



НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Видавництво НУА

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

Г. Б.Тимохова

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Конспект лекцій для студентів,
які навчаються за спеціальністю
051 – Економіка
(для всіх форм навчання)

Харків
Видавництво НУА
2016

УДК 658.012.2(075.8)
ББК 65.290-212я73-2
С83

*Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства
Народній українській академії
протокол №13 от 16.05.2016 р.*

Укладач: Г. Б. Тимохова

Р е ц е н з е н т: канд. екон. наук О. А. Іванова

Конспект лекцій містить тезове викладення основних тем курсу, які охоплюють сутність і складові стратегічного аналізу, етапи стратегічного планування і реалізації обраної стратегії, методи формування й оцінки стратегічних альтернатив, моделі управління стратегічними змінами. Матеріал дає можливість організації аудиторної і позааудиторної роботи студентів.

Стратегічне управління підприємством: конспект лекцій для студентів, що навчаються за спец. 051 – Економіка (для всіх форм навчання) / Нар. укр.. акад., [каф. економіки підприємства ; уклад. Г. Б. Тимохова]. – Харків : Вид-во НУА, 2016. – 80 с.

Конспект лекцій содержит тезисное изложение основных тем курса, охватывающих сущность и составляющие стратегического анализа, этапы стратегического планирования и реализации выбранной стратегии, методы формирования и оценки стратегических альтернатив, модели управления стратегическими изменениями. Материал дает возможность организации аудиторной и внеаудиторной работы студентов

УДК 658.012.2(075.8)
ББК 65.290-212я73-2

© Народна українська академія, 2016

ВСТУП

В умовах сьогодення є потреба подальшого удосконалення теоретичних та методико-практичних аспектів стратегічного менеджменту, оскільки й досі існує необхідність адаптації системи управління розвитком підприємства до вітчизняних особливостей ведення бізнесу. Успішна діяльність підприємств в нових умовах передбачає необхідність ретельного вивчення ринку, внесення змін до товарного асортименту, проведення гнучкої цінової політики, реорганізацію закупівельної та збутової діяльності, перебудови організаційних структур управління. Характерні умови господарювання, які ґрунтуються на дії законів ринку та конкурентної боротьби, змушують українських підприємців швидко адаптуватись до змін ринкового середовища, уникати необґрунтованого ризику, приймати стратегічні управлінські рішення щодо використання всіх наявних ресурсів

Після вивчення дисципліни «Стратегічне управління підприємством» студенти набудуть основних професійних компетенцій, що полягають у здатності до вибору обґрунтованого підходу до формування і реалізації стратегії, аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, вибору виду стратегій, що формують стратегічний набір, визначення необхідності здійснення стратегічної організаційної реорганізації, оцінювання стратегічного потенціалу підприємства, здійснення стратегічного контролю результатів упровадження стратегій, мотивування працівників підприємства щодо участі в процесі стратегічного управління.

Конспект лекцій призначений для вивчення теоретичних і практичних засад стратегічного управління. Завдання конспекту лекцій - сприяти формуванню здібностей самостійно стратегічно мислити, поступово переходити до опанування ефективних прийомів та методів стратегічної поведінки, підкріпленої необхідними навичками, визначати актуальні проблеми розвитку організацій, приймати та реалізовувати стратегічні рішення.

Тема 1. Розвиток теорії стратегічного управління підприємством

1. Передумови розвитку стратегічного менеджменту.
2. Сутність стратегічного управління.
3. Концепції розвитку стратегічного менеджменту.

1. Передумови розвитку стратегічного менеджменту.

На сучасному етапі розвитку стратегічне управління має стати основою і одночасно інструментом ефективного довгострокового розвитку підприємства будь-якої галузі для вирішення перспективних економічних завдань і досягнення соціально-економічної результативності.

Взагалі термін «стратегічне управління» сформувався в кінці 60-х рр. XX ст. з метою показати відмінність управлінської діяльності на вищому рівні з постановки та реалізації довгострокової мети від управління поточною виробничою діяльністю підприємства.

У кінці 60-х – початку 70-х рр. XX ст. американський вчений І.Ансофф, узагальнивши теоретичні передумови А.Чандлера, запропонував концепцію стратегічного менеджменту, на основі якої, виходячи з аналізу поточної ситуації та тенденцій розвитку зовнішнього середовища (у т. ч. конкуренції), формулювалися завдання довгострокового розвитку підприємства [1]. При цьому одне з найважливіших місць відводилося розробці довгострокових принципів прийняття та обґрунтування рішень, що визначали стратегічну ефективність функціонування підприємства.

Ключовими гіпотезами стратегічного менеджменту називають припущення, виходячи з яких фахівці дають прогноз на майбутнє.

Ключові гіпотези І.Ансоффа представлені як аксіоми, тобто твердження, що не потребують доведення. Вони виступають як фундаментальна основа дослідження, як відображення об'єктивної сутності явища.

1. Гіпотеза випадковості. Єдиного рецепту оптимального управління організацією не існує. Між двома загальними для всіх рішеннями є якийсь середній набір різних типів управлінської поведінки, які відповідають різним типам проблем.

2. Гіпотеза про залежність від зовнішнього середовища. Проблеми, які ставить перед організацією зовнішнє середовище визначають оптимальну модель поведінки фірми.

3. Гіпотеза про відповідність. Для досягнення успіху рівень агресивності стратегії організації повинен відповідати рівню рухомості середовища.

4. Гіпотеза про стратегію, здібності та діяльність. Діяльність організації оптимальна, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню рухомості середовища, а ділові здібності відповідають стратегічній поведінці.

5. Гіпотеза про багатoelementність. Успіх організації – результат взаємодії та взаємодоповнення декількох ключових елементів. Ця гіпотеза відкидає припущення про те, що якийсь один компонент управління (ключові менеджери, структура, культура, система тощо) є головною умовою успіху.

6. Гіпотеза про збалансованість. Для кожного рівня рухомості середовища можна підібрати комбінацію елементів, що оптимізують успіх організації. Ці гіпотези засвідчують, що система стратегічного управління будь-якої організації буде абсолютно неповторною, матиме свої певні характерні риси і залежатиме від таких чинників:

- сфери діяльності організації, її галузевої належності;
- розмірів організації;
- специфіки виробництва;
- наявного потенціалу організації;
- архітекτονіки організації;
- потенціалу персоналу організації.

Таблиця 1.1 - Передумови виникнення стратегічного управління

Етапи розвитку стратегічного менеджменту	Характеристика та основні орієнтири	Недоліки
Етап 1. Управління на основі контролю (бюджетування)	Внутрішня зорієнтованість на розширення і розвиток потенціалу організації та на побудову сильних організаційних структур в умовах ринку виробника. Основним управлінським інструментом були фінансові кошториси, за допомогою яких планувалися витрати організації. Фінансове планування являло собою процедуру складання річного бюджету.	Фінансове планування мало короткостроковий характер (бюджети розроблялися на рік); Основні показники бюджету відбивали стан внутрішньої фірмової діяльності, а умови і проблеми зовнішнього середовища не враховувалися
Етап 2. Управління на основі екстраполяції (довгострокове планування)	Довгострокове планування використовує досить жорсткі моделі та методи, базується на гіпотезі про можливість людини передбачати та контролювати майбутнє. Основою довгострокового планування були екстраполяційні прогнози, що враховували фактори, які сприяли зростанню підприємства або обмежували його можливості. При довгостроковому плануванні	При підвищенні складності і невизначеності зовнішнього середовища цей інструмент починає давати збої, що в остаточному підсумку призвело до появи такого інструмента управління фірмою як стратегічне планування.

	почали широко застосовувати методи визначення строків окупності інвестицій і вартості грошей у часі (метод дисконтування).	
Етап 3. Управління на основі передбачення змін (стратегічне планування).	Особливість стратегічного планування полягає в тому, що внутрішньофірмове управління було переключено з внутрішніх проблем на маркетинг і на розробку стратегії, що відповідає стану і тенденціям розвитку зовнішнього середовища і можливостям фірми. Процедури і компоненти: визначення цілей, дослідження конкурентів, оцінка альтернатив, врахування динаміки явищ, аналіз варіантів.	В майбутнє, за аналогією з довгостроковим плануванням, переносилися істотні параметри фірми, що вже були задані її минулим.
Етап 4. Стратегічне управління.	Сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Зміст - управління результатами.	Відсутність взаємодії можливостей отримання прибутку та якості управління
Етап 5. Стратегічне підприємництво	Комплексний підхід, що ставить основним завданням здійснення реалізації управлінських рішень на основі використання стратегії підприємства з урахуванням можливості її динамічного оновлення, що забезпечує конкурентні переваги. Запровадження управління самостійними підрозділами: створення незалежних господарських одиниць у межах однієї організації, децентралізація повноважень і відповідальності	

2. Сутність стратегічного управління.

Стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність до останніх, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.

Стратегічне управління — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формувати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

Так само як важко уявити собі два однакові підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні особливості системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої належності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характеристик виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня розвитку управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

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

Мета стратегічного управління — це побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розроблення і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

Система стратегічного управління повинна давати відповіді на три найважливіші запитання:

1. Яка місія й мета організації?
2. Який існуючий і майбутній профіль бізнесу, чим займається організація?
3. Що керівництво повинне зробити, щоб забезпечити виконання місії й досягнення поставлених цілей?

Предмет стратегічного управління - базисні процеси в організації й за її межами, пошук і нарощування стратегічного потенціалу організації.

3. Концепції розвитку стратегічного менеджменту.

Ідеологія стратегічного управління базується на припущенні про неможливість із достатньою мірою точності передбачати довгострокові тенденції розвитку зовнішнього середовища. В літературі з менеджменту визначено десять основних наукових шкіл, що відрізняються принциповим баченням стратегічного управління. Умовно їх можна поділити на три групи.

У *першу групу* входять три школи, що мають приписуючий характер. Їх представники звертають увагу на те, як повинні формуватися стратегії.

Другу групу становлять шість шкіл, що розглядають специфічні аспекти процесу формулювання стратегії. Їх основні положення відносяться не стільки до змісту стратегічної поведінки, як до опису реальних процесів розробки стратегій.

До *третьої групи* відноситься школа конфігурації (вона вбирає в себе підходи, що виходять зі змісту стратегій, процесу їх формування, організаційної структури і зовнішнього середовища, а також послідовності стадій життєвого циклу), а також школа кооперативних стратегій.

Наукові школи і визначення, найкращим чином описують бачення їх прихильниками стратегічного процесу:

I.	1.	Школа дизайну	Формування стратегії як	процес осмислення
	2.	Школа планування		формальний процес
	3.	Школа позиціонування		аналітичний процес
II.	4.	Школа підприємництва		процес передбачення
	5.	Когнітивна школа		ментальний процес
	6.	Школа навчання		процес розвитку
	7.	Школа власті		переговорний процес
	8.	Школа культури		колективний процес
	9.	Школа зовнішньої середовища		реактивний процес
III.	10.	Школа конфігурації		процес трансформації

Дизайнерський підхід(П.Селзнік, 1957; А.Уандлер, 1962; К.Ендрюс, 1980). Стратегію розуміють як спробу досягнення відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі.

Науковий внесок в розвиток стратегічного управління:

- визначено основне положення стратегічного менеджменту про те, що стратегія відображує фундаментальну відповідність між зовнішніми можливостями і внутрішнім потенціалом підприємства;

- розроблено концепцію і технологію проведення SWOT-аналізу, що означає оцінку сильних і слабких сторін підприємства разом з можливостями та загрозами зовнішнього середовища;

- введено поняття ключової компетенції;

- приділено увагу взаємозв'язку стратегії та структури управління підприємства.

Формальний підхід (І.Ансофф, Дж. Стейнер, П.Вак, М.Гулд, Е.Кемпбелл, 70-ті роки XX століття). Створення стратегії розглядається як ізольований систематичний процес формального планування, що розподіляється на певні етапи, схематично відображується у вигляді контрольних таблиць, розкладів, програм, бюджетів і забезпечується відповідними методами. Важливим моментом даного етапу є декомпозиція – розділення стратегії на субстратегії. Це призводить до виникнення цілого переліку ієрархій, що передбачає наявність різних рівнів стратегій. Разом з ієрархією планування існує ієрархія завдань, бюджетів, підстратегій (корпоративних, ділових, функціональних) та ієрархія програм дій. Відповідальність за стратегічний процес несе вище керівництво. Розробку стратегічного курсу забезпечують висококваліфіковані фахівці, які входять до складу спеціалізованих відділів стратегічного планування і мають прямий вихід на вище керівництво. Розробник стратегічного плану стає центральною фігурою стратегічного процесу.

Формальний підхід до стратегічного управління може ефективно застосовуватись в бюрократичних організаціях з централізованим управлінням, які діють в стабільних та передбачуваних умовах.

Недоліками формального підходу до стратегічного управління є наступні:

- використання вузького набору стандартних стратегій, відмова від пошуку альтернативних, нестандартних рішень;
- втрата гнучкості організації, спроможності до інновацій та експериментів, перетворення розробленої стратегії в догму;
- суб'єктивність точок зору спеціалістів стратегічного планування, які можуть не враховувати об'єктивний стан галузі та компанії;
- концентрація уваги на зовнішньому оточенні підприємства, недооцінка потенціалу внутрішнього середовища, ігнорування особливостей організаційної культури;
- неефективність стратегічного планування в умовах динамічного оточення, високого рівня невизначеності.

Аналітичний підхід (М.Портер, Д.Шендел, К.Хаттен). Процес формування стратегії – це вибір ключової стратегічної позиції підприємства в залежності від галузевої структури ринку, який виконано на основі аналітичних розрахунків. Галузева структура ринку впливає на стратегічну позицію компанії, яка обумовлює організаційну структуру управління. Така точка зору базується на ідеї про те, що в кожній галузі може бути використаний обмежений перелік ключових стратегій, дотримання яких дозволить компанії зайняти вигідні ринкові позиції, забезпечить захист від атак конкурентів і одержання прибутку, необхідного для розширення і зростання.

Прибічниками аналітичного підходу до стратегічного управління розроблені концепції: ключових стратегій; конкурентних переваг; ланцюжка

цінностей; конкурентного аналізу; кривої досвіду; матричного аналізу портфелю бізнесів підприємства.

Недоліки аналітичного підходу до стратегічного управління:

- стратегічний аналіз має велике значення при розробці стратегій підприємства в стабільних, статичних умовах. Але в умовах динамічного середовища подібний аналіз малоефективний, тому що він не враховує значну кількість випадкових факторів;

- аналітики ізольовані від реальних процесів бізнесу і мають справу тільки з цифрами. Надмірна увага до розрахунків часто перешкоджає навчанню та творчості, негативно впливає на рівень залучення спеціалістів в процес розробки стратегії;

- інші працівники підприємства сприймаються аналітиками і керівництвом як рядові виконавці, які повинні лише виконувати нав'язані їм стратегії.

Підприємницький підхід(Й.Шумпетер, А.Коул, Д. Коллінс, Д.Мур). Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні керівника. В підприємницькій організації влада сконцентрована в руках її керівника, який акцентує увагу не стільки на формуванні стратегії, скільки на активному пошуку нових можливостей для бізнесу. Створення стратегії в підприємницькому стилі характеризується рішучим рухом вперед всупереч невизначеності ситуації. Сприятливими умовами для застосування підприємницького підходу до стратегічного управління вважається динамічне, але просте і зрозуміле керівнику оточення з великою кількістю ніш; невелика підприємницька організація з централізованим управлінням, простою організаційною структурою. Слабким місцем цього підходу є великий ризик, тому що формування стратегії повністю зводиться до поведінки однієї людини, значно залежить від її здоров'я та примх.

Навчальний підхід(Ч.Ліндблом, Дж.Куїнн, Г.Хемел, К.Прахалад, К.Аджіріс). Середовище бізнесу складне та динамічне, тому побудова стратегії не має сенсу. Стратегію необхідно створювати поступово по мірі розвитку і навчання організації.

Представники навчального підходу в розвиток стратегічного управління:

- розробили концепцію організації, яка навчається;

- започаткували еволюційну теорію згідно якої зміни і розвиток організації є результатом не цілеспрямованого впливу менеджерів, а кумулятивної взаємодії основних робочих систем — рутини, до яких відносяться всі робочі функції, які постійно повторюються;

- концепція динамічного підходу до розвитку організаційних здібностей;

- теорія хаосу, центральна ідея якої полягає в тому, що певна послідовність взаємозв'язків може привести до схематично логічного, але зовсім неочікуваного результату. Тому менеджерам не потрібно сподіватись на структуру, системи, правила і процедури; вони повинні постійно бути готовими до будь-яких нових обставин.

Політичний підхід (Г. Аллісон, Дж. Пфеффер, Г. Салансік, В. Естлі). Процес формування стратегії трактується як відкрита боротьба за вплив, увага акцентується на важливості використання менеджерами владних і політичних методів всередині організації, на галузевому ринку. Переваги політичного підходу до розробки стратегії:

- політика як система впливу забезпечує заняття лідерських позицій найбільш сильним членам організації;
- при використанні політичних методів обмірковуються всі істотні сторони проблеми, збільшується ймовірність того, що всі точки зору будуть висловлені;
- політичні методи дозволяють стимулювати зміни, які можуть блокуватися легітимними системами впливу: формальним керівництвом, організаційною культурою, сертифікованою експертизою;
- політичні методи можуть полегшити здійснення змін.

Негативним наслідком політичного підходу може стати дезорганізація і параліч діяльності.

Трансформаційний підхід(А.Чандлер, Г.Мінцберг, Д.Міллер, Р.Майлс, К.Смоу).

Трансформація підприємства - це комплексні зміни, що включають зміни базових установок і цінностей підприємства, і мають результатом ряд позитивних моментів:безперервні поліпшення результативності бізнесу, підвищення конкурентоспроможності, досягнення саморегульованості. Трансформація реалізується шляхом комплексного застосування різних методологій реінжинірингу бізнес-процесів, тотального управління якістю, процесно-орієнтованого управління (Activity-Based Management), збалансованої системи оціночних індикаторів (BalancedScorecard), ISO 9000, системи управління додатковою вартістю(Value-Added Chain), програми революції чинників "Система20ключів".

