

DOI 10.31558/2307-2318.2018.3.17

УДК 338.43

Баглюк Ю.Б., к.е.н., доцент, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Шевчук О.Ю., магістрант, Донецький національний університет імені Василя Стуса

МОДЕЛЬ MCKINSEY 7-S ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У даній роботі розглянуто теоретичні та прикладні аспекти застосування моделі McKinsey 7-S для оцінювання готовності підприємства ПрАТ «Чумак» до змін та подальшого стратегічного розвитку. На сьогоднішній день нестабільність зовнішнього середовища чинить безперервний вплив на підприємство, та саме внутрішнє середовище підприємства буде відігравати важливу роль у готовності підприємства до змін у відповідь на їх дію. Саме тому одним із сучасних інструментів дослідження аспектів внутрішнього середовища є модель McKinsey 7-S. Займаючись дослідженням внутрішнього середовища підприємства, модель McKinsey 7-S дозволить менеджерам в загальному оцінити рівень ефективності їх функціонування та готовності до змін, а також прийняти зважені рішення щодо управління потенційними ризиками та витратами, що супроводжують необхідні зміни. Модель McKinsey 7-S призначена для виявлення протиріч в роботі компанії і налагодження бізнес-процесів. Взаємодія всередині компанії - це запорука успіху, стратегія не може суперечити системі цінностей, а стиль відносин впливає на склад персоналу. У статті оцінено конкурентоспроможність підприємства, виявлено основні недоліки в управлінні компанією та надані рекомендації щодо їх усунення.

Ключові слова: модель McKinsey 7-S, готовність до змін, стратегічний аналіз, підприємство з переробки плодоовочевої продукції, внутрішнє середовище підприємства, конкурентоспроможність.

Баглюк Ю. Б., Шевчук О. Ю.

МОДЕЛЬ MCKINSEY 7-S КАК ИНСТРУМЕНТ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В данной работе рассмотрены теоретические и прикладные аспекты применения модели McKinsey 7-S для оценки готовности предприятия ЗАО «Чумак» к изменениям и дальнейшего стратегического развития. На сегодняшний день нестабильность внешней среды оказывает непрерывное воздействие на предприятие, и именно внутренняя среда предприятия будет играть важную роль в готовности предприятия к изменениям в ответ на их действие. Именно поэтому одним из современных инструментов исследования аспектов внутренней среды является модель McKinsey 7-S. Занимаясь исследованием внутренней среды предприятия, модель McKinsey 7-S позволит менеджерам в общем оценить уровень эффективности их функционирования и готовности к изменениям, а также принять взвешенные решения по управлению потенциальными рисками и расходами, сопровождающих необходимые изменения. Модель McKinsey 7-S предназначена для выявления противоречий в работе компании и налаживания бизнес-процессов. Взаимодействие внутри компании - это залог успеха, стратегия не может противоречить системе ценностей, а стиль отношений влияет на состав персонала. В статье оценено конкурентоспособность предприятия, выявлены основные недостатки в управлении компанией и даны рекомендации по их устранению.

Ключевые слова: модель McKinsey 7-S, готовность к изменениям, стратегический анализ, предприятие по переработке плодоовощной продукции, внутренняя среда предприятия, конкурентоспособность.

Bahliuk Y., Shevchuk O.
**MCKINSEY 7-S MODEL AS AN INSTRUMENT FOR EVALUATION
OF PRUM "CHUMAK"**

In this paper the theoretical and applied aspects of the application of the McKinsey 7-S model for assessing the readiness of Chumak PJSC for changes and further strategic development are considered. To date, the instability of the environment has a continuous impact on the enterprise, the same internal environment of the enterprise will play an important role in the readiness of the enterprise to change in response to their action. That's why the McKinsey 7-S model is one of the contemporary tools for researching aspects of the internal environment. By studying the enterprise's internal environment, the McKinsey 7-S model will allow managers to generally assess the performance of their operations and readiness for change, and make informed decisions about managing potential risks and costs that accompany the required changes. The McKinsey model is designed to detect inconsistencies in the work of the company and the establishment of business processes. Interaction within the company is a guarantee of success, the strategy can not contradict the system of values, and the style of relations affects the staff. The article assesses the competitiveness of the enterprise, identifies the main shortcomings in the management of the company and provides recommendations for their elimination.

