

ДОСЛІДЖЕННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ІНТЕНСИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В статті розглянуто варіанти напрямків стратегічного розвитку підприємства, сформульовано принципи залежності результативності напрямку стратегічного розвитку та інтенсивності управління підприємством. Наведено результати розробки технології створення та впровадження елементів стратегічного управління підприємством як бізнес-системою. Викладено зміст перепроєктування існуючої структури бізнесу на підставі поділу бізнес-функцій між рівнями управління підприємством.

Ключові слова: стратегічний розвиток, управління підприємством, бізнес-система, принципи, інтенсивність управління, організаційна структура.

SINITSA L. V.

Boryspil Institute of Municipal Management by Interregional Academy of Personnel Management

INVESTIGATION OF RELATIONSHIP OF STRATEGIC DEVELOPMENT AND ENTERPRISE'S MANAGEMENT INTENSITY

The article describes the options for the strategic directions of development of the enterprise, formulated according to the principles of performance towards the strategic development and enterprise management intensity. The results of development of technology for creation and implementation of elements of strategic management as a business-system are showed. The content of redesign of existing business structure based on the separation of business-functions between levels of management is determined.

Keywords: strategic development, business management, business system, principles, management intensity, organizational structure.

Постановка проблеми. Розвиток підприємства в сучасних умовах різко відрізняється від його розвитку у другій половині минулого століття, коли запорукою успіху вважалося забезпечення стабільної та прогнозованої діяльності на основі вдосконалення умов діяльності, що дозволяло знижувати витрати і збільшувати обсяги виробництва. У теперішній час розвиток, перш за все, асоційований з гнучким управлінням, пов'язаним з постійним (безперервним) оновленням орієнтації, структури і особливостей функціонування підприємства. Цій зміні сприяла низка трансформацій, здійснених в постіндустріальній економіці та світовому бізнес-середовищі.

Сучасне моделювання підприємства в динаміці стикається з низкою проблем, пов'язаних з особливостями його діяльності у поточних умовах: по-перше, довгим створенням, опрацюванням моделі (поточні умови можуть значно змінитися під час моделювання); по-друге, при описі моделі розвитку підприємства в майбутньому неминує може виникнути конфлікт інтересів зацікавлених сторін, кожна з яких позиціонує свою роль на шкоду іншим; по-третє, створення моделі розглядається як проект, при якому модель представляється кінцевим результатом, як щось закінчене, ідеальне; у четвертих, важко інтегрувати створену модель в існуючу структуру, яка робить значний опір змінам, пов'язаним з руйнуванням поточних структурних зв'язків; у п'ятих, моделювання системи управління підприємств, особливо інноваційно-активних підприємств, пов'язане з високими ризиками побудови невідповідної (неадекватної) моделі; у шостих, динамічні моделі представляються дуже складними. Це викликано складністю самого об'єкта управління і його бізнес-оточення, прагненням охопити всі сфери діяльності підприємства і пов'язати їх в єдиний організм, а також глибиною деталізації, що наближає модель до реальності. Тому розгляд проблем залежності результативності напрямку стратегічного розвитку та інтенсивності управління підприємством набувають особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Потрібно відзначити, що проблема напрямку стратегічного розвитку підприємства, яке розвивається, вже порушена багатьма вченими і практиками менеджменту.

Початок моделюванню підприємств поклало поширення у післявоєнний період динамічного підходу, що враховує вплив зовнішнього середовища на результати їх діяльності. Основна увага в ньому зосереджена на аналізі зв'язків підприємств із зовнішнім середовищем, в якому вони діють. У рамках цього підходу вказувалося, що необхідно вивчення впливу на підприємство змін зовнішнього середовища у динамічному аспекті. Організаційні проблеми, що виникають у зв'язку з цим, назвали стратегічними, тобто припускають рішення на довгострокову перспективу.

Поява динамічного підходу зобов'язана кардинальним змінам у зовнішньому середовищі, що змусили менеджмент рахуватися не лише з цими змінами, але і з самим фактом мінливості оточення підприємства. Зовнішнє середовище не статичне, воно мінливе, складне, і тому його важко передбачити. Просте прогнозування основних тенденцій у нових умовах вже не справляється з управлінськими

завданнями. З'явилося стратегічне мислення, одним з відкривачів якого був американський вчений І. Ансофф [1].

Про динамічні моделі підприємства заговорили і в рамках школи навчання (Ч. Ліндбол, Дж. Куїнн, Кайєрті Дж. Марч, К. Вейк, К. Прахалад, Г. Хемел та ін.), в межах якої пропонувалося перейти від формулювання стратегії як від її визначення в якості завершеного, абсолютного плану дій до формування стратегії як до процесу її безперервного створення та оновлення [2–4].