Процес стратегічного управління зводиться до реакції на зміни в зовнішньому середовищі шляхом трансформації організації.

Особливості стратегічного управління як трансформаційного процесу:

- головним елементом процесу створення організаційної стратегії є зовнішнє оточення, воно проявляється як набір сил загального характеру. Підприємство повинно адекватно реагувати на ці сили;

- на певні періоди часу організація приймає чітко визначену форму структури, яка обумовлює її поведінку та набір стратегій. Зміна періодів стабільного стану конфігурації та перехідного процесу трансформації з часом будується в схематичну послідовність (концепція життєвих циклів організації);

- мета стратегічного менеджменту полягає в підтримці стабільності організації на відносно довгих відрізках часу. В той же час в періоди виникнення потреби в трансформації стратегічний менеджмент покликаний забезпечити управління процесом переходу і збереження життєдіяльності

організації. Кінцеві стратегії приймають форми планів, схем, позицій, перспектив – але кожна в свій час і у відповідності із ситуацією.

Тема 2. Системи стратегічного управління підприємством

1. Модель і методологія стратегічного менеджменту
2. Відмінності стратегічних розв'язків від оперативних.
3. Типи систем стратегічного управління підприємством

1. Модель і методологія стратегічного менеджменту.

Система стратегічного управління дозволяє досягтися таких основних результатів:

1. *Створити системний потенціал для досягнення цілей організації.* Цей потенціал полягає в: фінансових, сировинних і людських ресурсах, які входять в організацію; зробленій продукції (послуг), яка затребується ринком; сформованому позитивному іміджі організації.

2. Другим результатом є *структура організації і її внутрішніх змін, які забезпечують чутливість до змін зовнішнього середовища й відповідну адаптацію.*

Як бачимо, стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг фірми і затвердження ефективної стратегічної позиції, які забезпечать майбутню життєздатність організації у змінних умовах.

Стратегічне управління містить в собі такі блоки, як:

1. Блок визначення цільових орієнтирів. Включає в себе визначення місії та встановлення стратегічних цілей.
2. Аналітичний блок містить у собі стратегічний SWOT-аналіз.
3. Блок розроблення стратегії – це генерування стратегічних альтернатив, вибір стратегії, формування стратегічного плану та розроблення плану реалізації стратегії.
4. Блок реалізації стратегії складається з реалізації стратегії та досягнення стратегічних цілей.

Отже, стратегічне управління є невід'ємними компонентами успішного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Зіставляючи підходи вчених до визначення змістовної сторони стратегічного управління, можна констатувати, що складність і динамічна природа підприємств ускладнюють розробку однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління.

На рис. 2.1 наведено схему формування програми розвитку підприємства виходячи з його можливостей і впливу зовнішнього середовища.



Рис 2.1 - Схема формування програми розвитку підприємства виходячи з його можливостей і впливу зовнішнього середовища

Однак, слід виділити спільні для всіх моделей етапи:

- місія;
- цілі;
- аналіз середовища;
- розробка, вивчення стратегічних альтернатив та вибір оптимальної стратегії;
- формування стратегічних планів, проектів та програм;
- реалізація планів, проектів та програм;
- контроль за виконанням;
- оцінка результатів та коригування.

Система стратегічного управління повинна включати механізми з різною тривалістю їх життєвого циклу в залежності від короткострокових або довгострокових цілей, тобто від рівня управління: стратегічного, тактичного або оперативного. Тільки в цьому випадку можливий зсув мотивів соціальної організації підприємства на досягнення стратегічних цілей господарюючого суб'єкта.

До числа завдань стратегічного менеджменту відносять:

- 1) визначення місії, цілей, довгострокових перспектив розвитку;
- 2) перетворення загальних цілей у конкретні напрямки роботи, завдання;
- 3) розробка стратегії;
- 4) реалізація стратегії;
- 5) оцінка результатів діяльності, внесення змін до стратегічного плану або методів його реалізації.

Ці завдання певною мірою відображають і послідовність основних етапів стратегічного управління. Перераховані завдання стратегічного менеджменту є взаємопов'язаними, виконуються менеджерами поряд з іншими завданнями, обов'язками; вимагають певного часу, розподілу зусиль між вдосконаленням стратегії і методів її виконання.

2. Відмінності стратегічних розв'язків від оперативних.

Необхідно розрізняти поняття «стратегічне управління» та «операційне управління».

Стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг фірми і досягнення ефективної стратегічної позиції, що забезпечать майбутню життєздатність організації в мінливих умовах.

Призначення операційного управління полягає у використанні вже існуючої стратегічної позиції підприємства для досягнення конкретних тактичних цілей.

Таким чином, операційне управління спрямоване на підвищення ефективності поточної діяльності компанії (в більшій мірі всередину підприємства), а стратегічне управління - на забезпечення розвитку потенціалу (в більшій мірі назовні). У цих двох процесів різні цілі: у операційного – це підтримка існуючого положення (стабілізація), мета стратегічного менеджменту – це розвиток, якась зміна.

Стратегічне управління, на відміну від операційного управління, забезпечує виживання підприємства і досягнення цілей у довгостроковій перспективі. Основну увагу вищого керівництва в процесі стратегічного управління необхідно сконцентрувати на зовнішньому оточенні для швидкої та адекватної реакції на зміни в ньому.

Оперативний та стратегічний менеджмент не протистоять один одному, а є взаємодоповнюючими елементами процесу управління. До того ж оперативний менеджмент виступає як закономірний етап втілення стратегічного. Рішення на користь стратегічного типу управління і планування може призвести до втрати поточного прибутку організації, що створить фінансові труднощі і поставить під загрозу саме її існування. Отже, проблема полягає в тому, щоб забезпечити оптимальне поєднання і рівновагу між стратегічним і поточним плануванням управлінської діяльності.

Для ефективного управління та розвитку виробничого процесу та організації в цілому необхідні ефективні схеми організації взаємозв'язку стратегічного і оперативного управління, а також постійне її вдосконалення та адаптація до факторів зовнішнього середовища.

Таблиця 2.1. – Порівняння оперативного і стратегічного управління Галушка З.І. Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент. Навч. метод. посіб. – Чернівці: Рута, 2006. – 248

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія, призначення	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їхньої реалізації	Виживання організації в довгостроковій перспективі через установку динамічного балансу з оточенням, яке дозволяє вирішувати проблеми зацікавлених у
Об'єкт концентрації уваги менеджменту	Погляд усередину організації, пошук шляхів більш ефективного використання ресурсів	Погляд назовні організації, пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні
Облік фактора часу	Орієнтація на короткострокову й середньострокову	Орієнтація на довгострокову перспективу

Основа побудови системи управління	Функції й організаційні структури, процедури, техніка й технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
Підхід до управління персоналом	Погляд на працівників як на ресурс організації, як на виконавців окремих робіт і функцій	Погляд на працівників як на основу організації, її головну цінність і джерело її благополуччя
Критерій ефективності управління	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку й зміни залежно від зміни оточення
Рівень невизначеності	Низький – обумовлений маленьким горизонтом планування і порівняльною стійкістю процесів	Високий – невизначеність породжують як процеси поза підприємством, так і всередині нього
Ставлення до нематеріальних активів	Важливі	Основний капітал підприємства, ключовий фактор успіху

Основні особливості стратегічного управління.

1. Стратегічне управління не може дати точний й детальний опису стану фірми і її положення в бізнес-середовищі. Скоріше це сукупність якісних характеристик фірми, які стосуються майбутнього стану, її положення в конкурентному середовищі, потенціалу, необхідного для виживання.

2. Система стратегічного управління - це певна філософія або ідеологія бізнесу й менеджменту, яка не повинна зводитися до набору формалізованих правил, процедур і схем. При розробленні стратегії необхідна комбінація інтуїції й мистецтва, високого професіоналізму й творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

3. Для впровадження системи стратегічного управління необхідні більші витрати часу й ресурсів, потрібно також створити спеціальний підрозділ, який буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробленням і виконанням стратегії.

4. У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити ніякими ефективними прийманнями оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

На відміну від стратегічного, оперативне управління займається використанням існуючої стратегічної позиції фірми з метою досягнення її цілей. Керівник, який займається оперативними питаннями, повинен перетворити потенціал організації в реальний прибуток. Його задачами є визначення загальних оперативних задач, мотивація, координація та контроль керівників та виконавців. Таким чином, стратегічне управління пов'язане з розвитком майбутнього потенціалу організації, а оперативне управління реалізує існуючий потенціал фірми в прибуток.

3. Типи систем стратегічного управління підприємством

Виконання стратегії, як і процес її розроблення, це робота не для декількох топ-менеджерів, а для всієї управлінської команди. Менеджери всіх рівнів є виконавцями стратегії в рамках своїх повноважень і відповідальності. Остання обставина приносить додаткові труднощі, які полягають у тому, що кожний менеджер при прийнятті рішень виходить із особистого досвіду наявної інформації й результатів аналізу виниклої ситуації. Реалізація стратегії - це найменше формалізована частина стратегічного управління й найбільш невизначена з погляду кінцевого результату.

Але існують певні базові вимоги, які повинні виконуватися будь-якою організацією, що використовує технологію стратегічного управління:

- установка пріоритетності серед адміністративних завдань, таких як, розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення забезпечуючих підсистем, і т.д.;

- установка відповідності між вибраною стратегією і структурою управління організацією, системою мотивації й стимулювання, нормами й правилами поведінки, загальними переконаннями, цінностями й вірою і т.д.;

вибір і приведення у відповідність до здійснюваної стратегії стилю лідерства й підходу до управління організацією.

Функціонування будь-якого підприємства здійснюється відповідно до діючих механізмів. Механізм пропонується розглядати комплексно: як процес і як явище. І це дозволяє враховувати сукупність послідовних дій (етапів) та відповідне об'єднання елементів системи для реалізації мети, які діють на підставі визначених умов, правил та відповідних процедур. На основі такого підходу сутність «економічного механізму діяльності підприємства» розкривається за такими системними ознаками:

- 1) елементною, при якій механізм – це організуюча система взаємозв'язків між структурними елементами;
- 2) функціональною, якщо механізм розглядається як сукупність видів діяльності, спрямованих на досягнення визначеної мети;
- 3) процесною, коли механізм розкривається через взаємодію з розв'язання питань, тобто як процес підготовки, розробки і прийняття управлінських рішень.

обґрунтованих управлінських рішень для вибору стратегії розвитку підприємства в цілому як системи, з урахуванням мікро- та макросередовища підприємства.

- Таблиця 3. Характеристика двох типів організації І. Ансофф
 И. Стратегическое управление / сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с

Характеристики підприємства	Поведінка	
	Прирістна	Підприємницька
Цілі	Оптимізація прибутковості	Оптимізація потенціалу прибутковості
Шляхи досягнення цілей	Екстраполяція минулих підходів	Взаємодія можливостей отримання прибутку та якості управління
Обмеження	1. Із зовнішнього середовища підприємства 2. За внутрішніми можливостями	1. Здатність змінювати зовнішнє середовище 2. Здатність сприймати різні способи поведінки
Система заохочень та стягнень	Заохочення за стабільність, ефективність	1. Заохочення за творчість та ініціативу 2. Стягнення за відсутність ініціативи
Інформація	Внутрішня: діяльність Зовнішня: довгостроковий обсяг можливостей	Внутрішня: можливості Зовнішня: глобальний обсяг можливостей
Проблема	Повторювана, знайома	Неповторювана, нова
Організаційна структура	1. Стабільна або така, що розширюється. 2. Прагнення до економії в масштабах виробництва.	Гнучка, структурно мінлива. 2. Діяльність організована відповідно до проблем.
Рішення управлінських проблем: а) визначення необхідності дій	Реакція на відповідь на нову проблему. 2. Із запізненням щодо появи проблеми.	Активний пошук можливостей. 2. Передбачення проблеми.
б) пошук альтернативи	Орієнтація на минулий довід. 2. Незначні відхилення від статус-кво. 3. Розглядається єдина	1. Творчий пошук. 2. Великі відхилення від статус-кво. 3. Розглядаються численні альтернативи.

	альтернатива	
в) оцінка альтернатив	Приймається перша, що задовольняє потреби	Вибирається краща з набору альтернатив
г) ставлення до ризику	1.Мінімізація ризику. 2.Відповідність минулому досвіду.	Свідомий ризик. 2.Балансування сукупності ризикових варіантів.

Усі ці завдання виконуються за допомогою змін, що дозволяють організації сприймати зміни в зовнішньому середовищі. Проведення змін в організації створює умови, необхідні для реалізації вибраної стратегії.

Необхідність і характер стратегічних змін залежать від готовності організації до ефективного здійснення стратегії, тобто від здатності працювати в нових умовах, обумовлених станом галузі, ринку, продукту. Залежно від стану цих факторів, виділяють такі типи змін.

Корінна реорганізація - це глибокі зміни організації, які проводяться тоді, коли організація змінює одну галузь і переходить в іншу. При цьому змінюються її продукт, ринки збуту й місце на ринку. Значні зміни відбуваються в технології, у сфері трудових ресурсів. Найбільші труднощі виникають із реалізацією стратегії.

Радикальні зміни звичайно пов'язані із глибокими структурними змінами усередині організації.

Причинами подібних змін може бути поділ організації або злиття її з іншою аналогічною організацією. В останньому випадку відбувається об'єднання різних культур, поява нових продуктів і нових ринків, що викликає необхідність проведення змін, особливо це стосується структури управління й відповідного коригування організаційної культури.

Помірні зміни - зміни, які найбільш часто зустрічаються і які здійснюються тоді, коли організація виходить із новим продуктом на освоєний або новий ринок. У цьому випадку зміни пов'язані з маркетингом і організацією виробництва.

Стратегічним змінам підлягають багато сторін діяльності організації, тому якщо ці зміни правильно здійснюються, то вони мають комплексний системний характер і стосуються товарів, сировини, ринків збуту, елементів структури й культури організації.

Тема 3. Формування процесу управління функціональними й об'єктними стратегіями підприємства

1. Особливості формування стратегічного набору підприємства
2. Функціональний підхід до розроблення корпоративної стратегії
3. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства

1. Особливості формування стратегічного набору підприємства. Сучасне підприємство являє собою систему бізнесів, яка ефективно поєднує у собі *два основних елементи*:

- підсистему відособлених бізнесів (господарський портфель)
- підсистему з агрегованих видів діяльності, що їх забезпечує.

Конкретний бізнес у структурі підприємства повинен фінансуватися з свого доходу і, в основному, розвиватися за рахунок цього доходу. В стратегічному контексті такий окремий конкретний бізнес підприємства з позицій зовнішнього середовища трактується як *стратегічна зона господарювання (СЗГ)* чи стратегічна галузь бізнесу підприємства, а з позицій підприємства — як стратегічний господарський центр чи стратегічний господарський підрозділ (стратегічна одиниця бізнесу (СБО)) для якого може бути налагоджений облік доходів, витрат та капіталовкладень і для якого може бути розроблена конкретна спеціалізована бізнес-стратегія.

Виділення СЗГ та СБО відбувається в результаті сегментації ринку і є першим етапом формування господарського портфеля підприємства. Стратегічна сегментація являє собою вибір цільових сегментів ринку (СЗГ), які найповніше відповідають можливостям підприємства та особливостям розвитку ринку і на які підприємство претендує (має або хоче отримати вихід).

Існують різні способи ідентифікації цільових груп споживачів. Більшість дослідників вважають, що сегментацію здебільшого здійснюють у два етапи: макро- і мікросегментація.

Макросегментація — це ідентифікація ринку товару, яка враховує групи споживачів і набір функцій, що ґрунтується на конкретній технології. Макросегментація може здійснюватися за такими критеріями: потреба, технологія, тип споживачів, географічний район.

Мікросегментація — це процес визначення груп споживачів (сегментів) у межах ідентифікованого ринку товару. За законом Парето, 20 % споживачів купують 80 % від загальної кількості конкретного виду продукції. Зрозуміло, що це співвідношення не є постійним і може становити 18:82 чи 25:75, але значення закону від цього не змінюється: він є справедливим як для споживчих товарів, так і для товарів виробничого призначення.

Мікросегментація для товарів споживання може здійснюватися на основі соціально-демографічних характеристик споживачів (соціально-демографічна чи описова сегментація); вигод, на які претендують потенційні клієнти

(сегментація за вигодами); стилю життя (соціально-культурна сегментація); характеристик поведінки при купівлі (поведінкова сегментація).

Таким чином, зважаючи на багатоплановий характер діяльності сучасного підприємства, його стратегія представляє собою певний перелік взаємопов'язаних стратегій, що являють «стратегічний набір».

Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

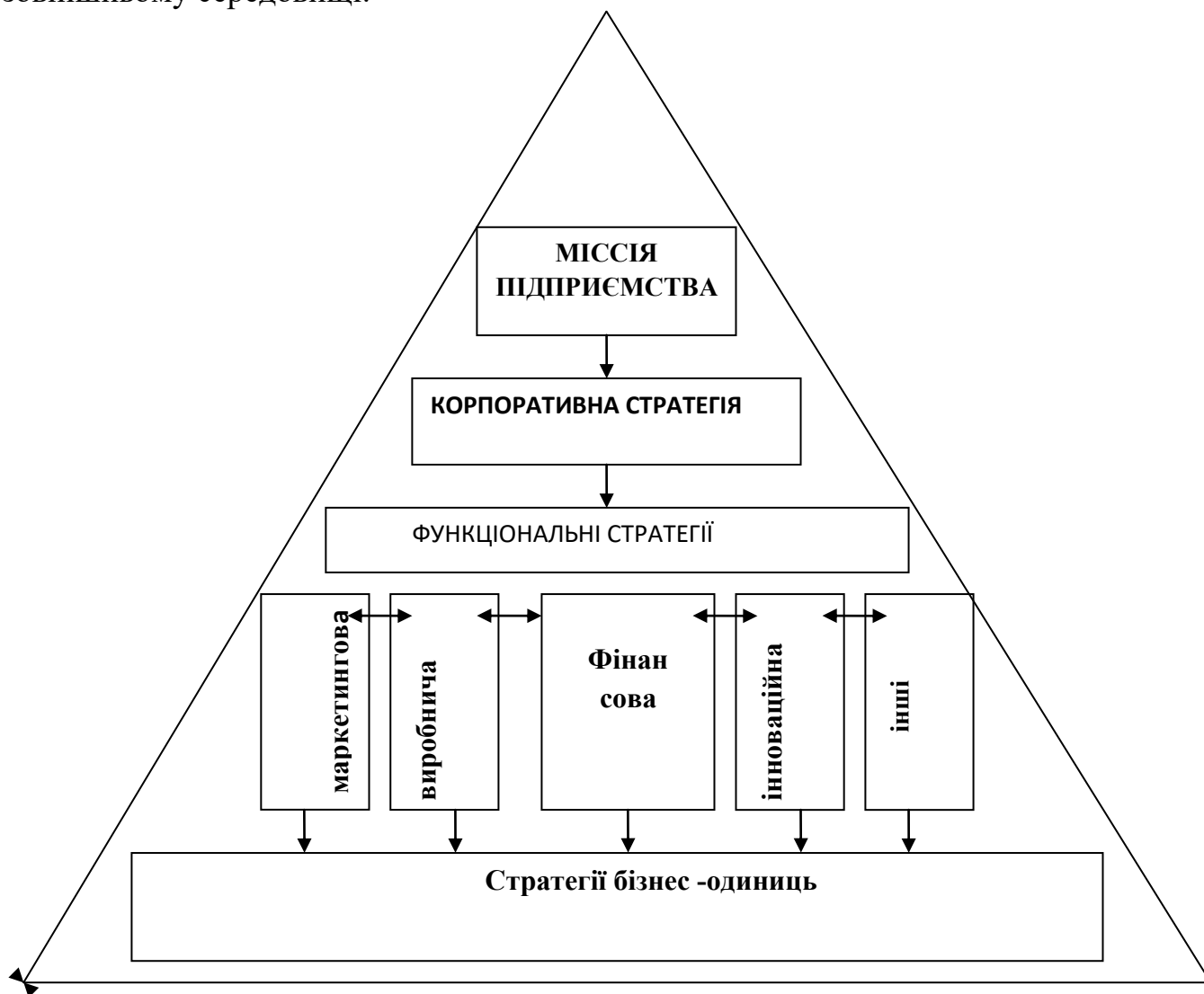


Рис.3.1 – Характеристика стратегічного набору підприємства

Основними вимогами до стратегічного набору є:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей;
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки можна відокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів;

- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» діяльності підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

Стратегічна прогалина — це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства та бажаними орієнтирами необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі.

Стратегічна прогалина ідентифікується через систему конкретних проблем, які відображають конкретний зміст невідповідності між метою і поточною ситуацією, поточним станом підприємства як об'єкта управління, труднощі та невирішені завдання, вузькі місця, які спостерігаються у його функціонуванні.

Відтак, стратегічна прогалина — це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в бажані.

Рішення (заходи) щодо заповнення, компенсації, ліквідації стратегічної прогалини зазвичай стосуються:

- впровадження у виробництво підприємством нових продуктів за умови збереження виробництва традиційних;
- заповнення нових ринків традиційними та новим продуктами підприємства;
- пошуку нових можливостей для зростання;
- пошуку і активного впровадження інновацій різних типів для забезпечення досягнення бажаних параметрів діяльності;
- визначення сфер діяльності, де підприємство є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо забезпечення або підвищення конкурентоспроможності підприємства загалом;
- перерозподілу ресурсів за напрямками діяльності (як неперспективних, так і тих, де підприємство є конкурентоспроможним);
- вибір розмаху диверсифікації щодо напрямків діяльності вирішення питань (проблем) злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих бізнес-підрозділів з метою досягнення синергетичного ефекту.

Рішення щодо заповнення, компенсації, ліквідації стратегічної прогалини конкретного підприємства, які й складають зміст його стратегічного набору, приймаються на основі аналізу та оцінки відповідей, отриманих на наступні

запитання, що стосуються як традиційних, так і перспективних для освоєння підприємством сфер його бізнесу:

1. Чи є певні «прогалини» в асортименті, які потрібно заповнити?
2. Чи треба скорочувати асортимент?
3. Чи є на ринку які-небудь ніші, на яких варто сконцентрувати увагу та зусилля?
4. Чи можливо покращити дизайн товарів або послуг, щоб зробити їх більш привабливими для споживачів?
5. Наскільки товари або послуги вище/нижче за рівнем конкурентоспроможності порівняно з підприємствами, що входять до однієї стратегічної групи?
6. Як ми можемо підвищити привабливість товару за рахунок упаковки та системи формування попиту та стимулювання збуту?
7. Що конкретно ми маємо зробити для створення нового, ефективного та перспективного напрямку діяльності (бізнесу) та збільшення лояльності покупців до нашого підприємства?
8. Якою має бути наша цінова стратегія (в тому числі система знижок) порівняно з конкурентами?
9. Яким є рівень нашого аналізу витрат і їх потенціального зниження?
10. Яким є рівень впливу матеріально-технічних ресурсів на рівень конкурентоспроможності та яких заходів можна вжити з покращення постачання матеріально-технічними ресурсами?

2. Функціональний підхід до розроблення корпоративної стратегії

Традиційним підходом до розроблення складових частин корпоративної стратегії як спеціалізованих видів діяльності є функціональний підхід. Функціональна стратегія являє собою план дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку усередині певної сфери бізнесу. Промисловими компаніями такі стратегії розробляються для основних виробничих одиниць або частин бізнесу.

Функціональна стратегія є більш вузькою порівняно з діловою стратегією, але її роль полягає в конкретизації окремих деталей у корпоративній і діловій стратегії й у створенні управлінських орієнтирів для досягнення функціональних цілей фірми.

Відповідальність за розроблення функціональних стратегій звичайно покладається на керівників відповідних підрозділів, які зобов'язані скоординувати основні функціональні стратегії, що необхідні для успішної реалізації ділової стратегії.

На практиці використовують матрицю вибору стратегії залежно від ринку продукції і конкурентної позиції підприємства на ньому (рис. 1).



Рис. 3.2 - Матриця вибору функціональної стратегії

Продуктово-маркетингова стратегія являє собою ключову стратегію (підсистему корпоративної стратегії), спрямовану на аналіз, розроблення і прийняття стратегічних рішень щодо номенклатури, асортиментів, якості і обсягу виробництва продуктів, а також реалізації продуктів на відповідних ринках. Продуктово-маркетингова стратегія спрямована на вирішення таких питань:

- які продукти будуть проводитися й продаватися;
- кому будуть продаватися продукти;
- де (у яких регіонах і містах) будуть продаватися продукти.

Інакше кажучи, організація повинна чітко знати, скільки і які продукти вона повинна поставити на конкретні ринки у відповідний до договорів строк. Один з підходів до вирішення даного завдання полягає у використанні набору формалізованих процедур, які є узагальненням результатів відповідних маркетингових досліджень.. Інший підхід полягає в заповненні анкетатрафаретів. На практиці дуже зручно використовувати обоє цих підходів, що підвищує якість і зменшує час на прийняття рішень.

Трафаретний підхід здійснюється за допомогою реалізації кроків, пов'язаних з формуванням переліку продуктів організації з розбивкою на дві групи: «Традиційні продукти» і «Нові продукти». Потім після погоджень і пов'язувань із ресурсними можливостями організації встановлюються

пріоритети розробленням продуктів. Процедура закінчується затвердженням товарного профілю організації на конкретну стратегічну перспективу.

Критичним значенням кожного із показників стійкості розвитку підприємства до впливу зовнішніх флуктуацій є одиниця. При перевищенні цього значення система збільшує свою стійкість до зовнішніх флуктуацій, у протилежному випадку зростає її нестійкість, яка за відсутності тактичних дій з нейтралізації негативного зовнішнього впливу може забезпечити перехід системи в стан біфуркації. Стратегічний аналіз передбачає обов'язкову оцінку умов, у яких буде здійснювати діяльність підприємства, визначення привабливе існуючих і потенційних ринків. Він змушує підприємства точніше оцінювати їхню позицію на ринках щодо своїх конкурентів. Важливо починати стратегічний аналіз саме з вивчення зовнішнього середовища організації, щоб точно визначити потреба в виробленому товарі або послугі.

У ході внутрішнього аналізу необхідно визначити сильні сторони підприємства, що дозволять йому скористатися своїми можливостями і перевагами, і слабкі сторони, що допоможе запобігти виникаючим проблемам.

Потім варто провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

Таблиця 3.1 - Різновиди цілей відповідно до певних завдань

Фінансові цілі	Стратегічні цілі
1	2
Більш швидке зростання доходів	Збільшення частки ринку
Більш високі дивіденди	Підвищення якості продукції
Більш швидке зростання грошових надходжень	Більш високе та надійне положення фірми у галузі
Більш широкі межі отримання прибутку	Покращення обслуговування клієнтів
Збільшення прибутку на вкладений капітал	Розширення та покращення номенклатури продукції
Підвищення надійності облігацій та ставок по кредитах	Зниження витрат виробництва порівняно з основними конкурентами
Збільшення притоку грошових засобів	Збільшення можливостей зростання
Підвищення ціни акцій	Підвищення репутації компанії серед клієнтів
Визнання стійкого фінансового положення фірми	Повне задоволення потреб клієнтів
Більш диверсифікована база для отримання прибутку	Підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках
Стабільний дохід у періоди економічних спадів	Визнання компанії лідером в галузі технологій та/або інновацій

Далі повинна бути дана оцінка стратегічної позиції організації в просторі з двох координат: горизонтальної, по якій відкладається значення потенціалу, і вертикальної, що відображає стан клімату (привабливість умов зовнішнього середовища). Добуток потенціалу (Поп) і клімату (Кл) дає нам, нарешті, основний результат аналітичної стадії значення стратегічної позиції (Поз) організації:

$$\ddot{I}_{i\phi} \cdot \hat{E}_{\vartheta} = \ddot{I}_{i\zeta} \quad (3.1)$$

Стратегічна позиція організації всього-на-всього лише статична «маса», її реальна сила визначиться лише при певному рівні стратегічної активності керівництва, фахівців і всього персоналу. Аналогічно, як добуток маси на прискорення дає силу, так і можна сказати, що саме створення стратегічної позиції (Поз), стратегічної активності (Акт) дасть деяку стратегічну силу (або визначить так званий стратегічний успіх), яку часто називають конкурентною перевагою (Кпр):

$$P_{oz} \cdot A_{kt} = K_{pr} \quad (3.2)$$

Після проведення аналізу приступають до вибору стратегії. Для цього розробляються можливі варіанти стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Потім вибирається один з цих варіантів і формулюється власна стратегія.

У процесі реалізації прийнятої стратегії ведеться постійний контроль, що дозволяє усунути недоліки, допущені при розробці стратегії, здійснюється порівняння досягнутих результатів із запланованими і корекція попередніх етапів. Коректування діяльності підприємства виробляється за допомогою системи зворотного зв'язку.

Таким чином, на основі дослідження щодо організаційної побудови, підприємство – це цілісна організаційна система, яка насамперед вміщує відповідні елементи, спосіб їх прямих і зворотних зв'язків, їх взаємодії та мету. Оптимальність функціональних стратегій забезпечується максимальним урахуванням при їх формулюванні особливостей внутрішнього і зовнішнього середовищ, сильних і слабких сторін підприємства. У цьому процесі вищий менеджмент, як правило, враховує:

- зміст і значущість впливу діяльності функціонального підрозділу на досягнення цілей і місії підприємства;
- вплив робіт, пов'язаних із реалізацією кожної функції, на розвиток підприємства;
- переваги і недоліки окремих функцій;
- ступінь збалансованості процесу розвитку підприємства і кваліфікації виконавців (персоналу);

- можливості трудових, виробничих і фінансових ресурсів підприємства;
- ступінь взаємозалежності функцій у загальній системі управління підприємством.

Функціональна стратегія, підтримуючи корпоративну, ділову стратегії, підпорядковує функціональні системи підприємства (виробництво, фінанси, персонал тощо) досягненню загальних цілей. У її межах зосереджуються ресурси, що забезпечують реалізацію головних стратегій. За більшістю ознак її роль є забезпечувальною, та аж ніяк не другорядною.

3.Оцінка стратегічного потенціалу підприємства. Стратегічний потенціал підприємства охоплює різні види ресурсів, навіть виробничі відносини, управління якими передбачає якісне і кількісне їх оцінювання. Він тісно пов'язаний з цілями підприємства, що обумовлює його відносність: для одних цілей сукупність можливостей може бути достатньою чи високою, для інших — низькою.

На оцінювання стратегічного потенціалу впливають стан зовнішнього середовища, конкуренція в галузі, що ускладнює вироблення єдиних методологічних засад в його оцінюванні. Одні дослідники вважають, що оцінювання потенціалу підприємства — це визначення рівня його конкурентоспроможності; інші — з'ясування здатності підприємства до адаптації у мінливому конкурентному середовищі, його гнучкості. Більшість із них сходиться на тому, що оцінювання потенціалу підприємства має бути комплексним, тобто на основі гармонізації результатів усебічного економічного аналізу, формулювання узагальнених висновків про його діяльність за принципами системності. Основними елементами такого оцінювання є об'єкт, суб'єкт, критерій, показник (система) оцінювання, одиниці (шкала) вимірювання, оцінка (методика). Всі вони перебувають між собою у певних зв'язках і відношеннях. Процес оцінювання відбувається у певній послідовності і потребує чіткої організації процедур (збирання, вимірювання, оброблення інформації).

Оцінка стратегічного потенціалу — результат аналізу якісних і кількісних стратегічних характеристик підприємства і процесу управління ним, що дає змогу з'ясувати, наскільки воно досягає поставлених цілей, як зміни і вдосконалення в процесі управління ним впливають на ефективність і повноту використання стратегічного потенціалу.

Єдиної методики оцінювання стратегічного потенціалу підприємства управлінська наука ще не виробила. Деякі економісти схильні використовувати єдиний синтетичний (інтегральний, глобальний) показник. Загалом поділяючи цей підхід, багато науковців вважають за доцільне послуговуватися і частковими показниками, які, на їх погляд, не заперечують загального (інтегрального). Навпаки, зведення часткових показників до загального вони вважають обов'язковою умовою процесу оцінювання СП. За іншими міркуваннями, інтегральні показники мають низьку ефективність, непридатні

для практичного використання під час оцінювання СП підприємства, а тому найраціональніше користуватися системою показників.

У процесі оцінювання важливо дослідити структуру стратегічного потенціалу — фактичні значення його складових. При цьому постає проблема показників вимірювання цих складових. Використання натуральних показників надто складне, оскільки елементи потенціалу суттєво відрізняються один від одного за змістом і формою існування. А тому різняться і натуральні одиниці, що їх характеризують, та їх вимірювачі. У зв'язку з цим деякі дослідники вважають доцільним вимірювати значення елементів потенціалу за допомогою одного показника еквівалента. Наприклад, аграрний потенціал пропонують вимірювати вартістю відтворених ресурсів, враховуючи виробничі фонди за їх відтвореними оцінками, а трудові й природні — за оцінками, відповідно до яких одиниця невідтвореного ресурсу замінюється певною кількістю виробничих фондів. Іноді рекомендують оцінювати фізичний обсяг елементів потенціалу підприємства через чисельність промислово-виробничого персоналу.

Тому стратегічний потенціал характеризують не за одним показником, а за їх сукупністю. Залежно від природи показника вдаються до вартісного, натурального чи евристичного оцінювання за неможливості використати конкретні його параметри. Методологічною основою такої роботи є співвідношення результату з використаними для його досягнення ресурсами. Показники рівня використання елементів потенціалу мають давати змогу для порівняльного оцінювання ефективності використання елементів потенціалу одного підприємства, а також різних виробничих систем.

Оцінювання резервів відновлення і розвитку потенціалу підприємства ґрунтується на розрізненні уявлень про обліковий (виробничий), ринковий і стратегічний потенціал. Наприклад, підприємство має певну балансову вартість (виробничий потенціал) і ринкову вартість (здає приміщення в аренду тощо). Стратегічний потенціал його може бути набагато вищим, що залежить від можливості використання чи модернізації ресурсів, прогнозованих позицій у галузі, навіть місцезнаходження. Всі ці та багато інших чинників дають підстави для розроблення різних стратегічних альтернатив.

Основним недоліком усіх методів визначення потенціалу підприємства є їх зосередженість на оцінюванні лише сукупності його ресурсів. Сформовані у такий спосіб оцінки мають статичний, обліковий характер, характеризують стан і рівень використання виробничого потенціалу. Але вони не відображають динаміку процесів, тобто не дають матеріалу для висновків, чи пристосований виробничий потенціал до зовнішнього середовища, чи може він бути елементом відтворюваного процесу тощо, без чого неможливо побачити стратегічні резерви підвищення його ефективності. Тому локальна система оцінювання потенціалу не є повною та об'єктивною, а значить — достатньою.

Оцінка потенціалу підприємства повинна охоплювати його основні складові і стан зв'язків між ними, що формують його цілісність, а також зв'язки потенціалу підприємства із зовнішнім середовищем.

Для визначення можливостей розвитку потенціалу вітчизняних підприємств у ринковій економіці використовують систему показників. Основним узагальнюючим показником є результативність — комплексна характеристика, що відображає відповідність системи її завданням, успішність її функціонування.

Кількісне оцінювання результативності потенціалу підприємства здійснюють з використанням таких показників:

а) продуктивність — показник ефективності виробництва, який характеризує випуск продукції у розрахунку на одиницю використовуваних ресурсів, факторів виробництва;

б) ефективність — відносний ефект, результативність процесу, операції, проекту, визначена як відношення ефекту (результату) до затрат, понесених для його отримання;

в) рентабельність — ефективність, дохідність, прибутковість підприємства. Визначають як частку від ділення прибутку на затрати (витрати ресурсів), що забезпечили його отримання.

