

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ДИНАМІЧНИХ ЗДІБНОСТЕЙ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ, СПРИЯЮЧІ ЇХ ПОДАЛЬШОМУ РОЗВИТКУ

Статтю присвячено обґрунтуванню факторів формування динамічних здібностей сучасного підприємства в умовах турбулентного бізнес-середовища. Також викладено методичні засади визначення характеру стратегічних змін ТОВ ВКФ «Оникс», які сприятимуть подальшому розвитку та зміцненню динамічних здібностей.

Ключові слова: динамічні здібності, сучасне підприємство, стратегічні зміни, турбулентне середовище.

Вступ. Останніми роками нематеріальні ресурси набувають значення найважливіших змінних при обґрунтуванні конкурентних переваг підприємств. Дослідження сучасного бізнес-середовища і внутрішніх бізнес-процесів підприємств неминуче призвело до динамізації класичного ресурсного підходу. Подальший розвиток ресурсної теорії з орієнтацією на знання у багатьох випадках спирається тепер на концепцію «динамічних здібностей». Початкові положення даної концепції розробили Д. Тіс, Г. Пізано і А. Шуен. Вони визначили динамічні здібності, як уміння фірми інтегрувати, створювати і перебудовувати внутрішні і зовнішні компетенції у відповідь на швидкі зміни зовнішнього середовища [1, 2]. Концепція динамічних здібностей заснована на синтезі класичного ресурсного підходу (статичний аспект) і еволюційної теорії економічних змін Р. Нельсона і С. Уінтера [3]. Вдосконаленням ресурсної концепції займалися Р. Хемел, О. Прахалад, Р. Томас, Д. О'Ніл [4]. Відмовившись від традиційного стратегічного планування, вони ввели терміни «стратегічні наміри» і «стратегічна архітектура», що означають прояснення контурів майбутньої галузі на протязі її формування та розвитку. Сильної стороною даної концепції є твердження, що бізнес - це динамічний рух у майбутнє і завойовувати ринок потрібно «не ресурсами, а умінням». Проте дана концепція відрізняється максималізмом і складністю, унаслідок якої її важко застосувати на практиці. З початку 90-х років багато фахівців з теорії

ресурсів почали активно займатися з'ясуванням релевантності знання для конкурентних переваг підприємств. Більшістю учених процеси формування динамічних здібностей визначені як процеси придбання знань підприємством в ході навчання. Вони базуються на імпліцитному і експліцитному знанні, яке було придбано при розв'язанні певних проблем і ситуацій у минулому. Це знання може бути використане підприємством в майбутньому для більш менш схожих (але не ідентичних) проблем і ситуацій, щоб швидко відреагувати і адаптуватися до проблеми, окремі елементи вирішення якої вже добре відомі (гнучкість). Гнучка організаційна адаптація можлива лише до проблем і зовнішніх ситуацій, для яких характерним є збалансоване співвідношення між новизною події і минулим досвідом.

Слід зазначити, що на сьогоднішній день концепція компетенцій і динамічних здібностей не є завершеною. Постійний пошук джерел конкурентних переваг примушує переглянути основи існуючої концепції. Стає очевидним, що не тільки відлагодженість процесів управління знаннями лежить в основі розвитку динамічних здібностей підприємства. Не менш важливою залишається й ефективність фінансово-економічної підстратегії підприємства. Зокрема, від того, наскільки мобільними є активи та яким є рівень маневреності капіталу багато в чому залежить і спроможність підприємства до проактивних і швидких перетворень. Також в існуючих наукових роботах не досліджується залежність динамічних здібностей від стадії життєвого циклу підприємства.

Таким чином, виявлення і вивчення нових чинників формування динамічних здібностей підприємства в сучасних умовах є вельми актуальним. Воно лежить в основі подальшого розвитку концепції динамічних здібностей і підвищує її дієвість. В даний час українські підприємства випробовують реальні складнощі в переході до процесного підходу до управління. У зарубіжних і вітчизняних дослідженнях практично відсутні методичні підходи до виявлення і оцінки динамічних здібностей підприємства. Методичні основи обґрунтування змін, необхідних

підприємству для розвитку або зміцнення динамічних здібностей, також слабо представлені в науковій літературі. Отже, розробка методичних підходів до визначення рівня і предмету змін, сприяючих розвитку динамічних здібностей є особливо важливою і актуальною для підприємств, орієнтованих на стратегічний успіх в бізнес-середовищі, що змінюється.