Keywords: McKinsey 7-S model, readiness for change, strategic analysis, fruit and vegetable processing enterprise, internal environment of enterprise, competitiveness.

Актуальність В сьогоднішніх умовах фінансово-економічної кризи в Україні головною метою багатьох підприємств є створення системи адаптації до мінливості зовнішніх умов та підвищеної динамічності внутрішнього середовища. Також важливі методи якими можна досягнути підвищення ефективності функціонування та розвитку підприємства. Саме тому необхідно здійснити оцінювання готовності ПрАТ «Чумак» до змін, щоб ідентифікувати слабкі елементи, які можуть призвести до кризових ситуацій у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На даний час багато науковців та практиків знаходяться в пошуку відповідей на питання, в який спосіб та якими методами досягнути збільшення ефективності функціонування підприємства їхні дослідження знайшли відображення в працях Г. Мінцберга, А. Чандлера, Б. Карлофа. Вагомий внесок у подальший розвиток системи стратегічного планування та управління здійснили А. Томпсон, А. Стрикленд, Д. Абелль, Ф. Котлер, О. Віханський, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова, Б. Мізюк, О. Тридід, В. Василенко, Т. Ткаченко, А. Юданов. Однак, зважаючи на велику кількість теоретичних розробок з даної тематики, практична реалізація стратегічного підходу в управлінні з використанням інструментів, зокрема, матричних методів, стратегічного аналізу потребує подальших досліджень.

Мета статті Метою є розгляд теоретичних та практичних аспектів оцінювання поточного стану конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Чумак», використовуючи модель McKinsey 7-S, що дозволить в загальному оцінити рівень ефективності функціонування та готовності до стратегічних змін. А також запропонувати обґрунтовані рішення щодо управління потенційними ризиками та витратами, що супроводжують такі зміни на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досить широку популярність отримала модель McKinsey 7-S, розроблена в 80-ті роки минулого століття колективом американських авторів Т. Пітерсом і Р. Уотерманом. Вони вирішили з'ясувати секрет успіху управління провідними американськими компаніями: Hewlett-Packard, Intel,

Procter & Gamble, Johnson & Johnson, McDonald's та іншими, сформулювавши спільні правила ефективного ведення бізнесу. Виділені ними принципи і сьогодні не втрачають своєї актуальності. Вони дозволяють осмислити значущі внутрішні аспекти розвитку і модернізації підприємства [1].

На даний час модель отримала світове поширення і захопила довіру багатьох бізнесменів та професіоналів зі стратегічного менеджменту і маркетингу, які застосовують її для побудови та оптимізації правильних бізнес-процесів всередині компанії. Перевага моделі (у порівнянні з іншими моделями оцінки мікросередовища компанії) в тому, що вона робить акцент на значущості людського чинника в розвитку компанії і розглядає структуру підприємства не тільки з боку наявних матеріальних цінностей.

Модель була розроблена співробітниками компанії «McKinsey» для оцінки ефективності діяльності організації шляхом наочного аналізу семи основних елементів фірми: стратегії, навичок, спільних цінностей (корпоративної культури), структури, співробітників, систем і стилю. Назва моделі пов'язана із тим, що всі її компоненти, які підлягають оцінці, починаються з англійської літери S: Strategy, Skills, Shared Values, Structure, Staff, Systems, Style.

