

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 005.591:005.21

Олександр Шубін, д-р екон. наук, проф.,
Ольга Гусєва, канд. екон. наук, доц.

Донецький національний університет економіки
і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,
м. Донецьк, Україна, e-mail: gusevao@ukr.net

ОБГРУНТУВАННЯ СИСТЕМИ ОБМЕЖЕНЬ МОДЕЛІ ВИБОРУ БАЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗМІН ПІДПРИЄМСТВА

Aleksandr Shubin, Dr. Sc. (Econ.), Prof.,
Olga Guseva, Cand. Sc. (Econ.), Assoc.
Prof.

Donetsk National University of Economics and
Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky,
Donetsk, Ukraine, e-mail: gusevao@ukr.net

ELABORATION THE CONSTRAINT SYSTEM OF MODEL FOR SELECTION THE BASIC CHANGE STRATEGY OF ENTERPRISE

***Мета.** Удосконалити методичний підхід до формування збалансованої системи обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства, які необхідні для підтримки стратегічної стійкості в умовах високодинамічного бізнес-середовища*

***Методика.** Запропоновано методичний підхід, який розкриває логіку обґрунтування показників, структурованих у систему обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства з метою забезпечення його стратегічної стійкості. Вибір базової стратегії змін і відповідну ідентифікацію актуальних параметрів стратегічних змін пропонується здійснювати за критерієм максимізації економічно доданої вартості як ключового показника стратегічної стійкості. Означені показники згруповано за п'ятьма блоками: фінансові індикатори, технологічні індикатори, соціальні індикатори, клієнтські індикатори, бізнес-процесні індикатори.*

***Результати.** Запропоновано методичний підхід до формування збалансованої системи обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства. Наведено аналітичні результати розрахунку системи обмежень на ПАТ «АПК-Інвест» (м. Донецьк). Розроблено альтернативні варіанти стратегічних змін для цього підприємства та на основі запропонованої моделі обґрунтовано їхній оптимальний варіант.*

***Наукова новизна.** Запропоновано методичний підхід до формування збалансованої системи обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства, який, на відміну від існуючих, обґрунтовує вибір системи індикативних показників, згрупованих за п'ятьма ключовими блоками стратегічної стійкості сучасного підприємства.*

***Практична значущість.** Отримані результати спрямовані на удосконалення механізму управління перетвореннями в аспекті визначення параметрів базової стратегії змін підприємства з урахуванням динамізму сучасного бізнес-середовища.*

***Ключові слова:** стратегічні зміни, управління стратегічними змінами, система обмежень, модель вибору стратегії змін.*

Постановка проблеми. Сучасна практика господарювання свідчить, що, для гнучкого та проактивного реагування на зміни бізнес-середовища, підпри-

ємствам необхідні дієві механізми управління стратегічними змінами. Дослідження останніх років підтверджують, що ефективне управління змінами на підприємствах може здійснюватись на основі моделювання динаміки системи. Аналіз стратегічного успіху вітчизняних підприємств показав, що основою дієвого механізму управління змінами має стати по-перше, чітке обґрунтування критерію управління змінами, а по-друге, методологія оптимізації визначеного критерію з урахуванням тих обмежень, які накладає зовнішнє макро- та мікросередовище і внутрішня ресурсно-компетенційна база підприємства. Оскільки стійкість вважається однією з ключових ознак будь-якої динамічної системи (зокрема підприємства), управління перетвореннями вважаємо за доцільне здійснювати за критерієм стратегічної стійкості. Головним методологічним підґрунтям ефективного управління стратегічними змінами, його так звану «відправною точкою» стає обґрунтування базової стратегії змін, яка розкриває ключові напрямки актуальних для підприємства перетворень. Отже, розробка моделі вибору базової стратегії змін та визначення її складових елементів, зокрема системи обмежень, є дуже актуальним питанням, яке створює широку науково-дискусійну платформу.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Теоретико-методологічне підґрунтя визначення базової стратегії змін на підприємстві сформовано в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Фундаментальні дослідження в цьому напрямку проведено такими авторами, як: Д. Тревісані [1], Д. Воронков [2], Ю. Аніскін [3], Е. Фламгольц [4], Г. Широкова [5], І. Адізес [6] та ін. В їхніх працях закладено ґрунтовні теоретичні та методологічні основи визначення типології стратегічних змін і характеру їхньої спрямованості. Слід зазначити, що запропоновані підходи до моделювання стратегічних змін також не досить повно розкривають сутність методичних підходів, якими слід користуватись підприємству, плануючи певні трансформації. Методологічна база, апробована західними підприємствами, виявляється недостатньо розвиненою та адаптованою до умов господарювання вітчизняних підприємств.

