

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

В. В. Журавель,
В. С. Шевченко,
Н. С. Віноградська

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни:

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

(для студентів 5 курсу заочної форми навчання і слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.050107 Економіка підприємства)

Харків ХНАМГ 2010

Журавель В.В. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління підприємством» (для студентів 5 курсу заочної форми навчання і слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства» / В.В. Журавель, В.С. Шевченко, Н.С. Віноградська; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; – Х.: ХНАМГ, 2010. – 135 с.

Автори: В. В. Журавель;
В. С. Шевченко;
Н. С. Віноградська.

Рекомендовано кафедрою менеджменту міського і регіонального розвитку ФПОтаЗН, протокол №2 від 03.09.2009 р.

Зміст

	стор.
Вступ.....	5
ЗМ 1. Методологічні основи стратегічного управління підприємством...	6
1. Загальні основи управління стратегічними змінами.....	6
1.1. Сутність та необхідність стратегічного управління.....	6
1.2. Зв'язок стратегічного управління з розвитком господарської організації.....	12
1.3. Сутність досконалої, монополістичної та олігополістичної конкуренції.....	14
2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін.....	16
2.1. Процес стратегічних змін з десяти кроків.....	17
2.2. Пристосування процесу до конкретних умов.....	28
3. Етапи реалізації стратегії підприємства.....	31
4. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін.....	34
4.1. Джерела ресурсного забезпечення підприємства.....	34
4.2. Фінансові ресурси підприємства.....	36
4.3. Поняття і визначення бізнесу.....	38
ЗМ 1.2. Стратегічні зміни як функціональні та організаційні аспекти життєдіяльності підприємства.....	40
5. Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства....	40
5.1. Поняття зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації.....	40
5.2. Управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації – SWOT – аналіз.....	45
5.3. Конкурентні переваги організації.....	50
6. Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації....	56
6.1. Основні етапи життєвого циклу організації.....	56
6.2. Управління персоналом організації.....	62
6.3. Формування кадрової служби.....	63
7. Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві.....	66
7.1. Поняття організації і організаційної структури.....	66

7.2. Види організаційних структур управління.....	71
8. Функціональні стратегії в процесі реалізації стратегічних змін.....	74
8.1. Сутність та призначення функціональних стратегій.....	74
8.2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки.....	76
8.2.1. Маркетингова стратегія.....	76
8.2.2. Виробнича (операційна) стратегія.....	86
8.2.3. Стратегія персоналу.....	88
8.2.4. Фінансова стратегія підприємства.....	89
8.2.5. Стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт (НДНКР).....	93
8.2.6. Інші функціональні стратегії підприємства.....	94
9. Взаємозв'язок стратегії і організаційної структури управління підпри- ємством.....	95
9.1. Сутність організаційної структури управління.....	95
9.2. Проведення аналізу середовища організації.....	100
9.3. Принципи формування оргструктур управління виробництвом....	105
10. Організаційна культура і управління стратегічними змінами.....	106
10.1. Роль бізнесу в суспільстві.....	107
10.2. Соціальна відповідальність.....	111
10.3. Етика і сучасне управління.....	112
10.4. Підвищення показників етичності поведінки.....	114
11. Учасники процесу проведення стратегічних змін.....	115
Список літератури.....	133

Вступ

Будь-який підприємець, який збирається організувати свою справу, повинен буде вийти на ринок товарів або послуг. Для того, щоб цей вихід мав успіх, підприємець повинен мати відповіді на наступні питання:

1. На який ринок виходити?
2. Яку частину ринку завоювати і як це зробити?
3. Хто й що може перешкодити цьому?

Знаходження відповідей на ці й на багато інших подібних питань у західному управлінні і здійснюється шляхом розробки й реалізації стратегії.

Створена більше двох десятиліть тому нова галузь науки – стратегічне управління, яке широко використовують у практиці керування корпораціями, і, насамперед, транснаціональними, а також середніми й невеликими підприємствами. Біля витоків цієї науки стоять вчені Майкл Портер, Пітер Лоранж, Ігор Ансофф, Пітер Друкер, Бент Карлоф і багато інших, що запропонували систему й методи стратегічного управління.

Слід зазначити, що у промислово розвинених країнах ідеї стратегічного управління не відразу знайшли свою реалізацію у практиці керування. Багато корпорацій понесли значні збитки, ухвалюючи рішення щодо виходу на ринки без урахування ідей стратегічного управління.

Гарна стратегія є вирішальним чинником в успіху підприємництва. Менеджери вищого рівня (керівники організації) повинні володіти двома життєво необхідними якостями - умінням мислити стратегічно й умінням втілити стратегію найкраще. Навчання принципам розробки й реалізації стратегії діяльності організації є метою курсу «Стратегічне управління підприємством». У ньому не тільки описується процес розробки стратегії, але й пропонуються різні практичні методи, які допомагають зробити стратегію успішною.

ЗМ 1. Методологічні основи стратегічного управління підприємством

1. Загальні основи управління стратегічними змінами

- 1.1. Сутність та необхідність стратегічного управління.
- 1.2. Зв'язок стратегічного управління з розвитком господарської організації.
- 1.3. Сутність досконалої, монополістичної та олігополістичної конкуренції.

1.1. Сутність та необхідність стратегічного управління

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище - організація». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими організаціями, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів тощо і дає змогу організаціям підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Концепції існування та розвитку організацій у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, що сформовані на базі різних теорій управління. Ще на початку ХХ сторіччя у перших працях з управління зазначалось, що планування є інструментом, який допомагає у прийнятті управлінських рішень. Його мета - забезпечення нововведень та змін в достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Планування - необхідна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання організації. Як загальна функція управління, планування є процесом підготовки на перспективу рішень про те, що, ким, як, коли повинно бути зроблено.

Сучасне розуміння розвитку економіки, передбачення майбутнього організації можна охарактеризувати чотирма основними етапами. Залежно від розвитку ринку комерційній діяльності фірм відповідає певна теорія управління організацією.

Товарна орієнтація ринку характеризується прагненням до покращення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців. Теорією управління фірмою за таких умов є бюджетний контроль, що базується на внесенні поправок в обсяг і структуру доходів - витрат виробництва та збуту залежно від поточної ситуації на ринку. В основі концепції бюджетного контролю лежить уявлення про загальну незмінність основних умов і закономірностей на ринку. Коректування діяльності здійснюється лише час від часу, якщо назріла необхідність.

Збутова орієнтація характеризується забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку. При такій орієнтації використовується довгострокове планування, що ґрунтується на уявленні про можливість прогнозувати забезпечення довгострокового приросту основних показників діяльності фірми. Процес планування передбачав визначення довгострокових змін обсягу продаж, рівня витрат, продуктивності праці та інших показників згідно з набутим досвідом та існуючими тенденціями, що зберігатимуться досить тривалий час. Довгострокове планування пристосовує виробничу діяльність до змін на ринку, які мають відбитись на комерційній активності фірми на найближчі 2-10 років.

Ринкова орієнтація діяльності фірм передбачає відбір товарів найвищої якості, що користуються найбільшим попитом і забезпечують максимум продаж саме цих товарів. У таких випадках використовують стратегічне планування.

Стратегічне планування вносить суттєві корективи в методи управління, відкидаючи можливість керування діяльністю фірми виходячи з екстраполяції минулих тенденцій. Виникає необхідність вносити стратегічні корективи в поставлені завдання згідно зі змінами на ринку і аж до можливості прогнозування виходу на ринок інших товарів. Ця управлінська концепція робить акцент на умови ринку, особливо на умови конкуренції та збуту, як на критерій управління. Ця концепція вже наближається до маркетингу, але в ній ринкові умови враховуються лише як фактори випадкових відхилень від виробленої стратегії,

а стратегічний план прилаштовується до таких змін, але не передбачає заходів, що спроможні активно впливати на ситуацію ринку.

Періодичне коригування запланованої стратегії не може вирішити завдання відповідно до умов ринку виробничо-збутової діяльності фірми. Провідні сучасні фірми використовують систему стратегічного управління, яка лежить в основі концепції маркетингу. Маркетинг розуміють як цілісну систему організації та управління діяльністю підприємством, яка забезпечує максимальний збут її продукції, досягнення значної активності виробничої діяльності та розширення ролі ринку. Суть маркетингу можна сформулювати так: «Виробляти те, що безумовно знаходить збут, а не намагатися нав'язати покупцю те, що вироблено». Основна мета маркетингу конкретної організації (фірми) - забезпечення максимальної рентабельності її функціонування, що може бути досягнуто лише в разі відповідності продукції фірми ринковим вимогам.

Залежно від умов комерційної діяльності кожна фірма використовує відповідну теорію управління. Найпрогресивнішою є теорія стратегічного управління. Світова практика бізнесу показує, що більшість організацій, які досягли значних результатів в бізнесі, завдяки саме впровадженню системи стратегічного управління.

Будь-яка модель управління організацією базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації.

Згідно з концепцією стратегічного управління аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища - необхідний елемент визначення місії та цілей організації. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до вибраної концепції управління.

Стратегічне управління - це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та ре-алізації системи стратегій («стратегічного набору»). Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у характерних рисах її застосування .

Характерні риси системи стратегічного управління певної організації залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої приналежності;
- розмірів організації (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Переваги стратегічного підходу до управління

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств. Американський фахівець І. Ансофф, наприклад, розглядає такі варіанти побудови стратегічного управління: «Управління за допомогою вибору стратегічних позицій», «управління ранжируванням стратегічних задач», «управління на основі врахування «слабких сигналів», «управління в умовах стратегічних несподіванок».

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація - це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього».
- можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки.
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.
- полегшити роботу за забезпеченням довго - та короткострокової ефективності та прибутковості.
- можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.
- можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін.
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.
- створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.
- реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Вітчизняним організаціям останні кілька років критичну ситуацію створюють динаміка ринку, що важко прогнозується, безліч нових директивних рішень і законодавчих актів, танення внутрішніх ресурсів і зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. В цих умовах велике значення відводиться вдалому застосуванню в практику підприємств ідей і технологій стратегічного управління розвитком.

Для досягнення успіху необхідне не тільки знання теоретичних засад стратегічного управління. Закордонні конкуренти використовують ті ж самі фундаментальні методи і підходи, що й українські керівники, але, на відміну від українських, досягають більших успіхів за рахунок ретельності, дисциплінованості, з якою вони розробляють і реалізують стратегії.

Перевагами стратегічного мислення, що має першорядне значення, і усвідомленого стратегічного управління (протилежність вільної імпровізації, інтуїції або бездіяльності) є:

- забезпечення спрямованості всієї організації на ключовий аспект стратегії: «що ми намагаємося робити і чого домагаємося?»;
- необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, нові можливості і загрозові тенденції;
- можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти;
- можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;
- створення середовища, що сприяє активному керівництву і протидіє тенденціям, які можуть привести лише до пасивного реагування на зміну ситуації.

П'ята перевага, що полягає в заохоченні активного управління, а не в простому реагуванні на зовнішні чинники, приводить до того, що новаторські стратегії можуть стати ключем до поліпшення результатів діяльності компанії в довгостроковому плані. З історії бізнесу відомо, що високих результатів домагалися звичайно ініціативніші компанії, а не ті, які просто реагували на умови, що змінилися, або захищалися. Досягаючи успіху, компанії роблять стратегічні наступи для забезпечення своєї конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти фінансових успіхів.

Щоб визначити стратегію, необхідно вивчити внутрішній стан фірми і зовнішні чинники. Тільки чітко уявляючи положення своєї компанії на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може краще визначити стратегію, що

сприятиме досягненню намічених цілей і фінансових результатів. Чому? Тому що неправильна оцінка ситуації підвищує ризик невірної розробки стратегічних дій.

Стратегія компанії, як правило, складається з:

- 1) продуманих цілеспрямованих дій;
- 2) реакції на непередбачений розвиток подій і на конкурентну боротьбу, що посилюється.

Обставини постійно змінюються, будь то важливе відкриття в області технології, успішне забезпечення конкурентом ринку новим товаром, нова державна регламентація і політика, розширення інтересів покупців у тій чи іншій галузі тощо. Завжди залишається певна міра невпевненості у майбутньому, і керівник не може передбачити всі стратегічні дії заздалегідь і слідувати цим наміченим маршрутом, не вносячи змін.

Далекоглядний розробник стратегії більш орієнтований на зміни зовнішнього середовища, ніж на вивчення внутрішніх проблем фірми. Добре продумана стратегія зазвичай живе кілька років, вимагаючи лише незначних змін для пристосування до нових умов.