Дослідженню поведінки динамічних виробничих систем також приділено увагу і відомій теорії хаосу. Наприклад, А. Нонака і Р. Стейсі стверджують, що безлад і хаос мають дуже велике значення для підприємства, оскільки вони створюють нові творчі можливості, які можуть бути використані для проведення навчання та виходу на новий рівень розвитку. Вченими пропонується розглядати підприємства як динамічні системи і тримати їх у постійному стані дисбалансу, навмисно вводити елементи хаосу в роботу, проводити непослідовні дії, тобто руйнувати організацію зсередини. Вченими доводиться теза, що не варто покладатися на конкретну статичну модель системи, яка визначена за структурою, правилами і процедурами. У теперішній час дослідженню й проектуванню динамічних систем приділено підвищену увагу. Динамічна або розвиваюча модель підприємства як інструмент використовується не тільки в управлінні, а й у багатьох інших сферах людської діяльності (наприклад, в інформаційних технологіях, технічному аналізі, політології та ін.) Це обумовлено не тільки їх відповідністю динамічним системам, які функціонують у мінливому середовищі, а й очевидними перевагами таких моделей.

Постановка завдання. Враховуючи викладене, завданням дослідження став розгляд напрямків стратегічного розвитку підприємства і залежності результативності стратегічного розвитку від інтенсивності управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Для вирішення цього завдання було проведено дослідження взаємозв'язку характеру стратегічного розвитку та інтенсивності управління підприємством, а також дослідження можливості використання цього взаємозв'язку для доказу переваги того чи іншого напрямку розвитку підприємства.

Розглядалися наступні варіанти напрямків стратегічного розвитку (рис. 1):

1. Стабілізація прийнятої раніше стратегії – незмінність активів.
2. Еволюційний розвиток діючої стратегії – деяке збільшення (придбання) активів.
3. Поступове згорання діючої стратегії – продаж частини активів.
4. Інтенсивна зміна («квантовий стрибок») стратегії – інтенсивний продаж і придбання активів.

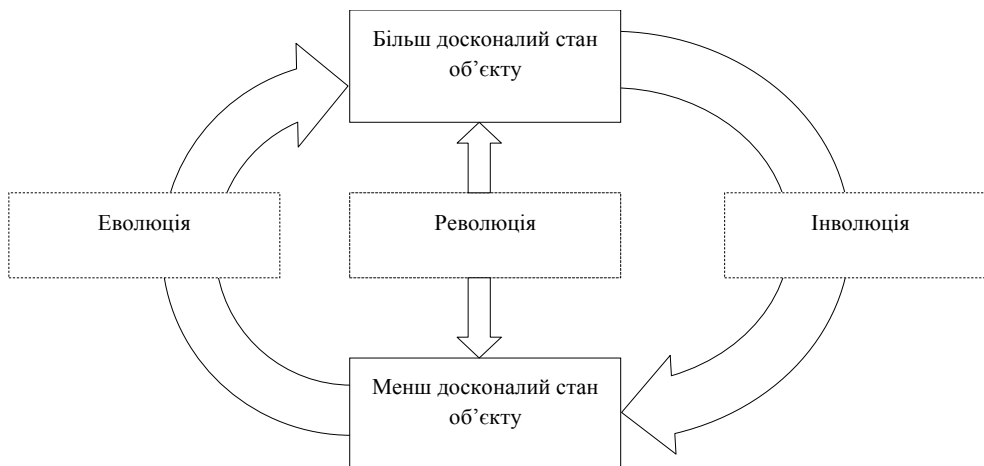


Рис. 1. Варіанти напрямків стратегічного розвитку

До складу керованих активів включені:

- належні підприємству філії, дочірні компанії, якщо вони не мають статусу юридичної особи, а їхні баланси не розділені з балансом підприємства;
- нематеріальні активи, що представлені людським, інформаційним і організаційним капіталом, кількісно оцінювані трансакційними витратами, що забезпечують формування і використання активів.

Сутність статистичного аналізу зводилася до оцінки впливу того чи іншого варіанта стратегії на результативність діяльності підприємства, що характеризується різними обсягами надання послуг, інтенсивністю інвестиційних програм, наявністю або відсутністю наукових досліджень, рівнем освіти менеджменту, інтенсивністю продажу та придбання патентів.

Принципи статистичного дослідження залежності результативності напрямку стратегічного розвитку та інтенсивності управління підприємством полягають у наступному:

1. Аналіз представляє собою ряд змінних по підприємствам, які були сформовані шляхом анкетування.

2. Основною ідеєю стало розділення всіх підприємств на чотири групи за їх стратегією управління. Так були сформовані наступні групи підприємств.

Перша група – це підприємства, які протягом 6 років не купували і не продавали власні активи, тобто це ті підприємства, які не робили активних змін своєї стратегії, не змінювали стратегічних планів і цілей.

У другу групу увійшли підприємства, які здійснювали покупку частини активів, що свідчить про деяку (еволюційну) зміну напрямку стратегічного управління підприємством.

Третя група підприємств здійснювала тільки поступовий продаж власних активів, здійснюючи інволюційну стратегію протягом 6 років.

Четверта група – це підприємства, які займалися як продажем, так і покупкою активів, тобто тут спостерігається підготовка та реалізація революційного напрямку розвитку підприємства («квантовий стрибок стратегії»).