Отже, у сучасних умовах, коли традиційні методи стратегічного планування та прогнозування виявляються недостатньо гнучкими та дієвими, методика визначення базової стратегії змін на основі моделювання динаміки системи може стати однією з провідних в означеному напрямку. Обґрунтування методології стратегічних змін як вузлової складової усієї системи стратегічного управління підприємством, безумовно, потребує постійного удосконалення та оновлення методологічного базису, особливо в питаннях визначення показників, які формують систему збалансованих обмежень.

Отже, **метою** дослідження було вдосконалити методичний підхід до формування збалансованої системи обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства, які здатні забезпечити йому стратегічну стійкість в умовах високодинамічного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу досліджень. Вивчення й структуризація головних проблем управління стратегічними змінами на українських підприємствах і формування на цій основі проактивного механізму управління змінами є дуже актуальними в умовах зростання динамізму бізнес-середовища. Отже, ви-

бір базової стратегії змін і відповідну ідентифікацію актуальних параметрів стратегічних змін пропонується здійснювати за критерієм максимізації стратегічної стійкості підприємства. Стратегічна стійкість підприємства розглядається як здатність зберігати свою цілісність та функціонувати у стані, наближеному до рівноважного протягом не менше одного циклу галузевого ринку або галузевої технології за умов постійного дестабілізуючого впливу зовнішнього середовища. З огляду на це, найбільш ґрунтовним і комплексним критерієм управління змінами, який відображатиме рівень підтримки підприємством стратегічної стійкості, пропонується обрати економічну додану вартість підприємства (EVA). Цей показник визначає, наскільки чистий операційний прибуток перевищує середньозважену вартість задіяного капіталу.

Параметри, котрі оптимізуються під час розв'язання задачі вибору базової стратегії змін, пропонується встановити за двома напрямками: змістовним та процесним. Змістовний контекст змін буде представлений трьома визначальними параметрами це: 1) рівень охоплення бізнес-процесів, що підлягатимуть перетворенням (низький, середній та високий); 2) рівень принципової трансформації бізнес-процесів (низький, середній та 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, середньотермінові, нетермінові). Економіко-математична модель оптимізації ключових параметрів базової стратегії змін містить цільову функцію, яка відображає очікувану економічну додану вартість, залежно від названих вище шести параметрів перетворень. При цьому модель передбачає встановлення системи обмежень, які дозволяють формувати можливі стани системи та варіанти, які відповідають кожному стану системи.

Економіко-математичну модель оптимізації параметрів базової стратегії змін можна подати в такому вигляді:

$$Z = \sum_{t=1}^T EVA (SO_t, ST_t, SI_t, SR_t, SW_t, SV_t) = \quad (1)$$

$$= N_t (SO_t, ST_t, SI_t, SR_t, SW_t, SV_t) - SCE_t (SO_t, ST_t, SI_t, SR_t, SW_t, SV_t) \rightarrow \max$$

де $t = 1, \dots, T$ – номер часового етапу загального стратегічного плану, до якого входить і план (проект) стратегічних змін;

EVA_t – економічна додана вартість у t -му періоді;

N_t – чистий прибуток підприємства у t -му періоді після сплати податку на прибуток за вирахуванням сум відсотків за користування залученим капіталом;

SCE_t – вартість задіяного капіталу у t -му періоді.

$SO_t, ST_t, SI_t, SR_t, SW_t, SV_t$ – визначальні і параметри базової стратегії змін, що оптимізуються.