1.2. Зв'язок стратегічного управління з розвитком господарської організації

Стратегічне управління є необхідною умовою стратегічного розвитку будь-якої господарської системи. Під економічним розвитком розуміється «закономірний процес кількісно-якісних змін у межах економічної системи, її перехід у нову якість, досконалішу форму». Досягнення змін з найменшими витратами та у найбільш короткі терміни, ніж у конкуруючих господарських систем, і є предметом стратегічного управління. Таким чином, в теорії стратегічного управління доцільно виділяти мету розвитку господарської системи та мету стратегічного управління. Метою розвитку виступає нова якість господарської системи. Метою стратегічного управління, на наш погляд, можна визначити забезпечення нової якості господарської системи як конкурентної переваги у по-

рівнянні з іншими господарськими суб'єктами. Схематично цей взаємозв'язок показано на рис.1.1

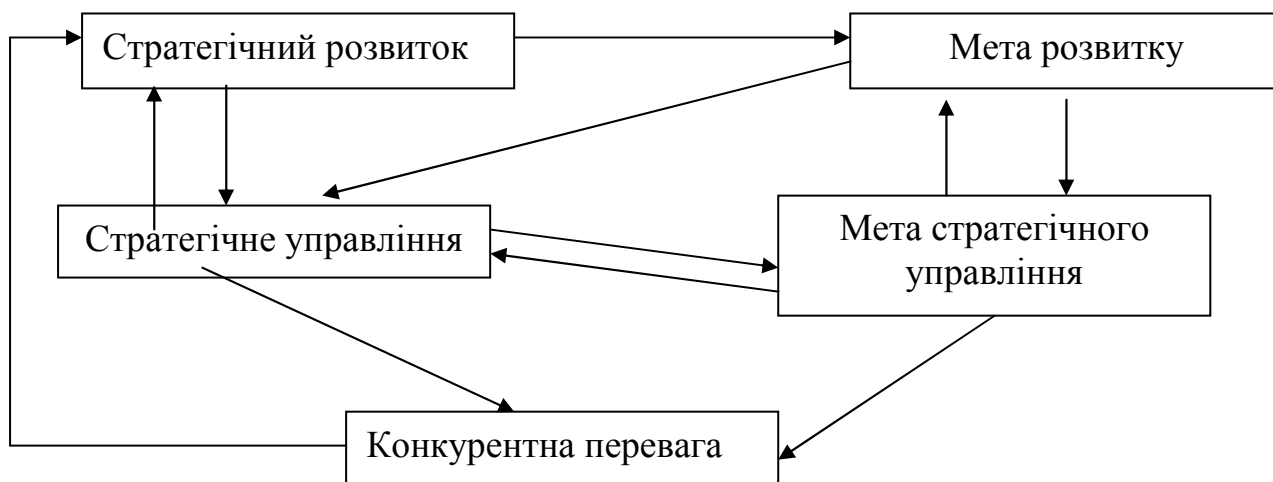


Рис. 1.1 - Взаємозв'язок стратегічного розвитку та стратегічного управління

Взаємозв'язок полягає в тому, що не тільки стратегічний розвиток і його мета визначають цілі та зміст стратегічного управління, але й навпаки: цілеспрямовані способи та ресурси стратегічного управління забезпечують конкурентну перевагу, яка є поштовхом та умовою подальшого соціально-економічного розвитку.

Визначення сутності стратегічного управління сьогодні знаходиться у центрі наукових досліджень, що обумовило широкий спектр підходів. Стратегічне управління визначається як загальна філософія розвитку ділової організації чи територіального господарського комплексу, як зразок майбутнього стану, як набір принципів розвитку організації, як конкретний план дій. Стратегічне управління рекомендовано визначати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації, вибору стратегії її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій. Стратегічне управління передбачає визначення ключових позицій на перспективу залежно від пріоритетності цілей; виділення ресурсів організації під стратегічні цілі, незалежно від фактичної структури управління виробничо-господарською діяльністю; створення центрів керівництва кожною стратегічною метою; оцінку і стимулювання виробничих підрозділів та їх керівників залежно від ступеня досягнення страте-

гічних цілей. У зв'язку з тим, що стратегічне управління – це перманентний процес, який кожного разу здійснюється в мінливому середовищі та при оновленому стані виробничого потенціалу, він потребує пошуку більш ефективних шляхів реалізації стратегії. Динамічні зміни в сфері підприємництва та управління територією зумовлюють необхідність внесення певних коректив в цільові установи, завдання, зміст та форму реалізації стратегії. Тому моніторинг, оцінка ступеня реалізації стратегії та ефективності стратегічного управління в цілому, аналіз змін зовнішнього середовища, виробничого потенціалу є складовими процесу стратегічного управління. Дані аспекти складають фактично зміст стратегічного аналізу.

1.3. Сутність досконалої, монополістичної та олігополістичної конкуренції

Конкуренція (від лат. *concurrere* - зіштовхуюсь) - економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами, що виступають на ринку з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різно-манітних потреб покупців і одержання найбільшого прибутку. Конкуренція є головною рушійною силою ринку, а сама продукція є знаряддям конкурентної боротьби.

Економісти розрізняють чотири види конкуренції (або конкурентні структури):

- > чиста (або досконала) конкуренція;
- > олігополія;
- > монополістична (або недосконала) конкуренція;
- > монополія.

Чиста (або досконала) конкуренція відзначається присутністю на ринку великої групи продавців, які протистоять великій групі покупців, причому жодна з цих груп не має достатньої сили, щоб вплинути на ціни. Товари мають чітко визначені характеристики, повністю взаємозамінні і продаються за цінами, які визначаються тільки співвідношенням між попитом і пропозицією.

Така ситуація зустрічається на промислових ринках уніфікованих товарів типу сировинних харчових продуктів і мінеральної сировини, а також металів. Ринки такого типу звичайно є організованими, як, наприклад, Лондонська біржа металів.

За чистої конкуренції детермінантою є гра попиту та пропозиції. Для фірми важливими змінними є ціна і пропонована кількість. Функція попиту описується при цьому оберненою залежністю типу:

$$P = f(1/Q), \quad (1)$$

де P - ціна ринку (залежна змінна),

Q - кількість товару (незалежна змінна).

Єдина короткострокова для фірми лінія поведінки з метою поліпшення свого положення - це або зміна об'єму поставок, або зміна об'єму виробництва. У довгостроковій перспективі фірмі треба позбавитись анонімності чистої конкуренції двома способами:

> диференціювати свої товари і тим самим зменшити ступінь їх залежності або створити додаткові витрати для покупців при переході на інший товар. Такого результату можна досягти, наприклад, здійснюючи строгий контроль якості, який супроводжується політикою укріплення іміджу марки;

> організувати ланцюг за етапами технологічного циклу, яка забезпечує захист від коливань попиту сировинного товару і тим самим створює додану вартість.

Олігополія - це ситуація, коли число конкурентів мале або декілька фірм домінують на ринку, створюючи сильну взаємозалежність. На таких ринках кожна фірма добре знайома з діючими силами і маневри будь-якого конкурента відчуються іншими фірмами.

Взаємозалежність між конкурентами тим сильніша, чим менше диференційовані їх товари. Таку недиференційовану олігополію можна протиставити диференційованій олігополії, коли товари, на думку покупця, мають важливі відмінні властивості. Ситуація олігополії частіше за все зустрічається на ринках товару в стадії їх зрілості, коли первинний попит не розширюється.

Монополістична (або недосконала) конкуренція займає середнє положення між чистою конкуренцією та монополією. Конкуренти багаточисельні і їх сили зрівноважені. Однак їх товари диференційовані, тобто, з точки зору покупця, вони мають відмінні якості, які сприймаються всім ринком.

Монополія - це така конкурентна ситуація, коли на ринку домінує єдиний виробник, який протистоїть великому числу покупців. Монополія є граничним випадком, протилежним чистій конкуренції. Протягом короткого часу товар такого виробника не має в своїй категорії прямих конкурентів. Це монополія новатора. Подібна ситуація спостерігається у фазі життєвого циклу, що відповідає введенню товару на ринок у секторах, які народжуються і характеризуються технічними інноваціями.

Якщо монополія існує, фірмі починають загрозувати інші фірми, які зацікавлені зростаючим потенціалом ринку та високими прибутками. Отже, важливим фактором стає тривалість монополії. Внаслідок швидкого розповсюдження технологічних нововведень монополії стають все ефемернішими.

Частіше зустрічаються випадки державної монополії, логіка яких відрізняється від логіки приватних фірм. Це вже логіка не прибутку, а суспільного блага.

2. Визначення рівня та послідовності стратегічних змін

2.1. Процес стратегічних змін з десяти кроків.

2.2. Пристосування процесу до конкретних умов.

Процес визначення рівня та послідовності стратегічних змін охоплює такі види діяльності:

- визначення напряму розвитку організації;
- формулювання загальних стратегій;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- визначення потреб головних стейкхолдерів;
- визначення головних питань, які потрібно врегулювати;
- розроблення стратегій стосовно кожного з питань;

- перегляд стратегічного плану та порядок його ухвалення;
- планування впровадження стратегій;
- прийняття засадничих рішень;
- дії згідно з планом;
- постійний моніторинг та оцінка результатів.

Послідовність стратегічних змін — це процес, який однаковою мірою стосується як стратегічного управління, так і стратегічного планування. Він ґрунтується на значній кількості досліджень та практичного досвіду і призначений спеціально для державних та неприбуткових організацій.

2.1. Процес стратегічних змін з десяти кроків

Десять кроків, з яких складається процес стратегічних змін, це:

- Ініціювання й узгодження процес стратегічного планування.
- Визначення офіційного повноваження і обов'язків організації.
- Визначення місії та цінності організації.
- Проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище організації, щоб виявити її переваги, вади, можливості й загрози.
- Визначення стратегічної проблеми, яка стоїть перед організацією.
- Розробка стратегії, щоб урегулювати ці проблеми.
- Перегляд та затвердження стратегічного плану або планів.
- Визначення ефективного стратегічного бачення організації.
- Розробка ефективного процесу впровадження плану.
- Наново оцінити стратегії й процес стратегічного планування.

Ці десять кроків повинні привести до дій, результатів та оцінки. Варто наголосити, що дії, результати та оцінки мають з'являтися на кожному кроці процесу. Інакше кажучи, впровадження й оцінка не повинні чекати "кінця" процесу, а натомість постійно бути його невід'ємною частиною.

Цей процес можна застосувати до державних та неприбуткових організацій, служб, які виходять поза межі одного типу організацій, міжорганізаційних мереж та громад. Єдина неодмінна умова — наявність "впливової коаліції", го-

тової підтримати цей процес, і прихильника, готового його спонукати. У багатьох організаціях робочі групи зі стратегічного планування, що ознайомлені з цією концепцією і вірять у неї, будуть спроможні виконати більшість із перелічених кроків упродовж двох-трьох днів. Ще один день знадобиться на перегляд отриманого стратегічного плану — його варто призначити через три або чотири тижні. Складання самого плану можна доручити планувальникові, який працюватиме разом з робочою групою; водночас можливо, що керівник організації схоче скласти проект плану власноруч. Додатково час може знадобитися, щоб повторно проаналізувати план або зібрати візи осіб, вповноважених ухвалювати рішення. Крім того, може знадобитися час, щоб отримати якусь специфічну інформацію або консультації стосовно окремих частин плану, особливо рекомендованих стратегій. Коли ж мова йде про міжорганізаційну мережу або громаду, то процес стратегічного планування, очевидно, триватиме довше через потребу залучати до нього місцевих керівників, організації та простих громадян.

Десять кроків, з яких складається процес стратегічних змін, це:

Крок 1: Ініціювання й узгодження процесу стратегічного планування

Мета першого кроку — досягнути згоди між керівниками всередині організації (і, можливо, ззовні) про загальний порядок процесу стратегічного планування і його основні етапи. Щоб стратегічне планування було успішним, треба заручитися підтримкою та розумінням керівників організації. Впливових осіб поза меж організації варто залучати, коли мова йде про державні програми, у реалізації яких братиме участь багато зацікавлених сторін та організацій.

Крок 2: Визначення офіційних повноважень та обов'язків організації

Формальні й неформальні обов'язки організації складаються з різноманітних функцій, які на неї покладають. Насправді, викликає подив те, як мало організацій знає точно, до чого вони формально зобов'язані (і до чого не зобов'язані). Переважно дуже невелика частка членів організації буває ознайомлена, наприклад, з відповідними нормативними документами, постановами, статутами та угодами, які регламентують формальні права й обов'язки організації. Багато членів організації часто не має чіткого уявлення про те, які неформальні

обов'язки, як правило, політичні у найширшому сенсі — має їхня організація. А тому не варто дивуватися, що більшість організацій припускається однієї або усіх з трьох кардинальних помилок. По-перше, не знаючи, що вони повинні робити, вони переважно цього й не роблять. По-друге, вони схильні думати, що більш обмежені у своїх діях, ніж це є насправді. По-третє, схильні припускати, що якщо їм відкрито не кажуть щось робити, то їм цього робити не дозволено.