Результативність відображає сукупний результат функціонування системи і накопичений нею потенціал розвитку. Виражається вона не єдиним синтетичним показником, а системою показників і характеристик, що розкривають результативність потенціалу підприємства.

До цієї сукупності входять:

— часткова факторна продуктивність (продуктивність окремого ресурсу);

сукупна продуктивність (ефективність), яка враховує, наскільки можливо, всі ресурси;

рентабельність, яка засвідчує, наскільки прибутково функціонує потенціал підприємства.

На показники продуктивності, ефективності, рентабельності найчастіше звертають увагу економісти і менеджери.

Кількісне оцінювання можливостей відновлення потенціалу підприємства охоплює такі етапи:

1) визначення рентабельності власного капіталу підприємства (Рвк) в динаміці за певний період.

Далі зіставляють показники поточного і базисного періодів, аналізують їх динаміку.

У нестабільних умовах для оцінювання стану підприємства використовують матриці, що характеризують основні його показники. Одна із них відображає динаміку продуктивності живої праці та устаткування (табл. 1), інша ґрунтується на очікуваннях, перспективі завантаження виробничих потужностей при орієнтації підприємства на внутрішній ринок (монополізм підприємства-виробника), а також іноземні ринки (відкрита конкуренція).

Можливе використання інших аналітичних показників, наприклад динаміки фондівіддачі з коефіцієнтами використання устаткування (за потужністю, часом) та ін.

Таблиця 3.2 – Оцінювання становища підприємства

Віддача виробничої бази (шт./ од. часу)	Продуктивність живої праці (шт./чол.)		
	Підвищується	Незмінна	Знижується
Підвищується	Стійке (не- ризикована група)	Відносно стійке (I група ризику)	Хитке (II група ризику)
Незмінна	Відносно стійке (I група ризику)	Хитке (II група ризику)	Украй хитке (III група ризику)
Знижується	Хитке (II група ризичу)	Украй хитке (III група ризику)	Катастрофічне (Кризова група)

Зведена таблиця будується аналогічно. Якщо за результатами оцінювання підприємство в обох матрицях опинилося у групі ризику I, його можна вважати відносно стійким, а якщо у кризовій групі ризику — банкрутом.

Групи II і III на зведеній матриці свідчать про непевне становище підприємств. Навіть найменші негативні зміни зовнішнього середовища (запровадження обов'язкового продажу валютної виручки чи підвищення ціни на паливо) роблять їхнє становище катастрофічним, підштовхують до межі банкрутства. Такі підприємства належать до групи депресивних.

Висока рентабельність власного капіталу (ВК) свідчить про адаптованість потенціалу підприємства до ринкового середовища, що позбавляє необхідності докладного його аналізу. Іноді для досягнення певної мети керівництво підприємства іде на скорочення або розширення власного капіталу, що може тимчасово знизити прибуток. Проте з часом тенденція до підвищення прибутковості відновлюється. У стратегічному вимірі параметри рентабельності власного капіталу необхідно підтримувати на рівні поставленої мети. В іншому разі потрібен глибокий аналіз ситуації на підприємстві, який дав би змогу виявити резерви і реалізувати заходи для відновлення тенденції щодо підвищення рентабельності;

2) оцінювання ресурсних резервів збереження і розвитку потенціалу підприємства. З цією метою розраховують:

продуктивність кожного ресурсу (П):

рентабельність виробничих ресурсів (РРЕС), тобто здатність виробничих ресурсів створювати конкурентоспроможну продукцію, яка стає товаром на ринку і приносить прибуток.

Тенденція до погіршення показників спонукає до подальшого аналізу ресурсів підприємства, передусім тих, що деградують. З цією метою необхідно

сформувати систему часткових показників, що характеризують стан і ефективність використання основних фондів, матеріальних ресурсів, обігових коштів. Для обґрунтування узагальнюючих показників застосовують економіко-математичні методи (таксономії, кореляційного і факторного аналізу);

3) визначення резервів управління щодо створення адаптованого до ринкового середовища потенціалу підприємства. Для цього складають мультиплікативну модель і розраховують наведені вище її складові показники:

П П Ви в Ліг Л Лп ап,

(1) (2) (3)

де Вю — отримана виручка.

Для з'ясування причин погіршення результативного показника застосовують факторний аналіз. У моделі кожне співвідношення свідчить про ефективність функціонування певного підрозділу підприємства. Так, співвідношення свідчить про успішність діяльності маркетингових служб, пов'язаної насамперед з аналізом ринку, пошуком платоспроможних замовників, договірною і рекламною роботами та ін. Співвідношення характеризує ефективність спільних дій виробничих підрозділів і маркетингових служб. Щоб вироблена продукція стала товаром на ринку із найменшими зусиллями маркетингових служб, виробничі підрозділи повинні забезпечити необхідний рівень її якості і конкурентоспроможності. Співвідношення виражає віддачу власного капіталу і свідчить про старання виробничих підрозділів, допоміжних служб щодо забезпечення випуску продукції.

За позитивного розвитку потенціалу підприємства підвищуються всі коефіцієнти з таким співвідношенням темпів :

Пр - - Вир - ■* Вп - *ВК'

Розбіжності реальної тенденції з еталонною висвітлюють внутрішні проблеми і напрями подальших досліджень з пошуку резервів. Результати економіко-статистичного аналізу використовуються як матеріал для обґрунтування конкретних управлінських рішень.

Наприклад, погіршення співвідношення (1) є підставою для аналізу роботи відділів маркетингу, збуту, зовнішньоекономічної діяльності.

Погіршення співвідношення (2) сигналізує про необхідність вдосконалення роботи маркетингових служб, аналізу та ефективнішого використання резервів підвищення конкурентоспроможності продукції (якості, ціни, рівня сервісного обслуговування та ін.), пошуку можливостей підвищення технічного і технологічного рівнів виробництва, оптимізації структури основних виробничих фондів, підвищення кваліфікації персоналу тощо.

За умови погіршення співвідношення (3) потрібно: визначити ступінь завантаження виробничих потужностей, проаналізувати стан і використання основних виробничих фондів, технологій і форм організації виробництва,

оцінити ефективність роботи обслуговуючих і допоміжних служб, а також стан і використання трудового потенціалу.

Оцінювання стратегічного потенціалу (СП) підприємства є важливим етапом визначення його стратегії. Найголовнішими його аспектами є:

визначення і класифікація методів оцінювання стану і рівня використання СП;

відбір і класифікація факторів СП;

визначення способів впливу на СП;

розроблення способів фінансової діагностики СП підприємства.

Стратегічний потенціал характеризує можливості досягнення цілей підприємства через використання різних ресурсів, а його оцінювання полягає у з'ясуванні можливостей більш ефективного застосування конкретних ресурсів.

Оцінювання фінансово-економічної діагностики СП підприємства потребує чітких методологічних підходів, оптимально збалансованої системи показників, які відображали б усі аспекти його діяльності. Основою такої системи має бути структурна модель управління підприємством, яка враховувала б статистику, фактичну динаміку показників і теоретичні засади їх аналізу. Залежно від природи включених у систему показників, здійснюють вартісне, натуральне чи евристичне оцінювання СП підприємства. Загалом за ресурсно-управлінського підходу оцінювання стратегічного потенціалу підприємства полягає у з'ясуванні можливостей виробничих і управлінських ресурсів.

Методика оцінювання передбачає такі його етапи:

класифікація на групи основних факторів і показників, які визначають ефективність діяльності підприємства, рівень використання всіх видів ресурсів;

експертне оцінювання важливості груп факторів і їх показників всередині кожної групи;

визначення значущості і взаємозв'язку обраних показників;

збір і оброблення інформації на підприємствах, які аналізують;

нормування показників;

визначення рейтингу підприємств і класифікація їх на групи з огляду на перспективи розвитку в умовах реструктуризації галузі;

аналіз і узагальнення результатів.

Таблиця 3.3 - Джерела стратегічних розривів в управлінні підприємством

Галузь діяльності	Стратегічні розриви	Можливі причини
Виробнича програма та ринок	Оборот по продукції, регіонам, шляхах збуту. Частка ринку. Зменшення доходів. Портфель замовлень. Освоєння ринку. Новітні впровадження.	Асортимент, що не відповідає вимогам ринку. Неправильна політика збуту і продажу. Зміна попиту. Недостатнє планування та управління збутом. Конкуренція, що посилюється.
Зв'язок з клієнтами	Незадоволеність покупців. Рекламації. Реклама та інформація. Умови. Асортимент.	Помилкова політика відносно асортименту. Незадовільна робота персоналу. Відбір та навчання персоналу. Недостатність обслуговування клієнтів
Персонал	Годинники простою та захворюваність. Плинність. Працевдатність. Досягнення мети працівниками	Недостатнє керівництво персоналом. Недостатня мотивація працівників. Недостатні навчання і підготовка працівників. Погані умови на підприємстві. Недостатня оплата праці
Запаси	Надлишки та нестача. Оборотно-складських запасів. Час складування	Недостатнє планування збуту та виробництва. Відстала складська техніка. Неправильна політика закупівель.

Фактори, які впливають на СП, різняться між собою ступенем, напрямом і характером впливу, що певною мірою ускладнює об'єктивність оцінок рівня його використання. Особливо це стосується підприємств гірничодобувних галузей, де процес реструктуризації безпосередньо пов'язаний з фактичними і перспективними можливостями їх ефективного функціонування.

Система показників, якими послуговуються при оцінюванні рівня використання стратегічного потенціалу підприємства, складається з таких блоків: виробництво, розподіл, збут (виробничий потенціал); організація, технологія і менеджмент (організаційно-технічний потенціал); ефективність виробничо-господарської діяльності (економічний потенціал); фінансово-комерційна діяльність (фінансовий потенціал).

Комплексний механізм управління стратегічним потенціалом підприємства містить такі механізми:

– механізм управління зовнішнім стратегічним потенціалом підприємства, що включає механізми управління формуванням і використанням зовнішнього потенціалу;

– механізм управління внутрішнім стратегічним потенціалом підприємства, що включає механізми управління формуванням та використанням внутрішнього потенціалу.

Найважливішою категорією *концепції управління стратегічним потенціалом* є комплексний підхід до управління стратегічним потенціалом, який дозволяє поєднати існуючі управлінські концепції й підходи в єдиний підхід до визначення, структуризації, формування, оцінки та управління стратегічним потенціалом підприємства.

Комплексний підхід до управління стратегічним потенціалом – управлінський підхід, що поєднує управлінські концепції стратегічного управління, управління стратегічним маркетингом і управління потенціалом у єдину концепцію управління стратегічним потенціалом підприємства й дозволяє поєднати сучасні управлінські підходи в єдиний підхід до визначення, структуризації, формування, оцінювання та управління стратегічним потенціалом підприємства.

Тема 4. Фінансова стратегія

4.1. Сутність фінансової стратегії підприємства.

4.2. Характеристика методів розробки фінансової стратегії.

3. Вибір ключових фінансових стратегій.

1. Вибір ключових фінансових стратегій. Фінансова стратегія є найважливішою підсистемою корпоративної стратегії. Звичайно дана стратегія має вигляд довгострокової програми конкретних дій щодо використання власних і притягнутих зовнішніх фінансових ресурсів в організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги. Виділяють такі характерні *ознаки фінансової стратегії*:

- Фінансовий фактор - це найважливіший критичний фактор будь-якого бізнесу як у його тактичному, так і в стратегічному аспекті.
- Фінансовий вимірник - єдиний вимірник усіх ключових характеристик будь-якого бізнесу; фінансовий аспект властивий кожній спеціалізованій стратегії.

Діяльність з розроблення й контролю над реалізацією фінансової стратегії, яка є однією з найбільш централізованих.

Отже, фінансова стратегія є універсальною стратегією, через яку відбувається інтеграція всіх спеціалізованих стратегій у єдину й цілісну стратегію організації.

Система цілей фінансової стратегії повинна формуватися на основі міні-стратегії організації й становити особливу фінансову галузь загального дерева стратегічних цілей організації.

Наведемо загальну характеристику основних стратегічних рішень, прийнятих при формуванні фінансової стратегії.

1. Показники корпоративної стратегії. У фінансовій стратегії повинні бути подані зведені фінансові показники з усіх основних позицій корпоративної стратегії.

2. Рішення щодо оптимізації корпоративних фінансів. На практиці під цією позицією найчастіше розглядаються тактичні фінансові питання, тому завжди потрібно пам'ятати, що, по-перше, тут йдеться про стратегічні рішення і, по-друге, що дана позиція для різних організацій повинна бути суттєво різною.

3. Фінансово-інвестиційна стратегія. Слід пам'ятати, що в рамках фінансової стратегії розглядається тільки фінансовий аспект інвестиційної стратегії організації. Сама ж інвестиційна стратегія організації - це самостійний, досить складний об'єкт управління.

4. Лізинг. У фінансовій стратегії розглядається тільки фінансовий аспект лізингової діяльності організації.

5. Рішення щодо операцій із власними цінними паперами. Мова повинна йти тільки про стратегічні рішення про розміщення акцій організації й інших операцій з її цінними паперами.

6. Рішення щодо фінансових ринків. Ця позиція відображає сутність стратегічних рішень, пов'язаних з вибором організацією конкретних фінансових ринків, на яких вона передбачає працювати в заданій перспективі.

7. Стратегічні альянси. До даної позиції належать тільки стратегічні рішення з різних стратегічних альянсів. Інформація про тактику й техніку здійснення таких рішень звичайно не надається.

8. Рішення щодо венчурного капіталу. Наводяться ці стратегічні рішення без опису механізмів і процедур їх прийняття.

9. Поглинання й злиття. Розглядаються такі рішення і їх ціна у відповідних фінансових показниках.

Аналіз змісту описаних стратегічних рішень, прийнятих у рамках фінансової стратегії, показує, що фінанси як ресурс відіграють роль обмеження в діяльності організації. Тому розроблення обґрунтованої фінансової стратегії є основою для забезпечення життєдіяльності організації в довгостроковій перспективі. Інструментом реалізації фінансової стратегії є поточні бюджети, які відображають взаємини з фінансовими, кредитними, страховими організаціями зовнішнього середовища, а також з окремими підрозділами усередині організації.

Потреба в фінансових ресурсах – це ступінь капіталоемності певного напрямку стратегічної діяльності. Для оцінки відповідності фінансових ресурсів підприємства можливостям ефективної роботи на обраних ринках із стратегічними продуктами використовуються розрахункові дані за напрямками можливих витрат.

Стратегічне управління витратами полягає у тому, що воно формує інформацію для реалізації конкурентної стратегії підприємства, а його завдання полягає в зборі, аналізі, обробці та формуванні необхідної інформації про майбутні витрати і доведення цієї інформації до усіх рівнів управління

підприємством. Стратегічне управління витратами здійснюється на основі програми, що передбачає зниження або підтримку на заданому рівні витрат на всіх етапах життєвого циклу створення продукції.

Конструктивний аналіз розвитку теорії й практики стратегічного управління витратами дозволив виявити необхідні умови, що забезпечують ефективну реалізацію механізму (табл.4.1.).

Таблиця 4.1 - Необхідні умови, що забезпечують ефективну реалізацію механізму стратегічного управління витратами

Умови ефективної дії механізму	Організація та забезпечення дії механізму стратегічного управління витратами
1. Чітке розуміння призначення та ролі розробленого механізму	Інформованість та залучення колективу до розробки завдань щодо формування місії, цілей та шляхів реалізації механізму стратегічного управління витратами.
2. Завдання, що дозволяють реалізувати призначення механізму	Формування місії та цілей підприємства, вибір конкурентної стратегії, вибір концепції стратегічного управління витратами, реалізації та оцінка механізму стратегічного управління витратами.
3. Інформаційне та правове забезпечення	Законодавчі та нормативні акти, методики, інструкції, облікова політика та накази підприємства.
4. Інструментарій ефективної роботи механізму стратегічного управління витратами	Бюджетування, контролінг, ABC-аналіз, CVP -, XYZ - аналіз, BSC.
5. Ресурсне забезпечення реалізації механізму стратегічного управління витратами	Інформаційні, технічні, фінансові, трудові, інноваційні, матеріальні, нематеріальні.

Фінансовий стан підприємства, рівень технічного й організаційного потенціалу визначають його конкурентну позицію на ринку збуту. Наявність тимчасово вільних коштів дозволяє підприємству інвестувати їх у довго-, середньо- та короткострокові реальні та фінансові активи.

Таким чином, розробка інвестиційної стратегії дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком підприємства в умовах зміни зовнішніх і внутрішніх факторів.