Постановка завдання. Метою даної статті є обґрунтування факторів формування динамічних здібностей сучасного підприємства в умовах турбулентного бізнес-середовища та визначення рівня та предмету стратегічних змін (на прикладі) ТОВ ВКФ «Оникс», які сприятимуть подальшому розвитку та зміцненню його динамічних здібностей.

Результати. Динамічні здібності дозволяють сучасним підприємствам створювати, використовувати і захищати нематеріальні активи, які підтримують найвищу результативність. Мікропідстави динамічних здібностей тобто конкретні вміння, процеси, процедури, організаційні структури, правила ухвалення рішень і порядки, які лежать в основі здібностей підприємства розпізнавати, використовувати і реконфігурувати можливості, досить важко розвивати і використовувати. Підприємства з сильними динамічними здібностями є надзвичайно проактивними. Вони не тільки адаптуються до ділових екосистем, але й формують їх за допомогою інновацій і співпраці з іншими компаніями, організаціями і інститутами. Розуміння та визначення факторів формування динамічних здібностей допомагає з'ясувати підстави довгострокового успіху підприємств і змалювати актуальні стратегічні підходи і пріоритети, які необхідно реалізувати для підвищення результативності фірм на відкритих для глобальної конкуренції ринках.

Як вже зазначалось, більшістю учених процеси формування динамічних здібностей визначені як процеси придбання та накопичення знань підприємством в ході навчання. Тобто в основі розвитку динамічних здібностей підприємства вони убачають відлагодженість процесів управління знаннями. Проте формування ефективної системи управління знаннями стає

можливим починаючи з етапу життєвого циклу «розквіт» і закінчуючи етапом «бюрократії», якщо спиратись на концепцію життєвого циклу організації І. Адізеса [5].

Тобто дієвість системи управління знаннями має місце лише тоді, коли підприємство досягло принаймні етапу інституціональної стабілізації, а отже воно є стабільно прибутковим за останні роки, на ньому існує чітко формалізована і водночас гнучка система управління і виокремлені основні та допоміжні бізнес-процеси. З іншого боку, помилково стверджувати, що у підприємств, які знаходяться на ранніх етапах життєвого циклу («давай-давай», «юність») або більш пізніх етапах, не може бути певних компетенцій і динамічних здібностей. Отже такий чинник, як відлагодженість системи управління знаннями на підприємстві, безумовно, є визначальним в формуванні динамічних здібностей. Але для того щоб з'ясувати рівень існуючих динамічних здібностей підприємства та можливості їх формування у майбутньому потрібно розглянути і врахувати ще низку важливих чинників.

На наш погляд, головні фактори формування динамічних здібностей підприємства в сучасних умовах відносяться можна узагальнити наступним чином (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Узагальнення факторів формування динамічних здібностей підприємства та характер впливу таких факторів

Найменування фактору	Характер впливу на формування динамічних здібностей
1. Стадія життєвого циклу підприємства	Чим ближчим є поточний стан розвитку до етапу розквіту або зрілості, тим сприятливішими є умови. Початкові етапи життєвого циклу характеризуються середніми, не достатньо визначеними умовами; прикінцеві етапи – майже несприятливими умовами.
2. Відповідність існуючого типу організаційної структури генеральній стратегії, що реалізується	Чим чіткіше стратегічно значущі види діяльності виділені в ланцюгу цінностей і, відповідно, чим більше такі види діяльності займають ключових позицій в організаційній структурі – тим кращими є умови для формування і розвитку динамічних здібностей

підприємством	
Продовження табл. 1.1	
3. Відповідність рівня зв'язаності ринків та технологій рівню централізації (децентралізації) повноважень в організаційній структурі	Якщо за умов високої зв'язаності ринків і технологій на підприємстві має місце достатньо високий рівень централізації повноважень, або якщо за умов невисокої зв'язаності ринків і технологій застосовується децентралізована оргструктура – це свідчить про сприятливі умови щодо формування динамічних здібностей
4. Відповідність існуючого типу організаційної структури типу організаційної культури підприємства	Якщо підприємству зі стабільним (ієрархічним, централізованим) типом організаційної структури притаманні стабільні типи організаційної культури (ринкова, бюрократична) або якщо на підприємстві з гнучким (децентралізованим) типом організаційної структури існує гнучкий тип організаційної культури - це свідчить про сприятливі умови щодо формування динамічних здібностей
5. Рівень фінансово-економічної маневреності підприємства	Чим вищим є значення інтегрального показника фінансово-економічної маневреності підприємства, тим кращими є можливості для формування і розвитку динамічних здібностей
6. Досвід формування, швидкість розвитку та ефективність системи захисту існуючих на підприємстві зовнішніх та внутрішніх компетенцій	Чим відлагодженішим є процес формування, розвитку і захисту функціональних, стратегічних і ключових компетенцій – тим сприятливіші умови для появи динамічних здібностей
7. Рівень застосування сучасних інформаційних технологій в процесі діяльності підприємства	Чим вище рівень застосування сучасних інформаційних технологій в процесі діяльності підприємства – тим адекватніші умови для формування динамічних здібностей
8. Ступінь структуризації знань підприємства на даному етапі	Чим вищим є рівень добре структурованих або напів структурованих знань на підприємстві тим кращі умови для розбудови системи управління знаннями і, відповідно, – розвитку динамічних здібностей

