

Дмитро ШЕДЬКО,
здобувач PhD програми «Маркетинговий менеджмент»
Національного університету «Києво-Могилянська академія»,
Україна

ЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДИНАМІЧНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМЕРЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Підприємства постійно або періодично стикаються з необхідністю трансформування. У поточному бізнес середовищі багато змін, що впливають на стабільні та злагоджені прибуткові компанії. Але не всі бізнеси готові адаптуватися до змін та поспівають за ними, що зумовлює втрати прибутків, зменшення часток ринку, неефективне використання ринкових можливостей чи втрат капіталізації [1]. Успішні керівники, які раніше заробляли великі прибутки власникам, іноді не справляються з трансформацією підприємства внаслідок некерованої динамічності існуючої системи менеджменту.

Зазвичай, загальному процесу трансформації підприємства передують процес побудови динамічної системи менеджменту, що формує і налагоджує гнучкі зв'язки між елементами управління [2]. Динаміка адаптації кожного елемента системи менеджменту відіграє певну роль для підвищення ефективності запроваджених змін на підприємстві.

Під час трансформації підприємства, функції управління потребують перегляду з одночасним формуванням нових видів діяльності менеджерів. Існуючий процес планування модифікується і типізується за певними етапами відповідно до даних постійного моніторингу та вчасного динамічного корегування [3]. Організаційні зв'язки перебудовуються на кожному рівні змін. Системи контролю оновлюються для відстеження поточного стану змін та швидкості їх запровадження менеджментом. Системи мотивації співробітників трансформуються відповідно до нових умов ведення бізнесу [4].

Вчасна модифікація структури управління, її підготовка і адаптація до поточних змін на підприємстві є запорукою швидкості та якості трансформації

бізнесу. Динамічна зміна процесу управління впливає на своєчасну модернізацію механізму, що об'єднує функції та структури управління і забезпечує ефективний взаємозв'язок різних підсистем менеджменту [5].

Під час модифікації важливо визначити об'єкт управління, тобто сформувані окремі складові управління, що змінюються разом з трансформацією бізнесу. По завершенню певної модифікації, на підприємстві утворюється новий базовий об'єкт управління. Саме тому чітке формування та визначення об'єкту управління на кожному етапі змін є запорукою ефективного використання ресурсів і якісного та влучного прикладання зусиль менеджерів [6].

Суттєву роль у трансформації бізнесу відіграє суб'єкт управління, так як ще на етапі підготовки до запровадження змін на підприємстві потрібно сформувати команду або визначити конкретних осіб, які будуть встановлювати цілі трансформації, контролювати ступені досягнення і проводити корегування (за необхідності) [7].

Основні причини, що зумовлюють трансформації підприємств за рівнем динаміки системи менеджменту можна поділити на два типи: плановані та вимушені трансформації.

Планована трансформація бізнесу або підприємства обумовлена обміркованими рішеннями керівництва або власників і розробляються та плануються менеджерами заздалегідь. Прикладом такої трансформації є частковий або повний перехід офлайн роздрібною торговельною мережі торгівлі у формат онлайн. При цьому трансформуються усі ключові функції управління: планування доходів від продажів відповідно до трафіку відвідувачів на сайті, замість аналізу відвідувачів у торговому залі; планування асортименту і складських запасів; зміни логістичних ланцюгів і маркетингових інвестицій; модифікація технічної складової бізнесу тощо. За планової трансформації бізнесу у підприємств є час на проведення досліджень, формування команд агентів змін, розробку і погодження стратегій, обрання сценаріїв, що підвищує шанси на ефективне проведення змін. Проте, навіть

заздалегідь спланована трансформація з виділеними ресурсами, є надзвичайно складною процедурою. У більшості випадків процес трансформації розподіляють на певну кількість етапів, де формуються відповідні системи менеджменту з сукупністю елементів: функцій, процесів, структур, механізмів, суб'єктів і об'єктів. Навіть маючи значні ресурси і вагомі позиції на ринку, не всі підприємства можуть сформувати ефективну динамічну систему менеджменту.