Інвестиційна стратегія - це комплекс довгострокових цілей області капіталовкладень та вкладень у фінансові активи, розвитку виробництва, формування оптимальної структури інвестування, а також сукупність дій з їхнього досягнення. В загальному виді інвестиційна стратегія реалізується у розробці плану та програми його здійснення на даному етапі розвитку підприємства. Інвестиційна стратегія підприємства формується з урахуванням

існуючих джерел та форм інвестування, їхньої доступності і потенційної ефективності використання. Алгоритм формування інвестиційної стратегії можна побачити на рис.4.1

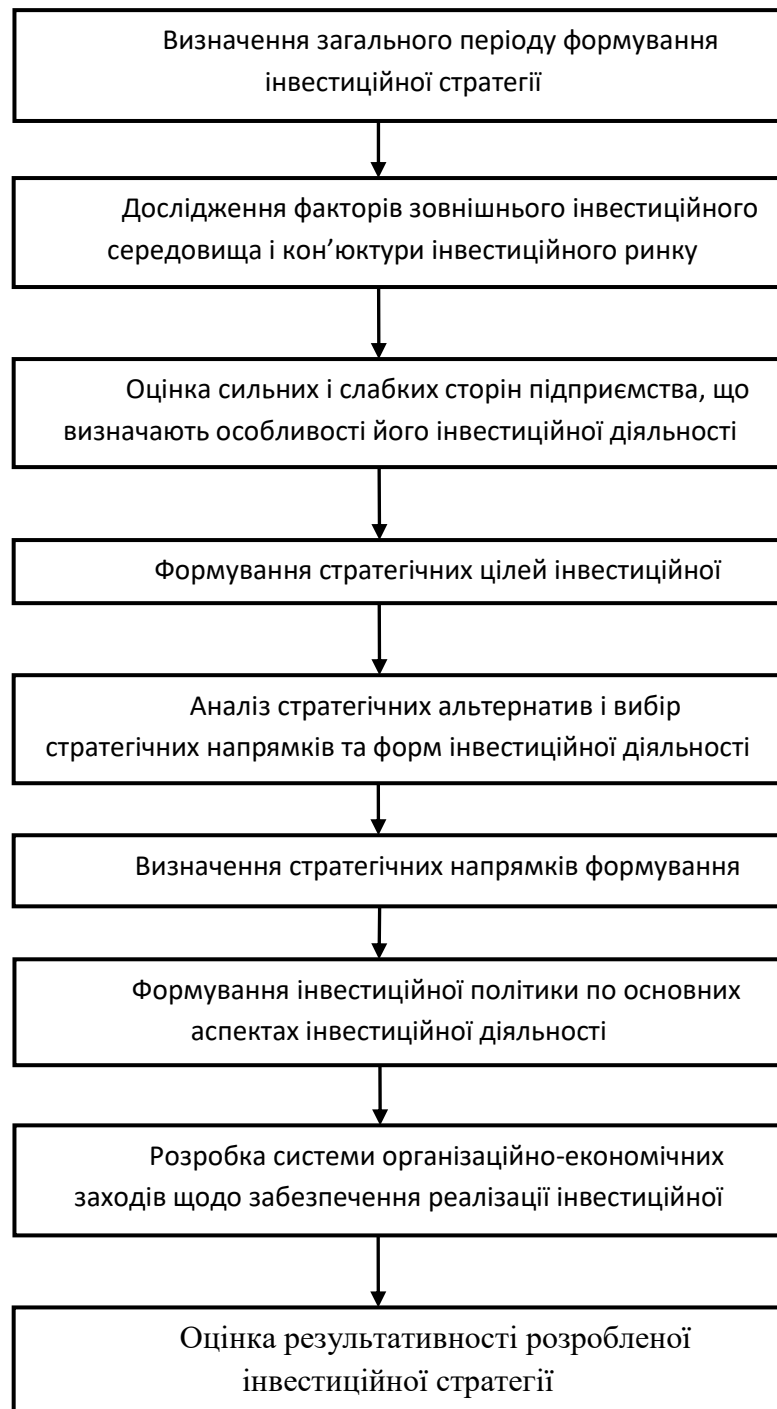


Рис.4.1 - Основні етапи формування інвестиційної стратегії підприємства

2.Характеристика методів розробки фінансової стратегії. В управлінні фінансовим розвитком промислових підприємств вибір ключових фінансових

стратегій передбачає комплексне дослідження сукупності економічних показників, які враховують усі аспекти фінансово-господарської діяльності та визначення рівня фінансового потенціалу промислових підприємств. (низький, середній і високий).

Система засобів, направлених на діагностику рівня стратегічного фінансового ризику і підтримання досягнутої фінансової рівноваги в довгостроковому періоді, базується на використанні моделі стійкого економічного росту, яку можна знайти за формулою:

$$t_{OP} = \frac{ЧП}{OP} * KKP * \frac{A}{СК} * KOa, \quad (4.1)$$

де T_{op} – можливий темп приросту об'єму реалізації продукції, не порушуючий становище фінансової рівноваги;

ЧП – сума чистого прибутку;

KKP – коефіцієнт капіталізації чистого прибутку;

A – величина активів;

Koa – коефіцієнт оборотоздатності активів;

OP – об'єм реалізації продукції;

СК – величина власного капіталу.

Існує два варіанта використання моделі стійкого економічного росту. Модель показує оптимальну величину можливого приросту реалізації продукції, якщо параметри фінансової стратегії не змінюються. Таким чином досягається збільшення чистого грошового потоку без збільшення рівня фінансового ризику.

Модель також має два варіанта застосування: орієнтація на поточні пропорції показників для отримання середнього можливого темпу росту, чи зміна та підбір параметрів факторів, які входять в модель, для забезпечення бажаного темпу росту. Вибір неправильної політики і спроба досягти високих темпів росту в короткостроковому періоді може призвести до банкрутства підприємства.

Прибуток — це та частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу й комерційну діяльність підприємства.

Характеризуючи перевищення надходжень над витратами, прибуток виражає мету підприємницької діяльності і береться за головний показник її результативності (ефективності).

Прибуток є основним джерелом фінансування розвитку підприємства, удосконалення його матеріально-технічної бази, забезпечення всіх форм інвестування. Уся діяльність підприємства спрямується на те, щоб забезпечити зростання прибутку або принаймні стабілізацію його на певному рівні.

Планування прибутку на підприємстві базується на використанні системи прогнозування формування і розміщення прибутку являє собою розробку стратегії формування і розподілення прибутку підприємства. Період

планування береться до 3-х років. Її реалізація основана на розробці стратегії управління прибутком на ряд років. Під такою стратегією розуміють визначення системи довгострокових цілей формування й роз приділення прибутку відповідно із задачами розвитку підприємства. Процес розробки стратегії управління прибутком проходить ряд етапів.

1 етап. Визначення загального періоду розробки стратегії формування і роз приділення прибутку підприємства.

2 етап. Визначення факторів зовнішнього середовища і степеня їх впливу на прибуток

3 етап. Визначення системи стратегічних цілей формування і роз приділення прибутку

4 етап. Конкретизація цільових показників формування і роз приділення прибутку по періодах їх реалізації.

5 етап. Розробка політики формування прибутку.

6 етап. Розробка політики роз приділення прибутку.

7 етап. Розробка системи організаційно-економічних дій по забезпеченню реалізації стратегії управління прибутком.

8 етап. Оцінка розробленої стратегії управління прибутком [35,102].

Також використовується система поточного планування формування, розприділення і використання прибутку базується на стратегії управління нею і складається з розробки конкретних видів плану. А система оперативного планування формування і використання прибутку основана на розробці системи бюджетів, який представляє собою оперативний фінансовий план короткострокового періоду – до 1 року

Для вирішення конкретних задач управління прибутком приймається цілий ряд спеціальних систем і методів аналізу, які дозволяють отримати кількісну оцінку окремих аспектів її формування, розприділення і використання. В залежності від використаних методів розрізняють вертикальний і горизонтальний, портфельний, порівняльний аналізи, інтегральний аналіз, аналіз коефіцієнтів.

Досить часто для вибору виду стратегії будь-якого рівня науковці пропонують використовувати методологічний підхід «кривої досвіду». Вона характеризує отриману емпірично (за результатами діагностування в попередньому періоді) чи прогнозовану (на стратегічний період) залежність головного параметра розвитку підприємства (рівня рентабельності, суми прибутку, собівартості одиниці продукції тощо) від різних факторів, що впливає на нього.

Однак, в умовах нестабільного середовища «крива досвіду» не може бути використана для вибору виду фінансової стратегії торговельних підприємств. Одним із методологічних підходів до вибору виду стратегії деякі науковці пропонують обирати «криву життєвого циклу підприємства». Кардинальні зміни господарської діяльності підприємства мають відбуватись у період зміни окремих стадій циклу (переходу до наступного відрізка кривої) – в цьому випадку вид стратегії має обиратись з урахуванням таких змін. Якщо ж стадія

життєвого циклу підприємства не змінюється, стратегія має базуватись на традиційній динаміці господарської діяльності. Такий підхід не використовує результати діагностування стратегічних можливостей підприємства, зокрема визначені стратегічні ключові компетенції. Крім того, крива життєвого циклу з операційної діяльності підприємства не завжди співпадає із динамікою параметрів його фінансової діяльності (зокрема за показниками його фінансової структури, фінансових компетенцій), що може призвести до неспівпадання стратегій цих

Таким чином, матричний підхід до вибору видів фінансової стратегії може бути використаний до стратегій, що побудовані за такими класифікаційними ознаками:

- вид базової корпоративної стратегії торговельного підприємства;
- характер фінансової поведінки торговельного підприємства у стратегічній перспективі;
- вектор динаміки фінансової діяльності торговельного підприємства у стратегічному періоді.

3.Вибір ключових фінансових стратегій.Французькими вченими Ж. Фаншоном і І. Романе був запропонований один із варіантів використання матриці фінансової стратегії. Він базується на розрахунку трьох коефіцієнтів:

- Результат господарської діяльності;
- Результат фінансової діяльності;
- Результат фінансово-господарської діяльності.

Для розрахунку цих показників використовують поняття “добавлена вартість” і “брутто-результат використання інвестицій”.

Добавлена вартість – це вартість створена на підприємстві за певний проміжок часу. В економічній теорії позначається як $C+V+m$.

На практиці розраховується як різниця між вартістю виробленої (реалізованої) продукції і сумою зовнішніх витрат, які понесло підприємство.

Брутто-результат експлуатації інвестицій (БРЕІ) – це добавлена вартість за різницею всіх витрат на працю. В економічній теорії може бути позначена як $C+m$.

Результат господарської діяльності визначається за формулою:

$$РГД = БРЕІ - \text{ЗОВНІШНІ ФІНАНСОВО-ЕКСПЛУАЦІЙНІ ПОТРЕБИ} - \text{ВИРОБНИЧІ ІНВЕСТИЦІЇ} + \text{ЗВИЧАЙНІ ПРОДАЖІ МАЙНА} \quad (4.2)$$

Результат господарської діяльності показує наявність фінансових коштів у підприємства після фінансового розвитку.

Результат фінансової діяльності розраховується:

$РФД$ = зміна позичених коштів – фінансові витрати за позиченими коштами – податок на прибуток – інші доходи та витрати фінансової діяльності

$РФД$ показує, в якій мірі компанія використовує залучені кошти. При їх використанні показники набувають позитивного значення.

Результат фінансово-господарської діяльності:

$$РФГД = РГД + РФД \quad (4.3)$$

Від'ємне значення результату фінансово-господарської діяльності на протязі довгого періоду може спричинити банкрутство підприємства. При позитивному значенні стратегічний фінансовий ризик мінімальний.

Матриця допоможе спрогнозувати критичний шлях для підприємства на майбутнє, визначити допустимі межі фінансового ризику і виявити поріг можливостей підприємства.. Матриця фінансової стратегії має наступний вигляд:

Умови	$РФД \ll 0$	$РФД = 0$	$РФД \gg 0$
$РГД \gg 0$	$РФГД = 0 \quad 1$	$РФГД > 0 \quad 4$	$РФГД \gg 0 \quad 8$
$РГД = 0$	$РФГД < 0 \quad 7$	$РФГД = 0 \quad 2$	$РФГД > 0 \quad 5$
$РГД \ll 0$	$РФГД \ll 0 \quad 9$	$РФГД < 0 \quad 6$	$РФГД = 0 \quad 3$

Рис. 4.2 - Матриця фінансової стратегії.

Квадрати 1,2,3 (головна діагональ матриці) являють собою зону рівноваги. Над діагоналлю (квадрати 4, 5, 8) знаходиться зона успіху, в якій показники є позитивними і відбувається створення ліквідних коштів, фінансовий ризик мінімальний. Під діагоналлю (квадрати 7, 6, 9) знаходиться зона дефіциту, в ній відбувається використання ліквідних коштів, показники від'ємні.

Розглянемо можливе положення підприємства на матриці фінансової стратегії і можливі шляхи їх зміни.

Квадрат 1. Батько сім'ї. Темпи росту обороту менше можливих. Існують резерви. Є можливість перейти в квадрати 4, 2, 7.

Квадрат 2. Стійкий розвиток. В цій ситуації підприємство знаходиться в стані фінансової рівноваги і має найбільшу кількість варіантів зміни фінансового розміщення: 1, 4, 7, 5, 3, 6.

Квадрат 3. Нестійка рівновага. Становище характеризується відсутністю власних вільних коштів. Ця ситуація може спостерігатися після виконання інвестиційного проекту. Можливі шляхи виходу 6, 2, 5.

Квадрат 4. Рантьє. Наявність вільних коштів для здійснення проектів, не використання залученого капіталу. Перехід в квадрати 1, 2, 7.

Квадрат 5. Атака. Надлишок власних коштів, дозволяє розширити свій сегмент ринку. Перехід в 2, 6.

Квадрат 6. Дилема. Існує дефіцит ліквідних коштів, частково покритий за рахунок позичок. Переходи в 2, 7, 9.

Квадрат 7. Епізодичний дефіцит. Дефіцит ліквідних коштів через неспівпадання термінів отримання і витрати коштів. Переходи в 1, 2, 6.

Квадрат 8. Материнське суспільство. Надлишок ліквідних коштів. Компанія має можливість створення і фінансування дочерніх підрозділів. Переходи в 4 чи в 5.

Квадрат 9. Кризис. Кризове положення підприємства. Необхідність в урізанні всіх інвестицій чи дроблення підприємства. Існує необхідність в фінансовій підтримці. Можливі переходи в 6 чи в 7.

Фінансовий менеджер, використовуючи матрицю фінансової стратегії може оцінити положення підприємства на даний момент. Шляхом зміни показників, які входять в розрахунок результатів господарської діяльності і фінансової діяльності, вияснити, як можуть вплинути управлінські рішення на становище підприємства в майбутньому.

Крім цього можливо підібрати необхідні параметри фінансової і господарської діяльності для досягнення запланованого стану підприємства при низькому рівні фінансового ризику. Отже, вибір ключових фінансових стратегій управління фінансовим потенціалом промислових підприємств здійснюється в контексті поєднання досягнутого рівня з фінансовими стратегічними цілями за умови врахування чинників впливу на них.

Ключові стратегії передбачають розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення окреслених цілей, у яких повинні бути враховані фінансовий потенціал підприємства і його виробничо-збутові можливості.

Крім ключових фінансових стратегій, нині існує досить великий вибір стратегій, які успішно використовують різні підприємства залежно від їхніх цілей і місії: конкурентна стратегія; продуктивно-ринкова стратегія; маркетингова стратегія; стратегія управління набором галузей; стратегія нововведень; стратегія орієнтації на розширення експортної діяльності; стратегія зарубіжного інвестування; стратегія капіталовкладень; стратегія розвитку; стратегія поглинання; стратегія зовнішньоекономічної експансії; комбінована стратегія .

З огляду на це вважається доцільним вивчення методів і прийомів розробки стратегій розвитку підприємств на основі оцінок зовнішнього соціально-економічного середовища і наявного фінансового потенціалу за допомогою класифікації Пузирьова П.В.

Таблиця 4.2 - Матриця ключових фінансових стратегій розвитку підприємства Пузирьова П.В

Стратегічні фінансові цілі та рівні фінансового потенціалу	Зростання доходів підприємства	Поліпшення та оптимізація структури джерел доходів, розробка і впровадження нових фінансових інструментів	Виділення пріоритетних зон фінансування діяльності підприємства
Високий	Підприємство виходить з кризового стану. При забезпеченні позитивних тенденцій зміни фінансово-господарського стану в майбутньому стане реальною можливістю покращення управління фінансовим потенціалом	Достатньо успішна діяльність. Однак не всі можливості розвитку фінансового потенціалу задіяні. Стабільна і динамічна діяльність забезпечить можливість досягнення максимального ефекту	Успішна діяльність з реальними можливостями подальшого розвитку фінансового потенціалу. Необхідно лише утриматись у досягнутому стані
Середній	Забезпечення стабільності розвитку фінансового потенціалу дозволить підприємству покращити свій стан. Чим вищим будуть темпи росту, тим швидше відбудеться покращення	Нестабільний фінансовий стан. Підприємство балансує між небезпекою опинитись в погіршеному фінансовому становищі з низьким рівнем фінансового потенціалу	Задовільний фінансовий стан, на який однаково негативно впливає нестабільний стан розвитку фінансового потенціалу. Усунення причин, які зумовлюють нестабільність розвитку, дозволяє зберегти положення в матриці
Низький	Підприємство знаходиться в кризовому стані. Для покращення ситуації необхідна комплексна система фінансово-господарського оздоровлення. Потрібно досягти приросту результатів фінансової і господарської діяльності	Старіюче підприємство. Необхідно не допустити суцільного погіршення, досягаючи стабільно зростаючої тенденції розвитку. Доцільною є спроба виходу на нові сегменти ринку і розвиток технічних нововведень	Підприємство досягло меж розвитку. Перспективною можна вважати орієнтацію виробництва, вихід на нові ринки збуту, проведення маркетингової політики, яка може не допустити погіршення стану

Таблиця 4.3 - Матриця результатів, одержаних з урахуванням виду дій і стратегій

Види дій	Визначена стратегія	Невизначена стратегія
Ефективні дії керівництва	Визначена стратегія її ефективні дії призвели до успіху в минулому і забезпечать успіх у майбутньому	Невизначена стратегія, але ефективні дії привели до успіху в минулому, однак успіх у майбутньому ставиться під сумнів
Неефективні дії керівництва	Визначена стратегія, але неефективні дії іноді спрацьовували в минулому, проте в майбутньому очікується посилення конкуренції	Невизначена стратегія і неефективні дії призвели до невдачі в минулому. Такий же результат очікується в майбутньому

Отже, суть сучасного стратегічного управління полягає в чіткій орієнтації розробленого плану на ринкові потреби й урахування наявності ринку як головного чинника зовнішнього середовища, від якого залежить майбутнє підприємства.

Таблиця 4.5 - Напрямки стратегічного фінансового розвитку підприємства

Напрямок загальної фінансової стратегії	Головне завдання розробки стратегічних	Коло розв'язуваних стратегічних проблем
Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства	Забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку	1. Забезпечення постійної платоспроможності підприємства 2. Забезпечення достатньої фінансової стабільності підприємства. 3. Нейтралізація можливих негативних наслідків фінансових ризиків підприємства. 4. Здійснення необхідних мір фінансової санації підприємства в умовах його кризового розвитку.