3. У нашому дослідженні показником результативності діяльності підприємства була прийнята динаміка темпів зростання продуктивності праці з розрахунку на одного співробітника компанії. Продуктивність праці в кожному році розраховувалася як відношення обсягу наданих послуг транспортними підприємствами в даному році до кількості осіб, що працювали на підприємстві.

4. Подальший аналіз був заснований на виділенні різного виду підгруп на основі того чи іншого фактора або їх сукупності. Всі підприємства були зведені в групи залежно від значень факторів, що впливають на темпи зростання продуктивності праці.

В якості основних факторів були прийняті обсяги наданих послуг; обсяги інвестицій; витрати на проведення НДДКР, спрямовані на розвиток підприємств.

В якості додаткових факторів були прийняті інтенсивність купівлі-продажу патентів (ліцензій); рівень освіти менеджерів.

Досліджувався вплив кожного фактора окремо та у сукупності всіх факторів і темпи зростання продуктивності праці.

По кожній групі підприємств проведено кореляційний аналіз залежності темпів зростання продуктивності праці від того чи іншого чинника, та визначено середні для кожної групи значення обсягів наданих послуг, інвестицій, мінімального і максимального зростання продуктивності праці для кожної групи, динаміка зростання продуктивності праці за досліджуваній період. Крім того, визначені стандартні відхилення та інші характеристики, що дозволяють оцінити ступінь адекватності отриманих результатів.

Вибір медіани (неаналітичної середньої) поряд із середньою арифметичною для підсумкової оцінки темпів зростання продуктивності праці обумовлений метою дослідження. При цьому урахувалися такі елементи, як властивості середніх, характер досліджуваного явища, кількість та якість даних, які були у розпорядженні.

Середня, що розраховувалася, мала об'єктивне значення і визначальне ймовірне значення фактично існуючої величини. На її розрахункове значення впливають помилки спостереження (відхилення різних членів сукупності спостережень від середньої) і вона повинна бути обрана відповідно до закону, якого дотримуються відхилення.

Якщо відхилення носять випадковий характер, звичайно припускають, що вони врівноважують один одного, і перевага віддається такій середній, яка анулює позитивні і негативні відхилення. У цьому випадку вибір зупиняється на арифметичній середній, яка володіє цією властивістю.

Якщо ж помилки не мають випадкового характеру, середню слід вибирати відповідно до закономірностей їх розподілу. Однак, закономірність розподілу нам невідома, і, оскільки для багатьох явищ ця закономірність зображується кривою Гауса, часто виходять із припущення, що ця закономірність має загальне значення. У цьому полягає одна з причин застосування середньої арифметичної.

При визначенні середніх не можна елімінувати вплив систематичних помилок, до яких схильні окремі спостереження. Однак є такі помилки, які на деякі значення впливають, а на інші не впливають. Так, медіана, як правило, не схильна до впливу помилок вимірювання, що стосуються крайніх членів, тоді як, наприклад, центральне значення особливо сильно залежить від цих помилок.

Але навіть якщо систематичні помилки впливають на всі спостереження, це не означає, що стійка середня обов'язково повинна відчувати вплив, що спотворює ці помилки. Існує відмінність між кумулятивними помилками, що спотворюють число спостережуваних випадків, і складаються з прогалів і повторень, і дистрибутивними помилками, які не змінюють цього числа і полягають в тому, що результати деяких спостережень приписуються до того варіанта, до якого вони відносяться. Деякі середні особливо чутливі до кумулятивних помилок, як, наприклад, медіана. Інші ж середні – до дистрибутивних помилок, а треті, до числа яких належить середня арифметична, можуть бути або не бути схильні до помилок того й іншого роду, залежно від того, як помилки розподіляються між різними спостережуваними величинами.

Як показники верифікації отриманих результатів прийняті показники стандартного квадратичного відхилення і інтерквартильних відстаней, що характеризують ступінь розкиду максимальних і мінімальних значень результатів.

Для впровадження моделі стратегічного розвитку транспортного підприємства у реальну практику

управління необхідна особлива технологія зі створення відповідного бізнесу, який буде розвиватися, верифікована для двох випадків: створення бізнесу з нуля і перепроєктування існуючої структури бізнесу. Для кожного з них пропонуються відповідні технології, основні етапи яких представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Технології розробки і впровадження динамічної організаційної моделі підприємства з урахуванням стратифікації його структури

