

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Доведено, що технологія управління є головною умовою формування стійких конкурентних переваг підприємства. Обґрунтовано складові технології управління. Запропоновано технологію моніторингу та подано результати її апробації.

The management technology is the main condition of the enterprise's sustainable competitive advantages formation is proved. The basic components of management technology are grounded. The monitoring technology of the results of its testing are proposed.

Ключові слова: технологія управління, конкурентна перевага, моніторинг.

Keywords: management technology, competitive advantage, monitoring.

Відмінною рисою сьогодення є процес глобалізації, який поступово стирає регіональні й національні межі. Прихід на український ринок могутніх глобальних компаній докорінно змінив умови й способи ведення бізнесу та загострив проблему формування стійких конкурентних переваг вітчизняних підприємств. Рушієм їх адаптивної дифузії в конкурентне середовище за умов швидкоплинних змін зовнішнього середовища стає конкуренція не тільки товарів і послуг, а й інноваційних способів управління.

Упродовж останнього десятиріччя домінуючою парадигмою в стратегічному управлінні формуванням конкурентних переваг став ресурсний підхід, завдяки якому в широкий науковий обіг було введено поняття «головної здібності організації» як сукупності бізнес-процесів [1, с. 519; 2, с. 156–181; 3, с. 20–30].

Повністю поділяючи думку теоретиків ресурсного підходу стосовно стійких конкурентних переваг як вмілого використання ресурсів, ми розглядаємо «здібність організації» не як сукупність бізнес-процесів, що створюють можливість досягати успіху, а як вміння ефективно виконувати будь-який вид діяльності (бізнес-процес). Тобто, на нашу думку, здібність виявляється не у складі бізнес-процесів, а через їх виконання. У попередніх дослідженнях нами обґрунтовано дві складові здібності організації: технологія та особиста компетенція персоналу [4, с. 55].

Сучасні методичні підходи стосовно ідентифікації основної здібності організації [2, с. 156–181; 3, с. 20–30] базуються на концепції ланцюга цінності М. Портера, яка подає діяльність підприємства у вигляді низки ланок типових видів діяльності, що утворюють цінність [5, с. 38]. У запропонованій моделі М. Портер ідентифікує п'ять первинних видів

діяльності, що безпосередньо стосуються до фізичного створення продукту, та чотири вторинних, або підтримуючих види діяльності, які забезпечують фактори виробництва.

Згадана модель стала підґрунтям багатьох сучасних концепцій: конкурентних переваг, реінжинірингу, ланцюга утворення вартості, здатності організації, проте, на наш погляд, вона має суттєвий недолік: серед процесів ланцюга цінності відсутній процес управління.

На наш погляд, управління є найважливішим процесом у системі створення цінності організації. Всі матеріальні і нематеріальні активи підприємства активізують працею менеджерів, які виконують управлінські функції. В результаті менеджери об'єднують всі види ресурсів (природні, капітальні, матеріально-сировинні, людські, фінансові, інформаційні, інтелектуальні) у єдине ціле, що дає змогу виконувати операційні процеси – проектувати нову продукцію, досліджувати ринок, забезпечувати постачання матеріалів, виробляти продукцію, збувати її та здійснювати післяпродажне обслуговування.

Отже, управління є тим видом діяльності, який приводить у дію механізм отримання цінності продукції у ланцюгу її створення і дає змогу це зробити краще від конкурентів, тобто підвищити конкурентоспроможність організації.

Активи перетворюються на конкурентні переваги підприємства під впливом управління: воно є фактором, який за рангом вищий, ніж матеріальні та нематеріальні фактори. Враховуючи те, що в управлінні суттєву роль відіграє людська складова, можна стверджувати, що воно є фактором, складним для імітування конкурентами.

Два основних положення (по-перше, управління є двигуном механізму ланцюга отримання цінності; по-друге, жоден вид діяльності з ланцюга цінності не може відбуватися без управління) дають змогу нам обґрунтовано стверджувати, що управління у ланцюгу отримання цінності за рангом стоїть вище за інші види діяльності.

Отже, ми доходимо висновку, що розгляд управління як ключової здібності організації дозволить отримати джерело створення унікальної конкурентної переваги, для чого, перш за все, потрібно визначити його складову – технологію управління.

Вирішення завдання з проектування технології управління насамперед потребує визначення змісту цієї дефініції. На сьогодні поширеною точкою зору є ототожнення технології управління з процесом прийняття управлінського рішення [6, с. 237; 7, с. 5]. На наш погляд, воно є неправомірним через:

- змішування понять «процес» та «технологія процесу»;
- відсутність чіткого визначення згаданих понять та меж процесу управління.

