



**Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. Частина I /** За ред. професорів Загірняка М.В., Перерви П.Г., Маслак О.І. – Кременчук, 2015. – 736 с.

Підручник складений відповідно до навчального плану підготовки магістрів зі спеціальності «Економіка підприємства» і підготовлений з метою надання допомоги студентам економічних факультетів вищих навчальних закладів у вивченні теоретичного матеріалу та набутті відповідних навичок, необхідних для засвоєння матеріалу.

Виходячи зі змісту навчальних дисциплін магістерської підготовки, даний підручник покликаний допомогти студентам поєднати теоретичні знання і практичні навички в опануванні основних тем дисциплін. Розрахований на студентів, які навчаються за програмами підготовки магістрів економічних фахових спрямувань

Підручник може бути корисний аспірантам, викладачам, керівникам, менеджерам та спеціалістам, яких цікавить викладений матеріал.

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### ТЕМА 1 ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

1.1 Суть і основи стратегічного управління підприємством

1.2 Зміна завдань управління підприємством

1.3 Стратегічне планування та стратегічне управління

1.4 Предмет, зміст і завдання курсу

#### ТЕМА 2 ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ПОСЛІДОВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

2.1 Два рівні змін

2.2 Система стратегічних змін

2.3 Основні етапи змін

#### ТЕМА 3. ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Процес реалізації стратегії як творча дія

3.2 Основні етапи циклу реалізації

3.3 Особливості реалізації стратегії підприємства  
Стратегія диференціації  
Стратегія фокусування

#### ТЕМА 4. РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

4.1 Умови здійснення стратегії

4.2 Розподіл ресурсів за окремими складовими

4.3 Етапи складання бюджету

4.4 Поточне планування та бюджетування

#### ТЕМА 5. КОГНІТИВНІСТЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

5.1 Передумови стратегічного розвитку підприємства

5.2 Когнітивність в аспекті стратегічного розвитку підприємства

#### ТЕМА 6. ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

6.1 Характеристика етапів життєвого циклу організації

6.2 Особливості впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації

#### ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

7.1 Опір як наслідок проведення змін

7.2 Носії опору

7.3 Стилї проведення змін

#### ТЕМА 8. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

8.1 Розробка базових стратегій діяльності підприємства

8.2 Розробка окремих видів стратегій

8.3 Розробка окремих бізнес-стратегій та їх систем

#### ТЕМА 9. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

9.1 Етапи еволюції ОСУ

9.2 Варіанти взаємодії стратегії і структури

9.3 Класифікація ОСУ

Матричні структури

Проектні структури

Дивізіональні структури

Стратегічні господарські центри

Централізовані формування в ОСУ стратегічного типу

#### ТЕМА 10. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА Й УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

10.1 Поняття організаційної культури

10.2 Фактори, які впливають на організаційну культуру

10.3 Культура і персонал підприємства

## **ТЕМА 11. УЧАСНИКИ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

11.1 Роль стратега в розробці і реалізації стратегії

11.2 Характеристика учасників процесу впровадження стратегічних змін

11.3 Тенденції розвитку загального керівництва

11.4 Компетенція та характеристика поведінки керівника

11.3 Тенденції розвитку загального керівництва

11.4 Компетенція та характеристика поведінки керівника

## **РОЗДІЛ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**

### **ТЕМА 1. ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1.1 Поняття, цілі, організаційна структура і культура організації

1.2 Склад і структура персоналу

1.3 Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи

### **ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ. КАДРОВА СЛУЖБА ТА КАДРОВЕ ДІЛОВОДСТВО**

2.1 Методи управління персоналом

2.2 Система управління персоналом

2.3 Історія розвитку кадрових служб

2.4 Завдання і напрямки роботи служб управління персоналом

2.5 Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників кадрових служб

### **ТЕМА 3. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

3.1 Виникнення і розвиток управління людськими ресурсами

3.2 Від управління персоналом до управління людськими ресурсами

3.3 Теорія людського капіталу

### **ТЕМА 4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

4.1 Психологічні особливості теорії поведінки особистості

4.2 Поведінка особистості в групі

4.3 Суть і різновиди дисципліни

4.4 Механізм та методи управління дисципліною

4.5 Управління трудовою дисципліною й поведінкою персоналу

### **ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ І ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

5.1 Зміст, завдання та принципи кадрового планування

5.2 Методи визначення потреб персоналу

5.3 Види планів з питань персоналу

5.4 Методи підбору персоналу, їх характеристика

5.5 Суть контрактної форми найму

5.6 Оптимізація чисельності персоналу

### **ТЕМА 6. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ТА РУХ ПЕРСОНАЛУ. СТВОРЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ УМОВ ПРАЦІ**

6.1 Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним

6.2 Організація системи професійного навчання персоналу

6.3 Методи і форми професійного навчання

6.4 Типи, етапи і цілі кар'єр

6.5 Управління кар'єрою

6.6 Організація професійно-кваліфікаційного просування виробничого персоналу

### **ТЕМА 7. РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТА УПРАВЛІННЯ РОБОЧИМ ЧАСОМ ПРАЦІВНИКІВ**

7.1 Зміст управління використанням персоналу

7.2 Управління плинністю кадрів в організації

- 7.3 Умови праці, їх регулювання
- 7.4 Організація і способи звільнення персоналу
- 7.5 Нормування праці
- 7.6 Суть робочого часу, шляхи скорочення його витрат
- 7.7 Гнучкі режими праці

## **ТЕМА 8. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

- 8.1 Суть і завдання оцінювання персоналу
- 8.2 Принципи та процедури оцінювання персоналу
- 8.3 Методи оцінювання персоналу
- 8.4 Модель оцінювання працівників та їх праці
- 8.5 Комплексна оцінка керівників і спеціалістів

## **ТЕМА 9. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ**

- 9.1 Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу
- 9.2 Управління мотивацією
- 9.3 Організація мотивації на підприємстві

## **ТЕМА 10. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ**

- 10.1 Суть і функції соціального партнерства в організації
- 10.2 Система регулювання соціально-трудова відносин в організації
- 10.3 Колективний договір – основа соціального партнерства
- 10.4 Зарубіжний досвід соціального партнерства

## **РОЗДІЛ 3. МІЖНАРОДНИМ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **ТЕМА 1. СУТЬ І ХАРАКТЕРНІ РИСИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 1.1 Еволюція поглядів на управління міжнародною діяльністю
- 1.2 Функціональний та предметний підходи в менеджменті
- 1.3 Міжнародна діяльність в Україні
- 1.4 Принципи міжнародної діяльності
- 1.5 Предмет та завдання курсу

### **ТЕМА 2. СЕРЕДОВИЩЕ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 2.1 Засоби міжнародною менеджменту на міжнародному рівні. Інструменти державного регулювання фінансових потоків
- 2.2 Багатосторонні міжнародні інститути регулювання
- 2.3 Напрямки міжнародного менеджменту: середовище міжнародного маркетингу, система міжнародної торгівлі, економічне середовище, політико-правове середовище, культурне середовище

### **ТЕМА 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ**

- 3.1 Зміст і послідовність стратегічного планування
- 3.2 Розробка стратегії поведінки корпорації на міжнародному ринку
- 3.3 Процес стратегічного планування
- 3.4 Місія і цілі корпорації
- 3.5 Аналіз зовнішнього середовища
- 3.6 Аналіз сильних і слабких сторін організації

### **ТЕМА 4. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ**

- 4.1 Асортиментна політика
- 4.2 Сфери міжнародного бізнесу

### **ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ**

- 5.1 Основні види міжнародної діяльності
  - Міжнародна торгівля
  - Міжнародний лізинг
  - Використання активів із-за кордону
  - Контрактні форми зовнішньоекономічної діяльності

- Міжнародні інвестиції
- 5.2 Регулювання міжнародної діяльності
- 5.3 Чинники управління міжнародною діяльністю

- Витрати
- Складність продукції
- Досвід
- Контроль
- Конкуренція
- Присутність у країні
- Ризики

- 5.4 Організаційна структура міжнародних корпорацій і культура їх діяльності

## **ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ**

- 6.1 Сутність управління персоналом
- 6.2 Структура управління персоналом
- 6.3 Чинники управління людськими ресурсами в міжнародних корпораціях: розбіжності ринків праці, проблеми переміщення робочої сили, стиль і практика управління, національна орієнтація, контроль
- 6.4 Мотивація персоналу

## **ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЯХ**

- 7.1 Характеристики апарату управління в міжнародних корпораціях
- 7.2 Поняття та загальна характеристика управління
- 7.3 Форми влади
- 7.4 Теорії лідерства
  - Теорія рис
  - Факторно-аналітична і ситуаційна теорії лідерства.
  - Теорія конститuentів та інтерактивний аналіз
  - Психологічні теорії лідерства
- 7.5 Стилі керування
  - Автократичний стиль управління
  - Демократичний стиль управління
  - Ліберальний стиль управління
- 7.6 Ситуаційні підходи до ефективного управління
  - Ситуаційна модель керівництва Фідлера
- 7.7 Адаптивне управління
- 7.8 Особливості японської системи управління "КАНБАН" - СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ

### **ЗАПАСАМИ**

- 7.9 Поняття і загальна характеристика комунікацій
- 7.10 Інформація, її види та роль у міжнародному менеджменті
  - Характеристика корисної інформації
  - Роль інформації Інформація як головний предмет праці керівника, як продукт його діяльності
  - Сучасні вимоги до інформації
  - Визначення вартості інформації для організації
- 7.11 Комунікаційний процес

## **ТЕМА 8. КОНТРОЛЬ І ЗВІТНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ**

- 8.1 Поняття, зміст і види контролю
- 8.2 Процес контролю
- 8.3 Забезпечення ефективності контролю
- 8.4 Система контролю виробничих процесів міжнародних корпорацій
- 8.5 Платіжний баланс, його основні розділи

## **ТЕМА 9. ТЕХНОЛОГІЧНА ПОЛІТИКА МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАЦІЇ**

9.1 Мета створення міжнародної корпорації

9.2 Напрями допомоги міжнародних корпорацій

Завдання, що передбачається розв'язати із залученням міжнародної технічної допомоги  
Енергетика

Агропромисловий Комплекс

9.3 Суть проектів і політики міжнародних корпорацій

9.4 Сутність маркетингових досліджень Види маркетингових досліджень

9.5 Об'єкти досліджень

9.6 Сучасна цінова стратегія фірми

9.7 Ціни зовнішньоторгових контрактів і методики їх розрахунку

## **ТЕМА 10. ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ**

10.1 Сутність фінансового менеджменту

10.2 Міжнародні розрахунки 10.3 Міжнародні валютні ризики

10.4 Фінансування зовнішньої торгівлі

10.5 Ризики у міжнародних розрахунках

## **ТЕМА 11. ТОРГОВЕЛЬНІ ОПЕРАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ**

11.1 Основні методи операцій з експорту і імпорту товарів

11.2 Загальні принципи організації і управління виробничо-збутовою діяльністю  
міжнародних корпорацій

11.3 Організація експортних операцій

11.4 Організація торгового апарату міжнародних корпорацій для імпорتنних операцій 11.5

Торгово-посередницькі операції

11.6 Організаційні форми торгово-посередницьких операцій: торгові фірми, комісійні  
фірми, агентські фірми, брокерські фірми, фектори

## **ТЕМА 12. ІНВЕСТИЦІЙНІ ОПЕРАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ**

12.1 Інвестиції та інвестиційні інституції

12.2 Чинники отримання прибутку від прямих іноземних інвестицій

12.3 Податкові стимули, їх типи та зміст

12.4 Міжнародні аспекти податкових стимулів

12.5 Інвестиційний аналіз капіталовкладень

12.6 Фінансовий аналіз інвестиційних проектів

## **ТЕМА 13. СТАНОВЛЕННЯ ГЛОБАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ЕТИКА І СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ**

13.1 Умови зовнішньоторгового контракту

13.2 Типові контракти

13.3 Підготовка до укладення контракту: вибір ринку та його вивчення, вибір контрагента,  
проведення переговорів чи трактація угоди

## **РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ** **ТЕМА 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

1.1 Проект та специфіка проектної діяльності

1.2 Система управління проектами

1.3 Фази життєвого циклу проекту

1.4 Структура, оточення та учасники проекту

## **ТЕМА 2. ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ПРОЕКТУ**

2.1 Формування інвестиційного задуму проекту

2.2 Оцінка життєздатності проекту

2.3 Аналіз проекту на основі комплексної експертизи. Критерії оцінювання проектної  
ефективності

## **ТЕМА 3. ОСНОВНІ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПРОЕКТУ**

3.1 Поняття проектної організаційної структури

3.2 Критерії вибору організаційної структури

3.3 Типи організаційної структури проекту

3.4 Визначення функціональних обов'язків учасників проекту

#### **ТЕМА 4. ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ ПРОЕКТІВ**

4.1 Планування реалізації проекту

4.2 Цілі, призначення та види планів

4.3 Фінансове планування за проектом

4.4 Розробка проектно-кошторисної документації та контроль за нею  
4.5 Вибір і завдання проектних фірм

#### **ТЕМА 5. СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПРОЕКТУ**

5.1 Визначення структури проекту на етапі планування

5.2 Управління окремими компонентами проекту

5.3 Завдання структуризації проекту

5.4 Послідовність здійснення структуризації

#### **ТЕМА 6. СІТКОВЕ І КАЛЕНДАРНЕ ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТУ**

6.1 Математичні методи планування проекту

6.2 Сіткове планування проекту

6.3 Календарне планування проекту

6.4 Оптимізація проекту

#### **ТЕМА 7. ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСІВ, ВИТРАТ І ПРОЕКТНОГО БЮДЖЕТУ**

7.1 Матеріально-технічна підготовка проекту

7.2 Категорії витрат проекту

7.3 Порядок планування витрат за проектом

7.4 Розробка бюджету проекту

7.5 Можливості внесення змін до проектного бюджету

#### **ТЕМА 8. КОНТРОЛЬ ВИКОНАННЯ ПРОЕКТУ**

8.1 Контроль як основа управління проектною діяльністю

8.2 Види контролю виконання проекту

8.3 Технологія оцінювання проектної діяльності

8.4 Регулювання процесу реалізації проекту

8.5 Причини внесення змін та оцінювання наслідків

#### **ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЕКТІ**

9.1 Проектні ризики та їх класифікація

9.2 Принципи управління проектними ризиками

9.3 Методи аналізу ризиків проекту

9.4 Можливості зниження та протидії ризикам

#### **ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЕКТІВ**

10.1 Концепція управління якістю проектів

10.2 Норми і стандарти якості

10.3 Управління забезпеченням якості проекту

10.4 Контроль якості проекту

#### **ТЕМА 11. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ТОРГІВ ЗА ПРОЕКТАМИ** **ТЕМА 12. ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТОК ПРОЕКТНОЇ КОМАНДИ**

12.1 Людський чинник в управлінні проектами

12.2 Мета створення проектної команди і завдання проект-менеджера

12.3 Етапи формування проектної групи

12.4 Координаційна група проекту

#### **ТЕМА 13. ПРОГРАМНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ**

13.1 Концепція управління проектом з використанням комп'ютерної техніки

13.2 Автоматизовані системи управління проектом

13.3 Класифікація програмного забезпечення управління проектом

OPEN PLAN PROFESSIONAL

Основні характеристики Open Plan SPIDER PROJECT

## **РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### **ТЕМА 1 ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1 Основні функції управління підприємством

1.2 Сутність і формування потенціалу підприємства

1.3 Методичні та організаційно-економічні засади формування потенціалу підприємства

### **ТЕМА 2. ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

2.1 Загальна характеристика потенціалу підприємства

2.2 Класифікація видів потенціалів

2.3 Структура потенціалу підприємства

### **ТЕМА 3. ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗА ВАРТІСНИМИ КРИТЕРІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА**

3.1 Оцінювання потенціалу підприємства: основні цілі та сфери застосування

3.2 Поняття вартості та її модифікації

3.3 Принципи та основні етапи оцінки потенціалу підприємства

### **ТЕМА 4. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ СКЛАДНИМИ ВИРОБНИЧИМИ СИСТЕМАМИ**

4.1 Інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємства

4.2 Сучасні технології управління складними виробничими системами

### **ТЕМА 5. УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

5.1 Завдання управління матеріально-технічним потенціалом підприємства

5.2 Методи управління матеріальними ресурсами

5.3 Поняття та склад матеріально-технічного потенціалу підприємства

5.4 Система показників використання матеріальних ресурсів

5.5 Резерви та шляхи раціонального використання матеріальних ресурсів

### **ТЕМА 6. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ФОРМУВАННЯ І ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

6.1 Роль і значення трудового потенціалу

6.2 Методологія оцінювання та використання трудового потенціалу підприємства

6.3 Основи управління трудовим потенціалом підприємства

### **ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

7.1 Конкурентоспроможність потенціалу підприємства та її рівні

7.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства

7.3 Управління конкурентоспроможністю підприємства

### **ТЕМА 8. СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

8.1 Можливість криз і антикризового управління

8.2 Функціональний менеджмент і необхідність антикризового управління

### **ТЕМА 9. МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПРОТИДІЇ КРИЗОВИМ ПРОЦЕСАМ**

9.1 Організаційно-економічні передумови антикризового управління

9.2 Особливості прогнозування та планування в анти кризовому управлінні

9.3 Концептуальна модель

9.4 Фактори і принципи антикризового управління

### **ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

10.1 Суть і характеристика загальної ефективності підприємства

10.2 Показники використання потенціалу підприємства



10.3 Резерви і чинники управління результативністю використання потенціалу підприємства

**ТЕМА 11. ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

11.1 Об'єкти, цілі та особливості оцінки машин та обладнання

11.2 Класифікація й ідентифікація машин та обладнання

11.3 Методичні особливості оцінки машин та обладнання

**ТЕМА 12. ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

12.1 Система інноваційного управління підприємством

12.2 Інноваційний потенціал і стратегія підприємства

12.3 Інноваційне відтворення потенціалу підприємства

**ТЕМА 13. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ**

13.1 Методи витратного підходу до оцінки вартості бізнесу

13.2 Методи результативного підходу до оцінки вартості бізнесу

13.3 Методи оцінки вартості бізнесу, що базуються на порівняльному підході

## **ВСТУП**

Визначальним чинником розвитку України на сучасному етапі є співпраця з Європейськими країнами в економічній, освітній та інших сферах. Зокрема, підвищення якості освіти шляхом входження до європейського простору через дотримання основних вимог Болонського процесу є сьогодні одним з пріоритетних напрямів розвитку, оскільки від професійного рівня фахівців значною мірою залежить розвиток економіки, науки та інших сфер діяльності людей.

В умовах економічної кризи набувають актуальності проблеми підвищення якості знань фахівців з економіки та управління з урахуванням міжнародного досвіду. Актуальність підвищення якості підготовки фахівців економічного профілю зумовлена, крім того, погіршенням фінансового стану значної кількості вітчизняних підприємств унаслідок суттєвого зниження попиту на їх продукцію, що у багатьох випадках призводить до банкрутства суб'єктів господарювання.

Ускладнення економічних зв'язків, необхідність забезпечення швидкої реалізації нових наукових, технічних, організаційних та економічних ідей у практику господарювання підприємств вимагає запровадження у діяльність вищих навчальних закладів інноваційних технологій. Для подолання розриву, що постійно збільшується, між змістом освіти, освітніми технологіями, структурою освітньої сфери, рівнем кадрового потенціалу системи освіти та потребами економіки в нових умовах, необхідно створити механізми, які були б зорієнтовані не лише на внутрішні соціально-економічні потреби країни, а й на забезпечення конкурентоспроможності України на світовому ринку праці. Адже нині освіта в цілому і вища, зокрема, характеризується недостатнім рівнем інноваційної активності.