Як показано на рис. 1, ключові елементи компанії знаходяться у взаємній залежності один від одного, і таким чином спільно беруть участь в створенні ефективної конкурентоспроможної організації. Нижче представлений вид моделі McKinsey 7-S: всі елементи пов'язані між собою і розбиті на 2 великі області «гнучкі» і «жорсткі». «Жорсткими» елементами мікросередовища компанії є три складові: структура, стратегія і система управління в організації. «Жорсткі» елементи найпростіше описати, оцінити, і тому ними простіше керувати. «М'які елементи», до яких відносяться всі інші складові моделі важче піддаються управлінню та оцінці, але зате нерідко є головними складовими компанії і можуть зробити довгострокову конкурентну перевагу [1].

Система цінностей компанії не випадково розташована в центрі моделі. Розробники моделі бажали підкреслити важливість та вплив сформованих механізмів роботи і місії компанії на всі інші елементи внутрішнього середовища.

Strategy - Стратегія. Стратегія являє собою план розвитку організації відповідно до цілей бізнесу (підвищення ефективності виробництва, зростання прибутковості і т. ін.). Вона спрямована на визначення пріоритетів та потреб компанії, забезпечення успішності її діяльності.

Стратегія визначає вектор розвитку підприємства, завдання та перелік заходів по їх досягненню. Для того щоб сприяти підвищенню конкурентоспроможності та створенню стійких переваг, вона повинна співвідноситися з місією та цінностями компанії, бути конкретною і чіткою, ґрунтуватися на довгострокових цілях.

Skills - Сукупність навичок. Під навичками маються на увазі практичні навички та компетенції, якими володіє персонал підприємства, а також відмінні риси, властиві компанії, завдяки яким вона виділяється на фоні конкурентів.

Shared Values - Спільні цінності. Ціноутворюючий елемент концепції, що відображає стандарти і норми роботи в компанії, принципи взаємодії співробітників, їх ставлення до діяльності організації, своєї праці і місця в ній. Спільні цінності - це ядро корпоративної культури підприємства.

На думку авторів моделі, в цьому компоненті містяться ті переконання, які лежать в основі діяльності компанії і розділяються всіма співробітниками без винятку.

Система цінностей підтримується за рахунок історій, легенд, досягнень, які свідчать про стійкі принципи існування організації і ведення бізнесу.