Технологію в широкому значенні можна визначити як сукупність формалізованих знань про виконання процесу. Дж. Генрі умовно розділяє технологію на три основні складові [8, с. 139]:

- матеріально-енергетичну, яка охоплює технічне й енергетичне забезпечення. Її розглядають як комплекс технічних засобів, інструментів, оснащення, приладів, енергетичного устаткування, що мають певні параметри і характеристики, які відповідають стандартним вимогам цієї технології;
- інформаційну, яка є сукупністю знань про засоби технологічного, енергетичного й інформаційного забезпечення, та про оброблювані матеріали. Ці знання відображені в

описах, кресленнях, вимогах, стандартах, нормативах, інструкціях щодо використання перелічених активів та їх ремонту, програмного забезпечення, ноу-хау та іншого, що у вигляді знань адресовано до цієї технології і зрештою втілюється у загальне поняття використання цієї технології;

– людську, яка є сукупністю вимог до користувачів цієї технології за рівнем загальної та фахової освіти, кваліфікації, професійних навичок, готовності до користування та інше.

На наш погляд, у цьому випадку згаданий автор розглядає технологію операційних процесів. Вони охоплюють етапи перетворення вхідної сировини на продукцію, які можуть мати характер: фізичного перетворення як результат виробництва, зміни місця розташування як результат транспортування та складське зберігання як результат складського обслуговування.

Базовими складовими технології операційних процесів дійсно виступають формалізовані вимоги до обладнання, завдяки якому відбувається процес, а також до кваліфікації персоналу, що виконує технологічні операції. Враховуючи те, що процес є послідовністю виконання набору операцій для перетворення входів у бажані виходи, головним завданням будь-якої технології є визначення структури процесу та прийомів, за допомогою яких виконуються його окремі операції, що підвищить ефективність процесу.

Процес управління суттєво відрізняється від операційних процесів, тому важливою його характеристикою є склад та способи перетворення інформації.

Враховуючи все вищесказане, можна обґрунтовано надати таке визначення дефініції «технологія управління»: це сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, яка охоплює: склад та послідовність виконання елементів (стадій та операцій), перелік вхідної та вихідної інформації за операціями, опис методів отримання й перетворення вхідної інформації, визначення технічних засобів та професійно-кваліфікаційних вимог щодо управлінського персоналу.

Отже, управлінська технологія дає змогу менеджерам виконувати чітко скоординовані дії без додаткових вказівок та розпоряджень завдяки їх формалізації. Якщо оволодіння управлінськими навичками розвивається за принципом «навчання під час роботи», то знання, що є основою їх виконання, залишаються у неявній формі, відтак вони складно відтворюються.

Для їх ефективного відтворення необхідно систематизувати знання, тобто формалізувати типові процедури. Це завдання і виконує технологія управління. Ми вважаємо, що у такий спосіб вона стає носієм так званих організаційних рутин – «певної послідовності скоординованих дій людей» [2, с. 157].

Загальновідомо, що досягнення найкращих результатів виробничо-господарської діяльності підприємства пов'язано з прийняттям ефективних управлінських рішень. Останні є результатом використання раціональної технології управління.

Відповідно до теоретичних основ організації виробництва, технологію можна вважати раціональною за умови виконання таких вимог:

– об'єктивний склад стадій та операцій процесу, що забезпечує найкоротший шлях перетворення вхідної інформації;

– спеціалізація, тобто закріплення однорідних процедур чи оброблення однорідної інформації за певними стадіями та операціями процесу управління;

– мінімум зв'язків між складовими процесу;

– встановлення раціональних методів виконання стадій та операцій процесу управління.

Беручи до уваги визначення технології управління та вимоги до її раціональності, можна стверджувати, що формалізація знань управлінської технології, перш за все, має відбуватися у логічних схемах процесу управління та його стадій. Такі схеми мають відображати структуру процесу управління та взаємозв'язок між його складовими.

На нашу думку, технологія виконує своє основне призначення – встановлення раціональних прийомів виконання операцій – не тільки завдяки певним методам, а й встановленню їх адресності. З цією метою ми пропонуємо запровадити в управлінську практику особливу форму інформаційної моделі – інформограму процесу управління, яка за кожною його стадією та операцією вміщує інформацію щодо їхнього змісту та складу методів їх виконання. Водночас адресний перелік методів в інформограмах дасть змогу визначити кваліфікаційно-професійні вимоги до персоналу, що є однією з формалізованих базових складових технології управління.

Серед типових етапів процесу управління, зважаючи на зростання значущості превентивних управлінських рішень, ми виокремлюємо стадію моніторингу.

Розробка технології моніторингу, перш за все, потребує вирішення проблеми щодо складу інформації, необхідної для його виконання. При цьому виникає питання, яку інформацію необхідно зібрати, якщо невідомий характер рішень про внесення змін у діяльність підприємства за умови впливу факторів зовнішнього середовища. Ця проблема ілюструє відмінну рису моніторингу. Інформаційне забезпечення прийняття будь-якого рішення потребує чіткого визначення характеру й обсягу інформації, що дасть змогу окреслити межі її пошуку, тому інформаційне забезпечення моніторингу вимагає формування основних критеріїв відбору необхідної для нього інформації.

Найбільш простим способом вирішення проблеми є одержання будь-якої інформації про стан зовнішнього середовища, однак такий підхід може призвести до виникнення зайвого «інформаційного шуму»: з одного боку, певний обсяг інформації може бути зайвим для реагування підприємства на впливи зовнішнього середовища, з іншого – деякі корисні дані можуть втратитися в масі непотрібної інформації. Отже, можна зробити очевидний висновок: моніторинг необхідно розпочинати з окреслення меж збору інформації.