На нашу думку, з метою забезпечення стратегічної стійкості підприємства показники, які входять до системи обмежень моделі, слід згрупувати за п'ятьма блоками. Відповідні блоки, які забезпечують підтримку стратегічної стійкості, обґрунтовані К.К. Прахаладом, та М.С. Крішнаном у фундаментальному дослідженні «Простір бізнес-інновацій: створення цінності разом з користувачем» [7]. Висвітлюючи концептуальну схему елементів стратегічного управління підприємством, вчені роблять акцент на прихованих ланках: бізнес-процесах та аналітичних інструментах, що виступають посередниками між інноваціями, бізнес-моделями та повсякденними операціями. К.К. Прахалад, та М.С. Крішнан зауважують, що в часи фундаментальної трансформації бізнесу жодне підприємство не має імунітету проти змін, які постійно відбуваються у бізнес-середовищі. Тому для виживання та розвитку підприємства в таких умовах важливо враховувати наслідки таких перебудов. Основою такої трансформації слугують два базові принципи [7].

1. Цінність створюється виходячи з індивідуального досвіду споживача. Компаніям доведеться навчитись концентрувати свою увагу на кожному окремому споживачеві та його особливостях, навіть якщо вони обслуговують велику кількість користувачів, диференційованих у визначених сегментах. Центром діяльності, який вимагатиме розвитку та зміцнення ключових компетенцій, у будь-якому випадку буде кожний окремий споживач. Таке подання позначається формулою $N = 1$.

2. Жодна компанія, якою б вона не була великою за масштабами своїх дій та розміру, не може повною мірою задовольнити потреби споживача. Проте поглиблення глобалізаційних процесів створює такі умови, коли всі компанії зможуть отримувати доступ до ресурсів, які будуть надаватись іншими різними компаніями, створюючи глобальну екосистему. За таких умов другим головним чинником стратегічної стійкості підприємства стає здатність найбільш оптимальним чином скористуватись доступом до ресурсів (фінансових, компетенційних тощо), а не володіння ними. Таке подання позначається формулою $R = G$, де R – ресурси (Resources), що отримуються від численних постачальників, найчастіше з усього світу (Globe). Додаючи до вказаної концептуальної моделі з параметрами $N = 1$ та $R = G$ елементи технологічної та соціальної архітектури підприємства, а також блок забезпечення гнучких та еластичних бізнес-процесів, автори пропонують цілісний, збалансований підхід до стратегічного управління. Нова парадигма діяльності підприємства трактує його як «розумне» підприємство або таке, котре здатне управляти знаннями: успіх підприємств прямо пропорційно залежить від розвитку креативної мережі, яка спрямована на інновації і постійне вдосконалення, співпрацю між підприємствами у виробничих питаннях та розширення бази інноваційної діяльності. На основі вищезначеного запропоновано авторську систему обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства (рисунок 1)

Отже, обґрунтовуючи рівень та предмет змін, які необхідні підприємству, вважаємо за доцільне врахувати усі п'ять складових елементів моделі та постійно відслідковувати наявність та динаміку цих елементів у процесі планування, впровадження змін та оцінки ефективності результатів перетворень [8].