На сьогодні пріоритетна роль належить інноватизації економіки, що потребує нових прогресивних знань, кваліфікаційних навичок і високої професійної майстерності кадрів. Отже, розробка нових підходів до змісту і форми освіти фахівців, які мають працювати в умовах інноваційної економіки, коли потреба в нових знаннях випереджає темпи набуття цих знань, вимагає відповідного науково-методичного обґрунтування та забезпечення.

Ураховуючи необхідність розв'язання завдань підвищення фахового рівня магістрів зі спеціальності 8.03050401 – "Економіка підприємства (за видами економічної діяльності)" та належного методично-інформаційного забезпечення викладання економічних дисциплін у вищих навчальних закладах, слід констатувати актуальність і своєчасність видання підручника "Економіка підприємства: магістерський курс", розробленого авторським колективом кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського для студентів магістерської підготовки за загальною редакцією професорів Загірняка М. В., Перерви П. П., Маслак О. І.

Вітчизняна школа економіки вже має безсумнівні досягнення, яким багато в чому сприяли відповідні підручники, навчальні посібники і монографії, підготовлені українськими авторами, що використовувались при підготовці даної роботи. Автори виражають їм щире подяку. Підручник, розроблений колективом авторів кафедри економіки Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського, упорядкований у повній відповідності до галузевих стандартів вищої освіти, нормативної освітньо-професійної програми магістрів економічних спеціальностей.

Метою викладання курсів є надання студентам ґрунтовних знань з обов'язкових дисциплін економічного спрямування, а також формування у студентів комплексного розуміння проблем, що виникають при вивченні матеріалу певного предмета та опанування навичок їх практичного розв'язання. Вивчення даного матеріалу передбачає опанування теоретичних і практичних навичок у сфері економічних наук, формування у студентів сучасного економічного бачення і системи спеціальних знань, уміння самостійно аналізувати, опановувати навчальний матеріал і засвоювати теоретичні знання.

## **РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **ТЕМА 1 ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ**

#### *План викладу і засвоєння матеріалу*

#### *1.1 Суть і основи стратегічного управління підприємством*

#### *1.2 Зміна завдань управління підприємством*

#### *1.3 Стратегічне планування та стратегічне управління*

#### *1.4 Предмет, зміст і завдання курсу*

### **1.1 Суть і основи стратегічного управління підприємством**

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління.

Стратегічне управління – це процес розробки стратегій і управління організацією для успішної її реалізації.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища. Стратегічне управління стосується й цілей, і засобів. В площині цілей воно окреслює загальні перспективи організації; в якості засобів – показує, як ця ціль повинна досягатися.

Отже, стратегічне управління – це прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Стратегічне управління повинне узгоджуватися з практикою поточного управління. Завжди необхідно пам'ятати, що стратегія – це засіб для створення додаткової вартості.

Особливість стратегічного управління полягає в тому, що на підприємствах, з одного боку, існує чітко виділене і організоване, так зване "формальне" стратегічне планування, а з іншого боку, структура управління підприємства, механізми взаємодії окремих підрозділів побудовані так, щоб забезпечити розробку довгострокової стратегії та її реалізацію через поточні виробничо-господарські плани. Тобто стратегічне управління включає два основні процеси:

1) стратегічне планування (визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів.)

2) тактико-оперативне управління реалізацією сформульованої стратегії.

При цьому особлива увага приділяється створенню гнучких структур управління. Стратегічне управління не слід розглядати як лише результат еволюції планування. Воно викликане глибокими об'єктивними змінами в навколишньому середовищі підприємств і орієнтоване на ринок майбутнього.

### **1.2 Зміна завдань управління підприємством**

Умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро- та мікроекономічному рівнях. Так, підприємства в умовах централізовано планової економіки відрізнялися від аналогічних орієнтованих на ринок підприємств

як за окремими характеристиками, наприклад, за розмірами, так і за "поведінкою" в зовнішньому середовищі.

Навіть в умовах перехідної економіки, не кажучи вже про ринкову, неприйнятними стають суворе адміністрування, традиційно "соціалістичні" методи планування на перспективу на основі досягнутого рівня та екстраполяційних моделей, орієнтація не на ринкові потреби, а лише на можливості виробництва тощо. Це означає, що кожному підприємству тепер потрібно самостійно розв'язувати проблеми, які раніше або не виникали, або розв'язувалися іншим способом на іншому рівні.

Нині існує кілька "концепцій підприємства": ресурсна, інформаційна, поведінкова тощо. Усе більше прихильників здобуває концепція підприємства як "відкритої системи" (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Концепція підприємства як "відкритої системи"

У табл. 1.1 наведено порівняльну характеристику "закритого" та "відкритого" підприємств, яка дає змогу визначити переваги останнього.

Діяльність будь-якого підприємства можна описати з точки зору моделі "вхід – вихід": на вході підприємства є всі види матеріальних і нематеріальних ресурсів (сировина, техніка, персонал, фінанси, інформація), а на "виході" – товари, послуги, висококваліфікований персонал та ін.

Діяльність підприємства – це погоджений у часі та просторі потік ресурсів, а також їх запасів, які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика "закритого" та "відкритого" підприємств

Параметри	"Закрите підприємство" (техніко-економічна система)	"Відкрите підприємство" (соціально-економічна система)
Філософія	Управлінський раціоналізм	Системний, ситуаційний підходи
Умови	Стабільні	Змінюються

діяльності		
Успіх досягається завдяки	Раціональній організації виробництва, зниженню витрат за рахунок внутрішніх резервів, зростанню продуктивності праці, ефективному використанню ресурсів	Адаптації до зовнішніх факторів, пошуку та реалізації нових можливостей розвитку (за змістом і спів-дією); техніко – організаційними факторами, що залежать від змін у зовнішньому середовищі
Цілі й задачі	Структуровані цілі досягнення певних параметрів; діють тривалий час; кооперація, концентрація	Різноманітність цілей; перевага цілей розвитку
Стратегія	Зростання обсягів (масштабів) виробництва; поглиблення спеціалізації	Підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту; диверсифікація; інновації
Організаційн і структури управління	Основа побудови – функціональна ознака; чіткий розподіл праці, спеціалізація, концентрація; визначення обов'язків у стандартних документах	Основа – децентралізація різних типів; багатоваріантність форм; гнучкість, універсальність; частина ланок має тимчасовий характер; система автономних виробничо-управлінських підрозділів
Механізм управління	Основа – довгострокове планування та ефективний контроль усіх видів	Основа – виявлення проблем і генерація нових рішень; стратегічне управління переважно за "слабкими сигналами"

Кожне підприємство "відповідає" за свою перспективу самостійно, а в ринковій економіці може бути перспективною як успіх, так і банкрутство.

Самостійне "відкрите" підприємство у перехідній та ринковій економіці постає перед розв'язанням таких завдань:

- дослідження ринку та виявлення потреб споживачів для забезпечення існування підприємства в довгостроковій перспективі;

- визначення необхідних обсягів виробництва, структури постачання та постачальників;

- налагодження ефективних зв'язків з партнерами та організаціями- регуляторами; громадськістю для формування позитивного іміджу – головного "капіталу" підприємства;

- створення та постійне поповнення власних банків даних і знань, які б забезпечували обґрунтування рішень, що приймаються, та захист інформації (комерційної таємниці) від конкурентів;

– забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки вибору адекватних стратегій та нагромадження (підтримки) конкурентних переваг. Інвестування та управління фінансами підприємства з метою отримання високих економічних результатів діяльності (прибутковість);

– визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу з конкретними кількісними (чисельність) та якісними (кваліфікація) показниками.

Зазначені завдання не охоплюють усього переліку, з яким кожне підприємство нині стикається у своїй діяльності, однак основні перелічено. Головне тут – зміна концепції підприємства та управління ним; з "основної ланки соціалістичного виробництва", розміщеної "внизу" ієрархії управління, підприємство поступово стає самостійним ключовим, центральним елементом економічної діяльності держави.

### **1.3 Стратегічне планування та стратегічне управління**

У 60-ті роки у США та більшості країн Західної Європи почався "бум стратегічного планування", який базувався на домінуванні концепції підприємства, як "відкритої системи" на мікрорівні та на розвитку прогнозування та індикативного планування на державному рівні.

Виникла потреба розробляти реальні та надійні плани майбутнього розвитку підприємств з урахуванням ситуації, що склалася, визначати перспективи на основі альтернатив розвитку, орієнтуватися передусім на ринкові та фінансово- економічні перспективи.

Дж. А. Стайнер визначив чинники, що сприяли розвитку стратегічного планування у 60 – 80-х роках; зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та багатопрофільності діяльності; науково- технічний прогрес; використання зв'язків з іншими організаціями; зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок заповнення ринків; розвиток методології та інструментарію планування; наявність необхідної ЕОТ і кваліфікованих кадрів; лідирування підприємств, котрі більше уваги приділяли стратегічному плануванню.

Стратегічне планування як явище та процес передбачення майбутнього та підготовки до нього трактується досить широко; як інтегральний процес підготовки та прийняття рішень певного типу, як формулювання цілей та визначення шляхів їхнього досягнення, як забезпечення підготовленості підприємства для конкурентної боротьби на ринках тощо. У контексті цього розділу треба зробити акцент на тому, що стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються ззовні та всередині підприємства. Стратегічне планування охоплює систему довго-, середньо- та короткострокових планів, проектів і програм, однак головний змістовний акцент при цьому робиться на довгострокові цілі та стратегії їхнього досягнення.

Стратегічний аналіз середовища підприємства створює підвалини для прогнозування можливостей розвитку ситуації. У стратегічному плануванні широко застосовуються сценарії планування "портфеля підприємства", широкий арсенал

методів маркетингу та планування. Вінцем розвитку стратегічного планування стала система "планування, програмування, бюджетування", що широко використовувалась у найбільш досконалому вигляді у Пентагоні.

У травні 1971 р. США було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де в 14 розгорнутих доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні західними та східними компаніями, а також визначено основні напрями розвитку стратегічного управління. З цього часу відбувся розподіл між поточним та стратегічним управлінням, почали закладатися основи його розвитку. Будь-який тип управління базується на відповідній концепції.

Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також дані про необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, у якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії.

Існує багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління (деякі досить детальні, інші – дуже узагальнені), однак з тим, що треба визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їхнього досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, – погоджуються всі.

На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, розділених між собою етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже "пройдених" етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є дещо розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів установлення цілей та визначення стратегій їхнього досягнення).

Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників: галузевої приналежності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня управління.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Мета стратегічного управління – це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства.

#### **1.4 Предмет, зміст і завдання курсу**

У менеджменті функцією цілевстановлення є функція планування, у процесі реалізації якої способи їхнього досягнення. Однак ціль не можна ототожнюватись з планом або прогнозом (ри

Прогноз, як уже зазначалося, визначає напрям розвитку, ціль – найбільш прийнятний стан системи напрямку, а план – шлях досягнення цілі, етапи та окремі "сходи" руху до них.

Мета потребує всебічного якісного оцінювання майбутнього стану системи, для якої вона р давати закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан системи.

##### ***Установлення мети це:***

- початок будь-якого управлінського впливу або дії, основний зміст планів;
- основа побудови критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінки д окремих її підсистем, робіт і виконавців;
- загальний, попередній варіант рішення, що задає джерела та "поле рішень", а також їхній з вигляді;
- стрижень організаційно-практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає з мотивувати його на досягнення результату.

##### ***Функції цілей***, що впливають з ролі, можна сформулювати так:

- виправдовують існування, законність організації;
- регулюють поведінку організації та її членів;
- сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами;
- зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища;
- забезпечують основу для конструювання організації та взаємодію між окремими її підсистемами.

**Мета в управлінні** – це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, формулюється мета. Зміст мети в управлінні можна проілюструвати за допомогою кількох хара

**Визначення мети в управлінні** – це логіко-аналітичний та емоційний процес, який має с засади, що допомагають вибрати характеристики загальної мети.



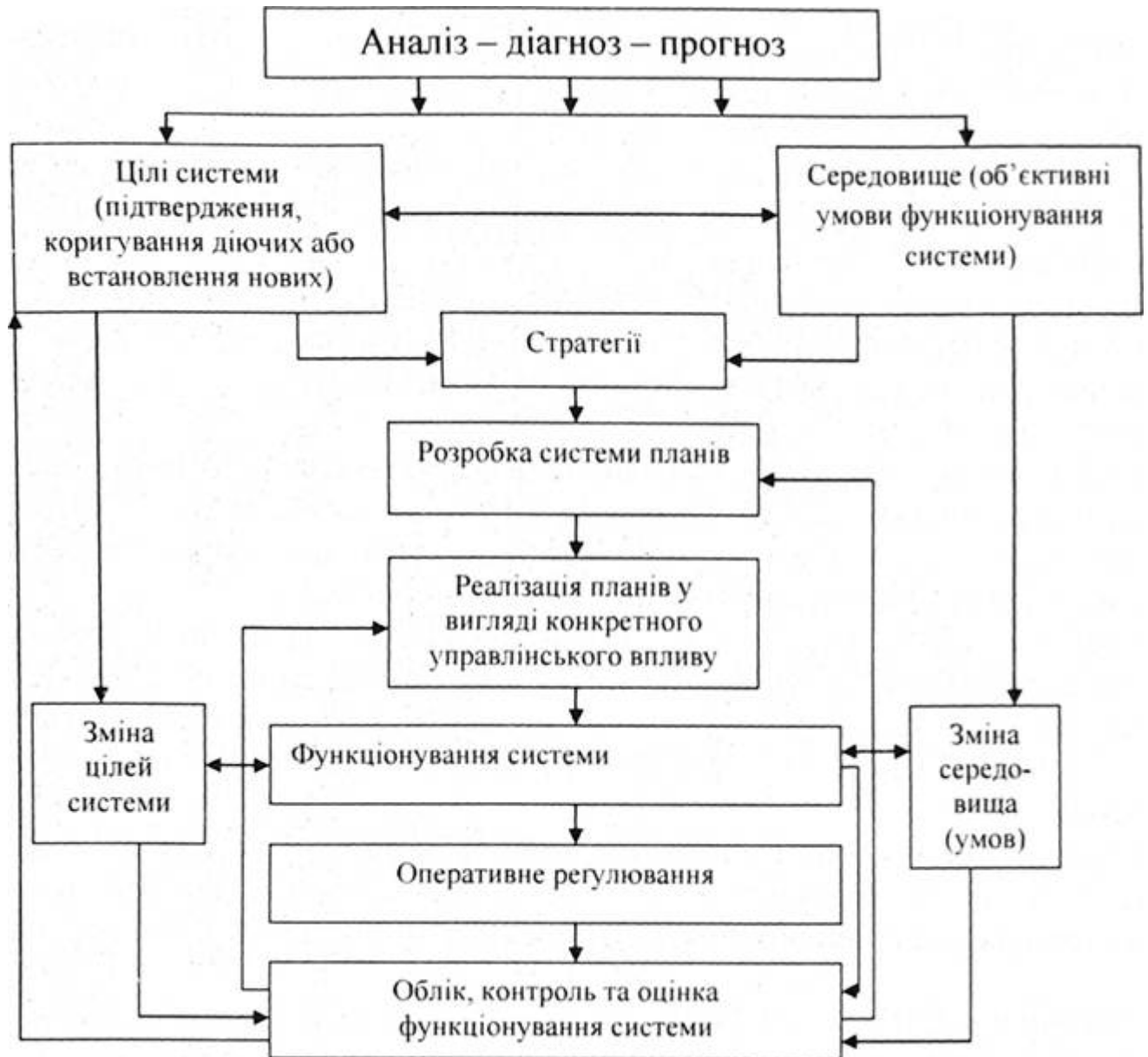


Рис. 1.2. Схема циклу управління підприємством

*Установлення цілей* – складний та трудомісткий процес, у якому поєднуються зусилля відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відносяться до середовища, стан виробничого потенціалу підприємства та вплив інших об'єктивних факторів. Автор пропонує так відобразити функцію мети:

$$I_{it} = f_i(I_{t-i}; I_0; I_{0n}; I_{np}), \quad (1.1)$$

де  $I_{it}$  – значення цільової характеристики  $i$  за час  $t$ ;

$I_{t-i}$  – значення цільової характеристики  $i$ , досягнуте за попередній період  $t-1$ ;

$I_0$  – значення цільової характеристики  $i$ , встановленої з урахуванням досвіду;

$I_{0n}$  – значення цільової характеристики  $i$ , встановленої підприємствами- конкурентами у сфері діяльності;

$I_{np}$  – рівень вимог керівників організації за характеристикою  $i$ .

Це означає, що крім об'єктивних підстав, у визначенні цілей важливе значення має питання про мету? "Мета – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що відображає, як вимоги до фірми з боку економічної системи та її окремих "суботочень", так і суб'єктивні уявлення керівників про цілі підприємства".

Суб'єктивне сприймання залежить від низки факторів (про що буде сказано далі), а саме:

кваліфікації, особистих якостей, конкретної ситуації та ін.

Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким *вимогам*:

- реальність, конкретність, досяжність – це означає, що метою не може бути лише досягнення об'єкта, абстракція чи благозвучна банальність;
- вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх (а не на процес) – це означає, що стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, котрі хочуть досягти високих результатів додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства;
- наукова обґрунтованість, погодженість – це означає, що в меті мають бути враховані об'єкт середовища та об'єкта управління, збалансовані об'єктивні та суб'єктивні елементи цілеутворення лежать в основі розвитку організації, треба розглядати у взаємозв'язку та взаємодії;
- вимірюваність – це означає, що мета має бути представлена кількісно чи іншим способом ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів, нормативів тощо.

Особливо важливо встановити часові характеристики цілей:

– *однозначність для сприйняття, ясність* – це означає, що розглядаючи мету як найкраще рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть знайти досконалі варіанти досягнення цілей;

– *гнучкість* – можливість і необхідність внесення коректив у зміст мети та структуру цілей організації змін у середовищі;

– *прийнятність* – необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей суспільстві;

– *відображення змісту діяльності* – це означає, що процес цілевстановлення задає організаційні умови, окремим її складовим певний зміст та порядок дій, який має сприяти досягненню цілей.

Якщо сформульовані цілі відповідають вимогам, то наступним кроком є установа цілей організації у загальному вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- 1) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні;
- 2) установа загальної мети організації;
- 3) побудова ієрархії цілей ("дерева цілей");
- 4) установа індивідуальних цілей та задач як інструменту забезпечення їхнього виконання.

## **ТЕМА 2 ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ПОСЛІДОВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

### **План викладу і засвоєння матеріалу**

#### **2.1 Два рівні змін**

#### **2.2 Система стратегічних змін**

#### **2.3 Основні етапи змін**

### **2.1 Два рівні змін**

Усі зміни стратегії мають два якісно різні рівні. Зміни першого рівня здійснюються в процесі реалізації даної конкретної стратегії, залишаючись у межах її особливої вихідної якості.

До змін другого рівня належать перетворення, які за своєю суттю означають: відбувся принциповий перегляд колишньої (вихідної) стратегії, розроблено проект нової стратегії та починається процес реалізації оновленої стратегії, що має свій якісно новий, системний і конкретний зміст.

Будь-яка організація в процесі діяльності рано чи пізно, але завжди проходить не тільки тактично різні, але і стратегічно різні етапи свого власного розвитку. Саме такі стратегічні переходи є стратегічними змінами другого рівня, тобто переходами від однієї якісно визначеної корпоративної стратегії до іншої якісно відмінної стратегії.