Стратегія підвищення якості фінансової діяльності підприємства	Формування системи умов підвищення якості керування фінансовою діяльністю підприємства в фінансовою стратегічній перспективі	1. Забезпечення високого рівня кваліфікації фінансових менеджерів. 2. Формування достатньої інформаційної бази розробки альтернативних фінансових рішень по розвитку підприємства. 3. Впровадження й ефективне використання сучасних технічних коштів керування фінансовою діяльністю, прогресивних фінансових технологій і інструментів. 4. Розробка ефективної організаційної структури керування фінансовою діяльністю.
--	--	---

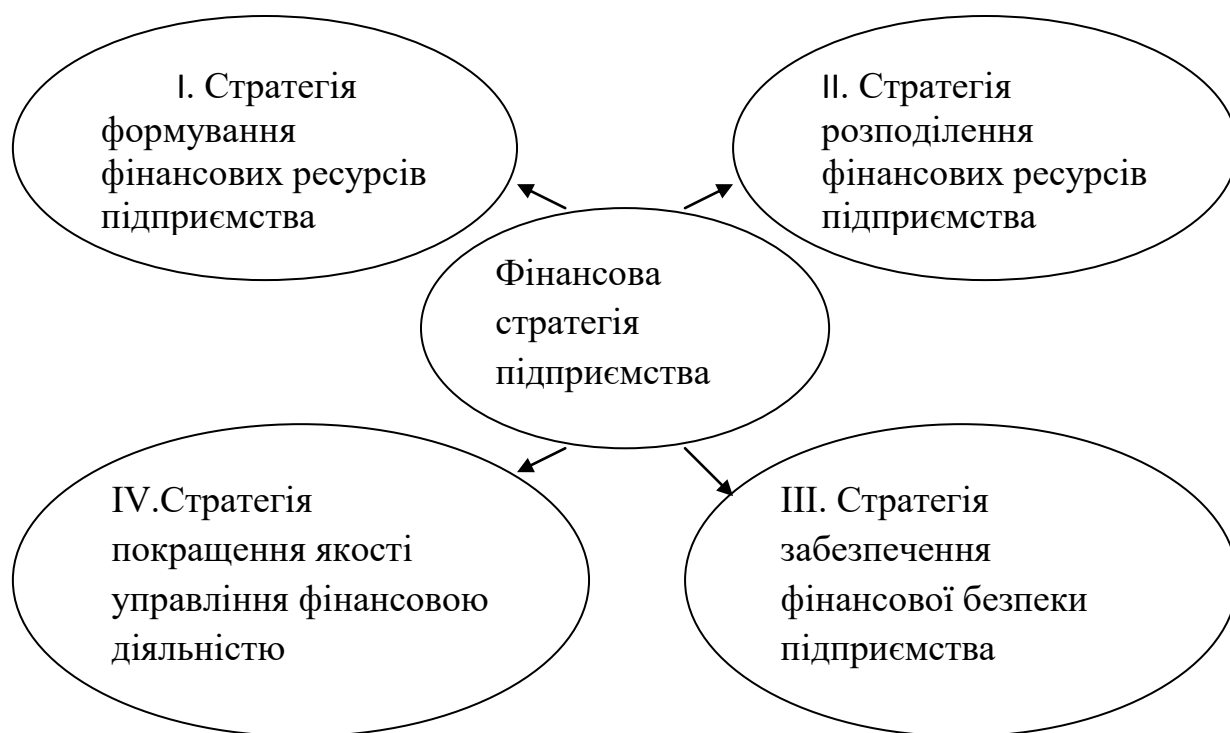


Рис 4.3 - Домінантні сфери загальної фінансової стратегії підприємства.

1. Стратегія формування фінансових ресурсів підприємства. Цілі, зівдання і основні стратегічні рішення цієї домінантної фінансової стратегії повинні бути направлені на фінансове забезпечення реалізації корпоративної стратегії підприємства і відповідно підкеровані нею.

2. Стратегія розподілення фінансових ресурсів підприємства. Параметри стратегічного набору цієї домінантної фінансової стратегії повинні бути, з

одного боку направлені на фінансове забезпечення реалізації окремих функціональних стратегій і стратегій господарських одиниць, а з іншої, складати основу формування напрямків інвестиційної діяльності підприємства у стратегічній перспективі.

3. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства. Цілі, завдання і найважливіші стратегічні рішення цієї домінантної фінансової стратегії повинні бути направлені на формування і підтримку основних параметрів фінансової рівноваги підприємства в процесі його стратегічного розвитку.

4. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємства. Параметри стратегічного набору цієї домінантної фінансової стратегії розробляються фінансовими службами підприємства та стають складовою корпоративних та окремо функціонуючих стратегій підприємства у вигляді самостійного блоку.

Тема 5. Виробнича стратегія

5.1 Зміст та характеристика виробничої стратегії.

5.2 Основні етапи розробки виробничої стратегії.

5.3 Стратегія інноваційного розвитку підприємства.

5.1 Зміст та характеристика виробничої стратегії. Однією з найважливіших підсистем корпоративної стратегії є виробнича стратегія.

Виробнича стратегія – це функціональна стратегія створення, підтримання і розвитку виробничого потенціалу, здатного випускати конкурентоспроможну продукцію і бути гнучким при зміні ринкового попиту. При формуванні виробничої стратегії, на наш погляд, головними є наступні параметри:

- гнучкість виробничої системи та її здатність до оперативного перепроєктування для забезпечення відповідності новим реаліям;
- обсяги ресурсів і час, необхідний для переходу на виробництво нової чи модернізації існуючої продукції;
- заплановані обсяги виробництва продукції; конкурентоспроможність виробничого потенціалу та «вузькі» місця, які необхідно усунути для випуску продукції у заданих обсягах і з необхідними показниками якості.

У ринковій економіці виробнича структура пов'язана з усіма іншими основними видами діяльності організації: маркетингом, НДДКР, фінансовою діяльністю, діяльністю служби персоналу й ін. Крім цього, виробнича стратегія взаємозалежна з багатьма факторами зовнішнього середовища організації. Так, рівень виробництва значною мірою впливає на конкурентну позицію фірми, а ринкові фактори, у свою чергу, впливають на зміст і характеристики виробничих стратегій.



Рис.5.1. – Взаємозв'язок ринкових і виробничих стратегій

Стратегія виробництва повинна починатися із чіткої уявлення про ринки - як підприємство бере участь у конкуренції, які виникають завдання виробництва й послідовність капіталовкладень, які повинні забезпечити можливість реалізації стратегії. Інакше кажучи, фірми потребують таких описів ринку, щоб було зрозуміло, як ринки в дійсності працюють.

Основний елемент виробничої стратегії - це її особливі стратегічні цілі, які логічно впливають із міні-стратегії організації. Вибір цілей здійснюється відповідно найбільш часто використовуваним критеріям: витрати на виробництво продукції; якість виробництва; якість виробничих поставок; відповідність виробництва попиту й ін.

При розробленні виробничої стратегії найбільша увага приділяється таким аспектам: особливості товарних ринків і сегментів ринку; важливість ринків; обсяги продукції, яка випускається; стандартизація або орієнтація на індивідуального споживача; рівень поновлення продукції; фірма претендує на лідерські позиції або виступає компанією другого рівня.

Маркетингові дослідження ринку необхідні, але не завжди достатні. Необхідно доповнювати результати маркетингових досліджень уявленнями про поведінку споживача (реальність одержання замовлень і задоволення споживчого попиту). Адже самі замовлення споживача (портфель замовлень) являють собою стратегічні вимоги до виробництва.

Поняття про ринок є основою, на якій будуються виробнича й інші функціональні стратегії. Але при цьому необхідно дотримуватися таких важливих правил: слід уникати занадто загальних описів ринків; для більш точного розуміння своїх ринків компаніям потрібно відшукувати відмінності між характеристиками постачальника, необхідними для одержання замовлень, і характеристиками, достатніми для успіху в конкурентній боротьбі; відзначені вище характеристики не однакові для різних ринків і змінюються згодом.

Приклади виробничих стратегій, які демонструють твердження, що вибір стратегій залежить не тільки від бажань власників та керівників, а й зумовлюються об'єктивними характеристиками підприємств, наведено в табл.5.1

Таблиця 5.1 - Приклади виробничих стратегій та їх основні параметри

Основні характеристики організацій	Тип стратегій			
	Стратегія «пристосування»	Нішова стратегія	Силова стратегія	«Піонерна» стратегія
Профіль виробництва	Універсальне, невелике за масштабом	Спеціалізоване	Масове	Експериментальне
Розмір компанії	Невеликий	Невеликий, середній, великий	Великий	Невеликий, середній
Усталеність компанії	Низька	Висока	Висока	Низька
Витратина НДПКР	Низькі	Середні	Великі	Великі
Ключові фактори успіху	Велика кількість, гнучкість	Пристосованість до особливих потреб ринку	Висока продуктивність, технологічність	Інноваційний характер

Таке поняття ринку необхідно для вироблення стратегічних рішень, процес прийняття яких у контексті виробничої стратегії складається з таких етапів:

- вибір цілей організації;
- розроблення маркетингової стратегії;
- обґрунтування того, як товари/послуги будуть завойовувати споживачів; вибір продукції; рішення питань інфраструктури.

До основних засобам завоювання споживачів можна віднести: ціни; якість; швидкість і надійність поставок; зростання попиту; лідерство в дизайні і т.д.

Вибір продукції пов'язаний з рішенням таких завдань: вибір різних процесів; урахування обмежень і взаємозв'язків процесів; позиціонування процесу; роль запасів ресурсів у виробничому процесі.

Розроблення стратегічних рішень завершується аналізом і обґрунтуванням усіх допоміжних (інфраструктурних) аспектів, пов'язаних з функціонуванням виробництва, таких, як: функціональна підтримка; забезпечення й контроль якості; конструювання систем; адміністративні процедури; організація праці; організаційна структура.

Даючи характеристику виробничої стратегії, необхідно особливо виділити ряди загальних глобальних тенденцій.

1. Загострення конкуренції веде до диференціації ринків, а не до їхнього зближення. Тому адаптація до зростаючої диференціації є головним завданням виробництва. Якщо колись рішення шукали в універсалізації виробництва, то сьогодні більш альтернативною є спеціалізація виробництва відповідно до вимог ринку.

2. Сучасне виробництво перетворюється із системи, яка робить окремі продукти, у систему, яка, крім матеріального продукту, створює широкий комплекс послуг, пов'язаних із практичним споживанням даного продукту. Створювані системи « продукт-сервіс », за оцінкою авторитетних експертів, стануть у найближчих роках ключовим фактором бізнес-успіху.

Виробнича стратегія звичайно подається у вигляді плану (програми), який складається з таких розділів: освоєння виробництва нових видів продукції; впровадження нової технології, підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва; підвищення рівня якості продукції, яка випускається; удосконалювання систем управління, планування й організації виробництва; кооперація, концентрація й інтеграція виробництва; диверсифікованість виробництва.

Загалом, виробнича стратегія є однією з найскладніших і торкається роботи не одного підрозділу підприємства (виробничого відділу, відділу маркетингу, відділу кадрів, фінансового відділу та ін.), а цілого спектру виробничих і адміністративних (управлінських) підрозділів (основні і допоміжні цехи, відділ матеріально-технічного забезпечення, склади, економічні служби, контроль якості, відділ науково-технічних розробок, експериментальне виробництво, збут і т.д.). Тому її можна розглядати як одну з комплексних стратегій підприємства поряд зі стратегією створення позитивного іміджу підприємства, підвищення якості продукції, підтримки конкурентних переваг, забезпечення безпеки тощо.

5.2. Основні етапи розробки виробничої стратегії. Виробнича стратегія, існує у вигляді плану (програми) розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві, який може складатись з таких розділів:

1. Освоєння виробництва нових видів продукції;
2. Підвищення якості виробництва;
3. Впровадження прогресивної технології та підвищення техніко-організаційного рівня виробництва;
4. Удосконалення систем управління, планування та організації виробництва;
5. Економія витрат за рахунок зниження витрат сировини, матеріалів, енергії тощо;

6. Модернізація, технічне переозброєння, реконструкція, придбання виробничих потужностей;
7. Кооперація, концентрація та інтеграція виробництва;
8. Диверсифікація та конверсія виробничих процесів.

Таблиця 5.2 – Основні етапи розвитку організації щодо продукту

№	Етап
1.	Робоча група команди менеджерів-реформаторів організації проводить аналіз загального стану поточного етапу функціонування конкретного ринку або ринків (далі ринок), на якому організація реалізує свої продукти. Завершується етап аналітичним документом, у якому дається чіткий й по можливості повний опис тенденцій, що характеризують поточну кон'юнктуру ринку
2.	Робоча група з кожного продукту, зробленого організацією, у результаті аналізу встановлює лідерів ринку у вигляді переліку конкретних найменувань реальних і потенційних продуктів-товарів, а також переліку відповідних підприємств-виробників на два періоди 1) тактичний період, 2) стратегічна перспектива. Завершується етап аналітичним документом, у якому подаються два відзначені переліки й відповідні коментарі
3.	Проводиться порівняльний аналіз усієї номенклатури реальних і потенційних продуктів організації й лідерів ринку на тактичний період і в стратегічній перспективі. Завершується етап аналітичним документом, у якому подаються результати порівняльного аналізу з кожної позиції реальної й потенційної номенклатури організації з обов'язковою оцінкою їх конкурентоспроможності щодо лідерів ринку
4.	Визначаються конкретні ніші ринку, у яких організація вважає себе конкурентоспроможного на тактичну і стратегічну перспективу. Завершується етап аналітичним документом, у якому подається досить повний опис відповідних конкурентних ніш ринку з обов'язковими пріоритетними (за конкурентоспроможністю) переліками товарів організації в конкретних інтервалах часу (тактичні й стратегічні періоди), а також наводиться оцінка кожної позиції таких переліків порівняно з лідерами ринку
5.	Установлюється система пріоритетів щодо реальних і потенційних товарів організації на тактичну й стратегічну перспективу

Для вибору набору стратегічних напрямків і змісту виробничої стратегії слід провести: розробку заходів пристосування виробництва до вимог ринку у випадках реальних та прогнозованих змін; формування характеристик виробництва, яких достатньо для задоволення потреб ринку та перемоги в конкуренції; установлення обсягів і послідовності капіталовкладень, які повинні забезпечити можливості реалізації стратегій задоволення вимог ринку; визначення реального та перспективного портфелів замовлень на продукцію, яку виробляє підприємство, і ту, що входить до портфельного набору.

Сучасні ринки досить динамічні і підприємства – виробники продукції на їх зміну не впливають. Вони лише повинні мати здатність швидко пристосовуватись до таких змін. Прогнозувати на далеку перспективу появу нових змін – досить складна справа для менеджменту підприємств. Тому виробнича стратегія будується на реальній поведінці споживача на ринку, виявити яку підприємство може лише з портфеля замовлень на продукцію.

Важливе завдання – узгодження виробничих інновацій з послідовністю використання капітальних вкладень, без чого реалізацію функціональних стратегій не забезпечити. Крім того, отримання реальних замовлень від споживачів вимагає наявності можливостей виробництва їх задовольнити. Тому виробнича стратегія повинна також виходити із програми капіталовкладень.

Диференціація ринків зумовлює загострення конкуренції. Тому одним із можливих напрямків розробки стратегії виробництва є задоволення нею вимог ринку. В цьому напрямі підприємству важливо виявити як співвідношення між обраними корпоративними стратегіями і реальними або прогнозованими змінами може вплинути на розрив між вимогами ринку та можливостями виробництва.

Кожний стратегічний тип підприємства вибирає свій підхід до реалізації виробничих можливостей відповідно до вимог ринку. Для одних підприємств це орієнтація окремих виробництв на вимоги конкретних ринків, для інших – універсалізація виробництв або спеціалізація лише окремої частини обладнання.

Основою стратегії виробництва *підприємства – замітника витрат* є напрями, що дозволяють скорочувати або стабілізувати витрати та добиватися більш повного задоволення потреб споживачів.

Для *підприємства – замітника якості* характерним є значне коливання обсягів замовлень та вузький сегмент ринку. Для замітника якості може бути багато напрямків стратегічної діяльності, оскільки якість – це всі характеристики продукції окрім ціни.

До показників якості, що забезпечуються виробництвом і можуть бути стратегічними напрямками діяльності підприємства, відносяться такі характеристики: технічні характеристики продукції, за яких вона має властивості, що задовольняють вимоги споживачів; надійність та тривалість терміну служби; технічне обслуговування після продажу – потрібно звертати увагу на гарантованість, якість і оперативність проведення обслуговування

продукції; рівень готовності та привабливість; відповідність продукції технічним умовам її використання.

Підприємства – інтегровані і диверсифіковані аналізатори повинні формувати стратегію виробництва таким чином, щоб забезпечити високу якість продукції при низьких витратах. Вони інвестують прибутки у пошук нових товарів та послуг з метою швидкого виробничого освоєння і виходу на ринок, не витрачають кошти на розробку нової продукції, а лише освоюють її виробництво. Такий напрямок стратегічної діяльності вимагає створення виробництва, здатного на наступні дії:

1. Без великих труднощів змінювати обсяги виробництва, швидко пристосовуватись до коливань ринку.

2. Швидко освоювати нову продукцію з високим рівнем якості.

Підприємства типу проспектора і монополіста, будучи першовідкривачами ринку, орієнтують діяльність на освоєння та виробництво продукції високої якості. Крім того, стратегії виробництва дуже залежать від галузевої приналежності підприємства та диференціації ринків.

5.3. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Важливе значення при виборі стратегії відіграє вдала інноваційна політика. Інноваційна політика – спосіб дій, спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства.