Крок 3: Визначення місії та цінностей організації

Місія організації разом з офіційними обов'язками становить соціальну підставу для її існування. Стосовно будь-якої державної установи чи неприбуткової організації це означає, що існують деякі визначені соціальні або політичні потреби, які конкретна організація намагається задовольнити. У світлі цього правила організацію завжди потрібно розглядати як засіб досягнення якоїсь цілі, а не як ціль у собі або для себе. Громади також мусять виправдовувати своє існування — вони повинні поважати цінності та задовольняти соціальні й політичні потреби різноманітних стейкхолдерів, у тому числі потребу стейкхолдерів у "відчутті громади". Однак громади менш схильні думати, що вони мають якусь "місію" — їм більш притаманно говорити про мету та цінності.

Визначення місії — це більше, ніж просто виправдання існування організації. Якщо чітко сформулювати мету організації, то цим можна запобігти різноманітним конфліктам і допомогти спрямувати дискусії і діяльність у правильне русло. Мета організації окреслює ті сфери, в яких ця організація шукатиме партнерів або матиме конкурентів, а також визначає майбутній напрям її розвитку (принаймні, в широкому розумінні). Важлива і соціально виправдана місія є джерелом натхнення для головних стейкхолдерів — особливо працівників організації. Справді, невідомо, чи будь-яка організація змогла б колись досягнути розквіту чи визнання, якщо б серед її головних стейкхолдерів не було консенсусу стосовно якоїсь високої місії.

Перед тим, як формулювати місію, організація повинна здійснити хоча б декілька перших кроків аналізу стейкхолдерів. Стейкхолдер — це будь-яка особа, група або організація, яка може претендувати на увагу відповідної організа-

ції, її ресурси чи результат діяльності або ж зазнає вплив цього результату. Наприклад, до стейкхолдерів якогось органу державного управління належать громадяни, платники податків, отримувачі послуг, керівництво цієї структури, працівники, профспілки, групи, об'єднані спільними інтересами, політичні партії, фінансові групи, підприємства та інші органи державного управління.

Стейкхолдерами неприбуткової організації можуть бути клієнти, незалежні донори, працівники організації, її правління, волонтери, інші неприбуткові організації, що надають суміжні послуги або беруть участь у спільних проектах, банки, що мають закладні або векселі організації, а також постачальники.

Увага до очікувань стейкхолдерів має вирішальне значення: ключ до успіху державних і неприбуткових організацій (та громад) полягає у задоволенні інтересів головних стейкхолдерів. Аналіз стейкхолдерів — це спосіб для керівництва організації і планувальної групи зануритися у політичне середовище, що оточує організацію. Розуміння політичних аспектів становища організації може дати унікальний ключ до визначення стратегічних завдань та розроблення ефективних стратегій.

Перші декілька кроків в аналізі стейкхолдерів вимагають, щоб робоча група зі стратегічного планування визначила, хто належить до стейкхолдерів організації, за якими критеріями вони оцінюватимуть роботу організації (тобто, у чому полягає їхній інтерес в конкретній організації або результатах її роботи) і наскільки добре працює організація згідно з цими критеріями, з точки зору стейкхолдерів. Якщо є час, то варто здійснити ще й інші кроки — наприклад, спробувати зрозуміти, як ті чи інші стейкхолдери впливають на організацію; з'ясувати, що організації потрібно від кожної категорії стейкхолдерів (грошей, працівників, політичної підтримки); загалом визначити, наскільки важливими є ті чи інші стейкхолдери. Аналіз стейкхолдерів допоможе з'ясувати, чи треба організації мати декілька різних місій та різних стратегій для різних категорій стейкхолдерів та чи повинна вона домагатися зміни своїх офіційних обов'язків і повноважень.

Завершивши аналіз стейкхолдерів, планувальна група може переходити до формулювання місії. Місія може бути дуже короткою — не більше, ніж один абзац, або й просто коротке гасло. Але формулювання місії має виникати з довгих дискусій про сутність організації, її незмінну мету, зв'язок з головними стейкхолдерами, її філософію та головні цінності й етичні норми. Ці дискусії можуть стати основою для опису організації у майбутньому, або її "бачення успіху", про яке мова йтиме у кроці 8. Однак, щоб повністю сформулювати бачення успіху, треба виконати ще багато іншої роботи.

Крок 4: Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Робоча група зі стратегічного планування повинна дослідити середовище ззовні організації, щоб виявити сприятливі можливості та загрози (крок 4а), й усередині, щоб визначити її переваги та вади (крок 4б). Здебільшого, зовнішні чинники перебувають поза контролем організації, тоді як внутрішні залежать саме від неї. Можливості й загрози переважно (хоч не завжди) стосуються майбутнього, тоді як переваги й вади — саме поточного моменту. Можливості й загрози можна виявити, вивчивши різноманітні політичні, економічні, соціальні, технологічні, освітні та природні явища і тенденції. Прикро, але доволі часто організації зосереджують увагу на негативних або загрозливих аспектах цих явищ, а не на можливостях, які вони дають. Окрім тенденцій та подій, робоча група зі стратегічного планування повинна також проаналізувати найважливіших зовнішніх стейкхолдерів — особливо тих, від яких (прямо або опосередковано) залежить надходження ресурсів для організації. До таких категорій належать споживачі, клієнти, донори, платники внесків, місцеві чиновники та відповідні законодавчі органи. Робоча група має звернути увагу на конкурентів, конкурентні сили та на чинники, які потенційно можуть забезпечити перевагу над конкурентами, а також — на партнерів, сприятливі сили на переваги, які потенційно можна отримати від співпраці з тими чи іншими партнерами. Організація може розробити різноманітні сценарії, щоб оцінити різні варіанти свого розвитку у даному докільлі — така процедура типова для стратегічного планування у приватному секторі.

Члени найвищого керівного органу організації (особливо, якщо їхні посади - виборні) краще вміють визначати та оцінювати зовнішні загрози й можливості (особливо поточні), ніж рядові працівники організації. Частково це зумовлено тим, що керівництво організації відповідає за її зв'язок із довкіллям і навпаки. Нажаль, ні керівництво, ні рядові працівники організацій, переважно, не мають за правило систематично й серйозно аналізувати довкілля. Як наслідок, багато організацій часто нагадує корабель, який бореться з підступною стихією, не маючи ні вартових, ні радарів, ні сонарів.

У зв'язку з цим, і рядові працівники, і керівники повинні доповнити свої неформальні дії в цьому напрямі дещо формальним аналізом довкілля. Технологія цього процесу дуже проста і дає змогу організаціям незначним коштом, прагматично й ефективно стежити за подіями у великому світі, які можуть мати вплив на організацію та її місію.

Розглянувши можливості й загрози, здійснивши аналіз стейкхолдерів, організація може визначити "ключові чинники успіху". Чинники успіху — це те, що організація мусить зробити, або ті критерії, яким вона має відповідати, щоб ефективно взаємодіяти з довкіллям.

Щоб визначити внутрішні переваги й вади, організація мусить проаналізувати свої ресурси (вхідні дані), поточну стратегію (процес) та роботу (результат). Згідно з моїм досвідом, більшість організацій має гори інформації про такі вхідні дані, як платня, матеріальні запаси, матеріальна база чи штатний розклад. Прикро, але небагато організацій має чітке уявлення про свою філософію, головні цінності, головні "козири" або культуру — набір вхідних даних, який має вирішальне значення як для забезпечення стабільності, так і для проведення змін.

Організації також часто мають нечітке уявлення про свою поточну стратегію — як про загальну стратегію, так і про стратегії окремих функціональних підрозділів.

Брак інформації про якість роботи створює проблеми і для самих організацій, і для їх стейкхолдерів. Стейкхолдери оцінюють організацію за критеріями,

які вони обирають на власний розсуд, і ці критерії необов'язково збігаються з критеріями, які обрала б сама організація. Зокрема для зовнішніх стейкхолдерів ці критерії переважно стосуються якості роботи. Якщо та чи інша організація не відповідає критеріям, за якими стейкхолдери оцінюють її роботу, то незалежно від її "внутрішньої" вартості, стейкхолдери, очевидно, припинять її підтримувати.

Брак інформації про якість роботи може створити, або загострити, серйозні конфлікти в організації. Без показників та критеріїв якісної роботи неможливо оцінити відносну ефективність різних стратегій, різних способів використання ресурсів, організаційних схем та варіантів розподілу повноважень. Як наслідок, в організації, імовірно, частіше виникатимуть конфлікти, які служитимуть вузьким інтересам їхніх учасників і ніяк не сприятимуть виконанню місії організації.

Крок 5: Визначення стратегічних проблем, які стоять перед організацією

Перші чотири елементи процесу стратегічного планування ведуть до п'ятого — визначення стратегічних проблем. Стратегічні проблеми - це засадничі питання або серйозні труднощі, які впливають на повноваження й обов'язки організації, її місію та цінності, продукт діяльності, рівень послуг, клієнтів, користувачів, платників, витрати, фінансування, організаційну структуру та управління.

На цьому кроці стає очевидним ітеративний характер процесу стратегічного планування — коли його учасники помічають, що інформація, яку обговорювали в попередніх кроках, знову виходить на передній план — тепер як частина стратегічної проблеми. Наприклад, чимало робочих груп починають стратегічне планування, переконаними, що знають, у чому полягає місія їхньої організації. На цьому кроці вони, однак, часто виявляють, що одна зі стратегічних проблем, які стоять перед організацією, — визначити чітко, якою повинна бути її місія. Іншими словами, зрозумівши по-новому становище організації, члени робочої групи усвідомлюють, що існуюча місія організації — невідповідна; отже, треба сформулювати нову місію.

Стратегічні проблеми - вже за своїм визначенням — передбачають конфлікт того чи іншого типу. Конфлікт може стосуватися цілей (що?), засобів (як?), філософії (чому?), місцезнаходження (де?), часу (коли?) і осіб, на яких можуть позитивно або негативно позначитися різні способи врегулювання проблем (хто?). Щоб порушувати й ефективно розв'язувати стратегічні проблеми, організація мусить бути готовою зіткнутися з майже неминучими конфліктами.

Визначення стратегічної проблеми має складатися з трьох елементів. По-перше, проблему треба стисло описати, бажано одним абзацом. Проблема має спроможна дати конструктивну відповідь. Якщо організація нічого не може зробити для розв'язання конкретної проблеми, то найкраще не трактувати таку проблему як стратегічну для цієї організації. Ресурси організацій і так досить обмежені, щоби витратити їх на проблеми, які конкретна організація неспроможна врегулювати.

По-друге, треба перелічити чинники, завдяки яким конкретна проблема має стратегічне значення. Зокрема, якщо враховувати офіційні обов'язки організації, її місію, цінності, внутрішні переваги, вади та зовнішні можливості й загрози, то з чого впливає конкретна проблема для цієї організації — стратегічна? Перелік цих чинників знадобиться у наступному кроці - в розробленні стратегій. Будь-яка ефективна стратегія передбачає використання переваг та сприятливих можливостей і подолання недоліків та загроз. Отже, визначення стратегічних проблем організації має дуже велике значення, бо це великою мірою допомагає знайти шляхи розв'язання цих проблем.

Нарешті, робоча група повинна визначити, які будуть наслідки, якщо не врегулювати кожну із проблем. Це допоможе керівникам організації вирішити, наскільки стратегічна або важлива та чи інша проблема. Якщо неспроможність розв'язати якусь конкретну проблему не спричинить жодних наслідків, то ця проблема не стратегічна. Навпаки, якщо організація розпадеться або пропустить цінну нагоду тому, що не врегулює якоїсь конкретної проблеми, то ця проблема справді дуже стратегічна і потребує негайної уваги. Отже, визначення

стратегічних проблем має на меті привернути увагу організації до того, що справді важливо для її виживання, добробуту та ефективності.

Сформулювавши стратегічні проблеми, організація знатиме, які завдання перед нею стоять і наскільки вони стратегічні. Є три види стратегічних проблем:

- Проблеми, які не вимагають від організації негайних дій, але їх потрібно постійно тримати під контролем;
- проблеми, які щойно з'являються на горизонті й вимагатимуть деяких дій у недалекому майбутньому. Більшість таких проблем можна врегулювати у межах нормального циклу стратегічного планування організації;
- проблеми, які вимагають негайного реагування, та не можуть розглядатися в рутинному порядку.

Крок 6: Формулювання стратегій та планів для врегулювання стратегічних проблем.