Здатність організації розрізняти зазначені стратегічні зміни першого і другого рівнів і, відповідно, робити переходи від однієї стратегії до іншої – це один з найважливіших моментів її розвитку. Така здатність є одним з вихідних і ключових факторів створення саме стратегічної конкурентної переваги організації.

## **2.2 Система стратегічних змін**

Досвід свідчить, що стадію виконання стратегії у системі стратегічного управління часто недооцінюють, вважаючи, що вибір стратегічної орієнтації забезпечить бажаний результат. Однак, саме ця стадія є критичною, тому що погане здійснення досконалої стратегії створює для організації труднощі і, навпаки, вмiла реалізація дає змогу усунути помилки, яких припустилися під час формування стратегії.

Задовільне виконання стратегії здатне компенсувати негативні результати, які можуть виникнути при здійсненні стратегії внаслідок наявних у ній недоліків або появи непередбачених обставин.

Отже, якість стратегії та ефективність її впровадження – головні умови успішної діяльності організації.

Виконання стратегії організацією спрямоване на вирішення таких основних завдань:

- визначення видів і змісту управлінської діяльності з метою встановлення пріоритетності окремих завдань згідно з вибраною стратегією;
- встановлення відповідності між вибраною стратегією й організацією управління (формування співвідношень між повноваженнями, функціями, правами й обов'язками);
- між управлінськими ланками й забезпеченням їхньої роботи технічними засобами, інформацією);
- вибір і узгодження зі стратегією стилю управління організацією.

Отже, складовою частиною реалізації стратегії є мобілізація потенціалу організації та здійснення відповідних змін. Від глибини й масштабів змін, які доцільно провести в організації, залежить складність упровадження стратегії. Зміни, які відбуваються під час виконання стратегії для досягнення зазначених завдань, називають стратегічними змінами.

Зміни не є самоціллю. Необхідність і рівень змін залежать від того, наскільки організація готова до ефективної реалізації стратегії. Можлива ситуація, коли не виникає потреби у проведенні змін, але іноді виконання стратегії передбачає здійснення глибоких перетворень. При цьому головна проблема полягає в тому, щоб забезпечити досягнення заданих результатів найбільш раціональним способом.

### **2.3 Основні етапи змін**

Характеристика процесу зміни має дві величини: бажана зміна (швидка чи повільна) та складність зміни (проста чи складна). Ситуації вважають простими, якщо здійснюється один процес зміни й зовнішнє середовище неістотно впливає на організацію. Ситуації вважають складними, якщо одночасно відбувається декілька змін й спостерігається значний негативний вплив оточення на організацію.

Перебудова організації (іноді її називають корінною реорганізацією) передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру. Перебудову здійснюють тоді, коли організація з однієї галузі переходить до іншої. При цьому змінюється номенклатура її продукції та ринки збуту. Відповідні зміни відбуваються також у технології та складі ресурсів. Виникають істотні проблеми з реалізацією стратегії.

Радикальні зміни організації пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в організації. Вони відбуваються тоді, коли організація не змінює галузь, але здійснюється її поділ або об'єднання з іншою аналогічною організацією. Об'єднання різних культур, поява нових продуктів і ринків передбачає зміни в організаційній структурі та коригування організаційної культури.

Помірні перетворення проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів. Здебільшого зміни стосуються організації виробництва та маркетингу.

Звичайні зміни зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, тому мало торкаються діяльності організації загалом.

Незмінне функціонування організації спостерігається при реалізації тієї самої стратегії. На стадії виконання стратегії не потрібно впроваджувати певні зміни, тому що результати цілком задовільні й влаштовують організацію. Однак може виникнути загроза втратити момент, коли слід проводити зміни.

Необхідність і характер стратегічних змін залежать від здатності організації забезпечити досягнення тих цілей, на які зорієнтована стратегія. Найрадикальніші зміни відбуваються під час перебудови організації, тому що вони впливають на організаційну структуру та організаційну культуру, які разом зі стратегією є "наріжними каменями" стратегічного менеджменту.

## **ТЕМА 3. ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

### ***План викладу і засвоєння матеріалу***

#### ***3.1 Процес реалізації стратегії як творча дія***

#### ***3.2 Основні етапи циклу реалізації***

#### ***3.3 Особливості реалізації стратегії підприємства***

### **3.1 Процес реалізації стратегії як творча дія**

Люди вже тривалий час вивчають і аналізують стратегію як явище та інструмент розв'язання їхніх проблем, тому що вони хочуть знати, що їм робити завтра,

післязавтра, в довгостроковій перспективі, як, хоча б частково, управляти процесами, що відбуваються на підприємстві та навколо нього. Щоб розв'язати цю проблему, теорія й практика менеджменту створили стратегічне управління (теорія-концепція стратегічного управління, практика-різні варіанти побудови системи стратегічного управління).

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на "своїх ринках", вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. За більш широким визначенням *стратегія* – це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це – своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись організація (підприємство). Найчастіше за зразок беруть успішну фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом.

Стратегію можна розглядати як філософію, якою повинна керуватися організація. З цієї точки зору *стратегія* це:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Стратегію можна визначити як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямів у стратегіях іншого типу.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування **А. Чандлера**, стратегія – це "визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей". З одного боку, таке тлумачення "стратегії" спирається на традиційний підхід до її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточними і майбутніми видами діяльності.

Відомий спеціаліст зі стратегічного управління **А. Томпсон** поєднує планові засади стратегії з поведінковими аспектами організації.

*Стратегія* – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці **І. Ансоффа** "Стратегічне управління" наводиться таке поняття стратегії: "За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття

рішень, якими організація користується в своїй діяльності". *Стратегія тут* – це стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності. Крім того, стратегія іноді розглядається як "блеф" чи "хитрий маневр", що визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі.

Підбиваючи загальний підсумок щодо стратегії, треба констатувати, що немає загальноприйнятого та узгодженого визначення. Тут, на наш погляд, дуже доречний вислів *Г. Мінцберга*: "Кожне визначення додає важливі елементи до нашого розуміння стратегії, спонукаючи нас ставити фундаментальні питання про організації та їхній розвиток узагалі". Отже, *стратегія*:

- дає визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом установавання взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді "стратегічного набору";
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства;
- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ.

Кожен процес чи явище можуть давати лише те, що є в їхньому потенціалі. *Стратегія* – це багатогранне та дуже ефективне для діяльності підприємства діяння, яке, між іншим, не є панацеєю від усіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії.

**Чого не дає стратегія:** негайного результату; 100%-го передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття "винятково правильних рішень"; реалізації товарів у запланованих обсягах; забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені; 100%-го виконання всіх стратегічних настанов; визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності; обов'язкового виживання підприємства в довгостроковій перспективі.

**Чим не повинна бути стратегія:**

- "вилитим у бронзі" планом, який треба виконати за будь-яких умов і будь-якою ціною;
- переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку підприємства;

- простою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів;
- планом "обсягом 100 сторінок";
- ідеєю лише вищого управлінського персоналу;
- розробленою та виконаною в умовах конфлікту; заміною здорового глузду та інтуїції.

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дав змогу виокремити фактори, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії: потреби клієнтів; наявність можливості та період упровадження необхідних нововведень різних типів; наявність необхідних ресурсів; можливості використання власних і залучених капіталовкладень; рівень діючої технології та можливості її модифікації; тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій; кадровий потенціал та ін.

Дослідження факторів не завжди дає змогу уникнути помилок. Так, М. Портер зазначає, що "картина змісту корпоративних стратегій досить похмура". Це зумовлено недостатнім обґрунтуванням стратегії підприємства.

### 3.2 Основні етапи циклу реалізації

*Основна задача виконання стратегії* – створення необхідних умов для успішної реалізації стратегії. Виконання стратегії – проведення стратегічних змін в організації, які будуть приводити її в такий стан, у якому організація буде готова до введення стратегії в життя.

У процесі реалізації стратегії кожний рівень керівництва розв'язує свої певні задачі та здійснює закріплені за ним функції. Вирішальна роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути наведена у вигляді п'яти послідовних етапів.

*Перший етап* – поглиблене вивчення стану зовнішнього середовища, цілей та розроблених стратегій.

*Другий етап* складається з того, що вище керівництво повинне прийняти рішення щодо ефективного використання ресурсів.

*На третьому етапі* вище керівництво приймає рішення з приводу організаційної структури. Виявляється відповідність організаційної структури прийнятим до реалізації стратегіям, і, якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни до організаційної структури фірми.

*Четвертий етап* складається з проведення необхідних змін в організації, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Для того, щоб успішно провести зміни, вище керівництво повинне незалежно від типу, суті та змісту змін: скласти сценарій можливого опору змінам; провести заходи з метою послаблення опору змінам; усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір; закріпити проведені зміни.

*П'ятий етап* участі вищого керівництва в реалізації стратегії складається з того, що воно проводить перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають виникаючі обставини. Новий план може бути прийнятим, коли він передбачає набагато більше можливостей отримання вигод, ніж існуючий план.

### 3.3 Особливості реалізації стратегії підприємства

Як зазначалося, будь-який власник і керівник будують свою діяльність, сподіваючись на успіх. У свою чергу, успіх асоціюється з успіхом підприємства, що потребує додаткових зусиль для вдосконалення всіх підсистем підприємства. Загальна стратегія має враховувати не лише бажання, а й можливості розвитку, які впливають з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ. Базою для обґрунтування можливостей здійснення обраних загальних стратегій є загальні конкурентні стратегії, конкурентні переваги підприємства загалом та окремих його підсистем. Будь-яка загальна стратегія базується на вибраних загальних конкурентних стратегіях, розгорнену характеристику яких дав М. Портер.

Загальноконкурентні стратегії існують у таких видах:

- лідирування у зниженні витрат (цін);
- диференціація;
- фокусування.

Ці стратегії пов'язують визначені керівниками цільові орієнтири щодо заповнення стратегічної прогалини з конкурентними перевагами, завдяки яким підприємство може їх досягти (більш розгорнену характеристику стратегій за М. Портером).

А. Томпсон пропонує розглянути галузі за такими характеристиками: нова галузь, швидкозростаюча та, що переходить до зрілості, зріла, та, що занепадає, "вимираюча" галузь, галузь, що бере участь у глобальній конкуренції, крім того, він пропонує враховувати темпи зростання ринку та конкурентну позицію.

Загальну позицію фірми в галузі найчастіше характеризують таким чином: домінуючий лідер, лідер, сильний переслідувач, слабкий, виснажений переслідувач, агресивний новачок, аутсайдер, "безіменний невдаха". Розробляючи загальну стратегію підприємства, крім того, враховують певні фактори, що перебувають під безпосереднім впливом керівників. Загальні стратегії задають параметри стратегічного набору, тому треба щоразу досліджувати їх обґрунтованість і можливість виконання.

#### *Стратегія "лідирування на основі зниження витрат (цін)"*

Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами, що означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію.

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. Ця стратегія повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності.

*Перевагами стратегії "лідирування на основі зниження витрат (цін)" є:*

- для конкурентів – у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку



ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи рівний маржинальному по галузі прибуток;

- *для споживачів* – відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальних прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника. При обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів залишається нереалізованою;

- *для постачальників* – більша частка ринку дає змогу "перебирати на себе" великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів.

- *для товарів-замінників (субститутів)* – лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною.

Лідировання за допомогою низьких цін / витрат пов'язане водночас з певними ризиками:

- 1) ризик "технологічного прориву" зводить нанівець попередні інвестиції в удосконалення звичних виробничих процесів і виграш в ефективності;

- 2) ризик зменшення еластичності товару за ціною на основі зростання вимог до якості товарів та інших нецінових факторів;

- 3) поява товарів з іншими, більш привабливими якостями, для задоволення тих самих потреб;

- 4) насичення ринку в разі зміни потреб.

### **Стратегія диференціації**

За своїм змістом диференціація може бути різною за змістом, глибиною та формами.

*Перевагами диференціації є:*

- *для конкурентів* – підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торговельних знаків, марок або відомого імені виробника;

- *для споживачів* – зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості, підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти;

- *для постачальників* – високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, вибираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;

- *для підприємств*, які потенційно можуть увійти у галузь, лідерство у диференціації.

Лідерство у диференціації продукції найбільш прийнятне, якщо:

- існує багато способів диференціації продукту (послуги);

- різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;
- є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відображає потребу покупців;
- стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;
- підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти, і що базується на: унікальних властивостях продукту;
- є технічні переваги виготовлення; більший обсяг "послуг підтримки";
- є привабливість продукту чи послуги за принципом "більша вигода за ті самі гроші тощо";
- є можливість конкурувати по одному ключовому товару, здійснюючи основну диференціацію навколо нього.

Крім того, використання стратегії диференціації пов'язане з певними ризиками:

1) високі ціни, які відображають додаткові витрати на диференціацію продукту, можуть згодом перестати ототожнюватися споживачем з додатковими перевагами у споживанні. Покупець може відмовитися від товару з високою ціною на користь нижчих цін менш відомих торговельних марок (реалізуючи потребу в ощадливості);

2) споживач може дійти висновку, що стандартизовані товари зручніші у споживанні, ніж диференційовані, а надто тоді, коли стандартні характеристики пов'язані з більш легким комплектуванням з іншими товарами інших галузей, що споживаються одночасно;

3) конкуренти здатні імітувати продукти лідера у диференціації галузі до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, до того ж імітація можлива з меншими витратами, ніж виробництво основного продукту, що є об'єктом імітації; поява продуктів, що кардинально (виходячи за можливі межі диференціації) відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям фірм, оскільки, як зазначалося, покупці виявляють прихильність до відомих марок, а наявність надто обмеженої системи розподілу робить вхід у галузь майже неможливим; для товарів-замінників (субститутів) – виготовлені товари, які є результатом вибраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальним.

Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз з боку замінників у такій мірі, у якій проявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників.

### **Стратегія фокусування**

*Стратегія фокусування* – це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Треба розглянути графік переваг від орієнтації на задоволення специфічних потреб або від більших обсягів виробництва при виборі стратегії фокусування. У ході вибору стратегії фокусування з орієнтацією на зниження цін/витрат складається ситуація, коли на конкурентному сегменті підприємство досягає нижчих цін порівняно з рештою ринку, що обслуговується галуззю, тобто виникає додаткова "крива досвіду", яка характеризує події на сегменті ринку.

Вона відрізняється від "галузевої кривої досвіду" більш "скромними" обсягами виробництва, однак характеризує діяльність фірм, які приділяють більшу увагу ефективності виробництва та збуту. Такий підхід захищає невеликі підприємства галузі від більш потужних підприємств, для яких розміри сегмента не дають змоги відшкодувати свої умовно-постійні витрати.

Така стратегія доцільна за таких умов:

- наявності чіткого розмежування різних груп покупців, котрі мають специфічні потреби й використовують продукт по-різному;

- відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента;

- неможливості використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегменті;

- наявності значних відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості, інтенсивності впливу п'яти конкурентних сил, що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші.

Стратегія фокусування пов'язана з наявністю певних ризиків у її застосуванні:

- 1) можливість у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлене підприємство;

- 2) більша залежність підприємства від прихильностей та зміни потреб споживачів;

- 3) "пересегментація" ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо;

- 4) запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом.

## **ТЕМА 4. РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

### ***План викладу і засвоєння матеріалу***

#### ***4.1 Умови здійснення стратегії***

#### ***4.2 Розподіл ресурсів за окремими складовими***

#### ***4.3 Етапи складання бюджету***

#### ***4.4 Поточне планування та бюджетування***

### **4.1 Умови здійснення стратегії**

Згідно з визначенням стратегічного набору, необхідною є координація стратегій різного типу. Підприємство може досягти загальних цілей за умови збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії окремих видів у "стратегічному наборі", що сприяє їхньому взаємопідсиленню, тобто досягненню ефекту синергії. "Сила" загальних стратегій підприємства збільшується за допомогою збалансованості "портфеля", де відображено напрями його діяльності. Окремі напрями діяльності реалізуються ефективно, коли функціональні та ресурсні стратегії узгоджені та пристосовані одна до одної та до стратегій вищого рівня. Координація між окремими видами стратегій – це "концептуальний клей", що поєднує окремі види діяльності – як виробничі (бізнесові), так і управлінські.

*Одна з головних цілей стратегічного управління на підприємстві* – забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності (СЗГ) і їх ефективного використання для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей.

Ресурсне забезпечення стратегічної діяльності підприємства має здійснюватись у відповідній формі на основі розробки ресурсних стратегій, які сприяють розв'язанню таких завдань:

- визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах усіх необхідних видів;
- розрахунок допустимих ресурсних обмежень і формування прогресивних норм витрат ресурсів різних типів;
- визначення "зон стратегічних ресурсів", можливостей їхнього використання шляхом балансування обсягів і складу, термінів постачання з динамікою використання;
- розробка заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;
- використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій.

Стратегічні цілі, для того щоб бути досягнутими в майбутньому, уже сьогодні потребують рішень щодо витрат ресурсів. Майбутнє завжди невизначене, тому витрати ресурсів завжди супроводжуватимуться тим чи іншим рівнем ризику. Зовсім позбутися ризику неможливо; зведення ризику до мінімуму, як правило, потребує додаткових витрат і може бути неекономічним. Розробляючи ресурсні стратегії, треба обґрунтовувати можливий та допустимий рівні ризику, який бере на себе керівництво при використанні ресурсів з максимально можливою віддачею.

#### **4.2 Розподіл ресурсів за окремими складовими**

Ресурсні стратегії суттєво залежать від ситуації на ринках, що постачають ресурси. Зараз спостерігається інтенсивна пропозиція різних ресурсів, і, як наслідок, основна увага в ресурсних стратегіях приділяється вибору найпривабливіших ринків, що характеризують широким набором варіантів "ціна – якість", сполучень взаємодоповнюючих ресурсів, географічною різноманітністю тощо.

Останніми роками людство зрозуміло обмеженість природно-сировинних ресурсів. Не лише українські, а й підприємства розвинених країн зіткнулися з ситуацією, коли ресурси стають одним із головних обмежень (разом з часовими характеристиками), які можуть унеможливити здійснення будь-якої продуктивної стратегії. Дефіцит окремих ресурсів намагаються подолати різними шляхами, у тому числі за рахунок розвитку ресурсозберігаючих технологій, використання штучних матеріалів тощо, але не завжди ці заходи допомагають досягти бажаних результатів. Фізичний брак ресурсів доповнюється політичними обмеженнями в постачанні тих чи інших компонентів у різні країни.

I. Ансоф пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний з визначенням СЗГ при розробці продуктово-товарних стратегій: ресурсні потреби фірми визначати через "зони стратегічних ресурсів" (ЗСР), які

характеризують ситуацію із забезпеченням окремими видами ресурсів потреб підприємства.

ЗСР – сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.

Кожне підприємство працює з різними ЗСР, перелік яких зумовлюється особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища.

Для кожної ЗСР формуються стратегії, які, як зазначалося, є певною системою обмежень і стратегічних заходів, що розробляються підприємством з метою їх подолання. Однак на кожному конкретному відрізку часу узгодження інших видів стратегій з ресурсними – безумовна необхідність, що, зокрема, визначає й темпи виконання загальних стратегічних планів і програм. Через контроль і аналіз виконання планів та програм ресурсного забезпечення інших стратегічних планів і програм відбувається контроль та координація системи розподілу ресурсів між окремими підрозділами, тобто реалізація найдавнішої, первісної функції, яку із самого початку здійснювало стратегічне управління ще на ранніх етапах свого розвитку.

