

вартість, покращувати умови праці, виробляти конкурентоспроможну продукцію, підвищувати продуктивність тощо [2, с. 64].

Для залучення коштів інвесторів в подальшому сільськогосподарським підприємствам доцільно використовувати окремі проекти з чітким окресленням стратегії розвитку; для підвищення ефективності інвестицій проводити виставки-ярмарки, які сприятимуть активному просуванню зернової продукції на внутрішньому та світовому ринках, розширенню ділових контактів між підприємствами.

Стан інвестиційного забезпечення сільськогосподарських підприємств Вінницької області свідчить, що на сучасному етапі розвитку перед виробниками сільгосппродукції постають завдання раціонального використання інвестиційних ресурсів, спрямування коштів на застосування новітніх технологій і техніки, покращення структури та напрямів інвестиційного забезпечення. Останнє з них потребує подальшого спеціального дослідження.

### *Література*

1. *Ульянченко О.* Фінансове забезпечення антикризових стратегічних напрямів у сільському господарстві [Електронний ресурс]. — Режим доступу: URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Chem\\_Biol/Vldau/Zem/2009/files/09uovdia.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Vldau/Zem/2009/files/09uovdia.pdf). — Назва з екрана.
2. *Хвесик Ю. М.* Інвестиційне забезпечення розвитку аграрної сфери / Ю. М. Хвесик // Економіка АПК. — 2011. — № 12. — С. 62—69.

*О. Ю. Гусєва*, к.е.н.,  
докторант кафедри прикладної економіки,  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
e-mail: [gusevao@ukr.net](mailto:gusevao@ukr.net)

## **ОБГРУНТУВАННЯ ПАРАМЕТРІВ БАЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Гусєва Ольга**  
**Обґрунтування параметрів**  
**базової стратегії змін**  
**на підприємстві**

**Gusyeva Olga**  
**Background parameters of basic**  
**change strategy of enterprise**

Формування нових парадигмальних підходів сучасного менеджменту відбувається в контексті актуалізації провідної ролі

стратегічних змін у системі управління підприємством. Реалізація первинно обраної генеральної стратегії без будь-яких коригувань стає майже неможливою в мінливому та важко прогнозованому зовнішньому оточенні. Отже, окрім виваженого підходу до визначення місії, бізнес-ідеї і відповідної генеральної стратегії, перед підприємством у процесі діяльності постає необхідність в обґрунтуванні ключових напрямів перетворень, які б забезпечували стійку конкуренту перевагу. Останнім часом підприємства усе частіше стикаються з проблемами пізньої реакції на зрушення або виклики бізнес-середовища, і тому втрачають потенційні можливості розвитку або раніше завойовані позиції. Відбувається це не тільки через відсутність обґрунтованої генеральної стратегії, а ще й з причин недосконалості інструментарію з вибору базової стратегії змін. Саме тому визначення методологічних засад формування базової стратегії змін на основі конструктивного обґрунтування її ключових параметрів є найактуальнішою складовою усієї системи стратегічного управління підприємством і вимагає постійного удосконалення.

Теоретико-методологічне підґрунтя з визначення параметрів базової стратегії змін на підприємстві сформовано у роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Грунтовні дослідження у цьому напрямі проведено такими авторами, як: С. Ашмаріна [1], І. Ансофф [2], Л. Єрмоленко [3], Р. Шнайдер [4], Н. Трен'єв [5], А. Наливайко [6] тощо. Проте в сучасних умовах, коли здатність до змін стає провідною системною компетенцією будь-якого підприємства, методологія формування базової стратегії змін потребує додаткового обґрунтування. Проблематика визначення головних параметрів базової стратегії змін з використанням методів економіко-математичного моделювання не достатньо широко освітлена у сучасній літературі. Хоча багатоаспектність процесу стратегічних перетворень уже не дозволяє обмежуватись двома або трьома факторами вибору базової стратегії змін, і безперечно, потребує більш виваженого методологічного пошуку.

На основі досліджень, проведених автором, вибір базової стратегії змін пропонується здійснювати за критерієм максимізації стратегічної стійкості підприємства. При цьому у якості ключового економічного показника, який відображатиме здатність підприємства забезпечувати стійке функціонування та розвиток у стратегічній перспективі, вважаємо за доцільне обрати економічну додану вартість (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 і 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 і 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 залежно 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.

У зв'язку з великою кількістю вихідних параметрів та оптимізованих параметрів, що розглядаються у часовій динаміці, обґрунтування базової стратегії змін на підприємстві являє собою комбінаторну задачу великої розмірності. З метою зниження розмірності задачі, процес її розв'язання розповсюджується на етапи підготовки вихідних даних і формалізації задач, і як результат, зводиться до задачі динамічного програмування. Прикладні задачі динамічного програмування ґрунтовно представлені у роботах Р. Белмана [7].

Таким чином, застосування методу динамічного програмування є одним з провідних і найдоцільних методів визначення параметрів базової стратегії змін, який дозволяє врахувати зовнішні бар'єри та можливості стратегічного розвитку підприємства, а також його внутрішній ресурсно-компетенційний потенціал.

### *Література*

1. *Ашмарина С. А, Герасимов Б. Н.* Управление изменениями. — М.: Рид Групп, 2011. — С. 116—128.
2. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент: классическое издание. — СПб.: Питер, 2009. — 344 с.

3. Ермоленко Л. И. Формирование методики оценки готовности предприятия к организационным изменениям // Вестник СамГУ. — № 3 (84). — 2011. — С. 86—92.

4. Шнайдер Р., Коллерет П., Легри П. Управление реорганизациями компаний. Выбор стратегии внедрения изменений // Деловое совершенство. — 2003. — № 2. — С. 26—32.

5. Трнев Н. Н. Стратегическое управление. — М.: Приор, 2002. — С. 676.

6. Наливайко А. П. Управление персоналом в процессе реализации изменений // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. — 2011. — № 5. — С. 2—20.

7. Белман Р. Дрейфус С. Прикладные задачи динамического программирования. — М.: Наука, 1965. — 235 с.

О. В. Данніков, к.е.н., доцент,  
докторант кафедри маркетингу,  
Р. Б. Раупов, здобувач кафедри маркетингу,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

## **ЗМІНА ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ТА ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ НА ЗАСАДАХ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ**

**Изменение парадигмы  
управления и инновационные  
решения для отечественного  
бизнеса на принципах  
осуществления концепции  
холистического маркетинга**

**Changing paradigm  
of management and innovative  
solution for domestic business  
on principles of concept marketing  
holistic**

Для виживання на ринку, розвитку бізнесу й досягнення стратегічних цілей в умовах швидкоплинного ринкового середовища, на тлі рецесійних явищ в економіці країни, компаніям необхідно системно передбачати наслідки своїх рішень. Таким чином, цілком очевидно є необхідність прийняття вітчизняними виробниками маркетингового підходу до управління процесом виробництва та реалізації продукції. Деякі вітчизняні компанії, адаптуючись до бурхливого розвитку сучасної економіки, законодавчих змін і політичної нестабільності намагаються вийти з критичної ситуації, і багато хто з них знаходиться в процесі змін.

Аналіз еволюції розвитку маркетингової концепції управління дозволяє стверджувати, що відбувається активна інтеграція маркетингових знань у всі сфери життєдіяльності людини. Маркети-