Створення бізнесу з нуля	Перепроєктування існуючої структури бізнесу
<p>Етап 1. Стратегічне проектування</p> <ul style="list-style-type: none"> - ситуаційне і тенденційне моделювання; - формування стратегічного бачення; - бізнес-планування. 	<p>Етап 1. Стратегічне проектування</p> <ul style="list-style-type: none"> - ситуаційне і тенденційне моделювання; - формування стратегічного бачення; - бізнес-планування.
<p>Етап 2. Підготовка бізнесу</p> <ul style="list-style-type: none"> - накопичення інтелектуального капіталу; - формування команди ядра бізнесу; - створення підтримуючого корпоративного клімату; - впровадження системи корпоративної безпеки. 	<p>Етап 2. Підготовка бізнесу</p> <ul style="list-style-type: none"> - інформування та перенавчання персоналу; - акумулювання інтелектуального капіталу; - формування команди ядра бізнесу; - вдосконалення організаційної культури та створення підтримуючого корпоративного клімату; - впровадження системи корпоративної безпеки.
<p>Етап 3. Управління впровадженням стратифікованої структури</p> <ul style="list-style-type: none"> - створення ефективних бізнес-систем; - встановлення механізмів внутрішньої міжкомандної взаємодії; - вироблення політики та процедур на підтримку. 	<p>Етап 3. Управління переходом до стратифікованої структури</p> <ul style="list-style-type: none"> - перетворення бізнес-систем підприємства; - встановлення механізмів внутрішньої міжкомандної взаємодії; - вироблення політики та процедур на підтримку.

Технологія створення бізнесу з нуля передбачає.

Етап 1. Стратегічне проектування. Будь-яке транспортне підприємство, яке розраховує на довгострокову присутність на ринку, повинно мати стратегію розвитку бізнесу, що дозволяє йому більш впевнено дивитися в майбутнє. Стратегія передбачає вибір підприємством ринків цільової орієнтації, шляхів розвитку, основних методів конкуренції та ведення бізнесу.

Стратегічне проектування для інноваційно-активного підприємства має бути відмінним від класичного уявлення про таке. Транспортне підприємство, яке ідентифікує себе як новатор, лідер в області проривного вдосконалення бізнесу, не повинно мати детально розробленої, глибоко індивідуалізованої стратегії. Основний принцип його роботи – постійне оновлення, зміна, впровадження нових проектів, що веде до диверсифікації та розширення діяльності. Тому стратегічне проектування має описувати позицію підприємства в майбутньому в загальних рисах, його результатом має служити швидше декларація про наміри, ніж розгорнутий план розвитку.

Стратегічне проектування проводиться на основі комплексного аналізу ринкових можливостей і власного потенціалу підприємства (як правило, ресурсного забезпечення). Тому обов'язковим етапом служить ситуаційне і тенденційне моделювання, що означає оцінку сучасної ситуації на ринку і прогнозування основних тенденцій її розвитку. Головний напрямок досліджень – вивчення технології, яка присутня в транспортній галузі в якості рушійної сили. У разі знаходження перспективних технологічних досліджень і розробок шансів на успіх більше.

Формування стратегічного бачення – визначення ідеального образу підприємства в майбутньому, яке задає напрям руху і вказує маршрут. У рамках цього напрямку визначаються цільова галузь і перспективна ніша ринку, формулюються місія і ключові цілі підприємства, вказуються межі та масштаб бізнесу в майбутньому.

Значення стратегічного бачення величезне, саме воно задає головні вимоги до вибору перспективних ідей, розподілу ресурсів між проектами, зміни організаційно-управлінської системи в майбутньому для того, щоб забезпечити розвиток підприємства в цілому в потрібному напрямку.

Бізнес-планування в загальних рисах опрацьовує особливості роботи окремих сфер підприємства. Воно включає:

1. У рамках інтелектуальної сфери: визначення особливостей ідеологічної пропаганди творчості та підприємництва, трансферу ідей і вироблення знань, взаємодії з агентами інноваційної системи.
2. У рамках фінансово-інвестиційної сфери: визначення особливостей обліку та оптимізації руху

грошових коштів, принципів знаходження формули прибутку.

3. У рамках технологічної сфери: визначення особливостей поєднання виробничої, маркетингової та обслуговуючих підсистем в єдиній технології, виду інтеграції із зовнішнім середовищем (контрагентами).

4. У рамках організаційно-управлінської сфери: визначення особливостей пристосування організаційно-управлінської структури до трансформації основних параметрів зовнішнього середовища (конкуренції, ринку) з урахуванням унікальності внутрішніх технологічних процесів.

Етап 2. Підготовка бізнесу. Сьогодні не можна собі уявити вихід транспортного підприємства на ринок без відповідної підготовки його бізнесу до жорстких методів сучасної галузевої та міжгалузевої конкурентної боротьби, високого рівня мінливості зовнішнього середовища, кон'юнктурним, фінансовим та іншим ризикам, пов'язаним з його діяльністю. Для виживання в таких умовах підприємство, в першу чергу, повинно володіти значним інтелектуальним і організаційним капіталом в цілому, що дозволяє не тільки швидко реагувати на зміни, а й прогнозувати і брати участь в них. Для цього бізнес необхідно підготувати.

Накопичення інтелектуального капіталу може бути проведено за кількома напрямками:

- рекрутинг і працевлаштування персоналу, що володіє високим творчим і винахідницьким потенціалом, знаннями та досвідом у перспективних напрямках розвитку цільової галузі, умінням працювати в команді і високими, але реальними амбіціями;

- придбання у власність нематеріальних активів, від використання яких можна добитися вагомих конкурентних переваг (патентів на винахід, баз даних, програмного забезпечення, ліцензій на використання інноваційних технологій, технічної документації, аналітичних звітів, секретів виробництва тощо);

- придбання у власність матеріальних інноваційних об'єктів (обладнання, виробничих агрегатів, дослідної установки, зразків та іншого).