Отже, *ресурсна стратегія* – це узагальнена модель дій підприємства у ЗСР, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності.

*Ресурсні стратегії* – тип забезпечуючих стратегій стратегічного набору, у яких визначаються стратегії поведінки підприємства у ЗСР, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів; систем розподілу і поповнення ресурсів.

Реалізація ресурсних стратегій означає також формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства, оскільки кількість, співвідношення та цільова спрямованість використання ресурсів "задають" основні цільові характеристики виробничого потенціалу підприємства.

*Основна мета будь-якої ресурсної стратегії* полягає в тому, щоб, урахувавши всі вимоги продуктових і функціональних стратегій, забезпечити підприємство сировиною, матеріалами, паливом, запчастинами, обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами.

Основою для розрахунків потреб у ресурсах є:

- продуктові стратегії, де визначено необхідні типи та обсяги виробництва продукції для заповнення "стратегічної прогаліни";
- функціональні стратегії, де визначено потреби в ресурсах для створення, підтримки, розвитку та скорочення діяльності окремих функціональних підсистем підприємства;
- необхідний рівень резервів для забезпечення безперервного функціонування підприємства; прогнози та аналіз тенденцій створення та впровадження досліджень, відносно нових матеріалів, технологій, виробничих процесів, а також розвідки нових покладів корисних копалин;
- методи обґрунтування раціонального використання матеріальних ресурсів з урахуванням змін у їхній структурі, заміни дефіцитних матеріалів менш дефіцитними, використання внутрішніх резервів, вторинної сировини та відходів;

У загальному вигляді потреби в матеріальних ресурсах можна розрахувати так:

$$П = О \cdot Ч Н + Зп - Зо, (4.1)$$

де О-обсяги виробництва певного продукту згідно з вибраною продуктово-товарною стратегією;

Н – прийняті норми витрат сировини (матеріалу) на одиницю продукції, що забезпечують необхідний рівень конкурентоспроможності;

Зп – нормативний перехідний виробничий запас продукту, необхідний для забезпечення безперервного виробництва;

Зо – очікуваний запас даного виду продукту на початок планового періоду.

Якщо неможливо обчислити норми витрат на одиницю продукції, як правило, використовують показники витрат ресурсів на певну кількість грошових одиниць (100, 1000 і т. д.).

Орієнтовну потребу в матеріальних ресурсах на плановий період можна визначити, скориставшись методом динамічних коефіцієнтів:

$$П_{пл} = Фр \cdot Ч \cdot Кп \cdot Ч \cdot Кн, (4.2)$$

де Фр – фактичний обсяг витрат матеріалів на виготовлення продуктів-аналогів за попередній період;

Кп – коефіцієнт зростання/зменшення обсягу виготовлення продукту в плановому періоді порівняно з попереднім періодом;

Кн – коефіцієнт збільшення/зниження норм витрат на одиницю продукції, згідно з розробленими для цього заходами.

Залежно від місця, ролі, рівня перетворень у забезпеченні, а також з урахуванням суб'єктивних факторів, можна застосовувати різні підходи до змісту ресурсних стратегій:

для кожного виду сировини або матеріалу розробляти окрему ресурсну стратегію;

формуванню стратегію для групи матеріалів або сировини;

розробляти комплексну ресурсну стратегію для всього підприємства.

З метою безперервного забезпечення підприємств сировиною, матеріалами, паливом та іншими матеріально-сировинними ресурсами планується певний обсяг оборотних коштів, які складаються із засобів, вкладених у фонди обігу (товарні запаси, грошові ресурси, необхідні для забезпечення безперервного обігу товарів, грошей у розрахунках з постачальниками), та грошей, вкладених в обігові кошти (тара, матеріали для господарських потреб, малоцінні та швидкозношувані предмети, паливо, витрати майбутніх періодів). Правильна організація обігу оборотних коштів можлива за умови врахування зв'язків стратегій матеріальних і фінансових ресурсів.

Продуктові стратегії визначають, що саме передбачається виготовляти на підприємстві. Вони ж визначають галузеву приналежність підприємства, задають вимоги до техніки і технології виготовлення продукції певного типу. Отже, кількість, структура та види обладнання й устаткування визначаються галуззю, продукцією, передбаченою до виготовлення продуктовими стратегіями, а також технологією переробки ресурсів у готову продукцію.

Підприємства для визначення можливостей забезпечення технікою та технологією найчастіше використовують їхню вартісну форму – основні фонди (і, в цілому, є зв'язок з інвестиційними стратегіями). У практиці обліку виробничі фонди поділяються на будівлі, споруди, силове устаткування, передавальне обладнання, робочі механізми та апарати, інструменти і приладдя, господарський інвентар, транспорт, відносно яких приймаються рішення про напрями використання коштів.

Існує тісний зв'язок між забезпеченням технікою та виробничими стратегіями. Так, потреби в окремих видах обладнання, машинах і механізмах у натуральному вираженні визначаються окремо:

- для капітального будівництва та реконструкції підприємства;
- заміни застарілого обладнання на основному, допоміжному та обслуговуючому виробництві;
- комплектації продукції машинобудування;
- науково-дослідних робіт тощо.

Безумовним фактором забезпечення функціонування будь-якого підприємства є залучення персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками. З розвитком суспільства людський фактор набуває все більшого значення внаслідок зростання загального рівня освіти та культури, а також вимог людей щодо умов життя та праці. Це потребує нових підходів до управління загалом і створення нових важелів управління персоналом зокрема.

*Трудові ресурси* – поняття дуже складне, воно охоплює різноманітні групи працівників незалежно від їхньої ролі в процесі виробництва, від функцій, які вони виконують, кваліфікаційного складу тощо.

Для правильного визначення підходу до формування кадрової складової виробничого потенціалу застосовують різні групування персоналу підприємства.

Щодо ролі у виробництві виокремлюють промислово-виробничий та невиробничий персонал. В основу такого поділу покладено об'єкти їхньої праці, а не функції. *Промислово-виробничий персонал* – це працівники, зайняті безпосередньо у виробництві продукції, а також у підрозділах обслуговування. Непромисловий персонал – це робітники, безпосередньо не пов'язані з виготовленням продукції, тобто робітники-ремонтники будівель і споруд, працівники наукових лабораторій, навчальних підрозділів, соціальних закладів тощо.

Специфіка трудових ресурсів полягає в тому, що забезпечення ними підприємства пов'язано з роботою з конкретними особами, які мають не лише професійно-кваліфікаційні характеристики, а й досвід, рівень культури, виховання, статево-вікові відмінності.

Крім того, будь-які зміни на підприємстві зумовлюють зміни вимог до персоналу, тому не треба сподіватися на те, що можна задовольнити потреби підприємства в трудових ресурсах один раз і назавжди. Необхідно постійно вивчати потреби у персоналі та можливості їх задоволення.

Необхідні прямі та непрямі витрати (інвестиції) на заохочення персоналу, для забезпечення ефективного функціонування підприємства, постійно зростають і включають у себе:

- заробітну плату, витрати на соціальні потреби (соціальне страхування та пенсійне забезпечення);
- витрати на пошук, найм і підготовку (перепідготовку) працівників, які тим вищі, чим кваліфікованіші кадри потрібні для здійснення процесу виробництва та управління;
- витрати на створення робочих місць з певними умовами праці, обладнанням, що постійно вдосконалюється з розвитком науково-технічного прогресу та міжнародної конкуренції.

Створюючи фінансові стратегії, підприємства стикаються з протиріччям у розумінні їх місця в "стратегічному наборі":

1) з погляду власників, фінансові стратегії – основні, оскільки мають забезпечувати їхній добробут. Головне для власників – нагромадження доходів і прибутків для виплати дивідендів акціонерам, зниження ризику та підвищення дохідності підприємства. Орієнтація при цьому на короткострокову прибутковість, яка дає "швидкі гроші";

2) з погляду керівників і працівників підприємства, головне – це подальше функціонування підприємства, тому фінансові стратегії належать до ресурсних і відіграють роль засобів у реалізації інших стратегій та розвитку підприємства взагалі, визначають можливості самоінвестування тощо.

Крім того, фінансові стратегії нерідко вступають у протиріччя з загальними та продуктовими стратегіями. Наприклад, зміцнення конкурентної позиції на ринку щодо конкретного товару потребує додаткових інвестицій (витрат), а поточні фінансові показники при цьому можуть погіршитись.

Керівництву підприємства треба постійно балансувати між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів, тому певні протиріччя спостерігаються і в стандартних фінансових цілях і стратегіях:

- збільшення внутрішньої вартості капіталу;
- досягнення високих темпів зростання доходів і дивідендів на одну просту акцію;
- скорочення зовнішніх джерел фінансування (тобто покращення співвідношення власного та позичкового капіталу) тощо;
- вдосконалення структури капіталу фірми (співвідношення між основним та оборотним капіталом).

Фінансові ресурси, їхні обсяги та джерела формування є фундаментом виконання всіх інших елементів "стратегічного набору". Так, закупівля ресурсів інших типів залежить від наявності певних обсягів грошових ресурсів, можливостей їхнього використання.

Джерелами формування фінансових ресурсів є власні джерела (прибуток, амортизація, випуск нових акцій, реалізація / вилучення основних фондів тощо) і позичкові (нові боргові зобов'язання у вигляді довго- та короткострокових кредитів, застав, векселів тощо). Окремими джерелами можуть бути пряме бюджетне фінансування, благодійна допомога. Основою для визначення джерел фінансування є звіт про грошові надходження.

Необхідність існування стратегічних (страхових, ризикових) фондів зумовлена імовірнісними розрахунками майбутніх надходжень, витрат, ризиком роботи в



несталому оточуючому середовищі. Досвід роботи західних корпорацій свідчить про необхідність формування певної структури стратегічних фондів:

- фондів загального корпоративного рівня;
- окремих (пов'язаних із загальними) фондів автономних організаційних утворень (у вигляді "стратегічних господарських центрів");
- спеціальних фондів для формування ресурсних і функціональних потенціалів.

Обсяг робіт для різних напрямів зумовлюється фінансовими можливостями підприємства, оскільки вони мають найвищий рівень взаємозамінності з різними частинами функціонального та ресурсного потенціалу підприємства. Найтіснішим є зв'язок фінансів з іншими ресурсними стратегіями.

Дуже специфічним ресурсом сучасного виробництва стає інформація, що є умовою та елементом будь-якої виробничої діяльності. Високими темпами розвиваються ринки інформаційних ресурсів. Все більше місця в діяльності людей займають інформаційні технології, Internet. Інформація нині використовується для заміщення живої праці, сировини та енергії, стає необхідним елементом у формуванні доданої вартості продукції.

Інформація нині стає новим джерелом доданої вартості, невід'ємною складовою виробничого потенціалу підприємства, оскільки існує та впроваджується у вигляді результатів наукових розробок, проектів і конструкторських рішень, а також у вигляді знань, навичок і досвіду персоналу підприємства

Особливе місце у виробництві належить трудовим ресурсам, що є носіями специфічної інформації – знань, навичок і досвіду. Наявність чи відсутність необхідної для даного виробництва інформації у конкретного індивіда визначає його цінність для підприємства; на таких засадах добирають працівників.

Окремо треба розглянути енергетичні ресурси. Більшість підприємств України змушені зараз ретельно досліджувати енергомісткість власного виробництва, щоб скласти свій оптимальний енергетичний бюджет у межах існуючих обмежень. Властивості енергії як ресурсу полягають у тому, що енергія легко трансформується з одного виду в інший. Це дає змогу пристосувати її до всіх особливостей виробництва.

Стратегії стосовно енергетичних ресурсів пронизують усю виробничу діяльність держави, починаючи з міжурядових домовленостей, стратегій енергопостачання окремих регіонів, галузей, підприємств і відомств. Вони мають форму енергетичних програм і повинні забезпечити взаємозв'язок і взаємопогодженість дій різних суб'єктів господарювання.

Розробка та впровадження ресурсних енергетичних стратегій, виходячи зі специфічних особливостей енергопостачання в Україні, має специфічні особливості, які полягають у необхідності врахування кожним підприємством державної політики у цій сфері.

Енергетичний ринок України у тому вигляді, у якому він нині існує, – не ефективний, не прозорий і потребує від кожного підприємства пильної уваги. Основний його недолік – відсутність урахування інтересів виробників при формуванні потоків і взаємовідносин між виробниками, постачальниками та споживачами, що призводить до дефіциту енергії та боргів за її постачання.

### 4.3 Етапи складання бюджету

Основою діяльності з мобілізації ресурсів повинен бути їх розподіл за окремими складовими стратегії та за часом. Це стосується, у першу чергу, фінансових ресурсів, які повинні бути розподілені так, щоб завжди в потрібний момент були необхідні кошти. Такий розподіл можливий лише при грамотно складеному бюджеті.

Для цього в бюджеті варто встановити стратегічні орієнтири витрати коштів, що фіксують те, на які цілі можуть здійснюватися витрати, і те, куди гроші не слід вкладати. Бюджет являє собою метод розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі для досягнення мети.

*Бюджети* – найбільш поширений компонент формального планування і, поряд з управлінням за цілями, є головним управлінським інструментом.

Першим кроком під час складання бюджету буде вираження в числовій формі як ресурсів, так і сформованих цілей. Присвоєння числового значення всім ресурсам і цілям являє собою важливий аспект планування в організації. Кількісні показники дозволяють керівникові побачити, об'єднати і порівняти різні елементи, що використовуються в роботі організації.

### 4.4 Поточне планування та бюджетування

На перших етапах створення та функціонування підприємств можна розпізнати характеристики управління, що були притаманні теорії та практиці керівництва підприємствами на ранніх етапах розвитку та становлення управління як науки (тобто на початку ХХ століття). Кожне підприємство має певні механізми регулювання, що дають змогу запобігати відхиленням і виправляти їх. Якщо зовнішнє середовище дозволяє фірмі розвиватися такими темпами, які "задаються" можливостями її внутрішнього середовища (не обмежуючи їх), то керівники можуть управляти, не дуже зважаючи на фактори, що діють за межами підприємства, повністю спрямувавши свої зусилля на розв'язання внутрішніх проблем.

Поточне планування та бюджетування є характерною рисою управління, що базується на контролі та управлінні "за відхиленнями". Загальними рисами поточного планування та бюджетування є їхній короткостроковий характер (на один рік) і внутрішня спрямованість без урахування зовнішніх умов функціонування підприємства: ринків, конкуренції, стану економіки, демографії, НТП тощо. Це їхній основний недолік, що не дає змоги забезпечувати надійний розвиток фірми.

Поточне планування та бюджетування мають певні переваги:

**1) з точки зору витрат:**

- забезпечують економний підхід до використання всіх типів ресурсів (сировини, матеріалів, устаткування, фінансів тощо);
- забезпечують контроль витрат залежно від тієї конкретної цілі, що їх зумовлює;
- дають змогу зменшити витрати за рахунок децентралізації рішень;
- орієнтують керівництво на організацію ефективної роботи фінансових і бухгалтерських підрозділів у напрямі пошуку й використання всіх видів резервів;

**2) з точки зору управління фінансами:**

– дають змогу прогнозувати надходження й використання грошей протягом року та встановлювати фінансові межі, у яких відбувається діяльність;

– дають змогу заздалегідь визначити де, коли і на яку суму можна забезпечити фінансування;

– підвищують імідж підприємства перед фінансовими організаціями (при якісному використанні методу та супутніх йому елементів);

### **3) з точки зору комерційної діяльності:**

– зміст бюджетування змушує підприємство вивчати та прогнозувати місце продукції підприємства на ринках, тобто поступово виходити за межі різного періоду планування;

– дають змогу формулювати й виконувати дії, які поліпшують стан підприємства загалом;

### **4) з точки зору планово-аналітичної діяльності:**

– змушують детально аналізувати всі сторони діяльності підприємства;

– потрібні для розробки всебічно обґрунтованих планів, що регулюють діяльність усього підприємства та окремих його підсистем;

– є засобом кількісного оцінювання досягнення короткострокових цілей підприємства (без емоційних і суб'єктивних поглядів керівників);

– є засобом виявлення відхилень ("сигналів тривоги") в діяльності, пов'язаній з виконанням планів;

### **5) з погляду загального керівництва:**

– чітко визначають місце, важливість і вартість кожної структурної ланки, її внесок у загальні результати;

– забезпечують координацію діяльності всіх підрозділів, спрямованої на досягнення кінцевих результатів;

– створюють умови для децентралізації відповідальності;

– підвищують гнучкість за рахунок розподілу обов'язків;

### **6) з точки зору організації контролю:**

– створюють підстави для контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями;

– дають змогу контролювати рентабельність (у широкому розумінні);

### **7) підвищують загальну ефективність діяльності підприємства.**

Варто зазначити, що позитивні риси поточного планування та бюджетування на практиці можуть бути й недосяжними, тому що це залежить від способів їхнього застосування.

Бюджетування пов'язане з певними *труднощами*:

1) потребує великих затрат часу і грошей при його освоєнні;

2) змінює структуру керівництва й управління, що за відсутності контролю може призвести до хаосу та підвищення рівня опору змінам на підприємстві;

3) потребує певного досвіду й навичок від працівників (у протилежному разі можна навіть завдати шкоди);

4) не замінює інші методи управління підприємством.

Поточне планування та бюджетування пройшли певний шлях розвитку, позбавляючись своїх недоліків і обмежень. Так, незмінні плани-кошториси поступово було замінено гнучкими бюджетами з інтервальними значеннями допустимих

показників з ретельним обґрунтуванням значень по кварталах і місяцях. У США в 60-х роках значного поширення набули такі форми, як "програмне бюджетування", що орієнтувалося не на організацію, а на певний проект чи програму, які орієнтували кожний структурний підрозділ організації, незалежно від показників, досягнутих у звітному році, доводити необхідність свого існування, включення до планового бюджету на наступний рік. У такому вигляді система бюджетування використовується і нині.

## **ТЕМА 5. КОГНІТИВНІСТЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **План викладу і засвоєння матеріалу**

5.1 Передумови стратегічного розвитку підприємства

5.2 Когнітивність в аспекті стратегічного розвитку підприємства

### **5.1 Передумови стратегічного розвитку підприємства**

Динамічне ринкове середовище вимагає від суб'єктів господарювання чітко спланованих дій та заходів щодо забезпечення його розвитку. Формування стратегії розвитку визначається забезпеченням провідної мети підприємства, що гармонійно поєднує його цілі.

У ринкових умовах сталий розвиток може оцінюватися як керований. Саме у цьому полягає вирішальна роль підприємств як самостійних, але невід'ємних елементів економіки.

Сьогодні стратегічною метою розвитку української економіки є орієнтація підприємств на стратегічний розвиток. Звичайно, цей процес є досить складним, але необхідним в умовах динамічного ринкового середовища.

Ідея концепції стратегічного розвитку виникла вперше у Декларації першої Конференції ООН у 1972 р. Сьогодні поняття "стратегічний розвиток" розглядається як:

- 1) необхідність забезпечення функціонування суб'єкта господарювання в перспективі;
- 2) гнучка система змін, необхідних для підтримки ефективної діяльності підприємства у взаємодії з конкурентним середовищем;
- 3) програма дій та заходів, спрямованих на визначення проблем та перспектив підприємства, а також переоцінка і періодична перевірка визначених цілей.