Вирішення такого завдання відповідно до методології системного аналізу має базуватися на цілях моніторингу, які відповідають його виду: стратегічному або поточному.

Враховуючи концептуальну модель формування основних конкурентних переваг [9], можна стверджувати, що ціллю стратегічного моніторингу є визначення галузевих факторів успіху (ГФУ) та рушійних сил, що впливають на їх зміну. З цього випливає, що структуру «силових полів» доцільно розглядати як один з об'єктів стратегічного моніторингу.

Після того, як визначені характеристики силових полів, стає можливим встановити інтенсивність їхнього впливу на діяльність підприємства і на цій підставі сформулювати ГФУ як протидію перехресному силовому полю. Оскільки функціональне призначення

моніторингу й полягає у спроможності передбачати зміни ГФУ, то його об'єктом, крім галузевих силових полів, має бути середовище непрямого впливу, яке дотичне до діяльності підприємства.

При розгляді середовища непрямого впливу, хоча й існує незначна розбіжність у переліку його сегментів різними авторами, всі науковці вважають, що необхідно ретельно вивчати кожний сегмент, виявляти основні тенденції, взаємовплив і будувати тренди їх розвитку [10, с. 320; 11, с. 293; 12, с. 68]. На практиці такий підхід складно реалізувати через значні обсяги інформації.

Ми пропонуємо на стадії стратегічного моніторингу спостерігати не загалом за сегментами середовища непрямого впливу, а лише за рушійними силами, які воно формує. Останні розпізнають за слабкими сигналами, які є інформацією про зміни у соціально-демографічній, економічній, державно-політичній та науково-технічній сферах, що можуть суттєво вплинути на інтенсивність галузевих силових полів і через них на склад галузевих факторів успіху.

Вплив непрямого середовища є однорідним для підприємств однієї галузі, тому вважаємо слушним слабкі сигнали відстежувати на основі галузевих особливостей, тобто після дослідження характеристик галузевих силових полів та оцінювання інтенсивності їхнього впливу.

Підводячи підсумок, завдання стратегічного моніторингу можна визначити так:

- ідентифікація слабких сигналів;
- оцінювання впливу слабких сигналів на інтенсивність окремих галузевих силових полів;
- визначення можливих змін в інтенсивності галузевих силових полів.

Все вищесказане дає змогу обґрунтовано запропонувати склад операцій стратегічного моніторингу та логіку їх виконання:

1. Сканування зовнішнього середовища прямого впливу.

Операція полягає у нагромадженні та систематизації інформації стосовно середовища прямого впливу. Збирають інформацію з первинних та вторинних джерел відомими методами: спеціальні та документальні спостереження, опитування, анкетування, контент-аналіз. Систематизацію накопичених даних доцільно проводити відповідно до запропонованої нами карти галузевих силових полів та їхніх характеристик.

2. Інтерпретація інформації стосовно факторів зовнішнього середовища прямого впливу.

В ході виконання операції необхідно оцінити інтенсивність впливу кожного галузевого силового поля. Запропоновані нами характеристики галузевих силових полів дають змогу описати їх, що є підґрунтям такого оцінювання. Подальші дії мають бути спрямовані на безпосереднє вимірювання силових полів. На цьому кроці виникає проблема, пов'язана з відсутністю шкали вимірювання полів подібної природи. Інтенсивність їх впливу можна лише виразити в термінах: «сильне», «слабке», «середнє», що ускладнює їх ідентифікацію. Для вирішення питання вимірювання галузевих силових полів ми пропонуємо використати теорію нечітких множин та нечіткої логіки. Нижче описано розроблений нами метод виміру силових полів з використанням згаданого апарату, який дає змогу у повному обсязі виконувати цю операцію.

3. Сканування зовнішнього середовища непрямого впливу.

Середовище непрямого впливу є широким, його дія на підприємство проявляється опосередковано через галузеві силові поля, тому в процесі його сканування, на відміну від аналогічної операції щодо середовища прямого впливу, під час якої збирається інформація стосовно характеристики кожного поля, ми пропонуємо виявляти лише так звані слабкі сигнали. Їх розпізнають як зміни у відповідних сегментах зовнішнього середовища, що можуть порушити інтенсивність впливу галузевих силових полів. Операцію проводять, використовуючи ті самі методи, що й під час операції «сканування зовнішнього середовища прямого впливу».

4. Ідентифікація значущих слабких сигналів.

Не всі виявлені слабкі сигнали можуть бути значимими для галузі, що досліджується. Отже, виникає потреба у вирішенні питання: чи можуть виявлені сигнали виступати рушійними силами відносно системи галузевих силових полів.