Завдяки використанню об'єктів інтелектуальної власності бізнес може на рівних конкурувати з глобальними промисловими корпораціями вже на початку свого існування.

Формування команди ядра бізнесу – це зосередження високопрофесійних і підготовлених фахівців в одній команді, покликаний вирішувати найскладніші стратегічні завдання і взаємодіяти в режимі виділеної послідовності сфер (інтелектуальної-фінансової-технологічної-управлінської). Тобто в ній необхідно комплектувати вчених-новаторів, вузькоприкладних фахівців, представників «ближніх» і «синіх» комірців (юристів, економістів, фінансистів, технологів) і висококласних менеджерів. Команда не повинна бути великою.

Створення інфраструктури бізнесу необхідно для забезпечення його розвитку і зростання в перспективі, в тому числі за рахунок залучення фахівців високого класу і накопичення інтелектуального капіталу. Передбачається створення соціальної та науково-технологічної інфраструктури. Соціальна інфраструктура для бізнесу так само важлива, як і для території. Коли конкретна територія має у розпорядженні розвинену мережу інженерії та культурно-побутового обслуговування, площа проживання людей збільшується, щільність населення зростає. Так і сучасне підприємство у боротьбі за цінних співробітників буде привабливіше тоді, коли буде мати соціальну інфраструктуру відповідного рівня.

Створення підтримуючого корпоративного клімату включає заходи з формування умов довіри, командного духу, що сприяють підприємству та інноваціям, єдиних організаційних цінностей і норм, що дозволяють інтегрувати різні інтереси і об'єднувати співробітників на єдиній ідеологічній платформі.

Розглядати бізнес як просту суму структурних елементів (бізнес-процесів) невірно. Інтуїтивно потрібно розуміти, що є якісь невидимі елементи (такі як, наприклад, колективні цінності, корпоративні переконання), без урахування яких створення ефективної бізнес-моделі є дуже сумнівним. Можливо, цей фактор і зумовив невдачу більшості, здавалося б, успішних на папері бізнес-проектів підприємства (реінжинірингу) згідно з принципами процесного підходу. У цьому контексті дуже неоднозначним представляється прийняття рішень з передачі в аутсорсинг тих бізнес-процесів, які виконуються менш ефективно, порівняно з ринковою пропозицією роботи (послуги), яка його заміщує: зокрема, наприклад, ведення бухгалтерського обліку або впровадження та ведення ІТ системи (у розрізі проблеми збереження комерційної таємниці).

Впровадження системи корпоративної безпеки дозволяє формувати захищений бізнес в розрізі актуальної проблеми недружного поглинання або рейдерства. На етапі старту бізнесу найбільш важливим превентивним заходом захисту є трансферт активів на користь дружніх компаній – власників активів, контрольованих керівництвом або ключовими акціонерами компанії-цілі.

Захищена корпоративна структура передбачає поділ майнового комплексу на частини і закріплення її у власності окремих юридичних осіб. Наприклад, у практиці підприємницької діяльності досить широке поширення набула схема ведення бізнесу, при якій власником основних засобів, що беруть участь у господарській діяльності, є одна особа, а безпосередньо виробничу діяльність здійснює інша особа. Така своєрідна «спеціалізація» сприяє тому, що особа, яка здійснює основну виробничу діяльність і не є власником використовуваного майнового комплексу, уникає відповідних ризиків перехоплення корпоративного контролю [6].

За певних умов досить ефективним може стати залучення юридичних осіб, які повністю контролюють закупівлю сировини і матеріалів для виробництва, а також збут готової продукції.

Найбільш поширений механізм розділу активів – це їх передача у власність на користь своїх дочірніх товариств з наступним формальним відділенням цих структур від материнського товариства. При цьому важливо врахувати можливість колапсу діяльності підприємства внаслідок підвищеного ризику корпоративного конфлікту.

Етап 3. Управління впровадженням бізнесу, який розвивається. Сьогодні багатьма фахівцями менеджменту підкреслюється, що створення певних нововведень для бізнесу, це тільки півшляху до його реальної зміни. Другу, і не менш важливу, половину шляху становить впровадження нововведення в практику. Підкреслюється також, що подібним впровадженням важливо управляти. Зазвичай в ряд управлінських завдань з цієї проблеми ставлять такі, як стимулювання персоналу, створення лояльних груп впливу, впровадження інформаційної та методичної підтримки, управління часом. Ми, звичайно ж, згодні з ними. Однак, поетапне впровадження бізнесу, який розвивається, представляється нам невід'ємною частиною загального розвитку підприємства, за допомогою якого воно накопичує організаційний досвід і навчається. Тому, процедура створення бізнес-системи передбачає наступну послідовність заходів.