Даний крок буде розглянутий у наступній темі.

Крок 7: Перегляд і ухвалення стратегій та плану

Коли планувальна група розробить стратегії, то їй, можливо, доведеться спершу затвердити їх офіційно і лише тоді переходити до впровадження. Те саме стосується формального стратегічного плану. Коли стратегії та плани розробляють для однієї організації, та ще й невеликої, то цей крок можна об'єднати з кроком 6. Але коли планування здійснюється для громади або мережі організацій, то ухвалення стратегій та планів, очевидно, слід розглядати як окремий крок. Координаційний комітет зі стратегічного планування має затвердити готові стратегії та план. Інші групи й організації, які братимуть участь у впровадженні плану теж повинні підписатися під цими стратегіями або планом, чи принаймні його частинами, щоб впровадження відбувалося гладко й ефективно.

Для того, щоб без перешкод домогтися ухвалення тієї чи іншої стратегії або плану, треба й надалі не випускати з-під уваги цілі й інтереси всіх головних внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Іноді буває доцільно знайти або створити стимули, які можна запропонувати в обмін на чийсь підтримку. Однак є

безліч способів, як "загубити" у формальних інстанціях будь-яку пропозицію; важливо, щоб план підтримували та обстоювали люди, які вміють домовлятися з відповідними впливовими особами і можуть забезпечити його ухвалення.

Крок 8: Визначення ефективного стратегічного бачення організації

На цьому кроці організація описує те, як вона має виглядати, коли успішно впровадить свої стратегії та повністю розгорне свій потенціал. Такий опис — "бачення успіху" організації. Небагато організацій мають такий опис, хоч його важливість вже давно визнали успішні, штатні психологи в організаціях та теоретики в галузі управління. Цей опис переважно складається з місії організації, її головних стратегій, критеріїв якості роботи, деяких важливих принципів прийняття рішень та етичних норм, яких повинні дотримуватися всі працівники. З таким описом можуть ознайомитись усі охочі – це допомагає членам організації знати, що вони мають робити без постійного нагляду керівництва. Члени організації мають змогу діяти за власною ініціативою настільки, наскільки це не було б можливо за жодних інших умов. Це мобілізує їх на досягнення цілей організації і зменшує потребу в безпосередньому надгляді.

Для більшості організацій зовсім не обов'язково розробляти бачення успіху, щоб домогтися помітних зрушень у роботі. Більшість організацій просто не звертає достатньо уваги на те, що насправді важливо; однак, якщо тільки періодично збирати головних осіб, уповноважених ухвалювати рішення, щоб розглянути декілька важливих питань, то цим можна суттєво поліпшити роботу організації. З таких міркувань крок 8 позначено як факультативний.

Крок 9: Розроблення ефективного процесу впровадження

Створення лише стратегічного плану недостатньо. Щоб зміни, передбачені ухваленими стратегіями, могли стати дійсністю і принести реальну користь організації та її стейкхолдерам, їх треба впровадити у всій системі.

Стратегічно обдумати способи втілення нових рішень та розробити ефективний план діяльності — важливі завдання на шляху до реалізації стратегій, розроблених у кроці 6. Наприклад, у деяких випадках найдоцільнішим страте-

гічним рішенням буде негайне впровадження нових стратегій на всіх ділянках, тим часом, в інших випадках найкраще впроваджувати стратегії поетапно.

Знову ж таки, якщо стратегії та план їхнього втілення розробляють для однієї організації (до того ж невеликої) або для міжорганізаційної мережі чи громади, то цей крок можна об'єднати з кроком б. Однак часто, особливо коли мова йде про установи з великою кількістю департаментів або про органи державної влади з розгалуженою ієрархією, щоб усі відповідні групи та організації належно спланували й скоординували свої майбутні дії повинен бути окремий крок. План дій має містити таку інформацію:

- ролі різних сторін у процесі впровадження плану й обов'язки наглядових органів, робочих груп та окремих осіб;
- конкретні завдання, очікувані результати та віхи на шляху реалізації;
- конкретні кроки і вся пов'язана з ними інформація;
- графіки;
- потреба у ресурсах та джерела ресурсів;
- процес комунікації;
- перегляд, моніторинг та процедури коригування плану в поточному режимі; процедури звітності.

Щоб виконання плану дій було успішним, важливо передбачити у ньому достатню участь офіційних організаторів процесу стратегічного планування, його поборників та іншого персоналу, а також відповідну кількість часу, коштів, уваги, адміністративної роботи та інших ресурсів. Ви мусите ретельно скласти бюджет для свого плану, щоб забезпечити його успішне впровадження.

Важливо діяти швидко, щоб не доводилося робити вибір між уже розробленими стратегіями і новими пріоритетами, коли б з'явилися сприятливі можливості для впровадження стратегій чи досягнення цілей, їх слід використовувати. Інакше кажучи, треба бути в міру розважливим і в міру авантюристом. І ще важливо пам'ятати: те, що відбувається у дійсності, завжди буває деякою сумішшю з того, що намічалось, і того, що виникло у процесі впровадження плану.

Успішно реалізовані стратегії призводять до утворення нового "режиму", "комплексу експліцитних та імпліцитних принципів, норм, правил та процедур прийняття рішень, на яких сходяться очікування всіх учасників процесу в даній сфері". Будувати новий режим необхідно, щоб зберегти досягнення в умовах, коли з'являються щораз нові важливі потреби. На жаль, новий режим може також пережити свою корисність і тоді його треба змінювати, тому існує останній крок процесу стратегічного планування.

Крок 10: Повторна оцінка стратегій та процесу стратегічного планування

Коли план вже якийсь час впроваджується, важливо переглянути стратегії і процес стратегічного планування, щоб підготуватися до його нового раунду. Чимало роботи, що стосується цієї фази, може бути частиною процесу впровадження. Однак, якщо організація якийсь час не займалася стратегічним плануванням, то це має бути окрема стадія. Треба проаналізувати успішні стратегії й визначити, чи варто їх зберігати й надалі, чи краще замінити іншими стратегіями або просто припинити з тієї або іншої причини. Варто також оцінити сам процес стратегічного планування, визначити його переваги й недоліки та запропонувати зміни, щоб удосконалити наступний раунд планування.

2.2. Пристосування процесу до конкретних умов

Визначення рівня і послідовності стратегічних змін — це загальний підхід до стратегічного планування та управління. Його, як і будь-який інший метод планування та управління, потрібно ретельно пристосувати до конкретних умов, щоб можна було отримати від нього користь. Отже, у цьому розділі розглядається низка адаптованих варіантів або різновидів загальної теорії.

Послідовність кроків

Хоч усі кроки процесу стратегічного планування викладено у лінійній послідовності, слід наголосити, що насправді цикл стратегічних змін — ітеративний процес, про що свідчить його назва. Учасники процесу, звичайно, переосмислюють зроблене декілька разів, перш ніж остаточно ухвалюють рішення. Цікаво, що цей процес не завжди починається спочатку. Переважно організації

виявляють або якийсь свій новий обов'язок (крок 2), або якусь нагальну стратегічну проблему (крок 5), або якусь невдалу стратегію (крок 6 або 9), або потребу наново оцінити те, що вони роблять (крок 10), і це змушує їх вдатися до стратегічного планування. Коли організація вже зайнялась цим, то дуже ймовірно, що вона повернеться назад і почне спочатку — а саме, з визначення своєї місії. (Справді, згідно з моїм досвідом, незалежно від того, де ви почнете, ви завжди змушені повертатися до місії).

До того ж, впровадження, звичайно, починається перед тим, як усе планування завершено. Як тільки корисні дії визначено, їх треба виконувати, якщо тільки ці дії не ставлять під загрозу якісь майбутні дії, що теж можуть виявитися потрібними. Іншими словами, якби процес був лінійний та послідовний, то після перших восьми кроків відбувалося б впровадження запланованих заходів та оцінювання результатів. Утім, як правило, впровадження не чекає і не може чекати, поки перші вісім кроків будуть завершені. Наприклад, якщо треба перерформулювати місію організації, то слід це зробити. Якщо у результаті SWOT-аналізу виявлено якісь недоліки чи загрози, з якими потрібно щось робити негайно, то слід це робити. Якщо якісь аспекти стратегії можна впроваджувати, не чекаючи на інші плани, то слід їх упроваджувати. І так далі. Як уже було зазначено, значення мають стратегічне мислення та дії і необов'язково, щоб усе мислення передувало виконанню будь-яких дій. Ітеративний, гнучкий, орієнтований на дії характер стратегічного планування — це саме те, що робить його таким привабливим для керівників державних та неприбуткових організацій.

Використання бачення, цілей та стратегічних проблем

При розгляді кроку 8 згадувалось, що різні організації та громади можуть схотіти почати процес стратегічного планування з визначення стратегічного бачення. Сформульоване з самого початку бачення може допомогти їм досягнути консенсусу та забезпечити натхнення і напрям для решти процесу, хоч у цьому випадку воно навряд чи буде настільки ж докладним, як бачення, сформульоване на пізніших стадіях процесу. Приміром, за допомогою бачення можна визначити стратегічні проблеми або напрями розроблення стратегій. Стратегічне ба-

чення може допомогти швидше ухвалити стратегічний план або шляхи його впровадження. Наприклад, згадана протестантська церква використала декілька різних формулювань бачення, щоб на їхній підставі розробити стратегії у різних напрямках діяльності (богослужіння, навчання основ християнства, функції духовенства тощо). Рішення сформулювати стратегічне бачення має залежати, по-перше, від того, чи це бачення потрібне, щоб визначити напрям подальших дій, по-друге, від того, чи люди вже готові сформулювати бачення, яке б було достатньо змістовним, у міру докладним та мало б широку підтримку, а по-третє, від того, чи після формулювання бачення в учасників цього процесу залишиться достатньо насаги, щоб рухатися далі.

Цілі так само можна визначати у багатьох різних моментах процесу. Деколи процес стратегічного планування починається з цілей нової ради директорів, новообраних політичних органів, виконавчих директорів або інших посадовців найвищого рівня, вповноважених ухвалювати рішення. Такі цілі уособлюють програму реформ організації (або громади). В інших випадках процес стратегічного планування може починатися з цілей, які відображають офіційні обов'язки й повноваження організації. Наприклад, як згадувалось раніше, Закон «Про роботу органів державного управління» від 1993 року вимагає, щоб усі федеральні відомства розробили стратегічні плани, які би ґрунтувалися на результатах роботи. Отже, початкова мета для цих відомств - вирішити, які результати вони хочуть обрати за критерії. Ця мета допомагає відомствам визначити одне важливе стратегічне питання, а саме: якими повинні бути результати їхньої роботи в процесі стратегічного планування. Очевидно, треба відштовхуватися від тих бажаних результатів роботи, які на думку організації є важливими.

У інших випадках організації визначають цілі, щоб на їх підставі сформулювати стратегії для врегулювання конкретних проблем або щоб визначити напрями впровадження конкретних стратегій. Якщо цілі розробляють на пізніших стадіях процесу планування, то вони переважно бувають докладнішими і конкретнішими, ніж цілі, визначені на початку. Цілі можна сформулювати у будь-який момент, коли вони будуть потрібні, щоб визначити напрям наступних дій,

та коли вони матимуть достатню підтримку з боку головних сторін, щоб викликати бажані дії.

Зрештою, процес стратегічного планування не починається ні з бачення, ні з цілей. Частково, це пов'язано з тим, що стратегічне планування рідко починається з кроку 1. Натомість, часто буває так, що люди відчувають, що в організації щось негаразд - вони або безпосередньо стикаються з тими чи іншими стратегічними проблемами, або виявляють, що стратегія, якої вони дотримуються, не приносить бажаного результату і вони хочуть знати, що робити. Одна з важливих особливостей планування, зумовленою потребою врегулювати стратегічні проблеми (та й загалом політичного способу прийняття рішень), - це те, що вам не обов'язково досягати повної згоди стосовно цілей, щоб узгодити наступні кроки. Вам просто треба узгодити якусь стратегію, яка би сприяла врегулюванню конкретної проблеми й відповідала інтересам організації (або громади) та її головних стейкхолдерів. Цілі, очевидно, сформулюються, коли будуть розроблені дієві стратегії для врегулювання конкретних проблем, і, як правило, ці цілі будуть прив'язані до відповідних стратегій.

Чітке стратегічне бачення може дати краще уявлення про те, куди саме має вести та чи інша стратегія або взаємопов'язаний комплекс стратегій. Отже, найвірогідніше, що бачення й цілі окресляться ближче до завершення процесу, а не на початку. Але є й винятки (серед них процес стратегічного планування згаданої протестантської церкви) і учасники процесу повинні добре подумати, коли вводити у цей процес бачення успіху та цілі.