Негативним прикладом планової трансформації є історія розвитку онлайн торгівлі побутової техніки в Україні. Ключові гравці ринку «Фокстрот», «Ельдорадо» і «Comfy» змагались за лідерські позиції на ринку, мали сучасні та ефективні системи менеджменту. Згодом ринок змінився, почала зростати частка онлайн продажів побутової техніки і з'явився новий гравець онлайн сегменту - «Розетка», усі системи менеджменту якого відповідали бізнесу онлайн торгівлі. Кожен з ключових офлайн ретейлерів розробив окремий напрям і трансформував поточний бізнес для забезпечення онлайн продажів. Проте, незважаючи на значні переваги у ключових бізнес офлайн показниках (потужних клієнтських базах, знанні брендів, значних маркетингових бюджетах, наявних ринкових експертиз, вигідних контрактів з постачальниками), їм не вдалось стати лідерами в онлайн торгівлі і згодом вони поступились новому гравцю «Розетка». Недостатньо ефективна динамічна система менеджменту, що була сформована під існуючий на той час успішний бізнес, стала однією з причин зазначеної невдачі. Відповідно, від якості та динамічності сформованої системи менеджменту залежить успішність процесу трансформації та досягнення запланованого результату.

Вимушена трансформація бізнесу обмежена певним часом і проводиться підприємством внаслідок раптових змін, що не були прогнозовані. У таких умовах відсутність модифікації може зумовити значні втрати доходів бізнесу, його ринкової позиції чи активів, послабити підприємство чи повністю його зруйнувати. Причинами вимушеної трансформації є раптове переведення бізнесу в онлайн внаслідок карантину, релокація підприємств з прифронтових

районів під час Російської агресії, зміна законодавства чи руйнування монополій тощо. У цих умовах менеджмент або власники можуть тільки оцінити потенційні виклики, спланувати можливі сценарії відповідей, підготувати гнучку систему реагування і акумулювати ресурси.

Прикладом вимушеної трансформації є ситуація видачі ліцензій приватним виробникам для виробництва спирту, що завершує еру монополії державного підприємства «Укрспирт» на ринку України. За таких умов, підприємство потребує формування ринкових функцій маркетингу та продажів, запровадження клієнта-орієнтовного бізнесу підходу, що є надзвичайно складними завданнями у поточних умовах. Власник, яким є держава, приймає рішення про продаж бізнесу частинами, а саме спиртових заводів, що входять до «Укрспирту». Зараз цей процес триває і є значна вірогідність, що компанія «Укрспирт» поступово зменшить частку ринку з 100% до 0% і зникне.

Підводячи підсумки, зазначимо, що динамічна система менеджменту значно впливає на ефективність трансформації підприємств, як на кожному окремому етапі, так і в цілому. Від формування динамічної системи менеджменту залежить виживання бізнесу та успішність проходження трансформацій, з якими рано чи пізно стикаються усі підприємства.

Список використаних джерел

1. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Херсон : Вид-во ФОП Вишемирський В, 2018. С. 516 с.
2. Berkinshaw J. Fast/Forward. Make Your Company Fit for the Future / J. Berkinshaw, J. Ridderstrale. USA: Stanford University Press, 2017. 224p.
3. Dubovyk N., Kovshova I. and Kyryliuk N. Tendencies of Telecommunication Companies Development in the Conditions of Ukrainian Society Digitalization. International Journal of Management and Humanities (IJMH). 2020. Volume-4 Issue-9. P. 124-130. ISSN: 2394-0913 URL: <http://www.ijmh.org/wp-content/uploads/papers/v4i9/I0911054920.pdf>

4. Galavan R. Strategy, Innovation and Change. Challenges for Management / R. Galavan, J. Murray, C. Markides. United Kingdom: Oxford University Press, 2008. 331p.
5. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd., 2016. 458p.
6. Slatter S. Corporate Turnaround / S. Slatter, D.Lovett. London: Penguin Books, 1999. 338p.
7. Vermeulen F. Business Exposed. The naked truth about what really goes on in the world of business. United Kingdom: Pearson Education Limited, 2010. 238p.

Любов ЯРЕМА,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і менеджменту,

Галина ХРИСТЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і менеджменту,

Греськів О.І.,

здобувач вищої освіти спеціальності «Менеджмент»
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»,
Україна

ІННОВАЦІЇ В АГРАРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Сучасна система ринкової економіки сприяє розвитку новостворених підприємств. Вони мають забезпечити себе технікою, насінням та іншими ресурсами, оволодіти секретами агротехніки, організації виробництва та іншими складовими землевпорядкування. У високорозвинених товарно-грошових відносинах інновації розглядаються як основа підвищення конкурентоспроможності агропромислового виробництва, зміцнення ринкових позицій, освоєння нових сфер застосування, тобто як активний засіб ведення агробізнесу. Тому будь-яке успішно функціонуюче агропромислове підприємство, яке прагне зберегти конкурентне становище на ринку, має приділяти особливу увагу розробці та реалізації ефективної інноваційної