1. Виділення перспективних ідей. Включається робота команди ядра бізнесу. В ідеальному варіанті такі ідеї її представники будуть мати ще до створення самої команди. У середині ж команди за допомогою мозкового штурму будуть обрані одна або декілька найбільш привабливих ідей (залежно від обсягу наявних ресурсів). Далі ці ідеї проходять фінансово-інвестиційне обґрунтування, і в разі знаходження формули прибутку готуються до втілення.

2. Опрацювання технології створення інноваційного продукту. Складання мережі бізнес-процесів з виділенням контрольних показників і визначенням ролей процесів. Цим також займається команда ядра бізнесу. Для цих цілей можна залучити додаткових фахівців.

3. Створення центрів фінансових витрат. Згідно з технологічною картою для створення продукту або нової послуги виділяються бізнес-проекти та інфраструктурні підсистеми підтримки, під них створюються управлінські команди, які наділяються необхідними повноваженнями і, головне, яким виділяються всі необхідні ресурси для роботи.

4. Побудова організаційно-управлінської системи. Залежно від особливостей технологічного процесу, зовнішнього середовища (розвитку ринку, конкуренції, швидкості прогресу фундаментальних технологій), життєвого циклу послуги та інших факторів будується організаційно-управлінська система, відповідна центрам фінансових витрат. Вона згодом стає каркасом бізнесу, що забезпечує поліпшення технології та отримання більш високих результатів (у тому числі прибутку) на основі концепції постійного вдосконалення.

Головний принцип управління бізнес-системою згідно запропонованої моделі – забезпечення збалансованого поділу бізнес-функцій між рівнями управління таким чином, щоб стратегічне управління розвитком підприємства та акумулювання прибутку здійснювалося централізовано в службі активного (стратегічного) розвитку підприємства, а оперативне управління розвитком підприємства і отримання прибутку здійснювалося децентралізовано в командах на рівні підсистем підприємства.

Для узгодження інтересів служби стратегічного розвитку і команд на рівні підсистем підприємства, а також між головними їх членами необхідно встановити механізми внутрішньої і міжкомандної взаємодії.

Суть взаємовідносин полягає в тому, що команди формують вимоги до споживаної продукції, на основі яких розробляються конкретні показники ефективності її діяльності. У разі неефективної роботи команд, які виробляють продукцію для внутрішнього споживання, створюються нові команди або здійснюється пошук їх заміни на ринку. Подібні рішення – це компетенція служби стратегічного розвитку.

Внутрішня організація команд може бути здійснена згідно концепції відомого вченого, засновника наукового напрямку «Організаційна культура і лідерство» Едгара Шейна [5] в наступних шести напрямках:

- вироблення мови та концептуальних понять групи;
- визначення групових кордонів і критеріїв для залучення і виключення нових членів;
- розподіл владних і службових повноважень;
- розробка норм довірчих і дружніх відносин та любові;
- визначення та розподіл заохочень і покарань;
- пояснення нез'ясовного – ідеологія і релігія.

Вироблення політики та процедур здійснюється з прицілом на підтримку ефективної роботи кожного співробітника окремо. У системі управління людськими ресурсами інноваційного підрозділу підприємства акцент поставлений на відповідність наступним принципам:

- визнання співробітників як однієї з основних зацікавлених сторін в успіху підприємства;
- формування прихильності персоналу місці і цінностям компанії;
- побудова відповідності кадрової та організаційної стратегії;
- визнання різноманітності, притаманної трудовим колективам, орієнтація більше на індивідуальних робітників, ніж на колектив у цілому;
- підтримка високого рівня командної роботи і введення гнучких ролей в інноваційних проектах; у створення атмосфери співробітництва і взаємної довіри, формування партнерських відносин між менеджерами і їх підлеглими.

Важливою складовою формальної системи підтримки є корпоративні правила – точне визначення того, що слід робити співробітникам підприємства в конкретній унікальній ситуації. Деякі правила можуть бути виконані у вигляді окремих документів підприємства. Важливо, щоб вони враховували специфіку діяльності підприємства, були дієвими, а також відомими співробітникам.

Технологія перепроектування існуючої структури бізнесу передбачає наступне.

Етап 1. Стратегічне проектування. Склад заходів та їх послідовність дещо сходяться з технологією створення бізнесу з нуля. Однак є свої особливості. У стратегічному аналізі упор зроблений на вивчення внутрішнього потенціалу підприємства. Виділяються його ключові фактори успіху, ринкові компетенції, конкурентні переваги товарів, інфраструктурна підсистема, формули прибутку, які працюють, і бізнес-проекти, які заробляють. Усі досягнуті переваги повинні бути збережені і максимально інтегровані в нову модель бізнесу. Також на відміну від технології «старту бізнесу» при перепроектуванні структури вже діючого підприємства на основі наявного у нього досвіду розробляється більш реалістична і детальна стратегія розвитку.

Етап 2. Підготовка бізнесу. На цьому етапі, у порівнянні з першою розглянутою нами технологією, перед управлінням стоять більш складні завдання, а заходів має бути більше. З огляду на те, що на підприємстві вже протягом певного часу встановлено унікальну організацію праці, є розроблені фундаментальні формальні і неформальні організаційні норми, співробітники дотримуються вже укоріненим в організаційній свідомості традиціям, цінностям і установкам, потрібна складна ідеологічна робота по зміні корпоративного клімату і ломці організаційних засад.

