

За даними Державного комітету статистики України обсяг виробництва борошна на період 2004 р. (2942 тис. т. ) зменшився порівняно з 2000 р. — 3076 тис. т. (рис. 2).

Основним енергоресурсом для кондитерської промисловості є електроенергія. До 20 % собівартості залежно від розміру підприємства та видів кондитерської продукції складають затрати на енергоресурси.

Більшість підприємств роблять активні кроки до заощадження енергоресурсів головним чином шляхом запровадження енергозберігаючих технологій та за рахунок оновлення устаткування.

### *Література*

1. Державний комітет статистики України

*Саврук І. О.*  
консультант Strategic Consulting Group, м. Київ

## **ПЕРЕДУМОВИ ТА ПРИНЦИПИ ПРОВЕДЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У КОМПАНІЇ**

Провідні дослідники зі стратегічного менеджменту стверджують, що стратегічний успіх компанії — це мистецтво створення власного ринку, який знаходиться у динамічному стані. Тільки компанії, які можуть сформувати власний ринок та утримувати свою ринкову позицію за умов постійних змін набувають статусу успішних компаній. Тому вдосконалення стратегії — це мистецтво зміни власної компанії. Важливо змінюватись раніше, ніж компанію змусить це зробити ринок. А тому, вважає професор Лондонської школи бізнесу, один з найбільш шанованих у світі спеціалістів зі стратегії Константінос Маркідес [1], компаніям необхідно постійно генерувати нові ідеї, розвивати та підтримувати корпоративну культуру та надихати співробітників на реалізацію стратегічних завдань бізнесу.

Стратегія визначається простими, базовими рішеннями. Стратегічні рішення будь-якої компанії залежать від того, як вона відповідає на три питання. Хто є нашим споживачем/клієнтом? Що ми хочемо йому продати, та що ми продаємо? Як саме продати наш товар? Не дивлячись на оманливу простоту цих питань, компаніям буває дуже складно на них відповісти. Навіть відповіді на ці питання не гарантують стратегічного успіху, оскільки його го-

ловним елементом є механізм реалізації стратегічної ідеї на практиці, розробка успішної бізнес-моделі компанії.

Серед причин які не дозволяють ефективно реалізувати бізнес-модель компанії можна виділити передусім неякісне її формування, відсутність балансу між наявними ресурсами та встановленими цілями, стратегічними ініціативами та бізнес-культурою, відсутність концентрації дефіцитних ресурсів на ключових завданнях компанії в даний проміжок часу. Для забезпечення успіху стратегічних змін компанії необхідно визначити зону концентрації зусиль та напрямів трансформації бізнесу, які передбачають зміни у системі ведення бізнесу, базових цінностей та управлінських принципів.

До ключових напрямків трансформації вважаємо необхідним віднести наступні:

- **Перегляд місії, стратегії компанії**, що передбачає моніторинг стратегічної ідеї бізнесу з переглядом ключових клієнтів та споживачів компанії, визначенням портфелю основних цінностей та продуктового ряду; позиціонування компанії з оновленням стратегії; аудит зовнішнього і внутрішнього середовища для подолання обмежень розвитку.

- **Оновлення бізнес-культури компанії**, саме оновлення, а не створення нової бізнес-культури, тому що, вона представляє собою сукупність навичок, вмінь, відносин в команді, які визначаються пріоритетами в цінностях персоналу компанії та поточними управлінськими принципами. Фактично бізнес-культура — це ніби «ДНК» компанії. Адже над створенням бізнес-культури, її якістю, адекватними «правилами гри» необхідно постійно працювати. Робота з покращення бізнес-культури включає в себе роботу з визначення/оновлення системи цінностей, управлінських принципів, системи комунікації всередині компанії та мотивації її співробітників. Практично — це «продаж» команді місії, стратегії та результатів, очікуваних від трансформації. Для підтримки процесу оновлення бізнес-культури, необхідно закріпити ці зміни у процедурах та регламентах адміністративної системи, налагодженні та координації лідерства, удосконаленні систем комунікацій, соціальній взаємодії, залученні персоналу до процесів трансформації. Вважаємо, що саме ця складова бізнесу компанії є ключовим елементом, що може привести компанію як до успіху, так і до краху.

- **Вдосконалення бізнес-процесів**, що по суті є картою стратегічних перетворень, перенесенням нових вимог визначених клієнтів компанії до способу ведення бізнесу та їхніх побажань щодо струк-

тури, якості, змістовного наповнення продуктів та послуг на щоденну практику взаємодії персоналу підрозділів компанії та визначання індикаторів результативності для кожного процесу.

• **Вдосконалення технологічних рішень** дозволяє спроектувати та виготовити такий формат продукту, який на відміну від конкурентів формує власний ринок. Тому концентрація зусиль на розробці технологічних рішень забезпечує створення конкурентних переваг та ключових компетенцій компанії.

В процесі трансформації відсутній принцип часової послідовності реалізації змін у цих чотирьох напрямках. Фактично, компанія змінює систему з взаємопов'язаними елементами, що викликає багатоваріантні комбінації трансформаційних перетворень. Зміна ключової команди компанії, як носія бізнес-культури може призвести до кардинальної зміни ідеї розвитку, бізнес-моделі та принципів їх реалізації. Практика підтверджує, що успіху у реалізації стратегічних змін, як правило, досягають організації, діяльність яких сфокусована на стратегії, забезпечена відповідними змінами управлінських принципів, ефективними бізнес-процесами та технологічними рішеннями.

### *Література*

1. Щегельская О. В. Изменяя компанию, не забывайте о ее «ДНК»// «& СТРАТЕГИИ» — 2002. — №5
2. Маркидес К. В конце концов, все сводится к творчеству// Вестник McKinsey — 2006. — №14
3. Paul Strebel & Anne-Valerie Ohlsson, Smart Big Moves, The Learning Logic behind Successful Strategic Shifts, IMD, February, 2005.
4. Kanter R. M., Stein B. A., Jick T. D. The Challenge of Organizational Change. New York et al., 1992.
5. Хентце Й., Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям// [http://www. management. com. ua](http://www.management.com.ua)

*Савицька О. М.*

старший викладач кафедри менеджменту  
Національний технічний університет України «КПІ»

### **МОДЕЛЬ BALANCED SCORECARD ЯК ІНСТРУМЕНТ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ КОНТРОЛІНГУ**

Здійснюючи свою основну діяльність — прийняття управлінських рішень, керівники організацій мають справу з ве-