно з ресурсним підходом до розробки стратегії успішність стратегії фірми залежить від внутрішніх та зовнішніх компетенцій, динамічних здібностей. Динамічні здібності за Д. Дж. Тисом, Г.