Вирішити таке завдання ми пропонуємо через ітеративний запуск процедури оцінювання інтенсивності галузевих силових полів з використанням запропонованого нами методу. Процедура передбачає перегляд характеристик силових полів, які можуть змінитися під впливом окремого слабого сигналу, а також повторне оцінювання інтенсивності впливу галузевих силових полів. Отриману оцінку галузевих полів з урахуванням дії слабого сигналу необхідно порівняти з результатами операції «інтерпретація інформації стосовно зовнішнього середовища прямого впливу». Якщо результати не відрізняються, то виявлений сигнал не є значимим для галузі. І навпаки, при виявленні зрушень у силових полях слабкий сигнал потрібно розглядати як значимий. Процедура повторюється для всіх виявлених слабких сигналів.

5. Розробка сценаріїв.

Слабкі сигнали є лише індикаторами потенційних змін у середовищі непрямого впливу, які можуть розвиватися за кількома ймовірними варіантами. Тому виникає необхідність у їхньому прогнозуванні. Ефективним методом у цьому разі є розробка сценаріїв – «опис майбутніх ситуацій та шляхів, що ведуть до неї» [13, с. 28].

В процесі розробки сценаріїв експерти визначають чинники, що можуть посилювати або послаблювати виявлений сигнал, на підставі чого формують варіанти майбутнього. У кінцевому разі зміст сценарію завжди будується на підставі відповідей на питання «що буде, якщо». У такий спосіб вносяться припущення, що описують умови виникнення майбутніх подій.

Можна припустити, що розроблені сценарії потрібно використовувати для наступного багатоваріантного планування. Проте практика планування доводить, що такий шлях є доволі трудомістким і витратним та зрештою суперечить принципу планування економічності. Тому буде правомірним оцінити ймовірність сценаріїв та в подальшому використовувати найбільш імовірний, який називають базовим.

Інші сценарії є альтернативними. Вони описують можливий розвиток зовнішнього середовища за умов суттєвих відхилень окремих впливових факторів від закладених у базовому сценарії.

При розробці сценаріїв використовують такі методи: причинно-наслідкові діаграми, морфологічний аналіз, ситуаційне моделювання, а також спеціальні – перехресного впливу подій, калібровки й сортування, посилянь, логіки можливого розвитку (Сааті), метод Байєса.

б. Формування складу галузевих факторів успіху.

Результатом виконання операції має бути перелік галузевих факторів успіху, який є однією зі складових формування основних конкурентних переваг, зокрема конкурентної стратегії підприємства.

Враховуючи карту галузевих силових полів [14], ГФУ доречно формувати як протидію сумарному впливу останніх. Вхідною інформацією для цієї операції є характеристики силових полів, що отримані з урахуванням слабких сигналів та закладені у базовий сценарій.

Безпосередньо склад ГФУ можна встановити в процесі проведення «мозкового штурму», використовуючи такі методи формалізації його результатів:

- діаграма спорідненості (метод «Кей Джи») – дає змогу систематизувати велику кількість асоціативно пов'язаної інформації (думки членів групи, що були висловлені);
- діаграма зв'язків – дає змогу виявити логічні зв'язки між основною ідеєю та різноманітними даними, а також систематизувати велику кількість логічно пов'язаної інформації;
- матрична діаграма – дає змогу виявити важливість різноманітних взаємозв'язків.

Також використовують методи загального наукового пізнання: аналізу, синтезу, індукції, логічний.

Розроблений і вибраний за найбільш можливою ймовірністю та узгоджений з стратегічними цілями базовий сценарій, а також сформований склад галузевих факторів успіху є вихідною інформацією стадії прийняття рішень «моніторинг», що передається на вхід стадії формування плану діяльності підприємства. На цьому закінчується перший цикл моніторингу.

Моніторинг необхідно проводити безперервно з метою збирання та обробки інформації стосовно можливостей і загроз зовнішнього середовища. Тому із заданою періодичністю, яка відповідає ступеню мінливості зовнішнього середовища, потрібно виконувати повторні цикли моніторингу, в яких проводять спостереження двох типів:

- за середовищем непрямого впливу для виявлення нових слабких сигналів;
- за розвитком допущень, що були закладені в основу базового сценарію і можуть посилювати або послаблювати виявлений слабкий сигнал.

В останньому випадку для розуміння тенденцій розвитку слабого сигналу події необхідно систематизувати в хронологічному порядку.

Якщо в ході операцій «сканування» та «інтерпретація інформації» виявиться, що події у зовнішньому середовищі суттєво відрізняються від закладених у базовий сценарій, то виникає необхідність переходу на альтернативний сценарій і відповідно корегування плану діяльності.

Все вищесказане дає змогу запропонувати логічну схему виконання стратегічного моніторингу (рис. 1) та його інформограму (табл.1). Запропонована нами технологія моніторингу як стадії процесу управління є формалізованим знанням про його проведення або організаційною рутинною, яка описує послідовність стандартних операцій, котрі надають можливість координувати діяльність управлінського персоналу без додаткових вказівок та розпоряджень.