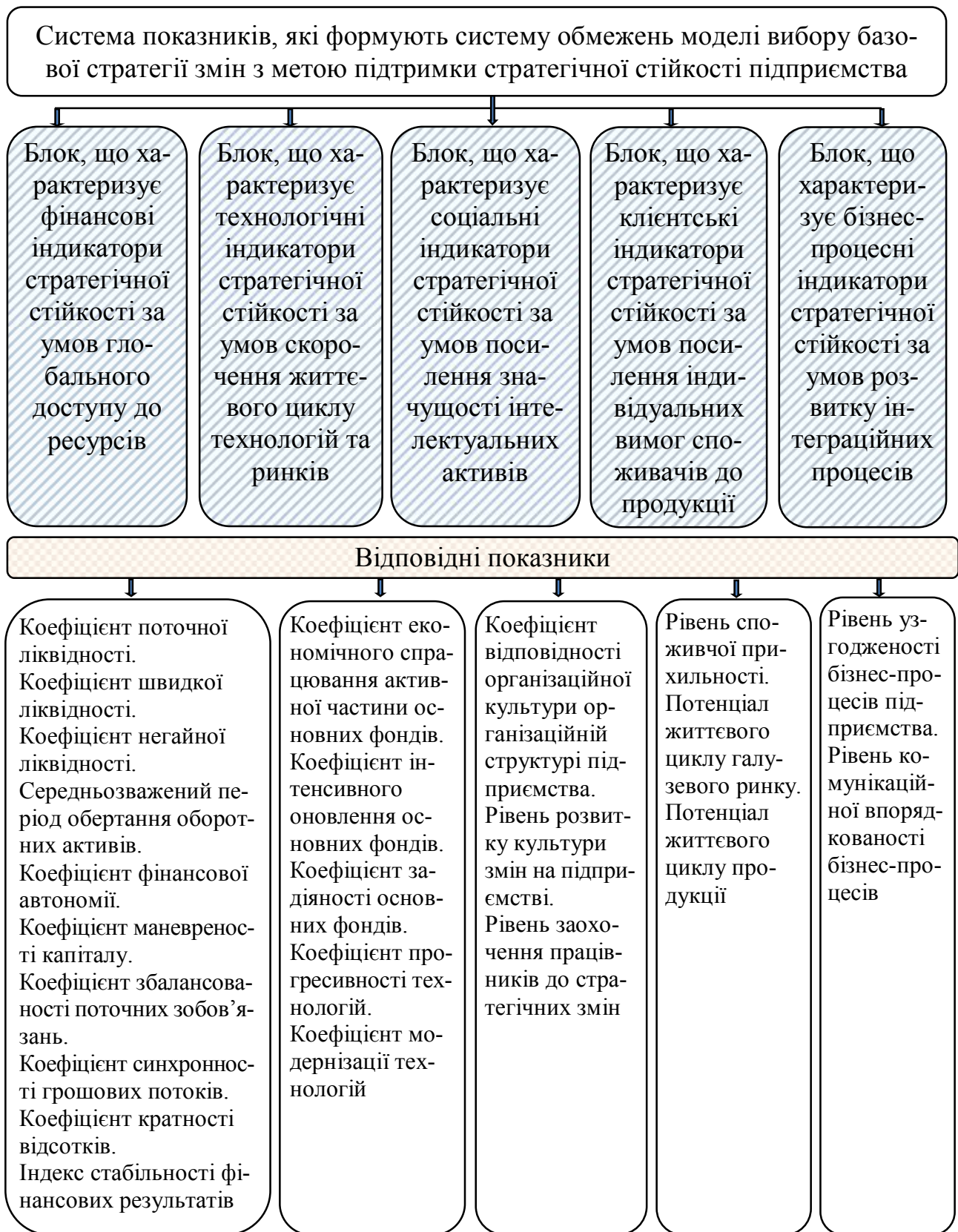


Рисунок 1 – Система обмежень моделі вибору стратегії змін підприємства

Врахувати виділені аспекти можна за допомогою збалансованої системи фінансово-економічних показників. Запропонована система показників, що формує систему обмежень економіко-математичної моделі вибору базової стратегії

змін підприємства, враховує п'ять названих умов забезпечення стратегічної стійкості сучасного підприємства.

З метою забезпечення стратегічної стійкості підприємства показники, які входять до системи обмежень моделі, згруповано за п'ятьма блоками:

- блок, що характеризує фінансові індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов глобального доступу до ресурсів;
- блок, що характеризує технологічні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов скорочення життєвого циклу виробничих та сприятливих технологій;
- блок, що характеризує соціальні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов посилення значущості інтелектуальних активів у загальній структурі активів;
- блок, що характеризує клієнтські індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов посилення індивідуальних вимог споживачів до продукції;
- блок, що характеризує бізнес-процесні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів.

Запропонований науково-методичний підхід до прийняття рішень у процесі управління стратегічними змінами апробовано на прикладі діяльності ПАТ «АПК-Інвест» під час обґрунтування базової стратегії перетворень і відповідно – ключових векторів змін, які доцільно запровадити цьому підприємстві.

«АПК-Інвест» – національний лідер промислового виробництва охолодженої свинини, власник товарних брендів і фірмової роздрібною мережі «М'ясна весна».