Теорія і практика підходів щодо управління стратегічним розвитком поєднує у собі наступні риси:

- 1) визначення економічного стану підприємства шляхом проведення фінансового аналізу;
- 2) формування сценаріїв оперативних та стратегічних управлінських рішень з метою поліпшення економічної ситуації;
- 3) визначення змін в економічному стані впродовж звітного періоду;
- 4) виявлення й аналіз факторів, які впливають на формування незадовільного економічного стану підприємства;

- 5) прогноз й оцінка загальних тенденцій зміни економічного стану;
- 6) аналіз соціальної діяльності підприємства;
- 7) аналіз екологічної діяльності підприємства;

Результатом такої діяльності є надання оцінки підприємству, як уособленню концепції стратегічного розвитку.

## **5.2 Когнітивність в аспекті стратегічного розвитку підприємства**

Когнітивність – це властивість об'єкту або явища яка при відображенні в свідомості людини спонукає до осмислення, реконструкції або встановлення асоціацій між його складовими.

Впровадження когнітивного підходу в стратегічному розвитку підприємства базується на наступних передумовах:

- 1) формування стратегії здійснюється на підсвідомості в процесі пізнання.
- 2) стратегії запроваджуються як перспективи на основі інформації отриманої із зовнішнього середовища.
- 3) дана інформація є інтерпретацією світу який існує в тому вигляді в якому він сприймається.
- 4) стратегії пов'язані із значними труднощами оскільки є певний опір працівників.

Теорія когнітивності використовує різноманітні методи та способи формування майбутньої стратегії.

Поширеним методом є частковий інкременталізм (теорія, яка обумовлює необхідність поетапного і послідовного удосконалення практики управління на основі реалізації процесу планування) або політика фрагментарності при цьому необхідно враховувати наступний алгоритм поточного інкременталізму:

- випереджати офіційну систему інформації (швидке реагування на слабкі сигнали не очікувати сильних);
- підвищувати свою обізнаність – на ранніх стадіях формування стратегії, процес управління носить індикативний (рекомендаційний), а не директивний (адміністративний) характер;
- створювати довірчі символи змін – керівники в силу суб'єктивних і об'єктивних причин не можуть безпосередньо спілкуватися з тисячами людей, як будуть впроваджувати розроблену стратегію, тому використовують певні символічні кроки, які без вербальних форм передають спілкування;
- вітати та підтримувати нові точки зору – топ менеджери свідомо провокують диспути та обговорення серед працівників, щоб почути нову точку зору з приводу реалізації майбутніх стратегій;
- зробити тактичний хід – зайнятись вирішенням локальних питань, у випадках коли широкомасштабні зміни зустрічають сильний супротив, можна зупинитися на реалізації невеликих програм;
- посилювати політичну підтримку – складовими формування стратегії підприємства є тактика, політика, процедури, правила, при цьому політика використовується двічі;
- отримати перевагу над опозицією, необхідно знайти прихильників стратегії не тільки серед своїх прихильників, але й серед супротивників при цьому вважають, що

не має зайвих людей або невмілих працівників, проте менеджери, які невірно розставляють свої кадри;

– свідомо виробляти та підвищувати гнучкість – менеджери повинні використовувати певні дії, які направлені на підвищення гнучкості підприємства і використання ряду резервів.

## **ТЕМА 6. ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### *План викладу і засвоєння матеріалу*

#### **6.1 Характеристика етапів життєвого циклу організації**

#### **6.2 Особливості впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації**

### **6.1 Характеристика етапів життєвого циклу організації**

Організації зароджуються, розвиваються, добиваються успіхів, слабшають і, зрештою, припиняють своє існування. Деякі з них існують нескінченно довго, жодна не живе без змін. Нові організації формуються щодня. У той же час щодня сотні організацій ліквідуються назавжди. Ті, що вміють адаптуватися процвітають, негнучкі – зникають. Якісь організації розвиваються швидше інших і роблять свою справу краще, ніж інші. Керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться організація, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу.

Саме тому розповсюджене поняття про життєвий цикл організацій як про передбачувані їх зміни з визначеною послідовністю станів протягом певного часу. Один з варіантів розподілу життєвого циклу організації на відповідні тимчасові відрізки передбачає наступні етапи:

**1. Етап підприємництва.** Організація знаходиться в стадії становлення, формується життєвий цикл продукції. Цілі є ще нечіткими, творчий процес проходить вільно, просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення ресурсами.

**2. Етап колективності.** Розвиваються інноваційні процеси попереднього етапу, формується місія організації. Комунікації і структура в рамках організації залишаються в сутності неформальними. Члени організації витрачають багато часу на виконання своїх обов'язків і демонструють високі зобов'язання.

**3. Етап формалізації і управління.** Структура організації стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Опір робиться на ефективність інновацій і стабільність. Розробка і прийняття рішень стають ведучими компонентами організації. Зростає роль вищої керівної ланки організації, процес прийняття рішень стає більш зваженим, консервативним. Ролі уточнені таким чином, що вибуття тих чи інших членів організації не викликає серйозної небезпеки.

**4. Етап розробки структури.** Організація збільшує випуск своїх продуктів і розширює ринок надання послуг. Керівники виявляють нові можливості розвитку. Організаційна структура стає більш комплексною і відпрацьованою. Механізм прийняття рішень децентралізований.

*5. Етап спаду.* У результаті конкуренції на ринку, в організації зменшується попит на свою продукцію чи послуги. Керівники шукають шляхи утримання ринків і використання нових можливостей. Збільшується потреба в працівниках, особливо тих, хто має найбільш цінні спеціальності. Кількість конфліктів нерідко збільшується. До керівництва приходять нові люди, які намагаються затримати занепад. Механізм розробки і прийняття рішень централізований.

## **6.2 Особливості впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації**

В умовах динамічного ринкового середовища підприємства не встигають адаптуватися до змін, у зв'язку з цим виникає необхідність переглядати базові стратегії та вносити зміни на різних стадіях життєвого циклу. Ігнорування змін, які диктує економіка призводить до накопичення суперечностей в діяльності самого підприємства. Така ситуація викликає порушення рівноваги економічної системи, поступово втрачається життєздатність підприємства, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку і врешті-решт створюється кризова ситуація.

Кризові явища в розвитку підприємства тісно пов'язані з певним характером життєвого циклу підприємства. Характерною особливістю є те, що кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу проекту. Однак реалізація всієї сукупності змін починається лише на певному етапі життєвого циклу: в умовах різкого спаду, який характеризується, як правило, неплатоспроможністю підприємства.

Особливості впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації полягають в наступному:

- організація як важлива система економіки повинна здійснювати моніторинг як внутрішнього, так і зовнішнього середовища з метою визначення необхідності впровадження змін;

- кожний етап життєвого циклу підприємства вимагає перегляду позицій та визначення можливості переходу до іншого етапу, адже кожна наступна фаза циклу можлива тільки в результаті успішного завершення попередньої;

- впровадження змін потребує не лише ідентифікацію проблеми, але й розробку заходів щодо її усунення та уникнення в майбутньому;

- впровадження змін необхідне на кожному етапі, так це можливо лише за умов ефективної команди менеджерів, які визначають необхідність змін, розробляють системні заходи щодо їх впровадження, а також прогнозують їх ефективність та вплив на наступний етап життєвого циклу.

## **ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*План викладу і засвоєння матеріалу*

*7.1 Опір як наслідок проведення змін*

*7.2 Носії опору*

*7.3 Стилі проведення змін*

## 7.1 Опір як наслідок проведення змін

Успішне впровадження стратегічних змін істотно залежить від спроможності вищого керівництва спрямувати ці зміни. У багатьох організаціях керівництво перевантажене вирішенням поточних завдань і не має можливості зосередитися на стратегічних проблемах. Окрім цього, особливістю вітчизняних керівників можна вважати і небажання "ділитися" правами з підлеглими.

Запровадження стратегічних змін ускладнюється тим, що вони нашоухуються на опір. Опір змінам може бути таким сильним, що його не вдасться побороти, тому, перш ніж впроваджувати зміни, необхідно проаналізувати й передбачити силу опору.

Силу опору змінам розглядають як комбінацію двох чинників: прийняття чи неприйняття змін; відкрите чи приховане ставлення до змін. Керівництво організації, збираючи інформацію під час бесід, інтерв'ю, анкетування, має з'ясувати, який тип реакції на зміни можливий в організації, як розподіляться працівники за ставленням до змін. Розрізняють такі типи працівників за цими двома параметрами: противник, прихильник, "пасивний спостерігач" і "небезпечний елемент".

Повністю нейтралізувати опір неможливо, тому виникає необхідність зменшення його сили. Аналіз потенційних сил, які чинять опір, дає змогу виявити в організації працівників або їхні групи, які будуть особливо активними противниками, та з'ясувати можливі причини такої поведінки. Зменшити опір можна, об'єднавши людей у творчі групи, які сприятимуть цим змінам.

Проводять також широку роз'яснювальну роботу щодо необхідності змін для вирішення стратегічних завдань.

Дослідження свідчать, що готовність людей до змін не є безмежною, але вона містить певні можливості. Для цього обов'язково потрібно брати до уваги психологічний чинник.

Керівництво організації, проводячи зміни, має продемонструвати впевненість у правильності вибору і необхідності його реалізації, намагатися послідовно втілювати плани в життя, без зайвої поспішності. Хоча практично нереально досягти повного схвалення змін, особливо на початку їх втілення. Слід спокійно сприймати невеликий опір і терпляче ставитися до працівників, які спочатку опиралися, а потім змінили свою позицію.

## 7.2 Носії опору

Носіями опору, так само, як і носіями змін, є люди. Люди бояться того, що зміни в організації торкнуться їх роботи, їх становища в організації. Тому вони намагаються заважати змінам для того, щоб не потрапити в нову, незрозумілу для них ситуацію, за якої їм доведеться багато робити не так, як вони вже звикли, займатися тим, чим раніше вони не займалися.

Значну увагу треба приділяти тактиці впровадження змін, яка може мати три форми:

- примушування;
- переконання;



– залучення.

Примушування може призвести до зростання напруженості у відносинах, розчарування і досить великого опору змінам.

**Примушування** – це метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків. Однак він необхідний в умовах дефіциту часу, коли результати треба отримати дуже швидко. Примушування нерідко пропонують як метод зміни ОСУ та інших структурних перетворень. Труднощі з впровадженням цього методу пов'язані із соціальними (неформальними) аспектами діяльності організації: відсутність атмосфери підтримки нововведень, механізмів запобігання опору, належної компетенції для впровадження і підтримки змін. Усе це проявляється у зволіканні з впровадженням змін, саботажі, ігноруванні вказівок щодо характеру і масштабу змін, зниженні якості управлінських рішень і поточної роботи та ін.

**Переконання** – це найконфліктніший метод впровадження змін. Цих недоліків можна позбутися, якщо до початку впровадження змін з'ясувати інтереси та потреби персоналу, виявити потенційні джерела опору чи підтримки і віднайти способи впливу на них. Це забезпечить організаційну підтримку змінам, у тому числі за допомогою сторонніх консультантів.

**Адаптація** – це процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. У такий спосіб можна вплинути на традиції, структуру влади, компетенцію керівників, тобто, передусім, на неформальні аспекти діяльності організації. Соціологи вважають цей метод найбільш органічним; його зумовлюють постійний вплив зовнішніх факторів; незадовільні результати діяльності підприємства, а також ініціатива творчих сил фірми.

Умовами ефективного застосування цього методу є участь не тільки (і не стільки) вищих керівників, а найбільшої кількості працівників. Тоді навіть слабкий опір можна буде подолати за допомогою компромісів, угод і договорів, а це дасть змогу уникнути конфліктів.

Метод адаптації потребує спеціальних знань. Його треба підсилювати відповідною мотивацією, змінами в розподілі сил, способі мислення, компетентності.

Адаптацію можна розглядати як попередній етап організаційних змін, але це не означає, що після впровадження організаційних змін соціально- психологічні фактори вийдуть з-під контролю. Бажання повернути все назад дуже настійливе, і про це треба пам'ятати.

"Управління опором" передбачає використання поетапного планового підходу до введення змін; до того ж планування та впровадження відбувається одночасно.

Опір мінімальний і контролюється за допомогою формування так званого "стартового майданчика".

**"Стартовий майданчик"** – це джерела і ланки влади, підтримки та відповідальності, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і

безперервність. Сили, що входять до "стартового майданчика", беруть участь у розробці планів процесу змін, визначають відповідальних осіб, схеми взаємодій та етапи перетворень.

Їхня діяльність передбачає:

- аналіз підготовленості системи до змін;
- повний опис змін;
- ознайомлення кожної зацікавленої особи з проектами організаційної роботи;
- залучення до роботи всіх ланок, де мають відбуватися організаційні зміни;
- спростування чуток і побоювань через надання достовірної інформації;
- надання впроваджуваним змінам необхідної форми;
- формування атмосфери підтримки на всіх рівнях управління.

В умовах "управління опором" дуже яскраво проявляються переваги переконання і залучення порівняно з примушуванням під час участі в організаційних змінах, оскільки тут можна використовувати весь спектр мотивації як окремих осіб (з урахуванням індивідуальних особливостей), так і всього колективу. Для характеристики сутності "управління опором" треба розглянути "аналіз поля сил", який дає змогу об'єктивно оцінити ситуацію, що склалася в організації протягом ОР. Кожна організація – це сукупність осіб і різних груп зі своїми цілями та інтересами.

Найвпливовішими є такі групи: акціонери, профспілки, керівники, наймані робітники. Крім того, на діяльність організації впливають клієнти, місцеві органи влади, кредити та ін. Приймаючи будь-яке рішення про зміни, треба враховувати, що вони пов'язані зі збільшеннями витрат, а іноді і з погіршенням результатів роботи виробництва. Це, у свою чергу, може задовольнити інтереси різних груп.

Керівники підприємства, приймаючи рішення, мусять враховувати такі характеристики груп:

- а) силу групи, зумовлену її чисельністю та ступенем влади;
- б) агресивність;
- в) механізм впливу;
- г) вірогідність і силу тиску.

Кожна група в змозі мати "свій" сценарій ОР, що враховує групові інтереси.

### 7.3 Стилi проведення змін

Значну роль відіграє стиль проведення змін і усунення конфліктів. Розрізняють такі види стилів:

**конкурентний стиль** – керівник зорієнтований на силу, наполягає на утвердженні своїх прав, передбачає наявність переможця та переможеного;

**стиль самоусунення**, при якому керівник виявляє низьку настирливість у реалізації змін, прагне знайти порозуміння з противниками;

**стиль компромісу** передбачає наполягання керівництва на проведенні змін і прагнення керівництва порозумітися з тими, хто чинить опір;

**стиль пристосування** виражається в бажанні керівництва налагодити співпрацю, уникнути конфлікту при незначному наполяганні на прийнятті сформованих завдань; стиль співпраці характеризується тим, що керівництво прагне реалізувати свої підходи й порозумітися з опонентами змін.

Вибір стратегії та проведення необхідних змін для її реалізації вимагає великих витрат різних ресурсів. Обґрунтування та реалізація стратегічних рішень передбачає наявність відповідної інформації, а інформаційні ресурси організації тісно пов'язані з інтелектуальними. Організація повинна мати кадри, які в змозі не тільки розробити черговий бізнес-план, але й, у першу чергу, визначити тенденції та перспективи того

чи іншого бізнесу, сформувавши напрями розвитку організації, довести необхідність концентрації ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Таким чином, для трансформації організації під час впровадження стратегії потрібно здійснити такі заходи:

- створити відчуття необхідності змін, визнання та обговорення причин існуючого стану;
- сформувавши могутню коаліцію, яка б володіла здатністю управляти змінами, та мотивувати її;
- пропагувати перспективи організації, використовуючи всі можливі засоби для пояснення місії та стратегій, навчати працівників нового стилю роботи на прикладі сформованої коаліції;
- впроваджувати необхідні зміни, позбуватися перешкод до них, за необхідності змінювати організаційну структуру та культуру організації;
- планувати та втілювати короткострокові перемоги, виявляти та заохочувати працівників, які досягли певних результатів у роботі;
- планувати досягнення ще вагоміших результатів, заохочувати працівників, які можуть забезпечити таке досягнення, та залучати нові проекти, технології, фахівців;
- утверджувати нові підходи, відстежувати все найкраще, що з'являється в конкурентів, лідирувати на ринку.

Перелічені заходи можна доповнити іншими, не менш важливими, але для досягнення бажаного результату їх слід упроваджувати відповідно до умов, у яких діє організація.

## **ТЕМА 8. ФУНКЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ В ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

### *План викладу і засвоєння матеріалу*

#### **8.1 Розробка базових стратегій діяльності підприємства**

#### **8.2 Розробка окремих видів стратегій**

#### **8.3 Розробка стратегій окремих бізнес-стратегій та їх систем**

### **8.1 Розробка базових стратегій діяльності підприємства**

Відправним моментом у стратегічному плануванні є вибір базової стратегії. Вихідними даними для вибору базової стратегії служать як макроекономічні чинники, так і внутрішні можливості підприємства, що визначаються циклом його розвитку, а основне завдання, що вирішується при цьому, полягає у забезпеченні узгодженості між цілями і ресурсами. Як результат спроб досягнення такого узгодження і виникають альтернативні варіанти. Кожному з них відповідає конкретний блок методів із забезпечення обраних напрямків діяльності, удосконалення організаційної структури і системи управління, зі стимулювання, підбору, ранжирування і підвищення кваліфікації кадрів, освоєння виробництва нових видів продукції, методів просування її на ринок і т.д.

У розробці варіантів базової стратегії широко використовується методичний прийом, пов'язаний із стратегічною сегментацією діяльності організації і виділенням

стратегічних зон господарювання (СЗГ). Цей прийом є своєрідним поглядом збоку на об'єкт управління, пов'язаний з аналізом зовнішнього оточення і врахуванням окремих тенденцій, загроз і нових можливостей.

Об'єктом аналізу при стратегічній сегментації стають стратегічні зони господарювання. Вони розглядаються як окремі сегменти зовнішнього середовища, на які організація має або хоче одержати вихід.

Вибір СЗГ. На першому етапі розробки базової стратегії первинний аналіз полягає у виборі СЗГ і дослідженні їх у відриві від існуючої структури і номенклатури продукції і послуг. Це дає змогу оцінити перспективи, що розкриваються в певній СЗГ будь-якому конкуренту з погляду можливостей розвитку, прибутковості, стабільності і технології, і вирішити, як організація може конкурувати в цій зоні з іншими фірмами. Розробка номенклатури продукції. Після вибору СЗГ на підприємстві приступають до розробки номенклатури продукції і послуг, із якими воно вийде на ринок у даних зонах (сферах) діяльності. Для цього керівництво організації, що спирається на результати стратегічного аналізу, може використовувати такі інструменти формування номенклатури продукції, як життєвий цикл виробу, матриця можливостей щодо товарів-ринків, аналіз продуктового портфеля, матриця "життєвий цикл продукту – конкуренція", метод оцінювання впливу ринкової стратегії на прибуток чи загальну стратегічну модель Портера.

Використання моделі життєвого циклу продукції (ЖЦП) полегшує оцінювання поточного і перспективного стану ринку, визначення стратегічних зон господарювання підприємства, його внутрішніх ресурсів і конкретних можливостей залежно від стадії життєвого циклу товарів чи послуг. Побудова діаграм продажу товарів різних продуктів, їх груп за попередній період з урахуванням очікуваних прогнозних перерв дозволяє оцінити перспективність видів продукції, а також перспективи і характер роботи в даній СЗГ у майбутньому.

Використання матриці можливостей щодо товарів-ринків базується на реалізації однієї з чотирьох альтернативних стратегій, орієнтованих на зберігання або розширення обсягів продажу: мова йде про стратегії проникнення на ринок, розвиток ринку збуту, розробки нового товару, диверсифікації.