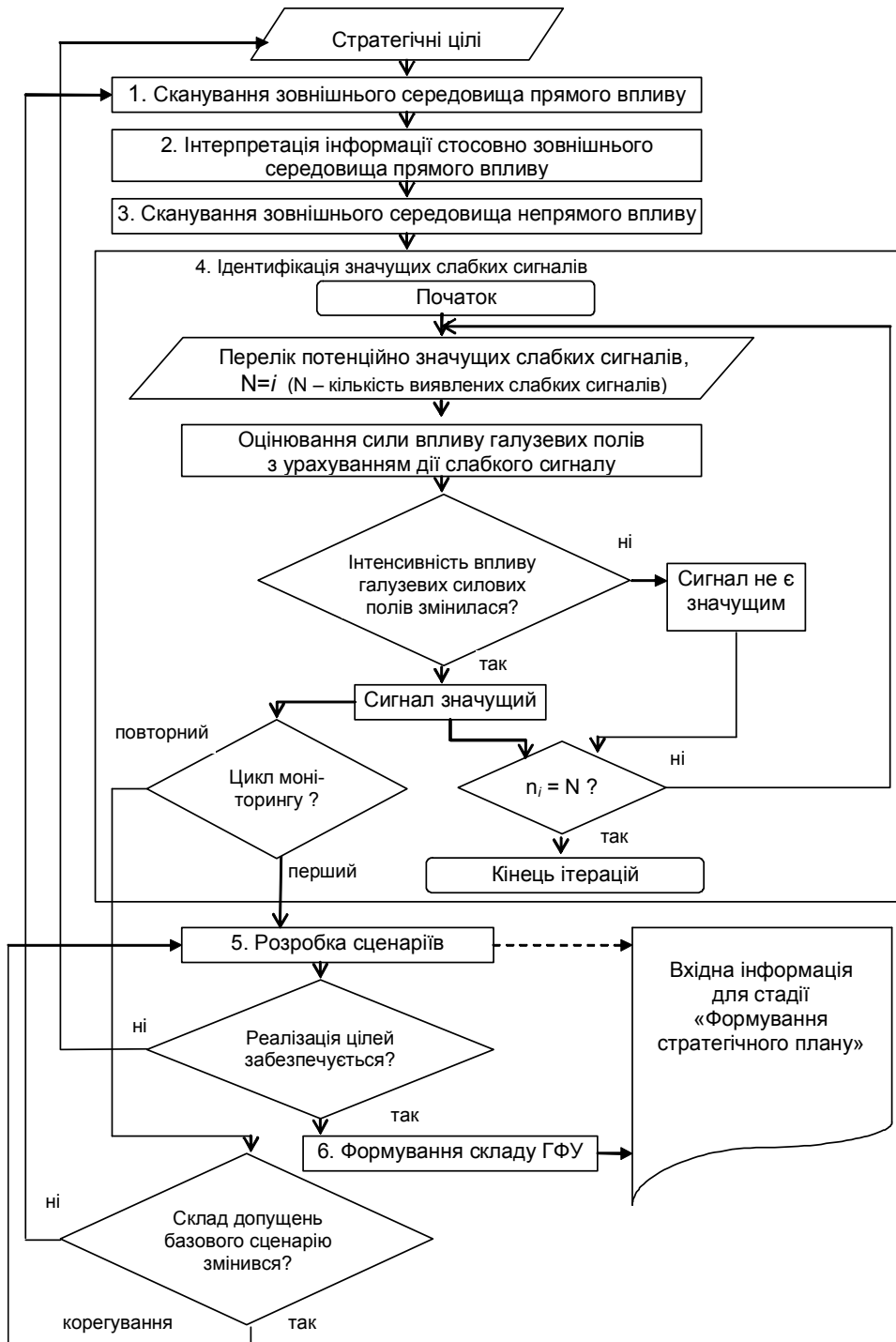


Рис. 1. Логічна схема стратегічного моніторингу

Таблиця 1

Інформограма стадії моніторингу у стратегічному циклі управління

Операції	Вхідна інформація	Перетворення	Вихідна інформація	Методи перетворення
1	2	3	4	5
1. Сканування зовнішнього середовища прямого впливу	Джерела первинних даних: професійні зустрічі; виставки; торговий персонал; персонал відділів маркетингу, постачання. Джерела вторинних даних: державна статистика, галузеві дослідження, аналітичні та консалтингові фірми, звіти асоціації УЗА, професійні журнали, ділова преса, веб-сайти компаній	Накопичення та систематизація інформації щодо характеристик галузевих силових полів	Карта галузевих силових полів (характеристика полів: галузеві конкуренти, постачальники, покупці, субститори, компліментори)	Спеціальні та документальні спостереження, опитування, анкетування, контент-аналіз.
2. Інтерпретація інформації стосовно зовнішнього середовища прямого впливу	Карта галузевих силових полів	Вимірювання інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля	Оцінювання інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля: сильний, середній або слабкий	Рекомендації з оцінювання інтенсивності впливу галузевих силових полів з використанням апарату нечіткої логіки
3. Сканування зовнішнього середовища непрямого впливу	Джерела первинних даних: професійні зустрічі; торговий персонал; персонал відділів маркетингу, постачання. Джерела вторинних даних: державна статистика, аналітичні та консалтингові фірми, професійні журнали, ділова преса, веб-сайти міністерств	Накопичення та систематизація інформації щодо слабких сигналів за сегментами: державна політика, науково-технічний прогрес, соціально-демографічні фактори, стан економіки	Перелік слабких сигналів та їх характеристика	Спеціальні та документальні спостереження, опитування, анкетування, контент-аналіз.
4. Ідентифікація значимих слабких сигналів	Перелік слабких сигналів та їх характеристика; оцінювання інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля: сильний, середній або слабкий	Ітеративна перевірка зміни інтенсивності впливу галузевих силових полів для кожного слабого сигналу та порівняння з попередньою оцінкою	Перелік значимих слабких сигналів	Рекомендації з оцінювання інтенсивності впливу галузевих силових полів з використанням апарату нечіткої логіки