У процесі дослідження розроблено два альтернативні проекти стратегічних змін для підприємства ПАТ «АПК-Інвест», спрямовані на підтримку і захист стійкої конкурентної переваги.

Перший варіант передбачає більш принципові перетворення як у питаннях виробничих бізнес-процесів, так і в питаннях організаційної культури. Цей варіант також передбачає передачу вузлових маркетингових бізнес-процесів до аутсорсингу.

Другий варіант здебільшого робить акцент на внутрішньому розвитку підприємства на основі розвитку, вдосконалення та збереження ключових та унікальних компетенцій з орієнтацією на обрану генеральну стратегію (таблиця 1).

Розрахунок системи обмежень моделі вибору стратегії змін відповідно до намічених варіантів наведено в таблиці 2. Обґрунтування проведено за усіма блоками, які разом відображають найважливіші аспекти забезпечення стратегічної стійкості ПАТ «АПК-Інвест».

У процесі розв'язання задачі оптимізації параметрів базової стратегії змін перелічені вище показники обмежені мінімальними і максимальними значеннями, ідентифікованими для підприємства з урахуванням особливостей його бізнес-оточення. Задача оптимізації ключових векторів базової стратегії змін на основі авторського підходу розв'язується таким чином: з метою зниження розмірності задачі процес її розв'язання розповсюджується на етапи підготовки вихідних даних та формалізації задачі. Як наслідок, задача вибору базової стратегії змін зведена до задачі динамічного програмування [9; 10].

Таблиця 1 – Структуризація альтернативних варіантів стратегічних змін, рекомендованих ПАТ «АПК-Інвест» у 2014 р.

Предмет змін	Виявлені проблеми	Альтернативні варіанти стратегічних змін	
		Варіант 1	Варіант 2
Виробнича (продукція, основні та супутні технології)	Виробництво продукції переважно зі свинини	Диверсифікація продукції за рахунок технічного вирощування не тільки свиней, а й нових для підприємства тварин: курей, коней тощо	Диверсифікація продукції за рахунок реалізації власних зернових культур та розвиток продукції на основі виведення інших порід свиней
Бізнес-модельні, у т.ч. маркетингові	Недосконалість системи збуту власної продукції	Впровадження проактивної рекламної компанії на основі аутсорсингу послуг з удосконалення маркетингових бізнес-процесів щодо поширення географічної експансії в межах України	Організація моніторингу збутових нововведень компаній-конкурентів з метою виявлення їхніх унікальних маркетингових компетенцій для подальшого розвитку «власними силами»
Бізнес-модельні, у т.ч. зміни процесів взаємодії зі споживачами	Недостатньо ефективні механізми залучення споживачів до мережі власних магазинів роздрібно-торгівлі «М'ясна весна»	Удосконалення рекламної підтримки мережі роздрібно-торгівлі за рахунок запровадження концепції «клієнтоорієнтованої організації» на основі аутсорсингу послуг	Створення нових конфігурацій бізнес-моделі щодо максимізації ціннісної пропозиції «власними силами»
Фінанси	Ризиковано велика частка позикового капіталу в загальному обсязі задіяного капіталу	Впровадження нових інструментів контролю за витратами на принципах концепції «заощадливого» виробництва	Зміна політики управління кредиторською заборгованістю
Організаційна культура, (у т.ч. підстратегія управління персоналом)	Наявність відносно великої плинності кадрів, особливо лінійних працівників. Надмірно жорстка організаційна культура з елементами бюрократичної типології	Перехід до більш виваженої політики підбору, мотивації та кар'єрного просування персоналу. Реформування організаційної культури в напрямку переходу від бюрократичної до ринкової типології	Введення додаткових координаційних механізмів до організаційної структури для підвищення швидкості прийняття управлінських рішень на різних рівнях ієрархії та мотивації агентів змін

Таблиця 2 – Система обмежень моделі вибору базової стратегії змін ПАТ «АПК-Інвест»