Для планування і впровадження інновацій розробляються інноваційні стратегії, які спрямовані на пошук найбільш перспективних напрямків розвитку підприємства, випуск нових видів продукції та послуг з використанням наукових досліджень, передових технологій, що забезпечують ефективне використання ресурсів.

Інноваційна стратегія – це узгоджена сутність управлінських рішень, що впливають на інноваційну діяльність підприємства і мають довгострокові наслідки.

При виборі інноваційної стратегії визначають цілі, що пов'язані із досягненням стратегічних цілей підприємства.

Цілі інноваційної стратегії – це система основних орієнтирів довгострокової інноваційної діяльності, у відповідності до якої розробляється стратегія, вибираються найбільш ефективні шляхи її досягнення і формується портфель інноваційних проектів для довгострокового інвестування.

Стратегія інноваційного розвитку підприємства має такі притаманні їй риси: для неї істотним є посилення зворотного зв'язку, що дозволяє здійснювати пошук найбільш обґрунтованих рішень з безлічі нових альтернативних варіантів та коригувати раніше сформульовані стратегічні цілі інноваційного розвитку; їй притаманна невизначеність, що пов'язано з неможливістю передбачення шляхів розвитку; процес розробки закінчується формуванням загальних напрямків, які спроможні забезпечити економічне зростання.

Визначати інноваційні стратегії можна за певними ознаками. Згідно із стратегіями підприємства, інноваційні стратегії класифікуються наступним чином: організаційно-управлінські – технології, структури, методи, системи управління; ресурсні – фінансові, трудові, інформаційні та матеріало-технічні; продуктові – портфельні, підприємницькі чи бізнес-стратегії, спрямовані на створення та реалізацію нових виробів, технологій і послуг; функціональні – науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні.

В основу розроблення інноваційної стратегії покладені теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція підприємства, інвестиційна політика.

Інноваційні стратегії за поведінкою у ринковому середовищі розподіляються на наступні:

1. Оптимістична – передбачає пошук продукту, який не потребує значних витрат на дослідження і розробки, але з яким підприємство впродовж тривалого часу матиме успіх на ринку.

2. Наступальна – зорієнтована на виробника піонерних розробок як для підприємства, так і для всього ринку.

3. Залишкова – передбачає прагнення виробника закріпитися на вже завойованому ринку із середніми або навіть застарілими в інноваційному розумінні виробами, може бути застосована, коли із конкурентної боротьби на даній ділянці інноваційної діяльності виходить виробник-лідер.

4. Оборонна – спрямована на утримання конкурентних позицій на вже зайнятих існуючих ринках. Головною ознакою є пошук оптимального співвідношення «витрати – результат» в інноваційному процесі.

5. Імітаційна – використовується фірмами, що мають слабкі ринкові позиції, не є піонерами у випуску нововведень. В цьому випадку копіюються основні споживні властивості продукції, яку випустили на ринок лідери.

6. Традиційна – орієнтована на підвищення якості існуючих виробів.

7. Залежна – характерна для малих інноваційних фірм, яким замовляють розробки більші підприємства, та інші.

8. Проміжна – характеризується використанням слабких сторін конкурентів і сильних сторін підприємства. Підприємство заповнює прогалини у спеціалізації інших підприємств, включно з лідерами галузі.

Стратегії науково-технічної діяльності підприємств, які проектують інновації, класифікують окремо. Для них розроблення інноваційних науково-технічних проектів є основним видом діяльності, а новації, готові до етапу впровадження, є основним видом продукції.

Своєчасні і професійно здійснені розробка та реалізація функціональних стратегій, врахування всіх внутрішніх і зовнішніх чинників середовища, що впливають на їх опрацювання, введення альтернативних проектів, приділення особливої уваги фінансовому забезпеченню, маркетинговій діяльності, виробничій стратегії, плануванню та впровадженню інновацій дасть змогу підприємствам і галузям реального сектора економіки прискорено розвиватись,

переходити на більш високі технологічні уклади, забезпечити розширене відтворення економічних процесів у державі.

Таблиця 5.3 – Характеристика типів інноваційних бар'єрів з позиції фірми

	Суб'єктивний	Об'єктивний
Внутрішні	Перешкоди на шляху інновацій, дія яких є прямим наслідком свідомих рішень акторів фірми (інноваційна політика і інноваційна стратегія фірми, ефективність і якість системи управління інноваціями).	Перешкоди на шляху інновацій, які не є наслідком усвідомлених рішень, і що носять внутрішній по відношенню до фірми характер (нерозуміння суті нововведення, оцінка нововведень з точки зору традиційних (найчастіше застарілих) уявлень, стереотипи мислення і психологічна інерція і т.д.).
Зовнішні	Перешкоди на шляху інновацій, дія яких є прямим наслідком свідомих рішень з боку зовнішніх, по відношенню до фірми, акторів: конкурентів, держави і т.д. (Інноваційна політика і інноваційна стратегія держави, особливості фінансово-бюджетної сфери).	Перешкоди на шляху інновацій, які не є наслідком усвідомлених рішень, і що носять зовнішній по відношенню до фірми характер (неготовність ринку, що виражається у відсутності інфраструктури, кваліфікованих кадрів, обладнанні і т.п.).

Тема 6 .Стратегічне управління персоналом

6.1.Сутність стратегії управління персоналом.

6.2. Характеристика методів розробки стратегії управління персоналом підприємства.

6.3. Аудит системи стратегічного управління персоналом

6.1. Сутність стратегії управління персоналом. Стратегія управління персоналом – одна з функціональних стратегій підприємства, логічне продовження стратегічного управління щодо всебічної роботи з персоналом.

Підтвердження цього – чіткий практичний взаємозв'язок стратегічних рішень щодо діяльності підприємства із системою управління персоналом, оскільки саме працівники є одночасно організаторами та виконавцями всіх

робіт. Тому саме ця стратегія, виступаючи однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства, дає змогу забезпечити:

- формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання;
- набір і формування необхідних категорій персоналу;
- підготовку персоналу до відповідної професійної діяльності;
- належну оцінку та розвиток персоналу; постійний моніторинг безпеки праці;
- соціальну захищеність персоналу підприємства тощо.

Будь-які процеси, які пов'язані з персоналом, чи то залучення, використання, атестація або розвиток, потребують не тільки нагальних своєчасних заходів, а й перспективного підходу, що обумовлює необхідність запровадження ефективної системи стратегічного управління персоналом як складника стратегії розвитку підприємства в цілому.

Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розробку кадрової стратегії, підбір персоналу, виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях.

Оскільки сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається в межах системи стратегічного управління персоналом, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми:

- планування персоналу (складання планів та прогнозів щодо якісної й кількісної потреби в персоналі;
- вибір методів розрахунку кількісної потреби в працівниках;
- розробка автоматизованої системи управління персоналом);
- підбір та найм персоналу (аналіз відповідної інформації щодо персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату працівників);
- профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом; створення належних умов для роботи та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства);
- оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінка кадрів, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу);
- формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінських кадрів; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);
- мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації; постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріальної й морального стимулювання персоналу);

- розвиток персоналу (підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);
- управління плинністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, переводу й звільнення працівників);
- соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; організація соціального страхування).

6.2. Характеристика методів розробки стратегії управління персоналом підприємства. Одержання економічної ефективності у галузі управління персоналом визначає використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності організації (збільшення обсягів виробництва та інше) при обмеженості відповідальних трудових ресурсів.

Соціальна ефективність забезпечує реалізацію системи заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників організації.

При формуванні стратегії управління персоналом в організації необхідно враховувати положення прийнятої загальної стратегії діяльності організації, що передбачає:

1) визначення цілей управління персоналом. Тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси працівників (відповідна оплата праці, необхідні умови праці, можливість розвитку та реалізації здібностей працівників);

2) формування ідеології і принципів кадрової роботи, тобто ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів організації.

Виділяють три підходи до стратегії управління персоналом:

1) універсальний підхід передбачає що певні напрямки політики управління персоналом (служби управління людськими ресурсами) неодмінно приводять до високої якості роботи незалежно від конкретної стратегії, і задача полягає в тому, щоб знайти ці напрямки;

2) підхід випадковості, або відповідності полягає в тому, що в різних фірмах повинні бути різні політика і практика служби персоналу залежно від стратегії організації та її зовнішнього середовища;

3) підхід, заснований на врахуванні ресурсів, передбачає, що жоден з вищеназваних підходів недостатній, що кожна організація та її працівники – це унікальне явище, і тому політика і практика служби персоналу, що приводить до високої якості роботи, повинні бути унікальними, розробленими тільки для даної фірми.

Стратегічні цілі щодо управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними

стратегічними цілями, а й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Можливі стратегічні цілі щодо управління персоналом відповідно до конкурентної позиції підприємства наведено в табл. 6.1.

Таблиця 6.1 - Система стратегічних цілей щодо управління персоналом залежно від конкурентної позиції підприємства

Конкурентна позиція підприємства	Стратегічні цілі підприємства щодо управління персоналом
Домінуюча позиція	Підвищення кваліфікації персоналу. Удосконалення системи розвитку персоналу. Удосконалення системи мотивації персоналу. Підтримка корпоративної культури підприємства
Міцна позиція	Залучення нового персоналу високої кваліфікації. Підвищення кваліфікації наявного персоналу. Удосконалення системи мотивації. Зміцнення корпоративної культури підприємства
Помітна позиція	Оцінка ефективності роботи персоналу. Перепідготовка кадрів. Визначення потреб персоналу і розробка відповідних заходів щодо його стимулювання. Формалізація корпоративної культури з метою її розвитку
Слабка позиція	Перегляд кадрової політики підприємства. Визначення потреби у нових працівниках. Економічно обґрунтоване скорочення штатів. Реорганізація організаційної структури управління

У процесі розробки стратегічних цілей щодо управління персоналом підприємству слід звернути увагу на те, що якщо його конкурентна позиція є дуже слабкою, то причини такого становища варто шукати насамперед в системі управління персоналом.

Таблиця 6.2 - Взаємозв'язок стратегій організації і стратегії управління персоналом

Стратегія виживання	Головна мета - врятувати організацію від банкрутства. Всіма заходами скорочуються витрати. Аналізуються можливості скорочення збиткових видів бізнесу і проектів. Продається частина активів. Разом з тим ставиться завдання пошуку можливостей зростання	Наймання персоналу максимально знижено. Відбувається скорочення штатів і витрат на соціальні потреби. Переглядаються основні положення кадрової політики. Вносяться зміни в систему управління персоналом. Скорочуються програми навчання і розвитку персоналу. Вивчаються можливості і здійснюється заміна ряду лінійних керівників і фахівців. Ведеться пошук фахівців, здатних запропонувати перспективні проекти
Стратегія ліквідації	Продаж більшої частини активів. Скорочення обсягів виробництва та послуг. Спроби врятувати підприємство не робляться	Наймання персоналу припинено. Має місце значне зменшення штатів. В основному зусилля витрачаються на вивільнення персоналу, оформлення посібників і сприяння в працевлаштуванні звільнених працівників. Головне - зберегти досвідчені, віддані кадри, з якими можна спробувати почати нову справу. Система винагород не стимулює наймання

Для успішної реалізації стратегії менеджери повинні мотивувати персонал до роботи і заохочувати за досягнуті результати. У контексті управління мотивація - це процес спонукання себе й інших до високоефективної діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. На даний момент розроблений ряд прагматичних моделей мотивації співробітника на робочому місці. Теорії мотивації розділяють на дві категорії: змістовні і процесуальні.

Об'єктом дослідження змістовних теорій є людські потреби (теорія потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. Мак Клеланда, двофакторна теорія Ф. Герцберга). Об'єктом дослідження процесуальних теорій є поведінка людей з урахуванням їх сприйняття й пізнання (теорія очікування, теорія справедливості, модель мотивації Портера-Лоулера). Ці теорії менеджери можуть використовувати при вирішенні численних завдань спонукання людей до ефективної праці. Наведемо деякі механізми мотивації персоналу: загальне визнання досягнень працівника; розширення повноважень; надання права самостійно ухвалювати рішення; додаткові виплати, нагороди або призи; участь у прибутках компанії й ін. Але практика показує, що політика мотивації й

винагороди повинна проводитися творчо й бути пов'язаною із цілями виконання стратегії й досягнутих результатів.

Слід зазначити, що при реалізації стратегії менеджери можуть використовувати як позитивний, так і негативний вплив на підлеглих. Вибір використовуваного впливу залежить від складності реалізації стратегічного плану і ступеня невизначеності конкретної ситуації, у якій менеджер змушений ухвалювати рішення. Однією з найважливіших передумов при створенні системи матеріального заохочення, яка підтримує стратегію, є чіткий взаємозв'язок займаної посади з досягнутими результатами, а не з обов'язками й виконуваними функціями. Бажано, щоб керівник, делегуючи певні завдання підлеглому, зазначив, який результат той повинен одержати, а не акцентувати увагу на його обов'язках. Орієнтація працівників на те, що потрібно виконати, задає чіткий напрямок до досягнення цілей. Вплив на працівників для досягнення цілей повинен бути постійним, не слабшати й підкріплюватися гарною винагородою. У західному менеджменті розроблені досить ефективні системи заохочень і винагород. Наведемо деякі важливі особливості цих систем: додаткові виплати за виконану роботу становлять від 20 до 50% загальних виплат; винагорода призначається за конкретні результати, пов'язані з досягненням тих цілей, які сформульовані у стратегічному плані; система заохочень повинна поширюватися на всіх співробітників фірми (керівників, менеджерів, робітників).

Системи мотивації й заохочення, спрямовані на виконання стратегії, - ефективний механізм управління персоналом, який чітко пов'язує відповідальність і результати діяльності кожного співробітника фірми.

Для успішної реалізації стратегії менеджери повинні мотивувати персонал до роботи і заохочувати за досягнуті результати. У контексті управління мотивація - це процес спонукання себе й інших до високоефективної діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. На даний момент розроблений ряд прагматичних моделей мотивації співробітника на робочому місці. Теорії мотивації розділяють на дві категорії: змістовні і процесуальні.

Об'єктом дослідження змістовних теорій є людські потреби (теорія потреб А. Маслоу, теорія потреб Д. Мак Клеланда, двофакторна теорія Ф. Герцберга). Об'єктом дослідження процесуальних теорій є поведінка людей з урахуванням їх сприйняття й пізнання (теорія очікування, теорія справедливості, модель мотивації Портера-Лоулера). Ці теорії менеджери можуть використовувати при вирішенні численних завдань спонукання людей до ефективної праці. Наведемо деякі механізми мотивації персоналу: загальне визнання досягнень працівника; розширення повноважень; надання права самостійно ухвалювати рішення; додаткові виплати, нагороди або призи; участь у прибутках компанії й ін. Але практика показує, що політика мотивації й винагороди повинна проводитися творчо й бути пов'язаною із цілями виконання стратегії й досягнутих результатів.

Слід зазначити, що при реалізації стратегії менеджери можуть використовувати як позитивний, так і негативний вплив на підлеглих. Вибір використовуваного впливу залежить від складності реалізації стратегічного плану і ступеня невизначеності конкретної ситуації, у якій менеджер змушений ухвалювати рішення. Однією з найважливіших передумов при створенні системи матеріального заохочення, яка підтримує стратегію, є чіткий взаємозв'язок займаної посади з досягнутими результатами, а не з обов'язками й виконуваними функціями. Бажано, щоб керівник, делегуючи певні завдання підлеглому, зазначив, який результат той повинен одержати, а не акцентувати увагу на його обов'язках.

Орієнтація працівників на те, що потрібно виконати, задає чіткий напрямок до досягнення цілей. Вплив на працівників для досягнення цілей повинен бути постійним, не слабшати й підкріплюватися гарною винагородою.

У західному менеджменті розроблені досить ефективні системи заохочень і винагород. Наведемо деякі важливі особливості цих систем: додаткові виплати за виконану роботу становлять від 20 до 50% загальних виплат; винагорода призначається за конкретні результати, пов'язані з досягненням тих цілей, які сформульовані у стратегічному плані; система заохочень повинна поширюватися на всіх співробітників фірми (керівників, менеджерів, робітників).

Системи мотивації й заохочення, спрямовані на виконання стратегії, - ефективний механізм управління персоналом, який чітко пов'язує відповідальність і результати діяльності кожного співробітника фірми.

3.. Комплексна діагностика рівня розвитку персоналу й стану реалізації цього процесу повинна супроводжуватися розробкою відповідного інструментарію оцінки, визначенням переліку показників, що характеризують розвиток працівників підприємства. Проведення такої оцінки на підприємстві може здійснюватися поетапно в такій послідовності:

1. Визначення мети дослідження й вибір методів оцінки рівня розвитку персоналу (для відбору найбільш значущих показників із груп результативності праці персоналу, якості процесів управління ним і витрат на розвиток).

2. Збір статистичної інформації та визначення складу експертної групи. Формування масиву вихідних даних (методами фіксації, опитування, спостереження тощо).

3. Обробка зібраної інформації (оцінка прояву кожної якості й визначення ймовірного рівня прояву якостей працівника). Стандартизація значень показників, установлення ступеня їх впливу на розвиток персоналу та вибір найбільш значущих кількісних показників, що увійдуть до складу інтегрального показника рівня розвитку персоналу.

4. Перевірка достовірності отриманих результатів.

5. Визначення інтегрального показника рівня розвитку персоналу.

6. Аналіз отриманих результатів і розроблення рекомендацій щодо підвищення рівня розвитку персоналу підприємства

6.3. Аудит системи стратегічного управління персоналом підприємства передбачає визначення відповідності між кадровими стратегіями підприємства і його стратегічними цілями та корпоративними стратегіями, діагностику причин виникнення проблем у сфері стратегічного управління персоналом та розробку на цій основі коригувальних дій щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом.

Аудит системи стратегічного управління персоналом дає змогу вирішити такі завдання:

- оцінка трудового потенціалу підприємства;
- визначення відповідності працівників займаних посад;
- оцінка професійних якостей персоналу;
- визначення потреби у персоналі;
- оцінка рівня стратегічного розвитку персоналу;
- визначення сильних і слабких сторін у системі стратегічного УЛР підприємства;
- формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;
- розвиток корпоративної культури підприємства;
- визначення потреби ротації працівників;
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного УЛР.