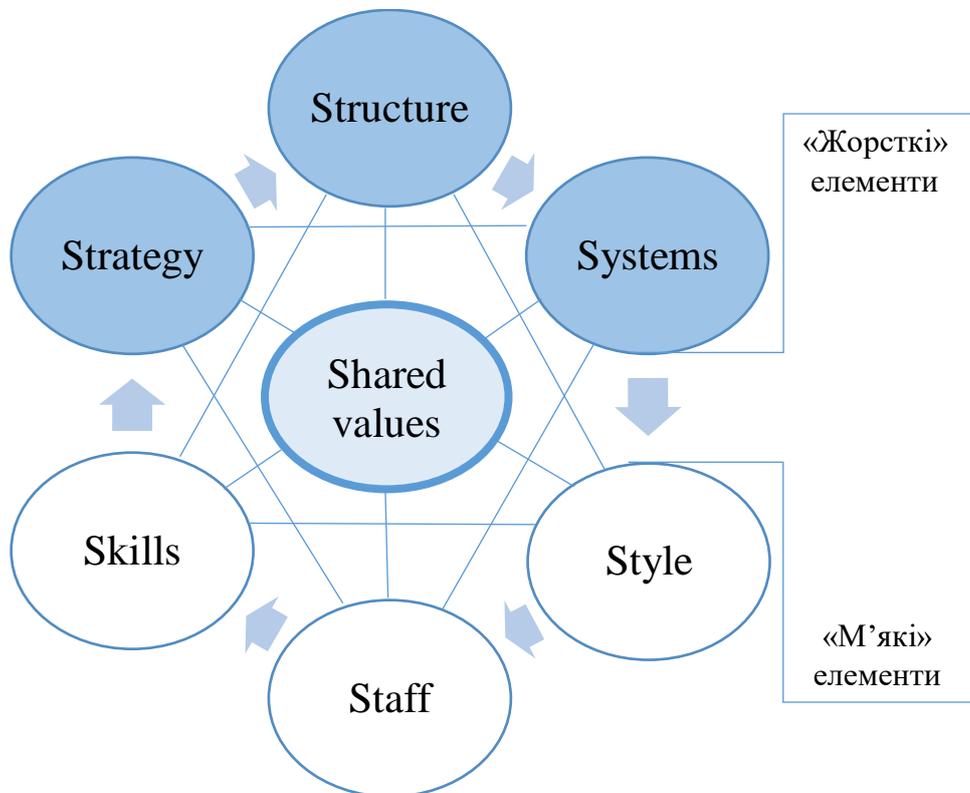


Рис.1. Схематичне зображення моделі McKinsey 7-S

Structure - Структура. Організаційна ієрархія компанії розробляється таким чином, щоб процеси координації та інтеграції між рівнями керівництва всередині організації не знали збоїв та неточностей. Питання підпорядкування, розподілу робочих завдань, обробки і аналізу результатів, ступеня відповідальності вирішуються послідовно і ефективно.

Staff - Співробітники. Персонал організації є найважливішою складовою її успіху. Які люди потрібні компанії, яку спеціалізацію і кваліфікацію вони повинні отримати і як виконувати свої професійні обов'язки - ці та інші аналогічні питання лежать в основі даного компонента моделі.

Творці концепції виходили з твердження про те, що продуктивність підприємства визначають співробітники. В інтересах керівництва створити комфортне середовище для персоналу, надати йому можливості для підвищення кваліфікації, продуктивної роботи і відпочинку. Йдеться про комплекс інструментів мотивації і винагороди співробітників, розвитку і підтримки їх лояльності по відношенню до компанії.

Systems - Система управління. До системи управління відносяться повсякденні процедури: прийняття рішень, інформування цільових аудиторій, комунікація всередині організації.

Як показало дослідження авторів концепції, провідні компанії вважають за краще спрощувати правила та процедури, скорочуючи до необхідного мінімуму

кількість рівнів управління. Такі дії дозволяють досягти гнучкості структури і можливості швидко реагувати на зміни, що відбуваються.

Style - Стиль взаємовідносин. Стиль керівництва - те, яким чином ведуть себе вищі посадові особи компанії і планують робочий день, яка їхня роль в прийнятті рішень щодо розвитку бізнесу - робить сильний вплив на формування і сприйняття цінностей, стратегію. А якщо взяти до уваги той факт, що всі елементи моделі узгоджуються один з одним, то зміна стилю здатна спричинити за собою модифікацію і інших компонентів концепції [2].

Перевірена часом, модель McKinsey надає керуючим особам організації зрозуміле, доступне і системне керівництво для аналізу головних внутрішніх чинників розвитку компанії і її перспектив. Перевага концепції полягає в можливості:

- самостійного осмислення управлінської кон'юнктури і способів її коригування;
- обліку найбільшого числа організаційних чинників;
- створення цілісної картини управління підприємством;
- акцентування уваги на процесах взаємодії людей.

Модель McKinsey широко використовується в комплексі з іншими інструментами маркетингу і менеджменту та дозволяє ефективно налагоджувати бізнес-процеси в організації.

На основі вище приведених теоретичних аспектів та опису кожного компоненту моделі McKinsey, проаналізуємо дані елементи системи на прикладі підприємства з переробки і виготовлення плодоовочевої продукції ПрАТ «Чумак»

ПрАТ «Чумак» (Приватне Акціонерне Товариство) — виробник харчових продуктів зі штаб-квартирою в м. Каховка. Виготовляє кетчупи, соуси, майонези, томатну пасту, соки, консервовані овочі, макаронні вироби та смажене насіння.