Інформування та навчання персоналу проводиться з метою створення внутрішньої атмосфери, яка сприяє інноваціям підприємства. Для цього необхідно прагнути до формування чіткої стратегії бізнесу і до створення корпоративного клімату, який сприяв би ініціативі: тільки в цьому випадку можна підтримувати високий рівень конкурентоспроможної енергії.

Зміна організаційної культури проводиться за Е. Шейном [5] на трьох рівнях: артефактів, проголошуваних цінностей і базових уявлень. Артефакти – це видимі організаційні структури та процеси, які легко можна описати. До артефактів відносяться форма одягу, мовні звороти, архітектура і планування будівлі, обряди і символіка підприємства. Артефакти впливають з глибших рівнів культури, є надбудовою до тих цінностей, які встановилися на підприємстві за часів його становлення, були привнесені засновником і наступними керівниками і неформальними лідерами. Проголошені цінності – висловлювання і дії членів підприємства, які відображають загальні цінності і переконання. Проголошені цінності задаються керівництвом компанії як частина стратегії або з якихось інших причин. Базові уявлення – це основа культури підприємства, яку її члени можуть не усвідомлювати і вважати непорушною.

Спираючись на виділену ієрархічну підпорядкованість, дії щодо зміни організаційної культури слід концентрувати, в першу чергу, щодо зміни базових уявлень. Якщо склалися колективні уявлення, які явно не відповідають інноваційному курсу, їх необхідно ламати, в тому числі за допомогою активної кадрової політики. Якщо уявлення, що не збігаються з уявленнями групи, притаманні тільки якомусь індивіду і є відображенням його унікального досвіду, вони можуть бути скориговані досить просто, оскільки він швидко зрозуміє, що всі інші дотримуються іншої позиції. Коли ж негативні базові уявлення переважають у більшій частині колективу, культура дуже сильна, і в цьому випадку необхідно діяти радикальніше: застосовувати звільнення, ротацію, набір нових співробітників, формування і підтримку нових лідерів.

Впровадження системи корпоративної безпеки залежно від результатів ситуаційного аналізу може включати безліч заходів. Найбільш актуальний – захист корпоративної заборгованості. Це створення жорстких і ефективних систем контролю над власною кредиторською заборгованістю.

По-перше, це робота з вибором контрагентів (постачальників, підрядників і кредиторів), з якими укладаються договори позики і визначення прийнятних умов позики. Небажано брати участь в угодах з невідомими кредитуючими фірмами, позикодавцями фірмами-новачками в галузі, які можуть надалі зникнути або потрапити під вплив компанії-агресора.

По-друге, це робота з поточною кредиторською заборгованістю, в рамках якої необхідно відстежувати терміни її погашення, не допускати створення критичних обсягів, терміни з погашення яких перевищили 3 місяця простроченої кредиторської заборгованості, особливо тієї, права вимоги на яку належать неперевіреною компаніям. Основний сенс контролю над кредиторською заборгованістю в рамках цієї роботи полягає в маневруванні грошовими потоками для недопущення критичного розриву між їх витрачанням і надходженням з метою запобігання настання неплатоспроможності. Мистецтво управління кредиторською допущає збереження лише невеликих залишків коштів на ньому, беручи на озброєння принцип, що вільні гроші завжди повинні працювати і приносити постійний приріст.

По-третє, це робота з простроченою кредиторською заборгованістю (особливо з заборгованістю понад 3-х місяців), що передбачає: 1) зміщення пріоритетів фінансової політики (в тому числі, відображеної в платіжному календарі) у бік термінового погашення простроченої кредиторської заборгованості; 2) активний діалог з кредиторами на предмет вишукування механізмів реструктуризації боргу та недопущення до їх перепродажу недружнім суб'єктам.

Етап 3. Управління переходом до бізнесу, який розвивається.

Це найбільш практичний етап, пов'язаний з перетворенням підприємства у бізнес-систему, яка розвивається. При цьому передбачаються наступні заходи.

1. Виділення бізнес-проектів та інфраструктурних підсистем на основі технології ідентифікації процесів. Найбільш розробленими і оптимальними в цьому відношенні є методики: «ланцюжок створення цінності» і «від управління». Перший метод виходить з тієї передумови, що результатом бізнес-процесу де-факто є послуга, яка сформувалася в результаті перетворення вихідних ресурсів з додаванням їй певної цінності.

Таким чином, ідентифікувати всі бізнес-процеси, що протікають на підприємстві можна здійснюючи наступні кроки: 1) виділення зовнішніх послуг підприємства; 2) спостереження за послідовним перетворенням ресурсів у ці послуги від зовнішнього виходу до зовнішніх входів в рамках основного виробничого процесу; 3) знаходження всіх допоміжних процесів, які сприяють основному перетворенню; 4) аналіз всіх ланцюжків на предмет дублювання і збіг; 5) затвердження кінцевого складу бізнес-процесів, що становлять у своїй сукупності весь комплекс робіт господарської діяльності підприємства.