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
5. Розробка сценаріїв	Перелік значимих слабких сигналів; Характеристика значимих слабких сигналів	Розробка сценаріїв та оцінювання їх імовірності	Базовий та альтернативні сценарії розвитку слабких сигналів	Причинно-наслідкові діаграми, морфологічний аналіз, ситуаційне моделювання, а також спеціальні методи: перехресного впливу подій, калібровки й сортування, послань, логіки можливого розвитку (Сааті), метод Байєса
6. Формування складу ГФУ	Карта галузевих силових полів; Оцінювання інтенсивності впливу кожного галузевого силового поля	Формування складу галузевих факторів успіху	Склад галузевих факторів успіху	Мозковий штурм з використанням методів формалізації його результатів: діаграма спорідненості (метод «Кей Джи»); діаграма зв'язків; матрична діаграма; методи загального наукового пізнання: аналізу, синтезу, індукції, логічний

Використання запропонованої логічної схеми у сукупності із розробленою моделлю компетенцій дає змогу удосконалити процес управління підприємствами та створити основну управлінську здібність. Остання, перш за все, визначає можливості приймати ефективні управлінські рішення стратегічного характеру та врешті-решт дає змогу формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги. І навпаки – підприємство, яке не опанувало головною управлінською здібністю, втрачатиме конкурентні переваги, навіть у тому випадку, якщо воно їх мало раніше.

З огляду на те, що ефективне виконання робіт є «досягнення спеціальних результатів» [15, с. 15] (виходи, що відповідають посадовим обов'язкам) шляхом використання певних процедур та специфічних поведінкових дій, ми можемо обґрунтовано стверджувати, що ефективність роботи менеджера досягається через дотримання раціональної технології управління за рахунок оволодіння управлінськими здібностями.

Підтвердимо це положення прикладами з практичного впровадження запропонованої нами технології управління.

На етапі створення Іллічівського зернового терміналу в 2006 р. з використанням запропонованої технології моніторингу було розпізнано зрушення в сегменті середовища непрямого впливу «науково-технічний прогрес» – розвиток біопаливної промисловості та зростання виробництва ріпаку. Поштовхом такого руху стало засідання Європейського парламенту у березні 2003 р., на якому було розглянуто питання про розвиток ринку альтернативних видів палива з метою скорочення залежності від імпорту нафти, після

чого відбулося нарощування випуску біопалива, сировиною котрого є переважно олія ріпаку. Оскільки власного ріпаку для задоволення зростаючих потреб біопаливної галузі не вистачає, то європейські країни почали його активно імпортувати.

Підвищений попит на ріпак на європейському ринку зумовив зростання його виробництва на національному зерновому ринку: вже у 2004–2005 рр. його було зібрано у 3 рази більше, ніж у попередньому році: валовий збір збільшився з 50,9 тис. т до 148,9 тис. т, а в 2006–2007 рр. – до 605,7 тис. т (рис. 2).

Таке зростання зумовлене високою рентабельністю цієї культури, котра в середньому становить 40–70% (для порівняння: рентабельність зернових упродовж останніх років коливається в межах 3–20%). Крім того, озимий ріпак збирають у липні, тому його можна швидко й вигідно продати, що дає змогу виробникам сільськогосподарської продукції отримати обігові кошти для проведення подальших робіт. Разом із збільшенням валових зборів ріпаку з'явилася тенденція переважного його експортування – більше 60%.

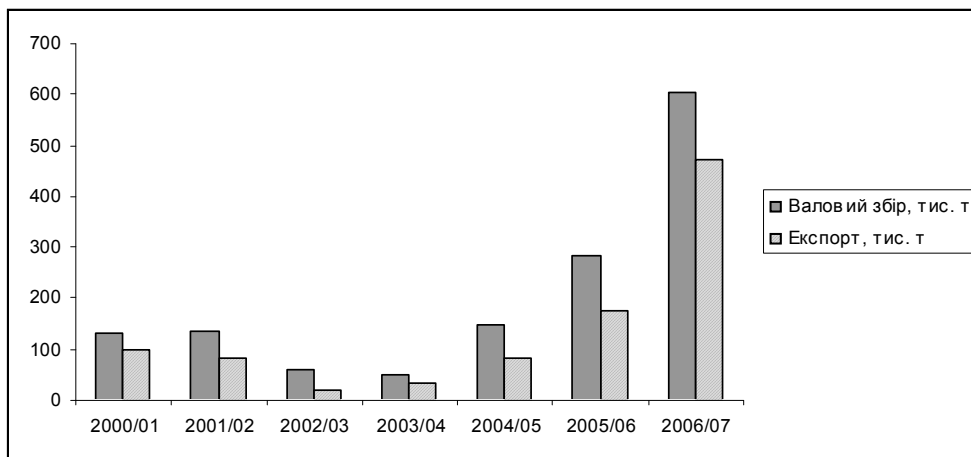


Рис. 2. Динаміка виробництва та експорту ріпаку до прийняття інвестиційного проекту

Отже, можна було припустити, що і в подальшому буде відбуватися нарощування експортування ріпаку, що спричинило необхідність встановлення спеціального обладнання.