	Фактичне значення	min	max
<i>Блок фінансових індикаторів</i>			
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,80	2,7	2,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,28	1,1	1,3
Коефіцієнт негайної ліквідності	0,50	0,4	0,6
Середньозважений період обертання оборотних активів	7,99	6,4	8,3
Коефіцієнт фінансової автономії	0,23	0,1	0,3
Коефіцієнт маневреності капіталу	-3,29	–	–
Коефіцієнт збалансованості поточних зобов'язань	0,06	0,05	0,1
Коефіцієнт синхронності грошових потоків	3,40	3,2	4,1
Коефіцієнт кратності відсотків	10,20	10,0	12,5
Індекс стабільності чистого прибутку	2,60	1,9	3,0
<i>Блок технологічних індикаторів</i>			
Коефіцієнт економічного спрацювання активної частини основних фондів	0,06	0,06	0,09
Коефіцієнт інтенсивного оновлення основних фондів	0,87	0,80	0,90
Коефіцієнт задіяності основних фондів	0,002	0,001	0,005
Коефіцієнт рівня прогресивності технологій	357,46	300	400
Коефіцієнт модернізації технологій	0,61	0,5	0,7
<i>Блок соціальних індикаторів</i>			
Коефіцієнт відповідності організаційної культури організаційній структурі підприємства	1,40	1,0	1,5
Рівень розвитку організаційної культури змін на підприємстві	0,02	0,01	0,03
Рівень заохочення працівників до стратегічних змін	0,40	0,3	0,5
<i>Блок клієнтських індикаторів</i>			
Рівень споживчої прихильності	0,66	0,6	0,7
Потенціал життєвого циклу галузевого ринку	0,76	0,60	0,80
Потенціал життєвого циклу продукції	0,83	0,75	0,90
<i>Блок бізнес-процесних індикаторів</i>			
Рівень узгодженості бізнес-процесів	0,54	0,50	0,70
Рівень комунікаційної впорядкованості бізнес-процесів	0,31	0,30	0,50

Обґрунтування генеральної стратегії та відповідної стратегії змін на основі запропонованого підходу показало, що надалі підприємству необхідно реалізувати більш агресивну стратегію, яка відповідає першому із запропонованих варіантів. Також було встановлено, що до стратегії розвитку підприємства необхідно вже на цьому етапі включати такі елементи, як: диверсифікація виробництва, відповідна диверсифікація асортименту продукції, розширення географічної експансії, вихід на нові ринки; розукрупнення бізнес-одиниць підприємства для більшого охоплення територій, а також відповідне реформування орга-

нізаційної культури та організаційної структури. Проведені розрахунки показали, що, незважаючи на позитивне значення чистого прибутку (184179,0 тис. грн) та від'ємне значення економічної доданої вартості (EVA) наприкінці 2013 р. (- 87485,1 тис. грн), підприємство спроможне наприкінці 2014 року досягти позитивного значення економічної доданої вартості в сумі 1245,0 тис. грн.

Завдяки збалансованій системі обмежень, запропоновані перетворення враховують потенціал життєвого циклу існуючих та потенційних ринків та технологій, а також раніше досягнутий рівень інституційної стабілізації підприємства та його динамічну здатність. Усе це дозволить ПАТ «АПК-Інвест» запроваджувати ситуаційно-динамічний підхід до управління змінами, що забезпечить стратегічну стійкість та дозволить досягти максимальної ефективності задіяного капіталу.

Висновки. Результатом проведеного дослідження став запропонований методичний підхід до формування збалансованої системи обмежень моделі вибору базової стратегії змін підприємства. Вибір базової стратегії змін і відповідну ідентифікацію актуальних параметрів стратегічних змін пропонується здійснювати за критерієм максимізації стратегічної стійкості підприємства. Найбільш ґрунтовним і комплексним критерієм управління змінами, який відобразить рівень підтримки підприємством стратегічної стійкості, пропонується обрати економічну додану вартість підприємства (EVA).