Для того, щоб визначити, які перетворення необхідні підприємству для розвитку його динамічних здібностей, пропонується оцінити усі вищевказані

фактори у тій послідовності, у якій вони наведені у таблиці. Апробацію методичних засад здійснено на прикладі ТОВ ВКФ «Оникс» (м. Донецьк).

Сьогодні торгова марка «Лучіано» (ТОВ ВКФ «Оникс») - це кондитерська фабрика з чисельністю 880 осіб. У теперішній час на підприємстві ВКФ «ОНИКС» існують 2 бізнес – одиниці: 1. виробництво кондитерських виробів; 2. торгово – збутова бізнес – одиниця. Визначено, що підприємство є стабільно прибутковим і знаходиться на стадії розквіту. В результаті проведених досліджень були виявлені такі конкуренти галузі в Донецької області: ТОВ ТД Амстор, ТС ТОВ Обжора, ТОВ Фуршет, ТОВ «Полесьє». Інтенсивність конкуренції в галузі було оцінено за допомогою розрахунку коефіцієнтів: 1) Чотирьохскладовий показник концентрації виражає загальну частку чотирьох перших підприємств-лідерів ринку; 2) Індекс Херфіндала враховує варіанти розподілу ринкових часток між конкурентами; 3) Індекс Розенблюта – враховує ранги підприємств (і) відповідно до займаної ними долі ринку. На основі розрахованих вище показників, можна стверджувати про достатньо високу інтенсивність конкуренції в галузі кондитерських виробів

Відповідно до вивченої структури підприємства, життєвого циклу та оціненого становища було проаналізовано стан ТОВ ВКФ «ОНИКС» із застосуванням концепцій життєвого циклу та коду Адізеса «РАЕІ».

ТОВ ВКФ «ОНИКС» знаходиться на стадії розквіту, відповідно слід застосовувати код Адізеса – РАЕІ (дуже важливі Р - здійснення, А – адміністрування, Е – підприємництво та трохи менш важливе і – інтеграція). Тобто організація є ефективною і продуктивною в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Розквіт не є непохильно стабільним станом, таким чином потребує постійного моніторингу і корегування. Також було виявлено необхідні зміни для підприємства за моделлю організаційного розвитку Л. Грейнера. Для підприємства ТОВ ВКФ «ОНИКС» можливим є розвиток, заснований безпосередньо на делегуванні. А отже при цьому організації буде загрозовувати криза контролю.

Оскільки підприємство знаходиться у стійкому стані, тому доцільно використовувати стратегію розвитку у якості базової стратегії змін. З огляду на те, що для підприємства ТОВ ВКФ «ОНИКС» тип організаційної структури є ієрархічним (стабільним), тому відповідний тип організаційної культури буде ринковим або бюрократичним. Тобто характеристиками інформаційної системи будуть: відносна закритість інформаційних потоків; доступність інформації обмеженої кількості чоловік; наявність чіткої структури; відносна стабільність; переважно формальне (документальне) закріплення інформації, яка використовується. Для того, щоб і далі ефективно працювати та поступово розвиватися, підприємству ТОВ ВКФ «ОНИКС» необхідно постійно проводити зміни у своїй діяльності. Зовсім недавно підприємство проводило зміну у своїй оргструктурі, а саме: раніше не було чітко відокремленого відділу, який би займався повністю усіма аспектами збуту продукції. Раніше цим займався по сумісництву відділ снабдіння. Що було важким тягарем для співробітників та великим навантаженням додаткових робіт. Потрібен був постійний контроль за збутом, його аналіз та ефективне керування цим процесом. І вже у 2009 році було прийнято рішення про створення цілого відділу по збуту продукції. Ці зміни були дійсно потрібні і вже майже рік повністю себе виправдовують. Низкою спеціалістів підприємства були обрані методи управління змінами, а саме: це був метод управління змінами, який має назву бенчмаркінг. Завдяки цьому було прийнято рішення про організацію відділу збуту на підприємстві. З введенням цього відділу суттєво змінилися показники виручки реалізації продукції, швидкість цього процесу та в цілому склалася позитивна тенденція в цьому напрямі роботи підприємства.