Перша з перерахованих стратегій забезпечується активізацією маркетингової діяльності для збільшення обсягів продажу за рахунок модернізації виробів, зниження цін на них, поліпшення післяпродажного обслуговування, залучення споживачів продукції конкуруючих організацій, розширення кола споживачів за допомогою реклами і т.д.

Розвиток (розширення) ринку збуту забезпечується просуванням наявних товарів у нові географічні райони їхнього споживання або на інші сегменти ринку. Останнє пов'язано з формуванням нових модифікацій товару, використанням нових товарів збуту або поліпшенням реклами.

Третій тип стратегії заснований на розробці нового товару з метою збільшення продажу на освоєних сегментах ринку. Для цього можуть бути поліпшені споживчі властивості продукції, створені нові її модифікації, розроблені товари нових моделей і типорозмірів, щоб повніше задовольнити запити споживачів.

При аналізі необхідності диверсифікації дається оцінка можливостей зміцнення ринкових позицій за рахунок освоєння виробництва нових видів продукції.

Аналіз продуктового портфеля (портфельний аналіз) заснований на побудові матриць шахового типу, у яких стратегії класифікуються за визначеними критеріями. Найбільшого поширення набула матриця "портфеля продукції", вперше запропонована Бостонською консультативною групою. В основі портфельного аналізу лежить концепція життєвого циклу продукції, а застосування його засновано на оцінці можливостей підприємства за допомогою критеріїв розширення ринку, що вимірюється абсолютним обсягом продажу і темпами його зростання, а також розміром контрольованої частки ринку, що обчислюється у відсотках до загально-галузевого обсягу продажів.

Виділяють чотири категорії продукції з властивими їм типами стратегій: "зірка", "дійна корова", "дика кішка", "собаки".

Для продуктів категорії "зірки" основна стратегія підприємства – проникнення на нові ринки і формування нових сегментів на існуючих ринках за рахунок освоєння нових каналів системи розподілу з властивим їм високим рівнем витрат на рекламу і поліпшення якості продукції.

Для продуктів категорії "дійна корова" головним стратегічним напрямком діяльності підприємства є посилення і захист своїх ринкових позицій від конкурентів.

Для продуктів категорії "дика кішка", що приносять маленькі прибутки, але можуть перетворитися на "зірок" при додаткових капіталовкладеннях, в основі стратегії фірми лежать значні витрати на рекламу, встановлення ринкових недоліків товарів і поліпшення їхніх експлуатаційних властивостей для створення стабільного гарантованого ринку збуту.

Продукти категорії "собаки", що приносять мало прибутків, хоча і не потребують високих витрат, не мають перспектив і повинні бути зняті з виробництва. Для таких товарів характерний низький темп розширення ринку і його незначний розмір.

Виробництво продукту стає доцільним за умови забезпечення його переходу з категорії "диких кішок" у "зірки", а потім і в "дійні корови". Суцільні стрілки показують перерозподіл коштів від продажу "дійних корів" для підтримки "зірок" і подальшої розробки "диких кішок".

Загальна стратегічна модель Портера базується на розгляді таких двох основних концепцій маркетингу і властивих їм альтернатив, як вибір цільового ринку і стратегічна перевага фірми. Останнє може знайти свій прояв в унікальності освоєної продукції чи у відносно низькій її ціні, що забезпечується шляхом зниження витрат на виробництво. Об'єднуючи ці дві концепції, модель Портера передбачає виділення трьох базових стратегій.

Перша – стратегія переваг відносно витрат або цінових параметрів, у реалізації яких фірма орієнтується на широкий ринок збуту і масове виробництво продукції.

Друга стратегія – це стратегія диференціації, орієнтуючись на яку підприємство націлюється на широкий ринок, пропонуючи оригінальний товар, що має переваги перед аналогами.

Нарешті, третя стратегія – концентрація на специфічному сегменті ринку за рахунок низьких цін або унікальності запропонованого товару.

Досвід розробки стратегій різних організацій свідчить про те, що їхнє керівництво рідко зупиняє свій вибір на якомусь одному варіанті. Як правило, загальна стратегія є комбінацією декількох стратегічних підходів, причому послідовність стратегічних підходів визначається значимістю і очікуваними результатами впровадження кожної із базових стратегій.

Вся різноманітність стратегій, які організації різних форм власності демонструють у реальному житті, є різними модифікаціями декількох базових стратегій, кожна з яких ефективна за певних умов і відповідного внутрішнього і зовнішнього оточення. Тому важливо враховувати причини, що змушують підприємства віддавати перевагу тій чи іншій стратегії.

Стратегія обмеженого зростання, її застосовують більшість організацій, які функціонують у "старих галузях", що давно склалися і характеризуються стабільною технологією. При впровадженні стратегії обмеженого зростання цілі розвитку підприємства встановлюються "від досягнутого" і коригуються з урахуванням зміни умов функціонування (темів інфляції, рівня насиченості ринку, платоспроможного попиту і т.д.). Якщо керівництво в цілому задоволене станом організації, то в перспективі воно буде дотримуватися раніше впровадженої стратегії, оскільки орієнтація на неї залишається найпростішим і найменш ризикованим шляхом подальшого освоєння ринку.

Стратегія зростання найчастіше реалізується в нових галузях, що динамічно розвиваються і яким властива швидка зміна технологій. Ця стратегія визначається щорічним значним зростанням обсягів виробництва стосовно рівня попереднього року.

Стратегія скорочення або останнього засобу. Перевага їй надається вкрай рідко, оскільки характерним для неї є встановлення цілей нижче рівня, досягнутого в минулому. На стратегію скорочення орієнтуються у випадках, якщо показники діяльності організації мають стійку тенденцію до погіршення і жодні засоби не допомагають їй протистояти.

Комбінована стратегія – це будь-яке об'єднання розглянутих вище альтернатив – обмеженого зростання, зростання або скорочення. Такої стратегії дотримуються, в основному, значні диверсифіковані підприємства, що активно функціонують у декількох галузях із властивими їм розходженнями в ринковій кон'юктурі. Так, організація може продати або ліквідувати одне із своїх підприємств і замість нього придбати одне або декілька інших. У цьому випадку і відбудеться об'єднання двох базових альтернативних стратегій – скорочення і зростання.

Кожна з наведених вище стратегій є базовою стратегією, що, в свою чергу, має ряд альтернативних варіантів. Так, стратегія зростання може бути реалізована шляхом придбання іншої фірми (зовнішнє зростання) або значного розширення асортименту продукції, яка вже виробляється (внутрішнє зростання). Стратегія скорочення також може мати певні альтернативи. До них належать: ліквідація – найрадикальніший варіант, коли організація перестає існувати; відсікання зайвого, при якому фірма ліквідує або перепрофілює свої неефективні підрозділи.

## 8.2 Розробка окремих видів стратегій

Маркетингова стратегія. Маркетингова стратегія є визначальною серед інших функціональних стратегій. Для розробки повноцінної маркетингової стратегії використовують методи однопродуктового і портфельного аналізу, в тому числі матричні: криву досвіду, "продукт-ринок", Бостон Консалтинг груп (БКГ), Мак-Кінсі, АДД і т.д.

Специфічні завдання маркетингової стратегії: формування цільових ринків, вибір номенклатури та асортименту продукції, ведення цінової політики, організація системи збуту, форм продаж, реклами тощо.

Маркетингова стратегія набирає форми маркетингового плану (програми), що є базовим документом, який регулює і координує діяльність всіх підрозділів і функціональних служб підприємства з метою їх ефективної діяльності на ринку в руслі корпоративної і конкурентних стратегій підприємства.

Маркетингова стратегія визначає найефективніші маркетингові заходи, які забезпечують реалізацію корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства. Йдеться про способи просування товару на відповідні ринки, товарну і цінову політику, канали розподілу товару, форми стимулювання збуту, організацію рекламних кампаній тощо.

Маркетинговий план умовно можна розділити на три розділи: цілі та завдання маркетингу, стратегія маркетингу (загальна і за конкретними ринками) і бюджет маркетингу.

Виробнича (операційна) стратегія. Основні завдання виробничої стратегії можна звести до наступних:

- планування виробництва відповідно до корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;
- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондівіддачі;
- раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;
- систематичне оновлення техніки і обладнання;
- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення організації праці її і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів і інші завдання.

Виробнича стратегія – це така функціональна стратегія, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку виробництва (по обсягах, номенклатурі, якості, ефективності, технології) відповідно до вимог корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій, особливо маркетингової.

Залежно від стану середовища, конкурентної і маркетингової стратегій, можливі наступні альтернативні виробничі стратегії:

1. Повне задоволення попиту-стратегія, що передбачає виробляти стільки, скільки потребує ринок. А оскільки ринок коливається, то і виробництво при такій стратегії піддається суттєвому коливанню, що тягне за собою відомі труднощі: затрати високі, значні запаси готової продукції на складах т.д.

2. Орієнтація на середній попит. При такій стратегії в періоди скорочення попиту запаси на складах суттєво зростають, зате в періоди зростання попиту він відразу задовольняється за рахунок цих запасів.

3. Орієнтація на мінімальний попит – запаси нереалізованої продукції відсутні, зате можливе недовантаження потужностей, коливання виробництва і таке інше.

4. Орієнтація на повне використання виробничого потенціалу з врахуванням його постійного вдосконалення (модернізації, технічного переоснащення, реконструкції і т.д.). Поряд з високою віддачею ресурсів, можливі значні запаси на складах в періоди спаду попиту.

5. Створення нового або частково нового виробництва – на вимогу корпоративної чи конкурентної стратегії.

6. Орієнтація на суттєві зміни технології – якщо існуюча явно застаріла, а конкурентні стратегії вимагають її оновлення.

7. Суттєві зміни в організації виробництва – знову ж таки на вимогу корпоративної чи конкурентних стратегій (зміна спеціалізації, конверсія, диверсифікація, оптимізація розміщення виробництва по підрозділах і в географічному плані тощо), що тягнуть за собою радикальні зміни в номенклатурі, обсягах виробництва і т.д.

Стратегія персоналу. Дана стратегія являє собою систему підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства, здатних до стратегічного мислення і дій.

Завдання стратегії персоналу можна сформулювати так:

- головним завданням є кадрове забезпечення корпоративної, конкурентних та функціональних стратегій підприємства;
- розробити заходи по адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією підприємства; одночасно розробити нову, адекватну новій стратегії, концепцію трудовозабезпечення і систему заходів по її реалізації;
- працювати на випередження тих змін, які передбачаються стратегіями підприємства, інакше нікому буде ці зміни впроваджувати і організувати роботу по новому;
- ввести систему кадрової роботи, яка б передбачала наявність, взаємозв'язок і взаємообумовленість всіх аспектів управління персоналом, її безперервність;
- не допускати виключно технічного, ресурсного підходу до кадрів, як до важливого фактору виробництва, а ставитись, як до соціальної складової діяльності підприємства. Адже повноцінне формування і відновлення трудового потенціалу залежить від соціального середовища, що у свою чергу залежить від ефективності економічної діяльності.

Фінансова стратегія підприємства. Дана стратегія теж надзвичайно важлива серед функціональних стратегій, оскільки без її позитивної реалізації неможливі будь-які інші стратегії господарства: корпоративна, конкурентні, функціональні.



Фінансова функціональна стратегія означає прогнозування і коригування фінансових потоків відповідно до нових стратегій підприємства: корпоративної, конкурентних і функціональних; розподіл і постійний контроль за використанням фінансових ресурсів; оцінювання інвестиційних проектів.

Розробка фінансової стратегії повинна базуватися на таких принципах:

- а) балансування матеріальних і фінансових потоків;
- б) найефективніший розподіл фінансових ресурсів для результативного фінансування корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- в) прогнозування альтернативних можливостей розвитку підприємства і його складових з точки зору фінансових характеристик його діяльності в різних умовах середовища;
- г) фінансовий аналіз та контроль.

Найважливіші завдання фінансової стратегії:

- а) балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;
- б) зростання вартості власного внутрішнього капіталу;
- в) забезпечення високих темпів зростання доходів;
- г) оптимізація співвідношень власного і позичкового капіталу;
- д) вдосконалення структури капіталу підприємства;
- е) бюджетування;

### **є) проведення оптимальної дивідендної політики і інші.8.3 Розробка окремих бізнес-стратегій та їх систем**

Бізнес-стратегія конкретного бізнесу – це основна і найважливіша підсистема стратегії організації місії.

У ситуації, коли організація здійснює лише один конкретний бізнес, бізнес-стратегія і загальна стратегія збігаються. У ситуації, коли організація одночасно реалізує кілька бізнесів, хороша, тобто ефективна, стратегія – це система ефективних бізнес-стратегій.

При всій різноманітності конкретних бізнес-ситуацій та конкретних бізнес-стратегій теорії стратегічного управління вдалося звести їх до деякого обмеженого числа типових варіантів, використання яких у практиці менеджменту виявилось досить ефективним. Для таких стратегій характерне те, що вони по суті забезпечують реалізацію тільки однієї явно домінуючої стратегічної вказівки. Крім того, типовість стратегій задається також тим, що для кожної з них існує свій певний набір ситуацій або умов, при яких дана стратегія виявляється найбільш ефективною. Також існують переліки досить типових бізнес-ситуацій та адекватні їм переліки типових ефективних стратегій.

Так історично склалося, що більшість найбільш відомих модельних інструментів стратегічного управління були розроблені приблизно за такою логічною схемою: ефективна стратегія – це в основному результат ряду типових стратегічних рішень, що включають вибір однієї альтернативи із заданого набору типових стратегій для кожного конкретного бізнесу організації.

Тому далі наводиться виклад декількох найбільш відомих моделей подібного роду з короткими коментарями та рекомендаціями щодо їх практичного застосування.

Модель BCG. Модель BCG (модель називається по імені фірми- розробника: Boston Consulting Group) або матриця "частка ринку – темп зростання" представляє особливе відображення позиції конкретного бізнесу в стратегічному просторі, що задається двома координатними осями.

Горизонтальна вісь- це вимірювання відносної частки конкретного бізнесу комерційної організації по певному конкретному продукту на конкретному ринку. Вертикальна вісь – вимірювання темпів приросту ринку відповідного продукту.

Модель BCG пропонує наступний типовий набір стратегічних рішень щодо конкретних бізнесів в залежності від їх потрапляння в той чи інший квадрант матриці:

- Зірки – треба оберігати і посилювати, тобто частку відповідною бізнесу на даному ринку в заданій стратегічній перспективі слід зберігати або збільшувати;
- Дійних корів необхідно берегти, жорстко контролювати і, звичайно, "доїти", тобто за такими бізнесам на стратегічну перспективу слід встановити оптимальні інвестиції і жорстко їх контролювати, а відносний надлишок готівки від таких бізнесів направляти на розвиток інших бізнесів;
- Важких дітей треба вивчати спеціально, тобто за подібними бізнесами в стратегічній перспективі можливо: або за допомогою цільових інвестицій спробувати перевести в Зірки, щоб зберегти наявну частку' ринку, або даний конкретний бізнес постаратися скоротити;
- від Собак слід позбавлятися, тобто відповідні бізнеси в стратегічному періоді або ліквідуються, або скорочуються (якщо немає якихось інших особливих причин для їх збереження).

Модель GE / McKinsey. Модель GE / McKinsey, або матриця McKinsey багатофакторна модель аналізу стратегічних позицій конкретних бізнесів. У назві моделі вказуються фірми, які її розробили і реалізували на практиці: GE – компанія General Electric і консалтингова фірма McKinsey & Co. Дана модель до початку 80-х років в США представляла собою, мабуть, самий популярний і поширений інструмент стратегічного управління, особливо серед найбільших компаній.

Матриця McKinsey – матриця формату 3x3, яка використовується для відображення та порівняльного аналізу стратегічних позицій різних бізнесів організації. У матриці McKinsey горизонтальна вісь – це інтегральна багатофакторна оцінка конкурентного статусу конкретного бізнесу, а вертикальна вісь – інтегральний багатофакторний вимір привабливості ринку по даному конкретному бізнесу.

Модель ADL-LC (аббревіатура від назви відомої консалтингової фірми Arthur D. Little, LC – скорочення від Life Cycle – життєвий цикл). Матриця ADL – це багатофакторна модель для стратегічного аналізу диверсифікованих компаній, а також інструмент стратегічного управління, який обґрунтовує прийняття рішень із стратегій окремих бізнесів організації.

Конкретні моделі, пов'язані з зазначеного концептуальному підходу, в основному розрізняються по трьом ключовим характеристикам:

1) оціночні показники по осях матриці, які так чи інакше визначають суттєві характеристики кожного конкретного бізнесу;

2) зміст та форма самих матриць, що характеризують рівень глибини і деталізації позиціонування;

3) набори типових стратегічних рішень, які відповідають різним позиціям бізнесу на сітці матриці, а також різним маршрутам можливого руху бізнесу по різних позиціях у просторі кожної матриці.

З урахуванням всіх представлених методичних положень основні моменти стратегічного аналізу та розробки стратегій за допомогою моделі ADL-LC зводяться до наступного:

1. Відповідно до зазначених оціночними показниками осей матриці ADL проводиться цільовий аналіз кожного конкретного бізнесу організації; за результатами такого аналізу всі бізнеси заносяться в конкретні клітини і точки матриці.

2. За бізнесами, які потрапили в певні клітини матриці, по-перше, з 2 – 3 можливих варіантів робиться вибір одного конкретного стратегічного маршруту, по-друге, в рамках даного маршруту вибирається можлива типова стратегія, по-третє, типова стратегія конкретизується вибіркою з набору типових стратегічних уточнень (ТСУ).

За бізнесам, які потрапили в усі інші клітини, проводиться аналогічна аналітична процедура, але тільки в усіченому вигляді, тобто в умовах фактично зумовленого маршруту відразу вибирається типова стратегія і відповідні ТСУ.

3. За допомогою спеціальних процедур і аналітичних інструментів проводиться стратегічна балансування всього бізнес-портфеля організації.

Стратегія системи бізнесів. В умовах однієї організації всі етапи процесу розробки стратегії кожного бізнесу повинні бути достатньо системними. На кожному етапі створення окремої бізнес-стратегії вона повинна розглядатися як підсистема цілісної корпоративної стратегії. І при цьому завжди треба пам'ятати, що будь-який бізнес, який реалізується в організації, є лише відносно відокремленим видом в системі її загально бізнес-діяльності.

У практиці стратегічного управління забезпечення повноцінної системності корпоративної стратегії представляє реальну і досить складну проблему.

Тому після проходження етапу розробки спеціалізованої стратегії по кожному бізнесу організації в обов'язковому порядку повинен наступати так званий "етап системної доопрацювання". На даному етапі спочатку проводяться остаточні взаємні узгодження всіх окремих бізнес-стратегій. І, виходячи із загальних інтересів і стратегічних цілей організації як єдиного цілого, тобто з позиції корпоративної стратегії (саме як системи бізнес-стратегій), із стратегій окремих бізнесів встановлюються відповідні пріоритети. Потім у відповідності до затверджених бізнес-стратегіями і встановленими стратегічними пріоритетами проводиться розподіл ресурсів організації.

При цьому слід розуміти і пам'ятати, що, по-перше, у будь-який навіть самої потужної і успішної організації завжди існують ресурсні обмеження (як за кількістю, так і за якістю). А по-друге, власна логіка розвитку кожного окремого бізнесу, як

особливого і приватного, регулярно буде входити в протиріччя з логікою розвитку організації, як загального і цілого.