З метою забезпечення стратегічної стійкості підприємства показники, які входять до системи обмежень моделі, згруповано з п'ятьма блоками: блок, що характеризує фінансові індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов глобального доступу до ресурсів; блок, що характеризує технологічні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов скорочення життєвого циклу виробничих та сприятливих технологій; блок, що характеризує соціальні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов посилення значущості інтелектуальних активів у загальній структурі активів; блок, що характеризує клієнтські індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов посилення індивідуальних вимог споживачів до продукції; блок, що характеризує бізнес-процесні індикатори стратегічної стійкості підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів. У процесі розв'язання задачі оптимізації параметрів базової стратегії змін названі показники обмежені мінімальними і максимальними значеннями, ідентифікованими для підприємства з урахуванням особливостей його бізнесоточення. Загалом задача вибору базової стратегії змін зводиться до задачі динамічного програмування.

Обґрунтування генеральної стратегії та відповідної стратегії змін для ПАТ «АПК-Інвест» на основі запропонованого підходу показало, що надалі підприємству необхідно реалізовувати більш агресивну стратегію, яка відповідає першому із запропонованих варіантів. Він передбачає більш принципові перетворення як в питаннях виробничих бізнес-процесів, так і в питаннях організаційної культури, а також передачу вузлових маркетингових бізнес-процесів до аутсорсингу.

До перспектив подальших досліджень слід віднести удосконалення методології управління стратегічними змінами на основі застосування інших мето-

дів економіко-математичного моделювання під час обґрунтування напрямків стратегічних перетворень на підприємстві.

Список літератури / References:

1. Тревисани Д. Режиссура изменений / Д. Тревисани; пер. с итал. под ред. А. Кривульченко. – К.: AkvilonPlus, 2008. – 260 с.
Trevisani, D. (2008), *Rezhisura izmeneniy* [Directing changes], Translated from It. by Krivulchenko, A., Akvilon Plus, Kiev, Ukraine, 260 p.
2. Воронков Д.К. Управление змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: монографія / Д.К. Воронков. – Х.: ІНЖЕК, 2010. – 340 с.
Voronkov, D.K. (2010), *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvi: teoria ta prykladni aspekty* [Change management in the enterprise: theory and practical aspects], INZHEK, Kharkiv, Ukraine, 340 p.
3. Анискин Ю.П. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: монография / Ю.П. Анискин, П.А. Бульканов. – М.: Омега-Л, 2009. – 404 с.
Aniskin, Yu.P. and Bulkanov, P.A. (2009), *Upravleniye korporativnymi izmeneniyami po kriteriyu ustoychivosti* [Management of corporat echanges by stability criterion], Omega-L, Moscow, Russia, 404 p.
4. Фламгольц Э. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике / Э. Фламгольц, И. Рэндл; пер. с англ. под ред. Н. Яцука. – М.: Эксмо, 2012. – 320 с.
Flamgolts, E. (2012), *Upravleniye strategicheskimi izmeneniyami: ot terorii k praktike* [Management of strategic change: from theory to practice], Translated from Eng. by N. Jatsuk, Penguin Books, Moscow, Russia, 320 p.
5. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации: концепции и российская практика / Г.В. Широкова. – СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2008. – 480 с.
Shirokova, G. (2008). *Zhiznennyy tsikl organizatsii: kontseptsii i rossiyskaia praktika* [Life cycle organizations: concepts and Russian practice], Vysshaya shkola menedzhmenta, St.-Petersburg, Russia, 480 p.
6. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ. под ред. А. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
Adizes, I. (2007), *Upravleniye zhiznennym tsiklom korporatsii* [Managing corporate lifecycles], Translated from Eng. by Seferian, Piter, St.-Petersburg, Russia, 384 p.
7. Прахалад К. Пространство бизнес-инноваций. Создание ценности совместно с потребителем / К. Прахалад, М. Кришнан; пер. с англ. под ред. И. Войтенко. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 258 с.
Prakhalad, K. and Krishnan, M. (1980), *Prostranstvo bizness-innovatsiy. Sozdaniye tesnosti sovместno s potrebitelem* [Space of business innovation. Creating value together with the consumer], Translated from Eng. by Voytenko, I., Alpina Publishers, Moscow, Russia, 258 p.
8. Гусева О.Ю. Дослідження парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах / О.Ю. Гусева // Вісник Сумського державного університету. – 2012. – № 4. – С. 130-140.

Gusieva, O.Yu. (2012), "Research of paradigmatic approaches to managing strategic changes in the enterprises", Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu, SDU, Sumi, Ukraine, p. 130-140.