Метод «від управління» передбачає, що для того щоб виявити процес, досить знайти причину або той фактор, що послужив імпульсом до його початку. Основним імпульсом до вчинення процесу на підприємстві, як колективного об'єднання людей, можуть бути тільки його члени. Причини того, що будь-яке підприємство побудовано ієрархічно на основі принципу поділу прийняття рішень та їх виконання, основними ініціаторами процесів є представники управлінської ланки, які мають відповідні повноваження. Отже, можна ідентифікувати процеси, які відбуваються всередині підприємства, шляхом з'ясування її структури управління та реального впливу менеджерів.

Далі повинна слідувати систематизація і ранжирування виділених процесів, безпосередній їх опис у порядку зменшення значущості для підприємства з метою виявлення проблемних зон у їх здійсненні. Таким чином, підводяться підсумки «того, що є».

2. Критичний аналіз технології: виділення вузьких місць, конфліктних точок, проблемних ділянок, непотрібних дій, виявлення втрати часу і ресурсів. У тому числі аналіз виділених бізнес-процесів з позицій:

- відповідальності за кінцевий результат процесу;
- узгодженості взаємодії структурних елементів процесу в наявності показників ефективності роботи процесу;
- ресурсного забезпечення процесу;
- інших специфічних чинників процесу.

3. Технологічне перетворення бізнес-систем. На основі професійного представлення технологічної схеми бізнес-системи необхідно відтворити мережу процесів шляхом створення ланцюгів процесів бізнес-проектів та інфраструктурних підсистем і встановлення взаємозв'язків між ними. Також на цьому кроці необхідно встановити контрольні точки, розробити показники ефективності для кожного процесу та їх груп і призначити власників процесів.

4. Впровадження нових принципів підприємства роботи, в тому числі виділення центрів розподілу ресурсів та визначення принципів їх підпорядкування центру акумулювання прибутку – команді ядра бізнесу. Встановлення взаємовигідних відносин на основі раціональної системи розподілу відповідальності і мотивації (застосування бонусної системи, системи грантів або інших систем мотивації та стимулювання персоналу).

5. Організаційно-управлінське проектування: формування ієрархічної системи управління, вибір стилю управління, методів вирішення конфліктних ситуацій, універсальних управлінських підходів та прийомів і т.д. Побудова організаційно-управлінської структури необхідно проводити відповідно до:

- особливостей технологічного процесу (ступеня його складності, формалізації і стандартизації, кількості працівників і т.д.);
- конкурентної структури ринку (інноваційна монополія, олігополія або структура, близька до досконалої конкуренції);
- рівня конкурентної боротьби і прийнятої конкурентної стратегії (наступальної, оборонної, партизанської);
- динамічності й мінливості зовнішньої середовища (основоположної технології державного регулювання і інших макрофакторів);
- корпоративної культури (прийняті цінності і базові уявлення).

Таким чином, формується «те, що повинно бути».

У рамках третього етапу також планується встановлення механізмів внутрішньої і міжкомандної взаємодії і розроблення політики та процедур на підтримку, що послужить важливою надбудовою моделі інноваційного бізнесу, яка розвивається.

Висновки. Для впровадження моделі стратегічного розвитку підприємства залізничного транспорту у реальну практику управління запропонована особлива технологія зі створення відповідного бізнесу, який буде розвиватися, верифікована для двох випадків: створення бізнесу з нуля і перепроектування існуючої структури бізнесу. Для кожного з них запропонована відповідна технологія і основні етапи проведення.

Визначено, що важливою складовою системи підтримки бізнесу є корпоративні правила – точне

визначення того, що слід робити співробітникам підприємства залізничного транспорту в конкретній унікальній ситуації. Технологія перепроєктування існуючої структури бізнесу передбачає: етап 1 – стратегічне проєктування; етап 2 – підготовка бізнесу; етап 3 – управління переходом до бізнесу, який розвивається. У рамках третього етапу також планується встановлення механізмів внутрішньої і міжкомандної взаємодії і розроблення політики та процедур на підтримку, що послужить важливою надбудовою моделі інноваційного бізнесу.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб : Питер, 1999. – 415 с.
2. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб : Питер, 2001. – 688 с.
3. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. – СПб : Питер, 2002. – 136 с.
4. Минцберг Г. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения : [монография] / Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. ; пер с англ. – М. : Агентство «Факир», 1997. – 422 с.
5. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Шейн Э. Х. – СПб : Питер, 2002. – 336 с.
6. Менеджмент : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / [М.М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, М. П. Денисенко та ін.] ; за заг. ред. М.М. Єрмошенко ; Нац. акад. упр. – К. : Нац. акад. упр., 2011. – 652 с.
7. Ареф'єва О. В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств / О. В. Ареф'єва // Економіка та управління. – 2012. – № 3. – С. 107–111.

Надійшла 12.05.2017; рецензент: д. е. н. Ковальчук С. В.