Отже, виникає особлива системна завдання – стратегічно оптимальне ресурсне забезпечення всіх окремих бізнес-стратегій у кожен конкретний стратегічний період, і вона завжди буде актуальною для організації, яка реально практикує більше ніж один бізнес.

На виході з етапу системної доопрацювання стратегія диверсифікованої організації повинна являти собою саме стратегію системи бізнесів, а не сукупність окремих бізнес-стратегій щодо відособлених бізнесів.

## **ТЕМА 9. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### *План викладу і засвоєння матеріалу*

#### *9.1 Етапи еволюції ОСУ*

#### *9.2 Варіанти взаємодії стратегії і структури*

#### *9.3 Класифікація ОСУ*

### **9.1 Етапи еволюції ОСУ**

Виходячи з відомого твердження А. Чандлера "стратегія визначає структуру", можна орієнтувати керівників підприємств на створення механізмів трансформації діючих ОСУ згідно з тими стратегіями, які визначені для розвитку підприємства. У цьому контексті йдеться про побудову стратегічної системи, тобто організаційно оформленої системи управління, зорієнтованої на досягнення цілей підприємства.

Під комплексним організаційним проектом треба розуміти графічно описану модель усієї виробничої системи, її окремих складових, структурних і функціональних блоків управління. Цей проект має базуватися на нормативно-організаційній документації, яка регламентує структуру та процеси управління і складається з таких частин:

- структурні і організаційні схеми;
- положення про виробничі та функціональні підрозділи;
- посадові інструкції;
- методичні матеріали для організації документообігу та оформлення документів;
- методика інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності працівників апарату управління.

Офіційне прийняття організаційних структур управління на підприємстві дає змогу регламентувати процес розробки та виконання управлінських рішень.

Практика діяльності підприємств свідчить, що різні підрозділи та служби підприємства певною мірою реагують на зовнішні та внутрішні фактори діяльності підприємства.

*Зовнішні фактори* пов'язані з окремими елементами навколишнього середовища, які безпосередньо впливають на утворення фірмою відповідних підрозділів, що відстежують зміну цих елементів і запобігають конфліктам між ними та організацією. Такими основними елементами є: споживачі продукції, поведінку яких

мають аналізувати маркетингові підрозділи; постачальники сировини та матеріалів, зв'язки з якими підтримують підрозділи матеріально-технічного постачання; акціонери, для обслуговування яких потрібно створити групу фахівців для підготовки щорічних або квартальних звітів; урядові установи, які зобов'язують кожну організацію створювати підрозділи для статистичної звітності, виконання платежів до податкових органів та ін.; місцева влада, яка нерідко залучає організації до участі в реалізації місцевих проектів; суспільство, а саме засоби масової інформації, населення, політичні партії, релігійні організації та громадські рухи, які вимагають створення підрозділів для роботи з громадськістю; технологічне середовище, яке змушує фірми обирати завжди один з альтернативних варіантів організаційних рішень, створювати власні підрозділи досліджень і розробок або залучити інші організації до виконання таких розробок; економічне середовище, яке змушує фірму створювати підрозділи для вивчення конкурентів, зміни курсів цінних паперів і валют, прогнозування кризи; правове середовище, яке змушує кожну організацію створювати юридичні служби для вивчення та дотримання законів; екологічне середовище, яке потребує створення в багатьох організаціях підрозділів, що забезпечують дотримання на виробництві екологічних вимог; міжнародне середовище, для реалізації вимог якого треба переорієнтуватись на міжнародні стандарти ведення бізнесу.

Серед *внутрішніх факторів* можна виокремити: обсяг виробництва; чисельність і професійна структура працюючих; територіальне розташування.

**Формулювання стратегії** – це найвідповідальніший етап, оскільки вона задає напрям розвитку, основні параметри, яких має досягти організація для її реалізації. Як зазначалося, стратегія включає в себе цілі та способи їхнього досягнення, визначає дії, які треба виконати, щоб сформувані чи закріплені конкурентні переваги, використати свій виробничий потенціал та пристосуватися до вимог оточення.

Навички у цій моделі трактуються досить широко: це досвід всієї організації та окремих фахівців у певній діяльності; сильні сторони, що складають конкурентні переваги підприємства; окремо виділяють нові навички, яких має набути організація у перспективі з метою реалізації прийнятої стратегії. Характеристики майбутніх навичок задають параметри та швидкість змін у всіх п'яти факторах, що входять до моделі "7S-Мак-КіНсі". Доступні описи моделі "7S-Мак-КіНсі" не конкретизують структури та змісту навичок, але можна припустити, що йдеться про виробничо-управлінські функції.

Центральним елементом концепцій організаційного розвитку є перебудова структури підприємства. Організаційна структура визначає співвідношення та взаємозв'язки, що складаються між окремими частинами бізнесу (тобто окремими підсистемами, що займаються виробництвом окремих видів продукції), виробничими, управлінськими, структурними підрозділами та окремими виконавцями. Ці взаємозв'язки та перелік і розміри підрозділів – найважливіші організаційні фактори, тому всі перебудови в організації починаються (а іноді й закінчуються) зі зміною організаційної структури.

Але завжди треба пам'ятати, що реорганізація підприємства не може бути ефективною лише на основі структурної перебудови.

*Системи* – у розумінні моделі "7S-Мак-КіНсі" – це впорядковані процеси управління, що відбуваються на підприємстві за допомогою багатьох спеціалістів, які беруть участь у прийнятті рішень. У нашому розумінні це динамічні характеристики управління, система прийняття управлінських рішень, за допомогою яких і відбуваються зміни. Чим відчутніших організаційних змін ми бажаємо досягти, тим нагальнішою є потреба в розробці та впровадженні нових загальних правил і норм функціонування підприємства.

*Стиль* – це елемент, який, як правило, у вітчизняній літературі відносять до другорядних. Однак успіх у перебудові здебільшого залежить від вибору способів, методів, прийомів здійснення змін, лінії поведінки і комунікаційних засобів керівників. У моделі "7S-Мак-КіНсі" виокремлюється "персональний стиль" і "дії-символи". Якщо перша складова належить до персонального стилю керівника, то друга – це реакції підлеглих на дії керівника за допомогою персональної сигнальної системи.

Такий підхід вирізняє дві сторони управлінського процесу – керівника і підлеглих. Зміни стилю керівництва тісно пов'язані з домінуючими та потрібними для розвитку підприємства поведінковими й розумовими особливостями менеджерів. Опанування стратегічного мислення та усвідомлення необхідності створення ринково-орієнтованого підприємства спонукає до встановлення нових взаємин керівник-підлеглий.

Цінності, що розділяються, пов'язані з явищем організаційної культури, є "цементуючим елементом" колективу підприємства, що сприяє (чи протидіє) змінам і розвитку підприємства. Розвиток, перспектива можуть бути однією з цінностей організації, яка допомагає виживанню та успіху організації. Ця складова моделі "7S-Мак-КіНсі" за своєю сутністю є тим середовищем, атмосферою, де відбуваються дії щодо перебудови підприємства відповідно до прийнятої стратегії. Цінності, що розділяються, впливають на оцінки, зміст і темпи перетворень, а також на всі елементи моделі, що розглядається. Модель "7S-Мак-КіНсі" не претендує на розв'язання усіх проблем організації, а лише дає загальний план аналізу явищ і процесів, що відбуваються в організації, але для прийняття ґрунтовних рішень щодо змін в організації треба мати більші обсяги різноманітної інформації про функціонування підприємства. Таку потрібну інформацію можна отримати під час проведення організаційного аналізу. Важливими є обстеження та аналіз діяльності підприємства і його системи управління. Мета такого обстеження – виявити "вузькі місця" у виробництві та управлінні, в їхній структурі та процесах, ознайомити з результатами попереднього аналізу та залучити управлінських працівників до участі в аналізі, діагнозі та розробці нової системи.

Проведення організаційного аналізу (ОА) потребує спеціальних знань і навичок, певної кваліфікації. Його може виконувати спеціальний підрозділ (наприклад, відділ організаційного аналізу), у кожному структурному підрозділі, організаційний аналіз обов'язково має бути частиною його діяльності.

## 9.2 Варіанти взаємодії стратегії і структури

Найбільш інерційною підсистемою управління підприємством є організаційна структура управління (ОСУ), яка має відбивати прийнятий порядок організації управління, досягнутий на певний відрізок часу.

Організаційна структура визначає впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, виходячи з яких підприємство здійснює свою виробничу та управлінську діяльність.

Положення про тісний зв'язок і вплив стратегії та структури довів ще на початку 60-х років А. Чандлер у роботі "Стратегія та структура".

Подальша практика функціонування підприємств та організацій розвинених країн довела правильність висновків про поступовий перехід від традиційних функціональних і лінійно-функціональних структур управління до ОСУ з більш або менш автономними підрозділами різних типів. Ці тенденції підтверджують думку про існування загальних проблем великих і середніх підприємств – втрату гнучкості та уповільнення реакції на зміни в середовищі.

*Створення автономних підрозділів* – це спроба поєднати в одній ОСУ керованість, яку забезпечують централізовані органи управління, де здійснюються координація різноманітних видів діяльності, та підприємницьку гнучкість "малих форм" автономних формувань.

В еволюції ОСУ підприємства прийнято окреслювати три основних етапи: I – класичні ОСУ: (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна); II – удосконалення лінійно-функціональної ОСУ; III – перехід до стратегічних ОСУ.

А. Чандлер досить багато уваги у своїх дослідженнях приділив з'ясуванню зв'язків між стратегією та структурою. Він стверджував, що зміни у структурі йдуть услід за стратегіями. Після змін у структурі (тобто після переходу до нової ОСУ) починається наступний цикл: стратегії змінюються внаслідок змін у стратегічному мисленні, зумовленому новим етапом розвитку.

Тісний зв'язок між стратегією та структурою можна проілюструвати найпростішою схемою.

Ці елементи, взаємодіючи, змінюються. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. Г. Мінцберг також довів, що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто *стратегія та структура* – однопланові явища. З огляду на це великого значення набуває визначення порядку проведення змін.

Розглянемо два варіанти взаємодії стратегії та структури; позначимо N – поточний період з відповідними характеристиками, N+1 – наступний період з відповідними характеристиками, що "задає" "стратегічний набір".

Більш досконалим є другий варіант, оскільки він дає змогу запроваджувати загальні та загальноконкурентні стратегії, тобто змінювати підприємство в потрібному напрямку. Концепція "стратегічного набору" та стратегія розвитку загального управління є основою для перебудови ОСУ. Ліквідація діючої ОСУ та створення нової – це, фактично, реалізація забезпечуючих стратегій стратегічного набору і особливо комплексної стратегії розвитку загального управління,

формування інструменту впровадження інших стратегій. У протилежному випадку розвиток згідно з визначеними стратегіями практично неможливий.

**Організаційна структура** – це система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління.

В умовах впровадження стратегічного управління здійснюється перехід від "традиційних" до стратегічних ОСУ. Далі наведено порівняльну характеристику "традиційних" і стратегічних ОСУ.

*"Традиційні" ОСУ мають такі особливості, вони:*

- функціональні, централізовані, ієрархічні, стабільні;
- щільний розподіл праці (за всіма ознаками), спеціалізація діяльності;
- закріплення обов'язків у стандартних організаційних документах;
- механізм контролю – централізований із застосуванням усіх форм і методів.
- ОСУ в стратегічному управлінні мають такі особливості, вони:
- децентралізовані, гнучкі, з універсальними (у тому числі тимчасовими) ланками, створеними "під мету";
- принцип формування ланок: орієнтація на виявлення та розв'язання проблем;
- ОСУ – єдина команда, що користується як адміністративними, так і соціально-психологічними методами координації та контролю.

З ускладненням виробничих систем ставали складнішими й ОСУ. Можна простежити загальну тенденцію – перехід від жорстких ОСУ, зорієнтованих на поточну діяльність, до гнучких, спрямованих на розвиток.

ОСУ, зорієнтовані на поточну діяльність (тобто на прийняття стандартних рішень), як правило, більш стабільні, створені за функціональним принципом, ієрархічні, з досить глибоким розподілом праці (горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним і кваліфікаційним), із закріпленням обов'язків і повноважень в організації, з розробленими стандартами діяльності та організаційними документами. Контроль за діяльністю – переважно адміністративний, централізований та спеціалізований за сферами та ланками. Стратегічні ОСУ, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією (різного типу), гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. Лінійно-функціональні підрозділи можуть доповнюватись автономними ланками, створеними "під мету". Такі підрозділи можуть бути досить стабільними, створеними за лінійно-програмним принципом (тобто включеними до діючої ОСУ майже як відповідні функціональні підрозділи, але такі, що мають інший зміст діяльності) або на певний термін – до досягнення поставленої мети.

### **9.3 Класифікація ОСУ**

**Розвиток і вдосконалення ОСУ** – природний процес, що відбувається на всіх процвітаючих підприємствах світу. Ці процеси особливо актуальні для підприємств, що переходять до стратегічного управління.



Диференціація та інтеграція в ОСУ при переході до стратегічного управління. Внесення стратегічних змін до структури підприємства завжди породжує проблему вибору рівня диференціації та інтеграції.

**Диференціація** – це розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу. В організаціях, які орієнтуються на ринок, диференціація – це виокремлення частин в організації, кожна з яких пропонує щось для задоволення попиту та інших вимог з боку зовнішнього середовища, насамперед тих організацій та споживачів, котрі перебувають у середовищі безпосереднього впливу. Так, створення окремих підсистем управління пов'язано з існуванням окремих суботочень підприємства і необхідністю урахування особливостей змін у них.

**Інтеграція** – це рівень співробітництва, що існує між частинами організації та забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища. Потреба в інтеграції зумовлюється, з одного боку, розподілом праці, а з іншого – взаємозалежністю робіт в організації.

Вимоги "стратегічного набору" до відповідних змін в ОСУ досягаються через стратегії диференціації (інтеграції) у межах стратегії розвитку загального управління, відображених у децентралізованих ОСУ різних типів.

### **Матричні структури**

Ці структури застосовуються при розробці стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм (наприклад, продуктивності, конкурентоспроможності тощо).

Головна характеристика та структуроутворюючий елемент матричних структур – мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити цільова група. Найчастіше така група складається з фахівців різних спеціальностей, що сприяє комплексному підходу до вирішення питань.

**Переваги:** створення організаційних умов для більш швидкого досягнення мети; висока динамічність, гнучкість структури; швидке стратегічне реагування; ефективна координація робіт з досягнення загальної мети; оптимізація використання ресурсів (особливо людських); орієнтація на нововведення; зниження оперативної навантаженості на вище керівництво.

**Недоліки:** труднощі у здійсненні балансу влади та відповідальності в організації; "дуалізм керівництва" – порушення єдності управління; збільшення управлінського персоналу і витрат; зниження ефективності структури при збільшенні кількості проектів; соціально-психологічні проблеми пов'язані зі створенням ефективно працюючої групи; ускладнення інформаційної мережі.

Матричні структури мають такі основні характеристики:

– органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення конкретних результатів зі збереженням чітко виражених функціональних, часових і територіальних аспектів діяльності за рахунок доповнення лінійно-функціональної структури;

– подвійне підпорядкування "цільових груп" і відповідних управлінських

– ланок лінійно-функціональної структури;

– обмежені терміни існування, оскільки з досягненням мети ці структури ліквідуються.

### Проектні структури

Як зазначалося, проектні структури можуть базуватися на матричному принципі організації. Але можливі й інші підходи. Головне – виконання таких вимог:

- підтримка постійного пошуку та генерації нових ідей як основи розвитку; сприяння проникненню стратегічних нововведень у діючі на підприємстві
- правила та процедури за рахунок розробки певних проектів;
- упровадження проектів у повсякденну діяльність, щоб нові ідеї ставали частиною оперативної роботи.

*Основні принципи створення проектних структур:*

- об'єднання частини матеріальних, людських та фінансових ресурсів у межах проектних груп, орієнтованих на розв'язання конкретних проблем;
- надання групі певної самостійності (певної автономії);
- створення необхідної системи мотивації;
- спеціальна підготовка та залучення кадрів певної кваліфікації.

*Переваги:* гнучкість структури; горизонтальна інтеграція і координація функціональних ланок; швидке оперативне, організаційне, стратегічне реагування; ефективність використання ресурсів.

*Недоліки:* труднощі взаємодії управляючих проектів і керівників- функціоналів; високі вимоги до керівника проекту; труднощі формування та управління проектними групами.

Мета введення матричних і проектних структур – підвищити гнучкість ОСУ, знайти організаційні форми виконання нових для діючих ОСУ робіт і делегувати повноваження, тобто здійснити децентралізацію прийняття рішень.

### Дивізійна структура

У великих виробничих системах з метою підвищення керованості застосовується дивізійна структура управління. За рахунок делегування повноважень вона дає змогу створити децентралізовані ланки, створені за різними ознаками: за продуктом, за споживачами та за географічною ознакою.

В окремих випадках в одній ОСУ можуть поєднуватися дивізіони різних типів, роботу яких координує спеціальний орган. Дивізіони (їх іще називають відділення) з часом формують власні апарати управління, де представлено підрозділи, різні за ступенем розвитку та чисельністю. Дивізійна структура має переваги й недоліки.

*Переваги:* швидка пристосовуваність до змін у зовнішньому середовищі; децентралізація управління: кожний дивізіон здійснює весь цикл господарської та управлінської діяльності; зменшення мережі комунікацій, прискорення прийняття рішення, краща координація; націленість на якнайшвидше досягнення кінцевого результату.

*Недоліки:* дублювання функцій управління в кожному відділі; зростання витрат на управління; можливості диверсифікації виробництва ведуть до утворення конгломератів, у яких дуже важко здійснювати єдину загальну стратегію; тенденції до повної незалежності в дивізіонах можуть розвалити організацію.

### Стратегічні господарські центри

*Найчастіше* СГЦ – це окремий підрозділ компанії, що має свою місію, конкурентів, "стратегічний набір". У практиці роботи українських підприємств останніми роками також спостерігається процес створення самостійних децентралізованих підрозділів. *Стратегічний господарський центр* – це організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, "центр прибутків", "центр інвестицій", "центри реалізації", "продуктово-споживчі центри", "внутрішні венчури" тощо), для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктово-товарну стратегію (або "портфель") та "стратегічний набір" певного типу.

Завдяки створенню СГЦ зростає керованість великими організаційними системами. СГЦ являють собою цільові групи з різним ступенем господарської незалежності. Головні принципи діяльності такі: господарська незалежність; автономність у визначенні ринково-збутової діяльності; відповідальність за реалізацію стратегії, тобто за досягнуті результати.

### Централізовані формування в ОСУ стратегічного типу

Різні фірми по-різному оцінюють роль центральних органів управління. Нижче наведені найбільш поширені характеристики, що дозволяють підприємству ефективно працювати у стратегічному режимі.

1. Центральні підрозділи в ОСУ стратегічного типу мають виконувати функції внутрішнього консультативного органу, який забезпечує перш за все аналітичні, методичні та навчально-консультативні функції.

2. Вищі органи управління – це координаційний центр, за допомогою якого забезпечується досягнення синергії в діяльності підприємства, що застосовує диверсифікацію різних типів, у тому числі розробкою стратегічних планів, проектів і програм.

3. Центр – це "надбудова", яка виконує представницькі функції. У цьому контексті виникають сумніви щодо доцільності його існування та витрат на його утримання.

4. Що являють собою матричні структури? Основні характеристики матричних структур.