9. Зенкевич Н.А. Динамические игры и их приложение в менеджменте / Н.А. Зенкевич, Л.А. Петросян, Д.В. Янг. – СПб.: Высш. шк. менеджмента, 2009. – С. 123-126.

Zenkevich, N.A., Petrosian, L.A. and Yang, D.V. (2008) *Dinamicheskiye igry i ikh prilozhenie v menedzhmente* [Dynamic games and their applications in management], Vyschaya shkola menedzhmenta, St.-Petersburg, Russia, p. 123-126.

10. Ивашковская И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность совета директоров / И.В. Ивашковская. – М.: Инфра, 2012. – С. 64.

Ivashkovskaya, I.V. (2012), *Modelirovaniye stoimosti kompanii. Strategicheskaya otevetstvennost soveta direktorov* [Modeling value of company. Strategic responsibility of board of directors], Infra, Moscow, Russia, p. 64.

Цель. Усовершенствовать методический подход к формированию сбалансированной системы ограничений модели выбора базовой стратегии изменений предприятия, необходимой для поддержания стратегической устойчивости в условиях высокодинамичной бизнес-среды.

Методика. Предложен методический подход, раскрывающий логику обоснования показателей, структурированных в систему ограничений модели выбора базовой стратегии изменений предприятия с целью обеспечения его стратегической устойчивости. Выбор базовой стратегии изменений и идентификацию актуальных параметров изменений предлагается осуществлять по критерию максимизации экономической добавленной стоимости как ключевого показателя стратегической устойчивости. Указанные показатели сгруппированы в пять блоков: финансовые индикаторы, технологические индикаторы, социальные индикаторы, клиентские индикаторы, бизнес-процессные индикаторы.

Результаты. Предложен методический подход к формированию сбалансированной системы ограничений модели выбора базовой стратегии изменений предприятия. Приведены аналитические результаты расчета системы ограничений на ПАО «АПК-Инвест» (г. Донецк). Разработаны альтернативные варианты стратегических изменений для данного предприятия и на основе предложенной модели обоснован их оптимальный вариант.

Научная новизна. Предложен методический подход к формированию сбалансированной системы ограничений модели выбора базовой стратегии изменений предприятия, который, в отличие от существующих, обосновывает выбор системы индикативных показателей и группирует их по пяти ключевым блокам стратегической устойчивости современного предприятия.

Практическая значимость. Полученные результаты направлены на совершенствование механизма управления преобразованиями в аспекте определения параметров базовой стратегии изменений предприятия с учетом динамизма современной бизнес-среды.

Ключевые слова: стратегические изменения, управление стратегическими изменениями, система ограничений, модель выбора стратегии изменений.

Objective. Purpose of the article is to improve methodical approach for elaboration a balanced constraint system of model for selection the basic change strategy of enterprise in order to support strategic stability at a highly dynamic business environment.

Methods. The methodical approach that reveals the logic of justification indices, structured system of constraints models for baseline changes of strategy in order to ensure its sustainability strategy. Choosing a basic strategy changes and the corresponding actual parameter identification

of strategic change was proposed to implement the criterion of maximizing economic value added as a key indicator of strategic stability. The mentioned indicators were grouped with 5 units: financial indicators, technological indicators, social indicators, custom indicators, Business Process indicators.

Results. *The methodical approach for elaboration a balanced constraint system of model for selection the basic change strategy of enterprise was proposed. The analytical results of the calculation of restrictions of PJSC “APK-Invest” (Donetsk). Developed alternatives for strategic change for the company and on the basis of the proposed model their best option was provided.*

Scientific novelty. *Was proposed the methodical approach for elaboration a balanced constraint system of model for selection the basic change strategy of enterprise, which, unlike existing, justifies the choice of indicative indicators grouped into five key strategic stability blocks of a modern enterprise.*

Practical value. *The results are aimed at improving the management mechanism of transformation in terms of definition of parameters of basic change strategy, taking into account the dynamism of modern business environment.*

Key words: *strategic change, strategic change management, constraint system, model for selection the basic strategy.*

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Азарян О.М. Дата надходження рукопису 16.07.2013 р.