3. Етапи реалізації стратегії підприємства

Стратегія — це комплекс цілей, положень, програм, дій, рішень та способів розподілу ресурсів, який визначає, чим є організація, що й чому вона робить. Стратегії бувають різні за рівнем, функціями та часовими межами.

Це визначення навмисно широке, щоб зосередити увагу на узгодженості між словами людей (тим, що вони кажуть), їхнім вибором (тим, що вони вирішують робити і за що готові платити) та їхніми діями (тим, що вони роблять), а

також наслідками дій. Ефективні стратегії та процеси їх впровадження поєднують слова, вибір, дії та наслідки у достатньо складні й логічні схеми, які охоплюють різні організаційні шаблі, функції та часові межі. Крім того, стратегії розробляють з урахуванням культури організації, навіть якщо їхня мета – таким чином трансформувати цю культуру. На цьому кроці складають проекти стратегій і, можливо, проекти формальних стратегічних планів, щоб сформувати бажані комплекси або схеми. Їх можна переглянути й затвердити вже наприкінці цього кроку, якщо процес стратегічного планування порівняно простий і стосується лише однієї організації.

П'ятиетапний процес розроблення стратегії. Існує два методи розроблення стратегії. Перший - це доволі швидкий п'ятиетапний процес, який ґрунтується на праці Інституту справ культури. Другий метод можна застосовувати, якщо бажання або потреба чіткіше визначити зв'язки між різними варіантами дій, щоб показати, як вони пасують разом як частини єдиної схеми.

П'ятиетапний процес розроблення стратегії починається з визначення практичних варіантів дій та мрій або бачень, що ведуть до розв'язання стратегічних проблем. Кожний варіант треба сформулювати через дію, тобто, починати дієсловом — наприклад, "зробити", "здобути", "придбати", "досягнути" тощо. Коли ці варіанти представлені за допомогою дієслів, то вони видаються "реальнішими" для виконавців.

Після цього планувальна група має перелічити перешкоди, які стоять на шляху до реалізації цих дій, мрій та бачень. Переважно для учасників процесу стратегічного планування нетипово зосереджуватись на перешкодах у цей момент. Але це один зі способів забезпечити те, щоб організація свідомо й послідовно долала труднощі, пов'язані з впровадженням стратегій, а не робила це поспіхом та навмання.

Коли робоча група визначить варіанти дій, мрії, бачення, а також перешкоди, які потрібно подолати, вона повинна розробити пропозиції стосовно втілення цих дій, мрій чи бачень у життя — цей процес може відбуватися або відразу, або лише після усунення перешкод (крім того, група може зібрати пропозиції

від основних організаційних підрозділів, різних груп стейкхолдерів, комітетів та від окремих осіб). Наприклад, муніципалітет одного з найбільших міст на Середньому Заході не починав працювати над стратегіями, які мали б допомогти йому реалізувати головні задуми, доки не реформував застарілий чиновницький апарат. Цей апарат був явною перешкодою, яку треба було трансформувати, щоб муніципалітет міг виконати свої важливі завдання.

Після подання основних пропозицій залишається два останні завдання, які необхідно виконати, щоб розробити ефективні стратегії: визначити, які дії треба здійснити протягом наступних двох-трьох років, щоб втілити в життя основні пропозиції, і, нарешті, скласти докладний план на наступні шість місяців або рік, щоб уможливити ці дії. Останні два завдання частково вже є прерогативою розроблення ефективного процесу впровадження, але це добре, бо стратегії завжди треба розробляти, постійно пам'ятаючи про впровадження. Як пояснює Мінцберг: "Невдале впровадження — це завжди також і невдале формулювання". У деяких випадках розроблення стратегії та розроблення ефективного процесу впровадження можна об'єднати, наприклад, якщо якась одна організація планує виключно для себе. Водночас, якщо стратегічне планування стосується декількох організацій або громади, то шляхи впровадження стратегій часто доводиться розробляти спільно з різними сторонами, щоб ті погодилися підписатися під спільним стратегічним планом. У таких умовах може статися, що планування впровадження передуватиме докладному формулюванню стратегій або затвердженню плану.

Визначення зв'язків між різними стратегічними варіантами дій, щоб розробити стратегії. Другий метод ґрунтується на розробленні та аналізі стратегічних варіантів дій. Цей метод розробив Колін Еден спільно зі своїми колегами. Згідно з цим методом складають перелік різних варіантів дій, сформульованих за допомогою дієслів, для врегулювання кожної зі стратегічних проблем. Тоді ці варіанти з'єднують стрілками, що показують, які дії зумовлюють або полегшують здійснення інших дій. Один варіант дій може одночасно бути ланкою у декількох ланцюжках. У результаті отримують "карту" зв'язків між діями та їхні-

ми результатами (між причинами та наслідками, між засобами та цілями); варіанти дій, розташовані наприкінці ланцюжків зі стрілок, є, по суті, цілями або й навіть місією організації. Припускається, що цих цілей можна досягнути, виконавши принаймні деякі з дій, які ведуть до них; водночас може виникнути потреба у додатковому аналізі та роботі над ланцюжками зі стрілок, щоби чітко визначити практичний зв'язок між діями та результатами. Тоді цю карту можна переглянути, уточнити і обрати конкретні ланцюжки "дії-результат" як стратегії.

Ефективна стратегія повинна відповідати кільком критеріям. Вона має бути технічно здійсненою та політично прийнятною для головних стейкхолдерів, а також відповідати філософії організації та її головним цінностям. Крім того, стратегія має бути коректною в етичному, моральному та правовому аспектах і підтримувати прагнення організації до загального добра, а також відповідною для врегулювання стратегічної проблеми, якої вона стосується. Дуже часто я бачив стратегії, які були бездоганними з технічного, політичного, морального, етичного й правового боку, однак не сприяли врегулюванню проблем, для яких були призначені. Отже, ефективні стратегії мають відповідати доволі суворому комплексу вимог. Щоб розробити такі стратегії, як правило, потрібний продуманий, зважений діалог, а часто й угоди та домовленості між особами, які вповноважені ухвалювати рішення, політично проникливі й володіють відповідною інформацією.

4. Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін

- 4.1. Джерела ресурсного забезпечення підприємства.
- 4.2. Фінансові ресурси підприємства.
- 4.3. Поняття і визначення бізнесу.

4.1. Джерела ресурсного забезпечення підприємства

Функціонування ринкової економічної системи в Україні можливе за умови зростання ефективності використання фінансових ресурсів. У сучасних

умовах фінанси підприємств є складовою фінансової системи держави. Проте, це порівняно самостійна й особлива сфера фінансових відносин, яка має свою специфіку і принципи функціонування. Фінанси виступають самостійним об'єктом товарного обігу.

Фінансову діяльність підприємства можна відобразити такими складовими: ресурси → витрати → доходи → фінансовий результат. За цією схемою окремі підприємства вступають у взаємопов'язані відносини з іншими суб'єктами господарської діяльності з метою виконання соціально-економічних функцій та отримання кінцевого фінансового результату. Функціонування підприємства передбачає використання і відтворення матеріальних, трудових і фінансових ресурсів (рис.4.1).

Використовувані ресурси, формуючи ресурсний потенціал окремого підприємства, є часткою ресурсного потенціалу народного господарства в цілому чи окремих його галузей. Отже, ресурсне забезпечення окремих підприємств залежить від ресурсного насичення у країні в цілому.

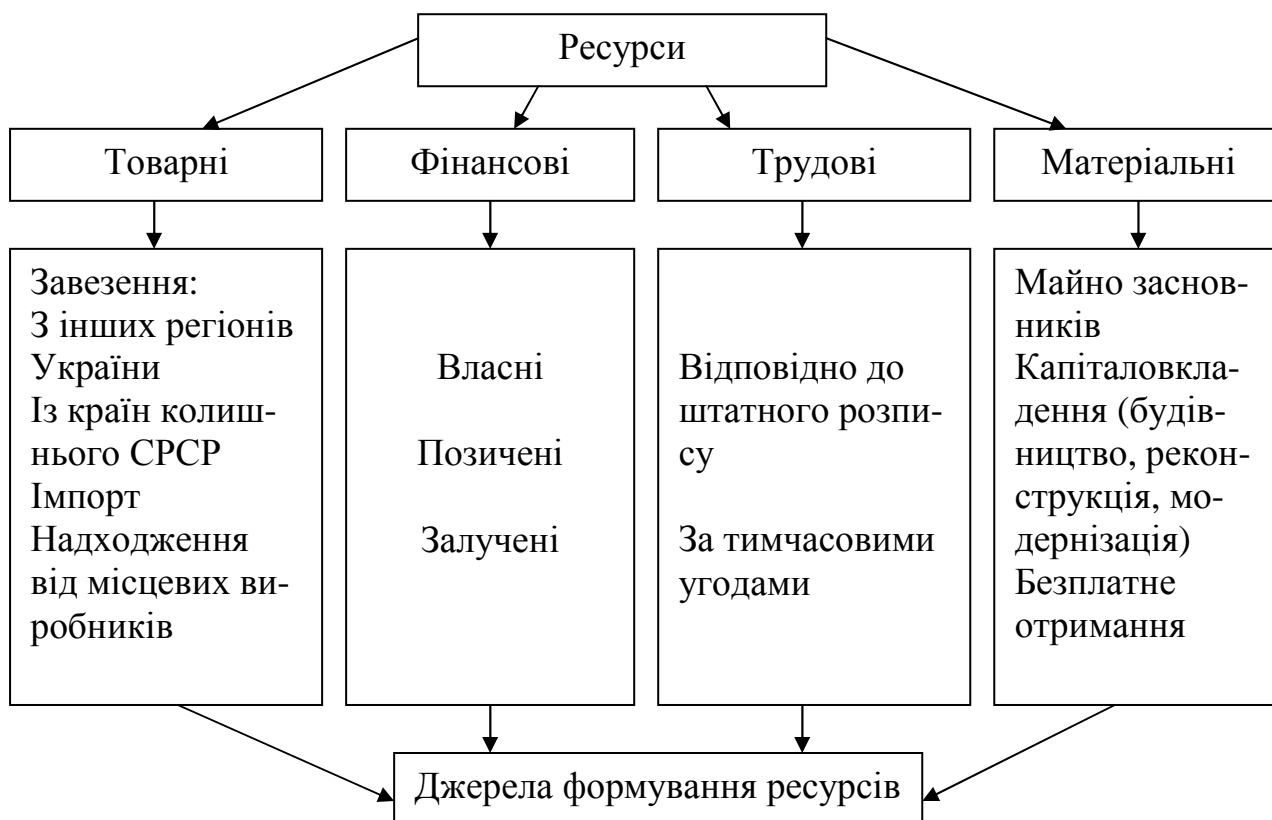


Рис.4.1 - Джерела ресурсного забезпечення підприємства

Ресурси підприємств можна визначити як комплексну характеристику запасів і розподілів в розрізі окремих матеріальних елементів, враховуючи безпосередню їх участь у процесі суспільного виробництва чи обігу.

Економічна категорія “ресурси” має ряд основних особливостей:

1) потреба в ресурсах пов’язана з процесом суспільного виробництва та створенням споживчої вартості;

2) структура ресурсів динамічна і залежить передусім від розвитку продуктивних сил і виробничих відносин;

3) використання будь-якого виду ресурсів передбачає їх вартісне відтворення, отже, важливим є процес переходу ресурсів із матеріально-уречевленої форми у вартісну або фінансову.

Відповідно до цих особливостей для ефективного функціонування підприємства важливо визначити оптимальну потребу в ресурсах, особливо фінансових, та забезпечити структуру джерел її формування і використання.

Оскільки фінанси окремого підприємства і державні фінанси взаємопов’язані, до фінансової системи доцільно включати фонди фінансових ресурсів, що потребують у розпорядженні держави, окремих господарських суб’єктів, інших фінансових інститутів і використовуються з метою виконання економічних і соціальних функцій.

4.2. Фінансові ресурси підприємства

На сьогодні існує дуже багато визначень фінансових ресурсів підприємства. Така неоднозначність відображає, по-перше, відірваність вітчизняної економічної науки від тих процесів, перетворень і явищ, які нині відбуваються в українській економіці. По друге, це свідчить про певне нерозуміння функціонування ринкової економіки та її законів, які поступово, але неухильно приходять на зміну командно-адміністративній системі, або принаймні про невдалу спробу поєднати закономірності цих двох систем у єдиному симбіозі.