Основними напрямками аудиту системи стратегічного УЛР є:

- стратегічний аудит;
- аудит відповідності;
- аудит ефективності;
- соціальний аудит.

Стратегічний аудит спрямований на визначення узгодженості кадрової політики і кадрових стратегій із зовнішніми умовами функціонування підприємства, його місією і стратегічними цілями, корпоративною стратегією розвитку.

Аудит відповідності передбачає аналіз відповідності стратегічних заходів у сфері управління персоналом встановленим правилам, нормам, вимогам, а також аналіз якості інформаційного забезпечення у сфері стратегічного УЛР.

Аудит відповідності здійснюється за такими напрямками:

- аналіз відповідності обраних кадрових стратегій стратегічним цілям підприємства;
- оцінка відповідності якісного рівня персоналу займаним посадам;
- аналіз виконання плану стратегічного розвитку персоналу;
- діагностика процесу наймання персоналу;
- аналіз кадрового забезпечення підприємства;
- аналіз умов праці;
- аналіз комунікаційного забезпечення стратегічного управління

персоналом;

- оцінка морально-психологічного клімату в колективі;
- оцінка результативності взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Аудит ефективності спрямований на визначення результативності методів управління персоналом, що використовуються підприємством, і пошук можливості їх удосконалення.

Соціальний аудит – це аналіз діяльності керівництва підприємства у сфері підвищення результативності стратегічного управління персоналом, зниження плинності кадрів, мотивації персоналу, забезпечення стратегічного розвитку персоналу, зміцнення корпоративної культури підприємства.

Таблиця 6.3 - Система показників ефективності використання інтелектуальних ресурсів

Група інтелектуальних ресурсів	Показник економічної ефективності інтелектуальних ресурсів
1. Ринкові активи (клієнтська база, канали дистрибуції, репутація фірми, бренд, франшизні і ліцензійні угоди.)	Число клієнтів; кількість виставлених рахунків; впізнаваність бренду; частка ринку, яку займає бренд (бренди) підприємства; вартісна оцінка бренду
2. Людські ресурси (знання, досвід, кваліфікація персоналу)	Продуктивність праці, задоволеність роботою, рівень конфліктності, плинність кадрів, кількість співробітників з вищою освітою, науковими званнями та ступенями
3. Інфраструктурні активи (методи public relations, інформаційні технології, зв'язку в ділових колах)	Впізнаваність підприємства у зовнішньому середовищі, швидкість вирішення професійних питань; час проходження документів в державних організаціях
4. Інтелектуальна власність (товарний знак, винаходи, корисні моделі, промислові зразки, ноу-хау, інформація, що становить комерційну таємницю фірми)	Кількість поданих в патентне бюро заявок на реєстрацію патентів на винаходи, свідоцтв на промислові зразки, корисні моделі, товарні знаки; кількість впроваджених винаходів; доходи від передачі прав на інтелектуальну власність за ліцензійними і франшизних угод; частота оновлення основних фондів
5. Організаційне знання (технології і методи ведення бізнесу, способи комунікації з персоналом, клієнтами, діловими партнерами, система економічної безпеки фірми, корпоративна культура)	Прибуток і рентабельність підприємства; рівень конкурентоспроможності підприємства (частка продукції фірми на внутрішньому і зовнішньому ринках); ринкова вартість фірми

Лише за допомогою аналізу впливу факторів усіх чинників можливо визначити наявні проблеми та передумови розвитку персоналу, сформувати систему показників, за допомогою яких можна описати цей процес і надати достовірну інформацію для оцінки рівня розвитку працівників підприємства.

Отже, підвищення ділової активності працівників, продуктивності праці, збереження конкурентоспроможності підприємства стають можливими лише за умови впровадження та ефективної реалізації процесу розвитку персоналу, який, зі свого боку, потребує значних капіталовкладень. Інвестиції підприємства в професійний розвиток своїх співробітників не тільки збільшать внесок кожного працівника в досягнення цілей підприємства й покращать фінансові результати діяльності, але й сприятимуть створенню позитивного клімату на підприємстві, підвищать мотивацію працівників, їхню відповідальність, компетентність і відданість підприємству.

Таблиця 6.4 - Показники діагностики рівня розвитку персоналу

Проблеми й місце їхнього виникнення	Причини проблем	Спосіб усунення в рамках підприємства
У суб'єкті керування персоналом. Розуміння ролі й місця СУП у системі господарювання не відповідає дійсному обсягу й стратегічному характеру завдань, що вимагають рішення	Старіння знань персоналу апарата керування підприємства. Недостатній рівень професійно кваліфікаційної підготовки адміністративно-управлінського апарата. Застосування витратних («персонал витрати») підходів до персоналу, невідповідних сучасним технологіям керування (стратегічне керування, менеджмент знань)	Перепідготовка у вузах і школах менеджменту, ін. спеціалізованих навчальних закладах. Навчання персоналу. Вивчення й застосування підходів до персоналу, що враховують довгостроковий характер його використання й відтворення
В об'єкті керування персоналом. Проблеми соціального середовища. Старіння знань фахівців високої кваліфікації.	Відсутність аналізу й обліку змін у соціальному середовищі і їхніх впливах на рішення в сфері керування персоналом. Механістичний підхід до керування персоналом	Використання практики консультацій професійних соціологів і психологів. Застосування систем керування персоналом, що враховують багатфакторні залежності й орієнтовані на

		стратегічне керування. Перепідготовка, ротація, наймання й навчання персоналу. Скорочення чисельності персоналу й підготовка внутрішнього ринку робочої сили.
У структурі ринку робочої сили (PPC). Відсутність методичної бази по формуванню внутрішнього PPC Недолік інформації про стан зовнішнього PPC Поява дефіцитних категорій персоналу Вікові «провали» у структурах PPC по окремих категоріях працівників Професійна узкопрофільність молоді Відсутність фахівців в області стратегічного керування	Не поставлені завдання по розробці й формуванню внутрішнього PPC Відсутність досвіду масштабного пошуку й вербування персоналу; недосконалість застосовуваних методів маркетингу персоналу. Непрестижність і відсутність окремих категорій робіт у попередні 58 років. Недоліки системи професійного утворення Новизна напрямку	Формування внутрішнього PPC; впровадження функції маркетингу персоналу Створення фінансового резерву для екстреного придбання, навчання або підготовки необхідного персоналу Удосконалювання зв'язків зі школою, училищами, вузами в довгостроковому аспекті Перепідготовка наявного (внутрішній PPC) відповідно до потреб; Створення власної освітньої бази.
На підприємстві в цілому. Відсутність системи стратегічного керування підприємством.	Відсутність методичної бази. Недооцінка можливостей стратегічного керування.	Розробка або придбання пакета документації по формуванню системи стратегічного керування підприємства. Підготовка, перепідготовка, навчання адміністративно управлінського апарата підприємства; Формування «стратегічного напрямку думок»; формування відповідної корпоративної культури.

Тема 7. Управління змінами на підприємстві.

7.1. Система стратегічних змін

7.2. Основні етапи змін.

7.3. Опір як наслідок проведення змін

7.1. 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, вміла 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 обраною стратегією;
- встановлення відповідності між обраною стратегією й організацією управління (формування співвідношень між повноваженнями, функціями, правами і 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.

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.

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 деяких 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.

Слід також враховувати характер можливого конфлікту. Вважають, що конфлікт не завжди має негативний, руйнівний заряд. Він може також сприяти виведенню працівників зі стану застою, створенню нових комунікаційних каналів тощо.

Стверджувати, що якийсь стиль найкращий некоректно, тому що його вибір обумовлюється умовами, в яких проводять зміни; завданнями, які вирішуються; і силами, які чинять опір. Часто проблема полягає не в тому, що існує низький рівень готовності людей до змін, а в тому, що спостерігається неспроможність керівництва мобілізувати цю готовність. Якщо менеджер "стоїть поруч" з іншими виконавцями, перебуває з ними в постійному контакті, прагне зберегти колектив, то зміни відбуваються менш болісно. Завершується проведення змін формуванням нового положення організації. Якщо дії з проведення змін не сприяли виникненню нового стійкого стану, то це є свідченням того, що процес незавершений і слід продовжувати роботу доти, поки зміни в організації стануть незворотними.

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, в першу чергу, визначити тенденції та перспективи того чи іншого бізнесу, сформулювати 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;
- сформулювати 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 новому стилю роботи на прикладі сформованої коаліції;
- впроваджувати необхідні зміни, позбавлятися 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 впроваджувати відповідно до умов, у яких діє організація.

7.2. 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 в іншу. При цьому змінюється номенклатура її продукції та ринки збуту. Відповідні зміни відбуваються також в 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 ж 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.

Рівень загальної готовності повинен показувати наскільки швидко підприємство зможе знайти і направити всі необхідні для змін ресурси (в т. ч. фінансові); наскільки організаційна культура підприємства зорієнтована на «культуру змін» і які здібності персоналу в сфері навчання, оволодіння новими знаннями та застосування їх на практиці.

В умовах підвищеного динамізму бізнес - середовища перед підприємствами, як правило, постають дуже жорсткі часові рамки для планування й реалізації змін. Тому високий рівень готовності до змін, перш за все, може бути досягнутий за рахунок високої маневреності капіталу та мобільності активів у поєднанні з гнучкими підходами до управління персоналом. Якщо за зазначеними вище параметрами підприємства досягає успіху, то ймовірність ефективної реалізації конкретного проекту стратегічних змін досить висока.

Другим контекстом готовності підприємства до змін виступає ситуаційна готовність. Вона показує наскільки персонал підприємства готовий до участі в реалізації обраного проекту змін і наскільки повним є ресурсно-компетенційне забезпечення даного проекту. Перелік параметрів ситуаційної готовності і система відповідних показників не є чітко визначеною і вибудовується в залежності від предмета і рівня намічених стратегічних змін.

Основні завдання проекту змін на підприємстві, добре сформульовані Ж. Льовінгтоном. Такий проект повинен:

- 1) гарантувати, що організація реагує на впливи оточення і раціонально

змінюється;

2) ретельно оцінити засоби, необхідні для реалізації проекту і переконатися, що всі джерела цих засобів були встановлені, і жоден не був забутий;

3) повністю оцінити всі витрати, понесені на реалізацію проекту з погляду економічної і корисної ефективності;

4) розвивати існуючу систему організації і існуючі ресурси так, щоб вони могли справитися із змінами, які передбачені цим проектом.

7.3. 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. Особливо актуальне прогнозування опору змінам у великих організаціях або в організаціях, які тривалий час існують без змін, тому що тут опір може набувати руйнівної сили і великих масштабів.

Силу опору змінам розглядають як комбінацію двох чинників: прийняття чи неприйняття змін; відкрите чи скрите 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.

Носіями опору, так само, як і носіями змін, є люди. Люди бояться того, що зміни в організації торкнуться їх роботи, їх положення в організації. Тому вони намагаються заважити змінам для того, щоб не потрапити в нову, незрозумілу для них ситуацію, за якою їм прийдеться 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. Переконання і залучення у різних комбінаціях присутні в методах адаптації, кризи, «управління опором» і передбачають формування умов для впровадження змін за допомогою застосування «поведінкових механізмів». «Поведінкові механізми» дають змогу створити умови для сприяння змінам і базуються на твердженні, що успіху можна досягти лише тоді, якщо: персонал розуміє причини змін, своє місце в цих процесах; працівники сприяють змінам на всіх етапах (у плануванні, впровадженні й аналізі); довіряють ініціаторам змін, вірять у те, що буде враховано їхні інтереси; мають право погоджуватися чи не погоджуватися з певними змінами. Через переконання й залучення можна уникнути розриву між плануванням і впровадженням змін.

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 з соціальними (неформальними) аспектами діяльності організації: відсутність атмосфери підтримки нововведень, механізмів запобігання опору, належної компетенції для впровадження і підтримки змін. Усе це проявляється в зволіканні з впровадженням змін, саботажі, ігноруванні вказівок щодо характеру і масштабу змін, зниженні якості управлінських рішень і поточної роботи та ін.

Примушування - 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 працюючих. 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.

Метод адаптації - найбільш «м'який» метод змін, але його не завжди можна використати.

Різкі зміни в зовнішньому середовищі іноді загрожують самому існуванню організації; в неї замало часу, щоб відреагувати на це належним чином. Це означає, що настала криза. В умовах кризи опір переростає в підтримку, тому що «негативна» реакція окремих осіб і груп на зміни їх влади і впливу зводиться нанівець побоюваннями за існування організації в цілому (де не буде не тільки влади, посади, а й самої групи). Це означає, що криза може бути використана для радикальних організаційних змін, оскільки опір практично відсутній. Деякі психологи пропонують користуватися «штучною кризою», коли керівники вигадують «зовнішнього ворога». На їхню думку, «штучна криза», з одного боку, сприяє досягненню певних результатів, як і в умовах реальної кризи, з іншого - є «школою поведінки» для персоналу.

Такий «підметод» має серйозні недоліки (зважаючи на етичний аспект), а це в майбутньому може призвести до негативних наслідків.

«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 ОР;

- залучення до роботи всіх ланок, де мають відбутися організаційні зміни;
- спростування чуток і побоювань через надання достовірної інформації;
- забезпечення впровадженням змінам необхідної форми;
- формування атмосфери підтримки на всіх рівнях управління.

В умовах «управління опором» дуже яскраво проявляються переваги переконання і залучення над 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.

Три перших методи - примушування, адаптація та криза - дають змогу досить ефективно реагувати на зміни в конкретних умовах, але кожен із них має доповнюватися елементами «керування опором».

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 в 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. Треба аналізувати уявлення окремих посадових осіб, груп та їхніх лідерів про напрямок, зміст і доцільність загальних орієнтирів ОР. На основі такого аналізу можна досить чітко визначити опонентів і прихильників, з якими можна увійти в коаліцію.

Рекомендована література

Базова

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Дэвид А. Аакер. – 6-е междунар. изд. – СПб; М.; Х.; Минск: Питер, 2002. – 542 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; Пер. с англ. С. Жильцова. – СПб.; М.; Х.; Минск: Питер, 1999. – 416 с.
3. В.В. Боковець, В.В. Швед. Стратегічне управління: Навчальний посібник. - Вінниця: ВФЕУ, 2012. - 149с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учеб. для студентов, обучающихся по специальности и направлению «Менеджмент» / О. С. Виханский.– М.: Гардарики, 2002.– 293 с.
5. Дикань В.Л. Стратегічне управління [текст] : навч.посіб./ В.Л.Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В.Шраменко. - К.: ЦУЛ, 2013. - 272с.
6. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов/А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
7. Никифорова В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – Одеса: Атлант, 2014. – 209 с.
8. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – С. 290–298.
9. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. – Х.: Видавничий Дім “ІНЖЕК”, 2003. – 328 с.
10. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н.Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. – 400 с.
11. Порохня В. М. Стратегічне управління. Навч. посіб. / В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 224 с.
12. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом: Учебно-практическое пособие/ Под ред. А.Я.Кибанова .- М.: ИНФРА – М, 2009. – 447с.
13. Стратегічне управління підприємством: бізнес-курс : Навч. посібник. / О.В. Востряков, О.М. Гребешкова. – К.: КНЕУ, 2012.
14. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; Пер с англ. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
15. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська; – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
16. Экономическая стратегия предприятий / Под ред. А. П. Градова. – СПб.: Спец. литература, 1995. 348с.

Додаткова література

1. Грэттон Л. Живая стратегия / Л. Грэттон; – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 288 с.
2. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; Пер. с англ. Н. И. Алмазовой. – М.: ООО Изд-во «Проспект», 2003. – 336 с.
3. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел; Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
4. Наврузов Ю. Структурирование хаоса / Ю. Наврузов; – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2005. – 320 с.
5. Селіверстова Л.С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства / Л.С. Селіверстова // Акт. пробл. економіки. - 2008.- № 7.- С. 133-136.
6. Ситницький М.В. Вплив інноваційного потенціалу на стратегічну гнучкість підприємства / М.В. Ситницький // Статистика України. - 2007.- № 1.- С. 43-47.
7. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. / А. А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III. пер. с англ., 12-е изд. – М. : Изд. дом "Вильямс", 2006. – 928 с.
8. Стратегічне управління : навч. посіб. / [Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко ; відп. ред. Л. М. Савчук] ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політех. ін-т". – К. : Центр учбової літ., 2009. – 440 с.
9. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах / В. С. Пономаренко [та ін.] ; заг. ред. В. С. Пономаренко. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 452 с.
10. Тэрбин П. Стратегические игры / П. Тэрбин; Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 264 с.
11. Цогла О.О. Переваги та недоліки стратегії диверсифікації діяльності підприємства / О.О. Цогла // Акт. пробл. економіки. - 2007.- № 5.- С. 148-152.

—

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Тема 1. Розвиток теорії стратегічного управління підприємством.....	4
Тема 2. Системи стратегічного управління підприємством	12
Тема 3. Формування процесу управління функціональними й об'єктними стратегіями підприємства	21
Тема 4. Фінансова стратегія	35
Тема 5. Виробнича стратегія	47
Тема 6 .Стратегічне управління персоналом.....	55
Тема 7. Управління змінами на підприємстві.	67
Рекомендована література	75

Навчальне видання

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Конспект лекцій для студентів,
які навчаються за спеціальністю
051 – Економіка
(для всіх форм навчання)

(українською мовою)

Автор-упорядник: Тимохова Галина Борисівна

В авторській редакції
Комп'ютерний набір *Г. Б. Тимохова*

Підписано до друку 16.05.2016. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».
Ум. друк. арк. . Обл.-вид. арк.
Тираж 100 пр. Зам №

План 2015/16 навч. р., поз. № в переліку робіт кафедри

Видавництво
Народної української академії
Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002.
Надруковано у видавництві Народної української академії
Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Лермонтовська, 27.