Водночас у 2006 р. було розроблено та затверджено «Програму розвитку виробництва дизельного біопалива на період до 2010 року», котра передбачала збільшення площі посівів ріпаку до 10% від загальної площі ріллі в Україні і в такий спосіб вирощування його до 7,5 млн. т, а також переробку 75% вирощеного врожаю на біодизель, за рахунок чого планувалося вирішити проблему забезпечення АПК дизельним паливом, тобто за програмою мав відбуватися процес нарощування внутрішнього споживання ріпаку. Це дало змогу зробити висновок, що в такому разі встановлення додаткового обладнання на зерновому терміналі було б недоцільним.

Крім зазначеного, з'явилися дослідження, котрі доводили недоцільність переробки зернових на біопаливо в умовах нестачі продовольчих ресурсів. Крім того, існувала загроза можливого втручання уряду в питання щодо обмеження експортування ріпаку.

Все вказане дало змогу запропонувати чотири сценарії розвитку зовнішнього середовища на найближчі п'ять років (2007/08–2011/12 рр.), які можуть вплинути на діяльність підприємства:

- 1) збільшення щорічного валового збору насіння ріпаку до 7,5 млн. т та переважне його експортування через нерозвиненість власної біопаливної промисловості;
- 2) збільшення щорічного валового збору насіння ріпаку до 7,5 млн. т та переважна його переробка власною біопаливною промисловістю;
- 3) посилення негативного ставлення до біопалива через продовольчу кризу у світі та зниження цін на нафту, що спричинить недоцільність виробництва біопалива;
- 4) можливість втручання держави з приводу обмеження експортування ріпаку.

Групою експертів було оцінено кожний зі сценаріїв розвитку подій. Найбільшу погрозу становив сценарій № 2, оскільки він задекларований програмою. Проте спеціалісти оцінюють вартість програми з розвитку біопалива у 8,9 млрд. грн., реально виділені кошти державного бюджету становлять лише 69,7 млн. грн., тобто менше 1% від необхідних обсягів фінансування. До того ж у структурі витрат планується надання фінансової підтримки виробникам ріпаку у розмірі 60 млн. грн. (що становить близько 85% від загального бюджетного фінансування програми). Решту бюджетних коштів (9 млн. грн.) планується використати для проведення наукових досліджень, підготовку рекомендацій і нормативних документів, а також на розробку та випробування «нових» технологій виробництва біодизелю. Біодизельні заводи передбачається будувати винятково за рахунок інноваційних коштів, грошей іноземних і вітчизняних інвесторів, а також за допомогою ресурсів підприємств агропромислового комплексу. Це дало змогу розглянути вказаний сценарій як малоімовірний.

З використанням матриці «імовірність/сила впливу» сценарії були розподілені так, як показано на рис. 3, що дало змогу обґрунтувати розвиток подій за сценарієм № 1. Відповідно було розглянуто проект щодо можливості експортування ріпаку, що потребує:

- для аналізу якісних показників ріпаку в лабораторії підприємства встановити спеціальне обладнання;
- для задоволення спеціальних умов зберігання – передбачити додаткове вентильовання силосів;
- для збереження якісних характеристик та їх покращення – придбання спеціальної сушарки.

Інвестиційний проект було прийнято. Події протягом 2007/08–2008/09 рр. розвивалися практично за прийнятим сценарієм. У 2008–2009 рр. вирощування ріпаку зросло порівняно з 2006–2007 рр. у 5 разів, а експортування, всупереч очікуванням, теж зросло з 60 до 80% (рис. 4), що дало змогу повністю завантажити встановлене обладнання, отримати очікуваний прибуток та окупити проект у заплановані 1–2 роки.

		Імовірність виконання		
		Слабка	Середня	Висока
Сила впливу	Висока	Сценарій № 2		Сценарій № 1
	Середня	Сценарій № 4	Сценарій № 3	
	Слабка			