Жодне сучасне підприємство не може дозволити собі такої розкоші, щоб спочатку залучати кошти, а вже потім перетворювати їх у фінансові ресурси

для подальшого використання. Чому? По-перше, жодна копійка не надходить до підприємства просто так. Обов'язково проти кожної копійки, залученої підприємством, виступає або товар, або зобов'язання підприємства у вигляді цінних паперів. І по-друге, кожен копійку підприємство намагається залучати під прогнозований раніше напрям розвитку. Підприємство в сучасних умовах не може тримати довго на розрахунковому рахунку залучені кошти або ж формувати спочатку спеціальні фонди з них, а вже потім вкладати в реальні основні й оборотні засоби. Чим швидше підприємство пустить в обіг кошти, тим більшу величину доходу і прибутку воно може отримати в майбутньому. В іншому разі кожна хвилина “простоювання” коштів може вилитися підприємству в небажані збитки або недоотримані прибутки.

Отже, спочатку відбувається прогнозування розвитку, а вже потім для втілення в життя цього прогнозу залучаються відповідні кошти. Такий процес на підприємстві одразу кожен залучену копійку перетворює у фінансовий ресурс, а згодом – через купівлю основних і оборотних засобів – у капітал.

Тільки держава має право вилучати кошти, підприємство ж може лише їх залучати і це залучення повинно бути завжди обґрунтованим, якщо компанія хоче мати успіх.

Сьогодні поняття “фонди” як організаційна форма руху коштів просто починає зникати з лексику підприємства (в економічній літературі “фонди” трактуються лише як загальне джерело коштів). Для цього достатньо поглянути на нову форму балансу, в якій жодного разу не згадуються фонди, а старі фонди замінені простим поняттям “капітал”.

У теперішніх умовах власність і управління на підприємстві чітко розмежовані. Це означає, що підприємство як юридичний суб'єкт кожен свою зароблену копійку має розглядати як зобов'язання перед тими, хто авансував у нього свої кошти раніше. Відрізняється лише форма цього авансування: ви можете авансувати в підприємство кошти як його власник (акціонер) або ж як його кредитор. Різниця між цими двома видами фінансування підприємства полягає тільки в певних аспектах при обчисленні оподаткованого прибутку (відсотки

за кредит, як правило, вираховують до оподаткування на відміну від дивідендів), при банкрутстві підприємства (вимоги кредиторів задовольняють раніше за вимоги акціонерів) і в деяких інших незначних відмінностях. Таким чином, у підприємства як у юридичної особи завжди є зобов'язання перед своїми акціонерами й кредиторами і весь його пасив відображає склад цих зобов'язань.

Отже, під фінансовими ресурсами на сьогодні слід розуміти сукупність усіх грошових ресурсів, які надійшли на підприємство за певний період або на певну дату в процесі реалізації продукції (товарів, робіт, послуг – операційна діяльність), основних і оборотних засобів (інвестиційна діяльність) і видачі зобов'язань (майнових і боргових – фінансова діяльність).

4.3. Поняття і визначення бізнесу

В сучасних умовах економічні процеси протікають в трьох основних рівнях:

- домашньому господарстві;
- комерційних і некомерційних організаціях;
- суспільному рівні.

Їм відповідають відповідні три типи суб'єктів господарського життя:

- держава;
- підприємство;
- домашнє господарство.

Діяльність цих суб'єктів націлена на створення матеріальних благ і послуг та їх посування до споживача. Аби це здійснити вкладаються необхідні кошти, а результатом є гроші. Вміння робити гроші із грошей через продуктивну діяльність в широкому загалі є бізнес. Його особливості і масштаби залежать від типу суб'єктів господарської діяльності.

Бізнес — це будь-який вид безпосередньої діяльності з метою отримання прибутку. Він передбачає залучення власних засобів або опосередковану участь в такій діяльності через вкладення в діло власного капіталу.

Визначальними рисами бізнесу є:

- ініціативність;
- самостійність у прийнятті господарських рішень;
- ризиковий характер діяльності;
- економічна свобода суб'єктів господарювання;
- творчий підхід до справи.

Бізнесмен самостійно розробляє бізнес-план власної справи, укладає угоди з партнерами, вибирає постачальників і споживачів виробленої продукції.

Він відповідно до чинного законодавства і стану господарської кон'юнктури встановлює ціни, здійснює вільне наймання робітників, бере на себе відповідальність за свої рішення та їх наслідки. Рішення з невідомими наслідками — є ризик. Бізнес завжди пов'язаний з ризиком — об'єктивним явищем, подією з негативними, особливо невігідними економічними наслідками, які можливо збудуться в майбутньому в якийсь проміжок часу в невідомих обсягах. Ризик — це можливе негативне відхилення від норм, дійсне фактичне негативне відхилення є збиток. Підприємницький ризик може трансформуватися у відповідний збиток. У цьому випадку він приймає конкретні вимірювання і реальні риси, які завжди треба мати на увазі. Збиток в особливо великих обсягах може привести до банкрутства.

Спонукальним мотивом бізнесу є комерційний успіх і задоволення інтересів ділових людей. Бажання отримати прибуток спонукає учасників господарського процесу до розширення виробництва, зниження витрат і цін на товари та послуги.

Ринок є стимулом розвитку бізнесу, а дефіцит ресурсів його межею. На ринку суб'єкти господарської діяльності взаємодіють то в якості виробника, то - споживача. Ринок встановлює ціни, визначає обсяг виробництва і вирішує проблеми: що, як і скільки треба виробляти.

Проблема “що виробляти” вирішується через гроші споживача товару або послуги; “як виробляти” — шляхом конкурентної боротьби між виробниками; “скільки виробляти” — через співвідношення попиту і пропозиції. Бізнесмен -

це головна фігура ринку. Активізація бізнесу матеріалізується в поліпшенні стану суспільного виробництва, формує новий тип економічної поведінки суб'єктів господарювання і відповідного йому механізму.

Цільове спрямування ділової активності (бізнесу) полягає в задоволенні потреб і інтересів. Стимул — важлива характеристика розвитку бізнесу. Очікування винагороди є не тільки рушійна сила бізнесу, але і фактор його розвитку.

Об'єктом підприємницької діяльності є процес відтворення на всіх його стадіях. Суб'єктами бізнесу можуть бути правоспроможні і дієспроможні громадяни та юридичні особи, які мають власність в будь-якій формі.

ЗМ 1.2. Стратегічні зміни як функціональні та організаційні аспекти життєдіяльності підприємства

5. Когнітивність як передумова стратегічного розвитку підприємства

5.1. Поняття зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації.

5.2. Управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації – SWOT – аналіз.

5.3. Конкурентні переваги організації.

5.1. Поняття зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації

Стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Ці процеси логічно витікають один за одним. Однак існує стійкий зворотній зв'язок і відповідно зворотній вплив кожного процесу на інші і на всю їх сукупність. В цьому полягає важлива особливість структури стратегічного управління.

Схематична структура стратегічного управління зображена на рис.1.

Зовнішнє середовище — сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників.

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої (мікросередовище) та непрямой (макросередовище) дії.

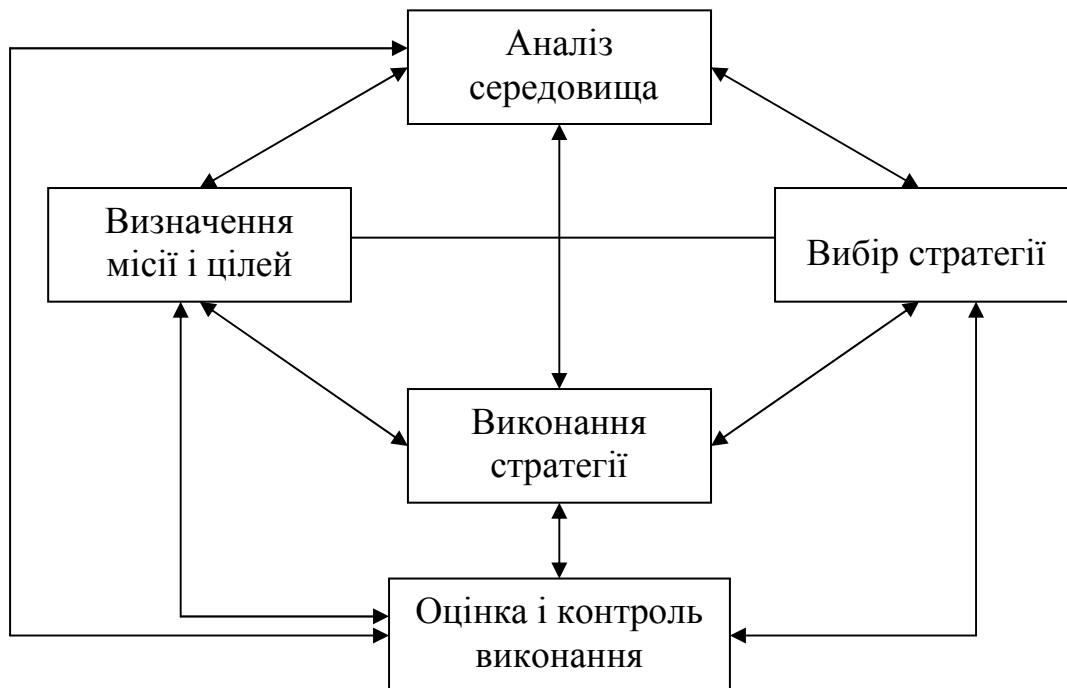


Рис.5.1 - Структура стратегічного управління

Аналіз зовнішнього середовища зазвичай вважається вихідним з позицій стратегічного управління, так як він забезпечує як базу для визначення місії і цілей підприємства, так і для вироблення стратегії поведінки, що дозволяє підприємству здійснити свою місію і досягнути своїх цілей.

Однією із ключових ролей будь-якого управління є підтримання балансу у взаємодії організації із середовищем. Кожна організація включена в три процеси:

- Отримання ресурсів із зовнішнього середовища (вхід);
- Перетворення ресурсів в продукт (перетворення – безпосереднє завдання управління виробництвом);
- Передача продукту в зовнішнє середовище (вихід).

Управління покликане забезпечити баланс входу і виходу. Як тільки в організації порушується цей баланс, починаються проблеми в функціонуванні організації. Сучасний ринок різко підсилив значення процесу виходу в

підтриманні цього балансу. Це якраз і знаходить відображення в тому, що в структурі стратегічного управління першим блоком є блок аналізу середовища.

До компонентів зовнішнього середовища системи управління виробництвом відносяться макросередовище, інфраструктура регіону, мікросередовище підприємства. Макросередовище характеризується різними сферами розвитку країни. До цих сфер відносяться: міжнародна, економічна, політична, соціально-демографічна, правова, екологічна, природно-кліматична, науково-технічна, культурна. В свою чергу кожна сфера визначається рядом факторів (показників), які прямо чи опосередковано впливають на ефективність функціонування фірми.

Інфраструктура регіону (перш за все, міста), де територіально розташоване підприємство, суттєво впливає на ефективність і стійкість її функціонування. Разом з тим основні галузі інфраструктури регіону тат як і макросередовище, впливають на роботу підприємства опосередковано.

До галузей інфраструктури відносяться: ринкова інфраструктура (банки, страхові й інші фінансові установи); моніторинг навколишнього природного середовища; промисловість; будівництво; охорона здоров'я; наука і освіта; культура; торгівля; громадське харчування; транспорт і зв'язок; житлово-комунальне господарство; побутове обслуговування; приміське сільське господарство та ін. Кожна галузь інфраструктури регіону характеризується конкретними факторами і показниками, які на стійкість діяльності підприємства здійснюють, як правило, опосередкований вплив.

Розглянуті фактори макросередовища і інфраструктури регіону впливають на стійкість і ефективність функціонування підприємства опосередковано, ними саме підприємство не має можливості управляти. Звичайно чим більша питома вага підприємства в обсязі виробництва регіону чи країни, тим більше підприємство буде мати вплив на цю форму зовнішнього середовища і, навпаки, зовнішняє середовище буде здійснювати вплив на підприємство.

До факторів прямого впливу зовнішнього середовища на стійкість і ефективність функціонування підприємства або до факторів мікросередовища

відносяться наступні: постачальники, споживачі, конкуренти, контактні аудиторії, маркетингові посередники, податкове законодавство і законодавство в сфері ЗЕД.

Постачальники: з позицій управління виробництвом можна аналізувати за наступними показниками: якість сировини (за видами) і матеріалів, що постачаються; якість комплектуючих виробів, оснащення, запасних частин тощо; якість інформації, нормативно-методичної і техніко-економічної документації, що надійшли на підприємство; якість підготовки спеціалістів, які залучаються на підприємство; прогнозована зміна умов постачання.

Характеристика споживачів включає дослідження наступних показників: тенденції зміни кола потреб основних споживачів товарів підприємства; прогноз зміни параметрів ринку за обсягом і асортиментом товарів; прогноз зміни доходів споживачів; прогноз зміни складу і значення ознак сегментації ринку всередині країни і за її межами.