Стратегія підприємства Підприємство ПрАТ «Чумак» використовує наступні види стратегій. Стратегія диференціації (товарна диференціація) за конкурентною стратегією М. Портера це стратегія характерна для підприємства через наявність продукції різних груп. Наприклад випуск кетчупу, соків та олії. Вона має як переваги так і недоліки (рис. 2)

Стратегія диференціації (товарна диференціація)	
Ризики	Переваги
✓ Зниження потреби покупців в диференційованій продукції	✓ Збільшення об'єму продажу (унікальність товару приваблює додаткових покупців)
✓ Роль диференціації падає по мірі звання до товару	✓ Підвищення рівня прихильності покупців до торгової марки
✓ Копіювання конкурентами унікальності товару	✓ Можливість підвищення ціни на даний товар в зв'язку з його унікальністю

Рис. 2. Тип конкурентної стратегії за М. Портером

Друга стратегія, яку використовує підприємство, це стратегія претендента на лідерство. (рис.3) ПрАТ «Чумак» постійно провадить конкурентну боротьбу з ТМ «Торчин», яка займає більшу частку ринку у категорії кетчупи та соуси. Саме тому у лінійці ТМ «Чумак» кожного року з'являються нові види кетчупу та соуси з різноманітними смаками. Цими діями підприємство прагне завоювати лідерські позиції на українському ринку.

Стратегія претендента на лідерство	
<i>Дії претендента:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення асортименту продукції; • Введення інноваційних продуктів; • Проведення інтенсивної реклами. 	
Ризики	Переваги
✓ наступаюча стратегія є дуже ризикованою;	✓ Можливість завоювання позицій лідера
✓ Дії лідера у відповідь на дану стратегію	✓ Збільшення частки ринку
✓ Скорочення існуючої частки ринку	✓ Вдосконалення найслабкіших місць у товарах підприємства

Рис. 3. Тип конкурентної стратегії за Ф. Котлером

Зовнішня стратегія підприємства – це глобальна стратегія диференціації. У 2016 р. "Чумак" збільшив експорт продукції в США в 5 разів – до 1млн. дол. США Компанія поставляє в США кетчупи і майонези під торговою маркою «Chumak», томатну пасту, томатний сік прямого віджиму та пюре для дитячого харчування «Fruzzzi». Компанія «Чумак» виводить свою продукцію на ринок Скандинавії (Данія, Норвегія і Швеція). На експорт компанія відправляє більше 30% виготовленої продукції.

Skills - Сукупність навичок. Персонал підприємства володіє знаннями та навичками які характерні спеціалізації виробництва. Відмінними рисами компанії якими вона виділяється серед конкурентів є широкий асортимент продукції, диверсифікація виробництва наявність продукції для дітей, особлива технологія виробництва.

Shared Values - Спільні цінності. Корпоративна культура підприємства – це система колективно поділених цінностей, переконань, традицій і норм поведінки працівників. Вона виражається в символічних засобах духовного й матеріального оточення людей, які працюють на даному підприємстві [2]. У компанії багато уваги приділяється організаційній культурі. Розроблено «Кодекс корпоративної культури», який є основним документом, регламентуючим вимоги щодо культури поведінки працівників компанії. Запропонований комплекс заходів, спрямований на досягнення цілей підприємства з допомогою формування організаційної культури. На сьогоднішній

день на підприємстві ПрАТ «Чумак» корпоративна культура тільки починає розвиватися, її наявні елементи представлені на рис. 4

Structure – Структура На підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка базується на розподілі повноважень та відповідальності по функціях управління. Безпосередній вплив на виконавців мають лінійні керівники, які в свою чергу взаємодіють із функціональними підрозділами по вирішенню управлінських завдань.