Рис. 3. Матриця «імовірність / сила впливу» сценаріїв розвитку

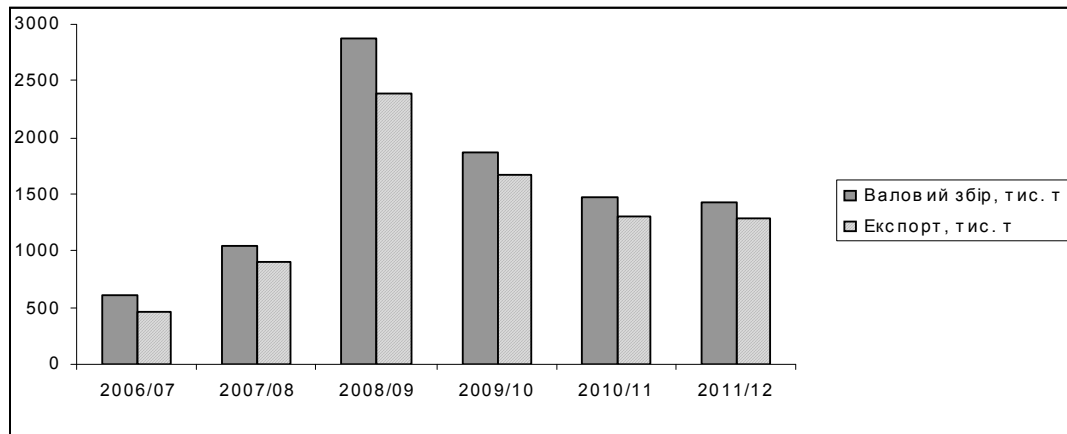


Рис. 4. Динаміка виробництва та експорту ріпаку після прийняття проекту

Все вищесказане дає змогу зробити такі висновки:

1. Управління у ланцюгу отримання цінності за рангом стоїть вище за інші види діяльності. Його розгляд як основної здібності організації дозволить отримати джерело створення унікальної конкурентної переваги, для чого потрібно визначити його складові: технологію управління й особисті компетенції управлінського персоналу.

2. Управлінська технологія формалізує типові операції й у такий спосіб стає носієм так званих організаційних рутин, завдяки чому вона дає змогу менеджерам виконувати чітко скоординовані дії без додаткових вказівок та розпоряджень.

3. З огляду на вимоги до раціональної технології формалізація знань управлінської технології має відбуватися у логічних моделях структури процесу управління та інформаційних моделях його стадій.

4. Раціональність технології досягається за рахунок визначення раціональних методів, за допомогою яких виконуються операції та стадії процесу, а також завдяки встановленню їх адресності. Для виконання зазначених умов доцільно запровадити особливу форму інформаційної моделі – інформограму процесу управління.

5. Об'єктами стратегічного моніторингу мають бути галузеві силові поля, під впливом яких складаються конкурентні відносини в галузі.

6. Запропонована нами технологія моніторингу є формалізованим знанням про його проведення або організаційною рутинною, яка описує послідовність стандартних операцій, котрі надають можливість координувати діяльність управлінського персоналу без додаткових вказівок та розпоряджень. Її використання дає змогу вдосконалити процес управління підприємствами та створити основну конкурентну перевагу.

Література

1. Teece D. *Dynamic Capabilities and Strategic Management* / D. Teece, G. Pisano, A. Shuen // *Strategic Management Journal*. – 1997. – Vol. 18, № 7. – P. 509–533.
2. Грант Р. М. *Современный стратегический анализ: (Серия «Классика МВА»)* / Р. М. Грант ; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
3. Ефремов В. С. *Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа* / В. С. Ефремов, И. А. Ханьков // *Менеджмент в России и за рубежом*. – 2002. – № 2. – С. 8–33.
4. Кузнецова І. О. *Розвиток понятійно-категоріального апарату ресурсної концепції стратегічного управління* / І. О. Кузнецова // *Управління розвитком: зб. наук. праць*. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. – № 20. – С. 54–56.
5. Портер М. *Конкуренция* / М. Портер ; пер. с англ. О. Л. Пелявского. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
6. Василенко А. В. *Менеджмент устойчивого развития : моногр.* / А. В. Василенко. – К. : Центр учеб. лит-ры, 2005. – 648 с. – Библиогр. : С. 617–638.
7. Ткачук В. В. *Технологія процесів управління у виробничих системах АПК : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01* / В. В. Ткачук ; Національний аграрний університет. – К., 2004. – 19 с.

8. Henry J. P. *Making the technology-strategy connection* / J. P. Henry // *International Review of Strategic Management*. – Chichester, Wiley, 1990. – 210 p.
9. Кузнецова І. О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І. О. Кузнецова // *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць Одес. держ. екон. ун-ту. – Одеса, 2010. – № 40. – С. 68–71.
10. Дженстер П. *Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей* / П. Дженстер, Д. Хасси ; пер. с англ. О. Л. Пелявского – М. : Вільямс, 2004. – 368 с.
11. Нарайанан В. *Анализ макросреды: что происходит за пределами отрасли* / В. Нарайанан, Л. Фазй // *Курс МВА по стратегическому менеджменту* ; пер. с англ. В. Егоров – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 287–321.
12. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління* : підруч. / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
13. Ригланд Д. *Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии* / Д. Ригланд ; пер. с англ. О. Л. Пелявского. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 560 с.
14. Кузнецова І. О. Підходи до визначення границь моніторингу / І. О. Кузнецова // *Економіст*. – 2008. – № 11. – С. 44–46.
15. Бояцис Р. *Компетентный менеджер. Модель эффективной работы* / Р. Бояцис ; пер. с англ. Бюро переводов «Золотая лань». – М. : НИРРО, 2008. – 352 с.