Дослідження конкурентів передбачає: аналіз якості, цін і конкурентоспроможності товарів конкурентів; аналіз організаційно-технічного рівня виробництва основних конкурентів; прогнозування конкурентоспроможності, ціни товарів основних конкурентів; прогнозування ринкової та виробничої стратегій основних конкурентів.

Контактні аудиторії включають аналіз відношення до фірми і її товару фінансових кіл регіону, засобів масової інформації, державних і муніципальних закладів; громадської групи сприяння, суспільних організацій та ін.; розробка заходів щодо покращення відносин з контактними аудиторіями.

Маркетингові посередники аналізуються за наступними показниками: структури і стратегії торгових посередників і уточнення разом з ними стратегії маркетингу; налагодження контактів з агенствами з надання маркетингових послуг; встановлення зв'язків з кредитно-фінансовими установами.

Фактор законодавства з податкової системи і зовнішньоекономічної діяльності включає: формування банку даних з податкової системи і зовнішньоекономічної діяльності; аналіз впливу ставок податків, квот, ліцензій

і інших показників на діяльність підприємства; підготовка пропозицій з вдосконалення законодавства з податкової системи і зовнішньоекономічній діяльності.

На діяльність підприємства здійснюють вплив і внутрішні фактори. Внутрішнє середовище організації формується керівниками відповідно до їх уявлень про те, які саме елементи забезпечать її ефективне функціонування і розвиток. У науковій літературі наводиться різноманітний їх перелік, проаналізувавши який можна виділити наступні фактори внутрішнього середовища:

1. Технологічні ресурси (способи виготовлення продукції);
2. Технічні ресурси (виробниче обладнання, сировина, матеріали);
3. Кадрові ресурси(чисельність і кваліфікація кадрів тощо);
4. Інформаційні ресурси(відомості про стан зовнішнього та внутрішнього середовища);
5. Фінансові ресурси(величина і використання грошових коштів, фінансовий стан підприємства та ін.);
6. Організаційні ресурси(застосовувані способи прийняття рішень, організація системи планування, контролю та ін.);
7. Часові ресурси;
8. Просторові ресурси (характер виробничих приміщень, території підприємства, комунікації, можливість розширення);
9. Управління (сукупність теорії, знань і вмінь щодо здійснення взаємодії і оптимального поєднання ресурсів для збільшення можливостей організації через досягнення ефекту системності).

Вказані ресурси у поєднанні складають потенціал організації.

5.2. Управлінське обстеження сильних і слабких сторін організації – SWOT – аналіз

Оцінку внутрішнього середовища фірми - її сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз, як правило, називають SWOT – аналіз (strength – сила, weaknesses – слабкості, opportunities – можливості, threats – за-

грози). Це легкий в застосуванні інструмент швидкої оцінки стратегічного положення фірми. SWOT - аналіз підкреслює те, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні та слабкі сторони) із зовнішньою ситуацією (частково відображена в можливостях та загрозах).

Сильна сторона - це те, в чому компанія досягла успіху, або якась особливість, що надає їй додаткових можливостей. Сильна сторона може заключатися в навичках, досвіді, цінних організаційних ресурсах чи конкурентних можливостях, досягненнях, що дають фірмі переваги на ринку (наприклад, кращий товар, досконала технологія, краще обслуговування клієнтів, велика впізнаваність товарної марки). Сильна сторона може також бути результатом створення альянсу чи спільного підприємства з партнером, який має досвід чи потенційні можливості для посилення конкурентоспроможності компанії.

Слабка сторона - це відсутність чогось важливого для функціонування компанії чи те, що їй не вдається (в порівнянні з іншими) або те, що ставить її в несприятливі умови. Слабка сторона залежно від того, наскільки вона важлива в конкурентній боротьбі, може зробити компанію уразливою, а можливо і ні. В таблиці 5.1 наведено ряд факторів, які керівник повинен враховувати при визначенні сильних та слабких сторін фірми.

Коли внутрішні сильні та слабкі сторони компанії виявлені, обидва переліки повинні бути ретельно вивчені та оцінені. Деякі сильні сторони компанії грають більш важливу роль, ніж інші в діяльності фірми, в конкурентній боротьбі і в формуванні її стратегії. Таким чином деякі слабкі сторони можуть виявитися згубними для компанії, в той час, як інші, не дуже важливі, можуть бути легко виправлені.

SWOT - аналіз дуже подібний на складання стратегічного балансу: сильні сторони - це активи компанії в конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони - це пасиви. Справа лише в тому, наскільки сильні сторони (активи) перекривають її слабкі сторони (пасиви) (співвідношення 50:50 явно небажане), а також в тому, як використати ці сильні сторони та як направити стратегічний баланс в сторону активів.

Таблиця 5.1 - SWOT - аналіз: характеристики при оцінці сильних та слабких сторін компанії, її можливостей та загроз

Потенційні внутрішні сильні сторони	Потенційні внутрішні можливості фірми
<ul style="list-style-type: none"> - Повна компетентність в ключових питаннях - Адекватні фінансові ресурси - Добре враження покупців про компанію - Визнаний лідер ринку - Добре вироблена функціональна стратегія - Економія на масштабах виробництва - Вміння уникнути (хоча б у деякій мірі) сильного натиску зі сторони конкурентів - Власна технологія - Більш низькі витрати - Кращі рекламні кампанії - Досвід в розробці нових товарів - Перевірений управління - Великий досвід - Кращі можливості виробництва - Відмінні технологічні навички - Інше 	<ul style="list-style-type: none"> - Здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів чи вийти на нові ринки або нові сегменти ринку - Шляхи розширення асортименту продукції для більшого задоволення потреб клієнтів - Здатність використовувати навички та технологічні ноу-хау з випуску нової продукції - Вертикальна інтеграція - Зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках - Послаблення позицій фірм-конкурентів - Можливість швидкого розвитку у зв'язку з різким ростом попиту на ринку - Поява нових технологій - Інше
Потенційні внутрішні слабкі сторони	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> - немає чіткого стратегічного напрямку розвитку - застаріле обладнання - низька прибутковість через недостатність управлінського таланту та вміння - відсутність певних навичок і здібностей у ключових галузях діяльності - стратегія компанії погано себе зарекомендувала - внутрішні виробничі проблеми - відставання в галузі досліджень та розробок - надто вузький асортимент продукції - недостатній імідж на ринку - погана збутова сітка -незадовільна організація маркетингової діяльності - нестача грошей для фінансування необхідних змін в стратегії - собівартість кожного виробу вища, ніж у конкурентів - інше 	<ul style="list-style-type: none"> - вихід на ринок іноземних конкурентів з нижчим рівнем витрат - зростання продажу продуктів - повільне зростання ринку - несприятлива зміна курсів іноземних валют чи торгової політики іноземних урядів - дорогавартісні законодавчі вимоги - висока залежність від зниження попиту та етапу життєвого циклу розвитку бізнесу - зростаюча вимогливість покупців та постачальників - зміна потреб та смаків покупців - несприятливі демографічні зміни - інше

З точки зору формування стратегії сильні сторони компанії важливі, оскільки вони можуть бути використані як основа для формування стратегії та конкурентної переваги. Якщо сильних сторін недостатньо для того, щоб

сформувані на їх основі успішну стратегію, то керівництво компанії повинне терміново створити основу, на якій ця стратегія могла б базуватися.

У той же час успішна стратегія повинна бути направлена на знищення слабких сторін, які роблять компанію уразливою, заважають її діяльності та не дають їй використати привабливі можливості. Принцип тут простий: організаційна стратегія повинна повністю враховувати сильні та слабкі сторони компанії й її конкурентні можливості. Ризиковано переслідувати стратегічний план, який неможливо повністю реалізувати, використовуючи наявні ресурси та досвід компанії, або виконанню якого заважатимуть її слабкі сторони. Як правило, менеджери повинні будувати стратегію компанії на тому, що в неї виходить найкраще, уникати стратегій, де у великій мірі залежить від сфер діяльності, у яких компанія є слабкою або її можливості не перевірені.

Однією з професійних таємниць першокласного стратегічного управління є перетворення ноу-хау в галузі технології виробництва і маркетингу в ключові позитивні якості, що підвищують конкурентоздатність компанії. Основною позитивною якістю компанії є щось важливе, що вона робить особливо добре в порівнянні з конкурентами.

У дійсності головними позитивними якостями компанії можуть бути: висока виробнича майстерність, що забезпечує випуск продукції високої якості; ноу-хау в створенні та функціонуванні систем швидкого та чіткого виконання замовлень; можливість забезпечити краще післяпродажне обслуговування; унікальна здатність знаходити вдалі місця для роздрібного продажу товарів; незвичайні можливості в розробці нової продукції; кращі можливості з організації продаж та демонстрації товарів; досконале володіння важливою технологією; глибоке розуміння потреб та смаків споживачів; вивчення та оцінка нових тенденцій ринку; надзвичайно ефективна збутова система; особливі здібності в роботі з клієнтом у галузі нових застосувань продукту; досвід в об'єднанні великої кількості технологій для створення цілого ряду сімей нових товарів. Проте, головна позитивна якість пов'язана з досвідом та

майстерністю в здійсненні певних видів діяльності чи з розмахом та глибиною технологічних можливостей (технологічні ноу-хау).

Важливість головної позитивної якості для розробки стратегії визначається тим, що вона:

1. Підвищує здатність компанії знаходити певні ринкові можливості.
2. Може забезпечити компанії конкурентну перевагу на ринку.
3. Може стати основою стратегії.

Легше отримати конкурентну перевагу, коли компанія володіє головною позитивною якістю у сферах, важливих для досягнення успіху на ринку, а в її конкурентів таких якостей немає, та для їх досягнення необхідні як фінансові затрати, так і затрати часу. Головні позитивні якості, таким чином, є цінним конкурентним активом, здатним стати джерелом успіху фірми.

Ринкові можливості у великій мірі визначають стратегію компанії. Дійсно, менеджери не можуть вибрати стратегію розвитку, що відповідає положенню компанії, без попередньої оцінки всіх можливостей галузі, а також темпів росту та потенційної прибутковості, котру кожна з них забезпечує. В залежності від умов галузі можливості можуть бути як багатообіцяючими, так і безперспективними, змінюючись від дуже привабливих до таких, що майже не представляють інтересу для фірми.

Оцінюючи можливості галузі та ранжуючи їх привабливість, менеджери повинні пам'ятати, що інтереси галузі та інтереси компанії - це не завжди одне і те ж. Не кожна компанія має достатньо хороші позиції, щоб використати всі існуючі в галузі можливості: одні компанії є більш конкурентноздатними, ніж інші, а деякі можуть взагалі безнадійно вибути з боротьби чи обмежитися більш скромною роллю. Слабкі та сильні сторони компанії, а також здатність конкурувати дозволяють їй використовувати одні можливості краще інших. Найбільш вигідними для фірми є ті можливості галузі, які забезпечують максимальний ріст прибутку компанії, при яких фірма набуває найбільші конкурентні переваги, а також які є найбільш прийнятними для компанії у

фінансовому відношенні. Можливості галузі, котрі фірма не в стані реалізувати, є ілюзією.

Часто на благоустрій фірми негативно впливають певні фактори зовнішнього середовища. Загрозу можуть представляти: поява більш дешевих технологій; впровадження конкурентом нового чи вдосконаленого продукту; вихід на ринок, що є основою вашої фірми, іноземних конкурентів з низькими витратами; нові правила, що приносять вашій компанії більшу шкоду, ніж іншим; уразливість при підвищенні процентних ставок; ймовірність поглинання більш великою компанією; несприятливі демографічні зміни; несприятливі зміни курсів іноземних валют; політичні зміни в країні, де компанія має філіали, і т. ін.

Можливості та загрози не лише впливають на становище компанії, але й вказують на необхідність стратегічних змін. Щоб відповідати становищу компанії, стратегія повинна:

1. Бути націленою на використання перспектив, що відповідають можливостям компанії.

2. Забезпечувати захист від зовнішніх загроз. Таким чином, SWOT - аналіз - це дещо більше, ніж вправа по заповненню чотирьох табличок. Важливою частиною SWOT - аналізу є оцінка сильних та слабких сторін компанії, її можливостей та загроз, а також висновки щодо становища компанії та необхідності стратегічних змін.

Після складання таблиці SWOT незайвим буде відповісти на наступні питання щодо стратегії компанії:

- Чи має компанія якісь сильні сторони чи головні достоїнства, на яких могла б базуватися стратегія?

- Чи роблять слабкі сторони компанії її уразливою в конкурентній боротьбі та/чи заважають вони компанії використовувати певні перспективи галузі? Які слабкі сторони повинна згладити стратегія?