## **ТЕМА 10. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА Й УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### *План викладу і засвоєння матеріалу*

#### *10.1 Поняття організаційної культури*

#### *10.2 Фактори, які впливають на організаційну культуру*

#### *10.3 Культура і персонал підприємства*

### **10.1 Поняття організаційної культури**

Якщо організаційна структура, яка встановлює кордони організаційно виділених підрозділів і задає формальний зв'язок між ними, виступає "каркасом" організації, то свого роду "душею" організації, яка встановлює невидимі важелі, є організаційна культура.

Організаційна культура – певний набір цінностей та очікувань, які поділяються працівниками компанії та передаються від одного покоління працівників до іншого. Вона створює норми, які визначають правила поведінки персоналу на всіх рівнях управління, і впливає на управлінську структуру і кадрову політику компанії.

## **10.2 Фактори, які впливають на організаційну культуру**

Формування і зміни організаційної культури відбуваються під впливом багатьох факторів. Один зі спеціалістів у сфері організаційної культури, Едгар Шейн, вважає, що існує п'ять первинних та п'ять вторинних факторів, які визначають формування організаційної культури. Відповідно до його концепції, до первинних факторів належать наступні:

1. Точки концентрації вищого керівництва.
2. Реакція керівництва на критичні ситуації, які виникають в організації.
3. Ставлення до роботи і стиль поведінки керівництва.
4. Критеріальна база заощадження співробітників.
5. Критеріальна база відбору, призначення, звільнення з організації.

До вторинних факторів, відповідно до концепції Шейна, належать:

- 1) структура організації;
- 2) система передачі інформації та організаційні процедури;
- 3) зовнішній і внутрішній дизайн та оформлення приміщення, в якому розташована організація;
- 4) міфи й історії про важливі події та осіб, які відігравали і відіграють ключову роль у житті організації;
- 5) формалізовані положення про філософію і суть існування організації.

## **10.3 Культура і персонал підприємства**

Велике значення для розробки та реалізації стратегії має соціально- психологічне забезпечення, що передбачає відповідну організацію системи соціально-психологічного супроводження стратегічного управління.

Важливість цього явища полягає в тому, що воно створює відповідну організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат, який сприяє всім стратегічним процесам на підприємстві або в разі нехтування ним – заважає.

Стратегічне управління зазнає краху, якщо міцно вкорінені зв'язки і пріоритети управлінських працівників та іншого персоналу підприємства ворожі або суперечать потребам, передбаченим системою стратегічного управління.

Такого балансу можна досягти за умови, якщо враховуються особливості функціонування системи соціально-психологічного супроводження стратегічних цілей, а також той факт; що будь-яке підприємство є не простою сумою особистостей, що до неї входять, а синтезом стосунків між ними, які породжують нову потенційну організаційну силу.

Завдяки соціально-психологічним чинникам організація як система набуває як позитивних, так і негативних властивостей з точки зору стратегічного управління. Вплив цих чинників створює умови для кращого або гіршого пристосування підприємства до змін.

Система соціально-психологічної підтримки стратегічного управління має такі *переваги*:

- когнітивні та пізнавальні, які забезпечують "економію пізнання" за рахунок зменшення сфери застосування "методу проб і помилок";
- розподіл та спеціалізація праці, які створюють основу для ефективної роботи кожного та функціонування організації загалом;
- взаємозалежність відповідальності та захисту, які допомагають зосередити увагу кожного з членів колективу на виконанні власних обов'язків (щоб не підвести тих, чия праця залежить від результатів діяльності кожного) та забезпечити "відчуття захищеності" в умовах змін, що постійно відбуваються.

Зв'язок контурів наведеної схеми складний та взаємозалежний. Процеси у внутрішньому контурі формуються та розвиваються опосередковано як результат змін у зовнішньому контурі, а ті, у свою чергу, перебувають під впливом структурних, процесних (динамічних) і соціально-психологічних змін, які є реакцією на вимоги зовнішнього середовища.

**Організаційна культура (ОК)** – це явище, що існувало завжди, але увагу йому стали приділяти на певному етапі розвитку підприємств і персоналу, який працює у великих організаціях. ОК складається з комплексу взаємопов'язаних факторів (досвід минулий і нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, що працюють в організації).

Існує досить широкий перелік характеристик організаційної культури та субкультур, що визначають їх зміст. Треба зазначити тільки те, що кожна з них має своє змістовне наповнення та різну швидкість змін; більшість з елементів ОК дуже інертні, що треба враховувати. Внаслідок зміни характеристик відбувається трансформація.

Ще одна проблема – наявність так званих "субкультур" у межах великих організацій (наприклад, субкультури у наукових, збутових, виробничих та ін. підрозділах). Окремі групи можуть мати різні культурні орієнтації, тобто готовність відстоювати свої інтереси та переконання перед іншими. "Єдина культура" організації складається під впливом і на основі взаємопроникнення цих субкультур, оскільки завжди існують подібні та різні елементи ОК. Іноді цей процес потребує особливої уваги, спеціальних стратегій, пов'язаних насамперед з реалізацією глобальних стратегій, зорієнтованих на освоєння нових ринків, купівлю, злиття та створення зарубіжних філіалів тощо.

Впливаючи на іншу організаційну культуру і відстоюючи свою, ОК використовують владу. Найбільше можливостей для цього мають особи, наділені цією владою формально, тобто ті, хто займає певні посади в ієрархії управління. Функції керівника – розуміння та підтримка позитивно спрямованої ОК.

У стратегічному управлінні зростають вимоги до менеджерів будь-якого рангу, оскільки "здоров'я" підприємства формується через об'єднання духовних і матеріальних цінностей, причому треба забезпечувати їхню ефективну взаємодію у довгостроковій перспективі.

Це можливо лише за умови формування керівника-стратега, котрий має стратегічне мислення. Велике значення мають якості керівника-стратега, який здатний зрозуміти проблеми та можливості розвитку, а потім перевести заходи щодо розв'язання проблеми та реалізації можливостей у плани, які можна адресувати іншим фахівцям фірми для виконання. Такий процес (у спрощеному вигляді) й означає стратегічне управління.

Цей підхід потребує від керівника набуття певних знань і навичок.

Загальні знання, якими повинен володіти стратег-менеджер, можна визначити як опанування теорії та практики стратегічного управління.

Керівник-стратег повинен вміти:

- творчо розв'язувати слабоструктуровані проблеми, тобто володіти ефективними методами прийняття рішень;
- аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- передбачати можливі варіанти розвитку подій;
- розробляти, аналізувати та забезпечувати здійснення стратегій;
- проектувати та використовувати гнучкі оргструктури, тобто мати організаційні навички;
- уміти адекватно реагувати на обставини та освоюватися в невизначеній ситуації тощо.

Кожен фахівець, який прагне набути певних якостей, щоб очолити стратегічно-орієнтоване підприємство, має ретельно досліджувати особисті можливості та обмеження, щоб у повсякденній праці над собою розвивати свої можливості та переборювати свої недоліки.

## **ТЕМА 11. УЧАСНИКИ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

### ***План викладу і засвоєння матеріалу***

#### ***11.1 Роль стратега в розробці і реалізації стратегії***

#### ***11.2 Характеристика учасників процесу впровадження стратегічних змін***

#### ***11.3 Тенденції розвитку загального керівництва***

#### ***11.4 Компетенція та характеристика поведінки керівника***

### **11.1 Роль стратега в розробці і реалізації стратегії**

Розробка стратегії підприємства може організовуватися за допомогою декількох підходів: головний стратегічний підхід, підхід "делегування повноважень", ініціативний підхід та спільний підхід. В залежності від обраної підприємством може змінюватись роль та основні функції стратега в процесі розробки та реалізації стратегії. Розглянемо організаційні форми розробки стратегії за допомогою рис. 11.1.



Рис. 11.1. Організаційні форми розробки стратегії

Успіх розробки та впровадження певної стратегії на підприємстві багато в чому залежить від якостей стратега, його здібностей правильно та грамотно організувати роботу по розробці та впровадженню стратегії. Основні фактори та методи успішного керівництва стратегіями представлені на рис. 11.2.

Тактика керівників щодо реалізації стратегічних рішень повинна відповідати таким рекомендаціям:

- не протистояти відкрито ідеям, які мають певну підтримку в колективі, але неприйнятні для керівництва;

- не підтримувати явно слабких цілей;
- постійно "гасити" створити ажіотаж навколо неприйнятних ідей;
- намагатися сказати "ні" вустами керівників нижчого рівня;

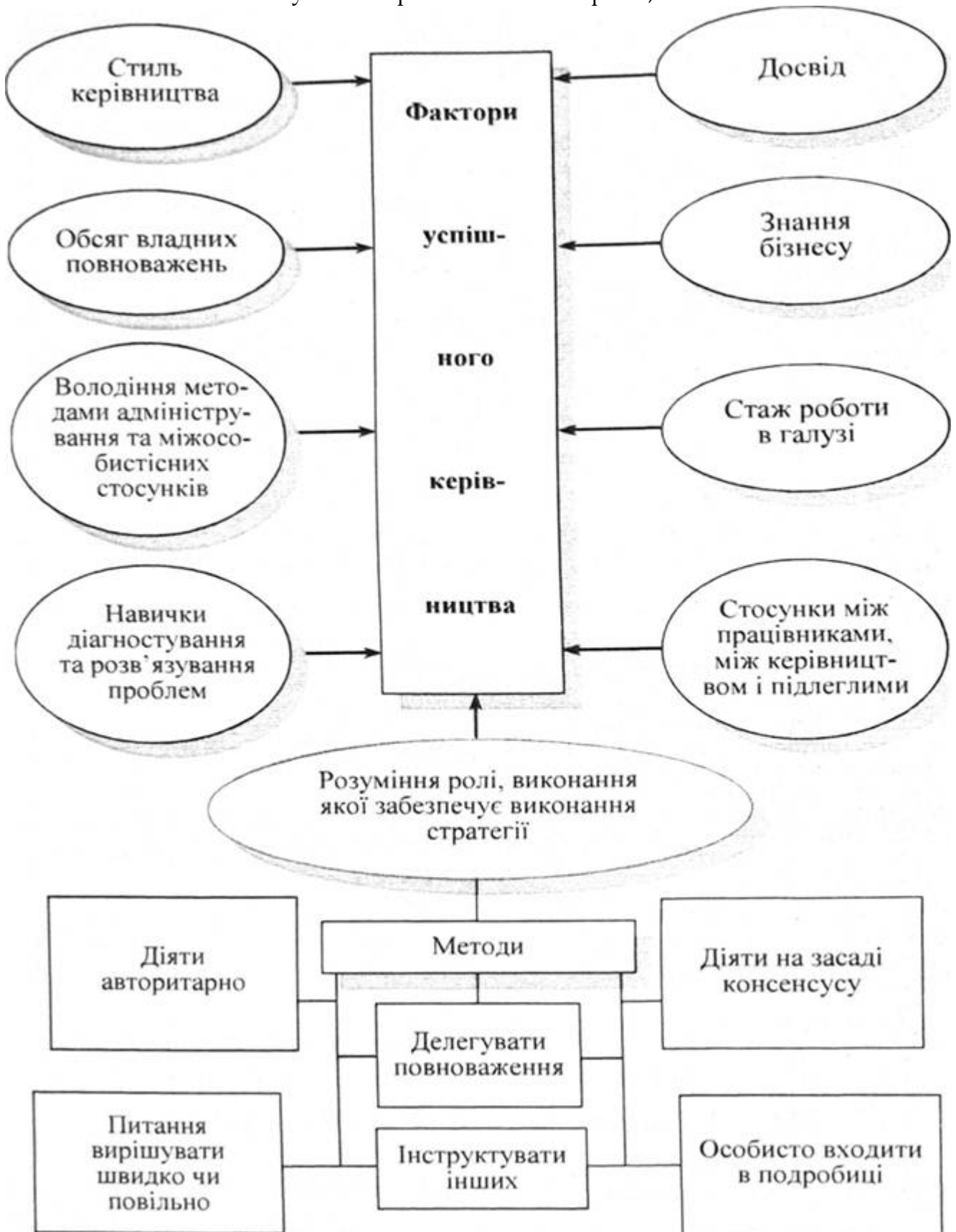


Рис. 11.2. Фактори та методи успішного керівництва стратегіями



- найбільш "непопулярні" рішення приймати колегіально, зберігаючи за собою право вето для найкритичніших ситуацій;
- управляти стратегією з якомога меншим використанням наказів та розпоряджень, опираючись на неформальне опитування;
- не допускати дій, які б стимулювали розвиток подій у небажаному напрямі;
- усі важелі управління мають замикатися на корпоративному керівництві;
- залучати нових людей та нові ідеї для нейтралізації небажаних ворожих дій;
- не поспішати висловлювати свою думку щодо неперевірених ідей.

## 11.2 Характеристика учасників процесу впровадження стратегічних змін

Стратегічні зміни – це основний конструктивний зміст будь-якої стратегії. Сьогодні існує багато визначень поняття "стратегічні зміни".

Стратегічні зміни – постійний або східчастий процес переведення організації на новий ступінь із використанням існуючих ідей і концепцій.

Стратегічні зміни – це процес залучення добре проінформованих людей для реалізації змін, які спрямовані на засвоєння нових способів роботи, завдяки яким виграє вся організація як в теперішній час, так і в майбутньому.

Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку організації і являють собою ключовий об'єкт управління в процесі реалізації кожної функціональної та спеціалізованої, а також корпоративної стратегії в цілому. Стратегічні зміни обумовлюють перехід підприємства з одного стратегічного стану в інший.

Традиційно основними областями стратегічних змін вважають:

- 1) інформування і мотивація персоналу;
- 2) лідерство і стиль менеджменту;
- 3) базові цінності і корпоративна культура;
- 4) організаційну та інші структури;
- 5) фінансування й інше ресурсне забезпечення;
- 6) компетенцію і навички.

Успішне впровадження стратегічних змін істотно залежить від спроможності вищого керівництва спрямувати ці зміни. У багатьох організаціях керівництво переважно зосереджене на вирішенні поточних завдань і не має можливості зосередитися на стратегічних проблемах. Окрім цього, особливістю вітчизняних керівників можна вважати і небажання "ділитися" правами з підлеглими.

Узагальнення наявних наукових підходів щодо впровадження змін в організації, дозволяє стверджувати, що для успішного формування системи стратегічних змін, здійснення процесу управління стратегічними змінами є необхідним наявність лідерів змін, проведення діагностики ситуації, вибір стратегії змін, визначення важелів змін.

На нашу думку, готовність організації до реалізації стратегічних змін визначається наступними чинниками:

- 1) наявність культури змін;
- 2) система заохочення самостійності співробітників;

- 3) структурна орієнтація на клієнта;
- 4) гнучкі ієрархічні структури;
- 5) відношення співробітників до змін;
- 6) наявність лідера перетворень;
- 7) наявність команди змін;
- 8) наявність рис організації, що здатна навчатися (самонавчатися);
- 9) різноманітність (однорідність працівників організацій);
- 10) можливості (можливості управлінських працівників для проведення змін);
- 11) готовність персоналу до змін.

По суті в цих контекстних факторах відображаються характеристики стратегічного потенціалу організації. І дійсно для успішної реалізації стратегії (впровадження стратегічних змін) необхідно створити відповідний рівень стратегічного потенціалу.

Для визначення критичної чисельності прихильників змін можна використовувати метод планування прихильності (рис. 11.3.), на якому представлено усіх учасників провадження стратегічних змін, вагомість їхньої думки при прийнятті рішень

Перелік ключових осіб	Опозиція	Нейтральне відношення	Допомога	Ініціатива
Генеральний директор			○ →	X
Заступник директора			○ →	X
Головний інженер	○ →	X		
Технолог				
Бухгалтерія		○ →	X	
Начальник виробництва			○ →	X
Начальник відділу збуту	○ →	X		
Менеджер		○ →	X	
Працівник цеху			○ →	X

Рис. 11.3. Учасники процесу впровадження стратегічних змін

### 11.3 Тенденції розвитку загального керівництва

Загальне керівництво являє собою сукупність керівників, які очолюють різноманітні структурні підрозділи підприємства. Кожен керівник не є самостійною ланкою в системі управління, адже будь-який структурний підрозділ має безліч взаємозв'язків з іншими аналогічними об'єктами.

Тенденції розвитку загального керівництва характеризуються наступними рисами:

- 1) різні умови, ситуації вимагають від загального керівництва різних підходів та методів розв'язання проблем;
- 2) зміни в потенціалі загального керівництва мають прогнозуватися, плануватися, випереджаючи зміни зовнішніх факторів;

3) якість загального керівництва набуває особливого значення для виживання та розвитку фірми в період постійних змін;

4) серед найважливіших факторів успіху – швидкість реакції загального керівництва, чого потребує нова стратегія;

5) успіх діяльності вищого керівництва значною мірою визначається рівнем стабільності довкілля;

6) наявність керівника-ініціатора змін – це перша складова потенціалу загального керівництва поряд із структурою, системою прийняття рішень, інформаційною системою, організаційним кліматом;

7) професійна придатність керівника не є універсальною і має свою межу.

Потенціал загального керівництва включає:

- контроль;
- організаційна культура;
- розподіл повноважень між групами з різними організаційними культурами;
- повноваження;
- часова перспектива: опора на сучасне – орієнтація;
- здатність до виправданого ризику: водночас до уникнення прямих конфліктів з конкурентами;
- цілі поведінки: намагання стабілізувати техніко-економічну ефективність, домогтися зростання виробництва, запровадження нововведень.

Отже, розвиток загального керівництва має неабияке значення для підприємства, адже, безпосередньо визначає подальші орієнтири розвитку та управління.

#### **11.4 Компетенція та характеристика поведінки керівника**

Керівник – це особа, яка має повний набір лідерських якостей, знання, вміння та навички у певній сфері діяльності та має здатність використовувати владу за для досягнення впливу на людей.

Керівник має володіти такими якостями:

- ініціативність;
- відповідальність;
- цілеспрямованість;
- пунктуальність;
- комунікабельність;
- досвідченість тощо.

Керівник по суті є лідером підприємства, установи, організації та має компетенцію щодо виконання наступних функцій:

– підбір кадрів; своєчасне призначення на ключові посади ініціативних та здібних фахівців, інформування колективу про стан справ; створення сприятливого соціально-економічного клімату в колективі, удосконалення системи мотивації;

– визначення поточних та перспективних цілей, контроль за виконанням цілей, формування стратегічних планів, розробка маркетингової, збутової, організаційної, соціально-економічної тактики дії;

– створення діючих виконавчих структур, делегування повноважень, скорочення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень;

– забезпечення, організація, об'єднання ресурсів та засобів для досягнення цілей, стратегій; узгодження виробничих програм; визначення обсягу необхідних ресурсів відповідно до нормативів; контроль за витратами ресурсів.

Навчальне видання

ЗАГІРНЯК Михайло Васильович  
ПЕРЕРВА Петро Григорович  
МАСЛАК Ольга Іванівна  
ГРИШКО Наталія Євгеніївна  
БАЛА Володимир Володимирович  
КОНОВАЛЕНКО Олександр Дмитрович  
МАСЛАК Володимир Іванович  
ІЩЕНКО Світлана Вікторівна  
БЕЗРУЧКО Ольга Олександрівна  
ПРЯХІНА Катерина Андріївна

# **Економіка підприємства: магістерський курс.**

**Підручник  
Частина I**

ISBN 978-617-641-038-6

Підписано до друку 20.01.2015р. Формат 60x84  
Ум.друк.арк.43,94. Папір офсетний.  
Наклад 500 прим. Зам.206

ТОВ «Кременчуцька міська друкарня»  
Вул. Перемогит, 34, м.Кременчук, Полтавська обл., 39605  
[www.kremdruk.com.ua](http://www.kremdruk.com.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК « 2671 від 31.10.2006.