Рис. 4. Елементи корпоративної культури ПрАТ «Чумак»

Staff - Співробітники. ухвалення співробітників в компанію відбувається на конкурсній основі і після проходження співбесід з елементами тестування. Рішення про найм за узгодженням з керівником структурного підрозділу приймає директор компанії. Значущим в компанії документом корпоративної культури є «Положення про мотивацію», яке знайомить співробітника із загальними правилами преміювання і заохочення, а також з критеріями оцінки роботи співробітника, його внеску у успішну діяльність компанії по кожному структурному підрозділу окремо.

Systems - Система управління На ПрАТ «Чумак» стиль керівництва в компанії - демократичний. Способи ухвалення рішень здійснюються з урахуванням думок співробітників. Вітаються і заохочуються ідеї, пропозиції, вираз думок і відчуттів кожного члена команди.

Style - Стиль взаємовідносин. Вищі посадові особи компанії планують свій робочий день, відіграють важливу роль в прийнятті рішень щодо розвитку підприємства, мають значний вплив на формування і сприйняття цінностей та на майбутню стратегію підприємства.

Приведені елементи підприємства за моделлю McKinsey 7-S можна розподілити у матриці вирівнювання для подальшого аналізу. (табл. 1)

Таблиця 1

Матриця вирівнювання елементів підприємства за моделлю McKinsey 7-S

	Загальні цінності	Стратегія	Структура	Системи	Стиль/ культура	Штат	Навики
Загальні цінності		+	-	-	+	+	+
Стратегія			-	-	+	+	-
Структура				-	-	-	-
Системи					-	-	-
Стиль/ культура						-	+
Штат							-
Навики							

Після співвідношення елементів у матриці вирівнювання, можна побачити, що загальні цінності відповідають стратегії компанії претендента на лідерство. Система управління, демократичний стиль керівництва в компанії не відповідає структурі На підприємстві діє лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка базується на розподілі повноважень та відповідальності по функціях управління. Штат не відповідає структурі, рішення про найм за узгодженням з керівником структурного підрозділу приймає директор певного відділу компанії. Якісний та кількісний склад працівників, які відповідають та відіграють ключові ролі в процесі реалізації стратегії розвитку підприємства. Проблематичним питанням є те що підприємство немає чітко визначеної організаційної структури. Через це у матриці досить велика кількість елементів не взаємодіють між собою. А на підприємстві дані елементи чинять дисбаланс для управління та несуть негативний вплив на ефективність діяльності компанії вцілому.

Висновки: Таким чином, використовуючи модель McKinsey 7-S, можна знайти шляхи покращання внутрішніх бізнес-процесів підприємства, оптимізувати організаційну структуру, спрогнозувати можливі зміни кожного із семи елементів підприємства, правильно здійснювати можливу реорганізацію підприємства, підвищити рівень ефективності використання ресурсів та оптимізувати склад і кількість працівників, а також визначити найоптимальніший спосіб та інструменти реалізації стратегії розвитку підприємства з переробки плодоовочевої продукції. Модель McKinsey 7-S, як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства показала, що компанія постійно прагне вдосконалюватись та завойовувати лідерські позиції на українському ринку. На даний час ПрАТ «Чумак» займає передові позиції серед виробників кетчупу та соусів в Україні, та постійно розширює асортимент своєї продукції новими категоріями товарів. Але керівництву компанії потрібно

вдосконалювати організаційну структуру, методом розподілу завдань, щоб кожен відділ та працівники мали чітко визначені обов'язки за які несуть відповідальність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Питерс, Т. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки: пер с англ. / Т. Питерс, Р. Уотерман. - М.: «Вильямс», 2005. – 560 с.
2. Чернишова Т. О.. Деякі аспекти корпоративної культури організації / Т. О. Чернишова, Т. А. Немченко // Наукові праці КНТУ, Економічні науки . – Кіровоград: КНТУ, 2010. – вип. 17. - с. 25-31.
3. Офіційний сайт Strategy Guide [Електронний ресурс] Режим доступу: - <http://www.strategy-guide.ru/strategy/management-culture-gods/>
4. Офіційний сайт ПрАТ «Чумак» [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://ua.chumak.com/>