Щоб і надалі утримувати стійку конкурентну позицію підприємству пропонується удосконалювати організаційну структуру, забезпечуючи її гнучкість та органічність. Також на даній стадії розвитку доцільним є запровадження сучасної концепції «Всебічного управління якістю». Систематизацію запропонованих змін представлено у таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Узагальнення стратегічних змін, що пропонуються ТОВ ВКФ «Оникс» для підвищення ефективності функціонування і розвитку динамічних здібностей

Предмет змін	Спрямованість	Яким чином проводитимуться
Введення бенчмаркінгу на підприємство	Еталонне ототожнювання підприємства заобраним параметрам з іншими фірмами. Моніторинг кращих прикладів ведення бізнесу та навчання на цих прикладах.	На основі цього було обрано еталонне підприємство в кондитерської галузі, досліджені методи керівництва, організаційна структура та організація виробничих процесів. На даному етапі доцільно почати запроваджувати систему «Всебічне управління якістю»
Делегування функцій	Тобто це делегування для менеджерів з великою кількістю співробітників. «Функція» - це група завдань або проектів, які відносяться до одного виду діяльності (управління системою збуту, ефективністю продаж).	У цій моделі певна функція передається одному співробітнику (керівник відділу збуту), який надає своєчасну інформацію про хід її реалізації.
Удосконалення організації структури підприємства	Створення відокремленого відділу на підприємстві, а саме відділу збуту.	Проводитимуться із застосуванням еволюційних змін.
Запровадження системи «Всебічного управління якістю»	Чітке виокремлення усіх бізнес-процесів підприємства та визначення критеріїв удосконалення якості їх здійснення	Новостворена команда управління змінами поступово підготує персонал та почне запроваджувати концепцію всебічного управління якістю в діяльність усіх підрозділів

Висновки. Науковою новизною проведеного дослідження є те, що, по-перше: дістало подальшого розвитку обґрунтування факторів формування динамічних властивостей підприємства в умовах швидко змінюваного бізнес-середовища та визначено характер впливу цих факторів; по-друге запропоновано методичні засади визначення характеру змін, які необхідні

підприємству для розвитку його динамічних здібностей. На основі таких засад запропоновано та узагальнено перелік стратегічних змін, які пропонуються ТОВ ВКФ «Оникс» для підвищення ефективності функціонування і розвитку динамічних здібностей. Проведені планові розрахунки показали, що після впровадження запропонованих перетворюючих заходів ново створеним відділом збуту і командою управління змінами, на ТОВ ВКФ «ОНІКС» планується отримати виручку в розмірі 66604,44 тис. грн., що на 18, 1 % або на 10252,94 тис.грн. більше ніж у 2009 році. До напрямів подальших досліджень з цієї проблематики можна віднести формування цілісного методичного підходу (у статті розглядались тільки методичні засади) до обґрунтування змін, сприяючих розвитку динамічних здібностей підприємства.

Література.

1. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Working Paper.— Berkeley: University of Californiya at Berkeley, 1992.
2. Teece D., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal.—1997, vol. 18.—Pp. 509 –533.
3. Eisenhardt K., Martin J. Dinamik Capabilities: What Are They? // Strategic Management Journal.— 2000,18. –P. 1107.
4. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хэмел, К. Прахалад, Г. Томас, Д. О’Нил: Пер. с англ.—СПб.: Питер, 2005.—384 с.
5. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации \ И. Адизес. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.

Гусева О. Ю.

Факторы формирования динамических способностей современного предприятия и стратегические изменения, содействующие их дальнейшему развитию

Статья посвящена обоснованию факторов формирования динамических способностей современного предприятия в условиях турбулентной бизнес-среды. Также изложены методические принципы определения характера стратегических изменений ООО ВКФ «Оникс», которые будут содействовать дальнейшему развития и укреплению динамических способностей .

Ключевые слова: динамические способности, современное предприятие, стратегические изменения, турбулентная среда.

Guseva O. Ju.

Factors of formation of dynamic abilities of the modern enterprise and the strategic changes promoting their further development

Article is devoted a substantiation of factors of formation of dynamic abilities of the modern enterprise in the conditions of a turbulent business environment. Also methodical principles of definition of character of strategic changes of Open Company VKF "Onyx" which developments and to strengthening of dynamic abilities will promote further are stated.

Keywords: dynamic abilities, the modern enterprise, strategic changes, the turbulent environment.