- Які можливості галузі може використати компанія зі своїми ресурсами та досвідом, щоб реально розраховувати на успіх? Які можливості галузі є найкращими з точки зору фірми?

- Яких загроз слід найбільше боятися керівництву, та які стратегічні зміни йому слід зробити, щоб забезпечити надійний захист?

Якщо керівництво компанії не знає її сильних та слабких сторін, не уявляє собі зовнішніх можливостей та не підозрює про загрози, воно не в стані розробити стратегію, що б відповідала становищу фірми. Тому SWOT - аналіз є необхідним компонентом стратегічної оцінки становища фірми.

5.3. Конкурентні переваги організації

Аналіз літератури, присвяченої проблемам конкурентоспроможності підприємств, показує, що існує декілька підходів до визначення сутності конкурентних переваг. Досить поширеним є визначення конкурентних переваг як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається шляхом надання споживачам більших благ: або за рахунок реалізації більш дешевої продукції, або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами.

Даний підхід розглядає конкурентні переваги головним чином з позиції споживачів. Його недоліком є обмеженість факторів, які можуть бути визнаніми в якості конкурентних переваг.

Окремі дослідники визначають конкурентну перевагу як порівняльну перевагу фірми по відношенню до інших фірм даної галузі. Грант Р. лише конкретизує, що така перевага полягає у досягненні або наявності потенціалу досягнення більш високого рівня прибутковості. За даним підходом конкурентна перевага фірми ототожнюється з її конкурентоспроможністю. Проте конкурентоспроможність є наслідком не однієї конкурентної переваги, а їх комплексу. Між цими поняттями є причинно-наслідковий зв'язок, який, однак, виключає можливість їх повного ототожнення.

Близьким до наведеного підходу є термін "конкурентна відмінність", який часто застосовується в сучасних публікаціях і виданнях промислово розвинених країн замість поняття "конкурентоспроможність". Під конкурентною відмінністю розуміють високу компетентність підприємства у певній галузі, яка дає йому найкращі можливості залучати й утримувати клієнтуру. Ця компетенція проявляється в тому, що фірма робить щось значно краще, ніж її конкуренти, і, завдяки цьому, краще задовольняє потреби своєї клієнтури.

Протилежним за значенням є поняття "конкурентна вада", що характеризує слабкість підприємства в певній сфері (у певному виді) діяльності порівняно з безпосередніми конкурентами.

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішні - це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система управління тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги - це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішні, однак, це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого - забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Перелік конкурентних переваг підприємства потребує певних пояснень і коментарів. Що стосується внутрішніх конкурентних переваг:

- виробничі - продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність;

- технологічні - сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;

- кваліфікаційні - професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;

- організаційні - сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;

- управлінські - ефективність і результативність діючої системи управління, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

- інноваційні - системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження "ноу-хау";

- спадкові - ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;

- економічні - наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;

- географічні - розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

- інформаційні - діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів;

- конструктивні - технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;

- якісні - рівень якості продукції за оцінками споживачів;

- поведінкові - ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;

- кон'юнктурні - ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);

- сервісні - рівень та якість послуг, що надаються підприємством;

- іміджеві - загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;
- цінові - рівень ринкової влади підприємства та можливості зміни цін;
- збутові - портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;
- комунікаційні - канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми стосовно витрат виробництва, управління фірми чи товару, що створює "цінність для виробника", яка дозволяє досягти собівартості меншої, ніж у конкурента. Внутрішня конкурентна перевага є наслідком більш високої продуктивності, яка забезпечує фірмі більшу рентабельність та більшу стійкість в умовах зниження цін продажів, що нав'язуються ринком чи конкуренцією.

Зовнішня конкурентна перевага базується на визначних якостях товару, які створюють цінність для покупця за рахунок або скорочення витрат, або підвищення ефективності. Зовнішня конкурентна перевага збільшує "ринкову силу" фірми, оскільки вона (фірма) може примусити ринок приймати ціну продажів вищу, ніж у пріоритетного конкурента, який не забезпечує відповідної визначної якості.

Важливим аналітичним інструментом діагностики власних конкурентних переваг і переваг конкурентів, а також визначення перспективних напрямків їх створення і подальшого розвитку, виступає концепція "ланцюгу цінностей" або "ланцюгу створення вартості" запропонована Майклом Портером в його книзі *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York, Free Press, 1985). Під вартістю в даному випадку розуміють ту суму, яку покупці згодні сплатити за товар або послуги, що пропонує виробник. Ланцюг цінностей відображає процес створення вартості на підприємстві та складається з різних елементів основних і допоміжних (підтримуючих) процесів.

Виходячи з того, що створювана на підприємстві вартість є результатом послідовного здійснення різних видів діяльності, що відповідно розподіляє підприємство на певну кількість функціональних підсистем, стає можливим і не-

обхідним визначати внесок кожного виду діяльності в кінцеві результати роботи підприємства. Враховуючи значення у формуванні кінцевої вартості (цінності), М. Портер поділяє всі види діяльності на основні та допоміжні. До основних видів діяльності він відносить процеси матеріального створення і продажу продукту, його доставки до покупця та післяпродажного обслуговування. Щодо допоміжних видів діяльності, то на такі спираються основні види і такими останні забезпечуються в плані придбання технологій, постачання засобів виробництва та трудових ресурсів, здійснення загального керівництва підприємством. Сукупність допоміжних видів діяльності М. Портер об'єднує поняттям "інфраструктура підприємства".

Кожна ланка ланцюга відповідає певній функції, яка вимагає наявності сукупності компетенцій, що, у свою чергу, індивідуально властива кожному підприємству. Чисельність функцій і множинність відповідних компетенцій обумовлює необхідність їх групування за певними ознаками. Досить традиційним є поділ компетенцій підприємства на три групи: економічні, управлінські та психологічні.

До групи економічних компетенцій відносять такі, наявність яких дозволяє економічно ефективно функціонувати на відповідному етапі, у відповідній сфері:

- технології: використання менш капітало- та працемістких процесів, процедур, що забезпечують кращу ресурсовіддачу, інше;

- науково-дослідні та впроваджені роботи: дослідницький потенціал (фінансування, кадри та їх інтелектуальний, професійний рівень), концептуальна прогресивність і якість виробів, володіння патентами і ліцензіями, інше;

- виробництво: організаційно-технічний рівень, порівняльна тривалість виробничого циклу, адаптивність виробничого потенціалу, прояв ефектів досвіду та масштабу, ефективність внутрішнього контролю якості, інше;

- маркетинг: вплив на асортимент виробів; ефективність реклами та методів товаропросування; цінова політика та її успішність; формування й ефективність дистриб'юторської мережі, інше;

- після продажне обслуговування; значення гарантій, якість і швидкість обслуговування тощо.

Ще однією групою загальних компетенцій є управлінські, від рівня яких залежать поточна й перспективна достатність конкурентних переваг. У розрізі окремих функцій можна виділити:

- стратегічний управління: наявність і ефективність стратегічних планів, рівень організації та сукупність методів розробки і виконання стратегії, відмітність й успішність попередніх і робочої стратегій підприємства, інше;

- фінансовий управління: структура джерел фінансування, політика боргів, рівень заборгованості, рівень і тенденції рентабельності, інше;

- управління персоналу: політика підбору кадрів, селекції талантів і обдарованих особистостей, довгострокові програми перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, ефективність систем мотивації праці, інше;

- організаційні структури: їх гнучкість, рівень сприймання та швидкість впровадження прогресивних змін, інше;

- процеси прийняття рішень: адміністративні цикли і процедури, рівень співпраці підрозділів, інше;

- процеси контролю: якість інформаційних потоків, надійність і швидкість реакції систем контролю, інше;

- система комунікацій і її ефективність тощо.

Щодо психологічних компетенцій, то загалом вони характеризують здатність персоналу підприємства і, перш за все, його керівної ланки швидко сприймати зміни в правилах поведінки у бізнес-середовищі їх функціонування, а також у макросередовищі.

Формування конкурентної переваги, виходячи з основних положень концепції "ланцюга створення вартості", повинно передбачати рішення триєдиного завдання. Це:

- оптимізація рівня виконання базисних функцій;

- ефективна міжфункціональна координація;

- погодження з впливом зовнішніх чинників.

6. Впровадження змін на різних етапах життєвого циклу організації

6.1 Основні етапи життєвого циклу організації

6.2 Управління персоналом організації

6.3 Формування кадрової служби.

6.1. Основні етапи життєвого циклу організації

Згідно моделі Адізеса, в процесі життєдіяльності організації можна виділити десять закономірних послідовних етапів.

1. Виходжування. Цей перший (якщо не нульовий) етап зводиться до того, що засновник компанії збирає навколо себе людей, які поступово вникають в його ідею, приймають її і погоджуються гласно (або негласно) ризикнути і спробувати утілити її в житті.

2. Дитинство. На даному етапі компанія не володіє ще чіткою структурою і системою розподілу повноважень і відповідальності, але в цей період починається процес організації, перехід від чистих ідей до практичних дій. Велика увага приділяється результатам виробництва і задоволенню потреб кінцевих споживачів.

3. Дитинство («давай-давай»). Компанія починає працювати все продуктивніше, долаючи перші перешкоди, у тому числі і головне - недолік ліквідності. Люди усвідомлюють, що ідея почала працювати і може бути економічно ефективною. На підставі цього міняється уявлення людей про майбутнє компанії; бачення розширюється і охоплює практично безмежні горизонти. У компанії до цих пір немає ні чіткої структури, ні порядку субординації, ні прописаних функціональних обов'язків.

4. Юність. Компанія дуже сильно міняється на цьому етапі. Сама значуща подія в її житті полягає в тому, що засновник усвідомлює неможливість керувати бізнесом, що росте, самостійно. Виникає потреба в зміні структури компанії і делегуванні повноважень. У компанії з'являються професійні управлінці, які починають міняти структуру, систему мотивації і контролю. Приходять нові

працівники, що неминуче веде до конфлікту двох культур: «старого кістяка» і «нових фахівців».

5. Розквіт. На стадії розквіту організація має відносно чітку структуру, прописані функції, системи заохочення і покарання. Успішність діяльності організації оцінюється за чинниками задоволення потреб клієнтів і досягнення поставлених цілей. Цінується вміння передбачати майбутнє. Нерідко на цій стадії організація відкриває декілька дочірніх підприємств, які проходять усі стадії розвитку з самого початку.

6. Стабілізація. Це перша стадія старіння організації, коли компанія поступово відходить від політики швидкого розвитку, захоплення нових ринків і розширення. Компанія не прагне до змін, приділяючи більше значення міжособовим відносинам в колективі, ніж ризикам, пов'язаним з веденням бізнесу.

7. Аристократизм. Компанія володіє значними фінансовими коштами, які витрачаються на зміцнення існуючої системи контролю і облаштування власної діяльності. З'являються негласні формальні правила, пов'язані в першу чергу з стилем одягу і іншими традиціями, які не мають практично ніякого раціонального обґрунтування, а існують просто внаслідок того, що вони є. Компанія прагне «купити» інноваційність, нові продукти і ідеї, набуваючи (поглинаючи) інші компанії, що знаходяться на раніших стадіях розвитку.

8. Рання бюрократизація. Організація поступово занурюється в ряд складних і деколи нерозв'язаних структурних конфліктів, які намагається вирішити, звільняючи людей, але не міняючи структуру. Поступово внутрішня тяганина все сильніше віддаляє компанію від задоволення потреб кінцевого споживача.

9. Пізня бюрократизація. Компанія повністю зосереджується на собі, на внутрішніх нерозв'язаних проблемах, намагаючись дотримати всі процедури, процеси і розпорядження в надії, що це допоможе в їх рішенні. У компанії панують направи на досягнення результату структури, які все сильніше заплутують внутрішню організацію. Немає схильності до підвищення ефективності, змін, немає орієнтації на потреби клієнта. Підтримується громіздка і складна система

контролю над поточною діяльністю, яка вимагає від працівників дотримання набору правил і процедур, але не ефективної праці.

10. Смерть. Смерть організації, орієнтованої на клієнта, відбувається відразу ж після того, як клієнти масово перестають користуватися послугами компанії. Якщо ж цього не відбувається унаслідок того, що організація надає монопольний продукт або підтримується державою, то її смерть може бути відстрочена в часі. В цьому випадку ступінь бюрократизації збільшуватиметься і у результаті все одно досягне свого апогею, що приведе організацію до неминучої загибелі.

На практиці теорія Адізеса дає вельми відчутні результати. По-перше, вона дозволяє прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, а значить, дає можливість підготуватися до них належним чином. По-друге, ця модель досить детально описує те, що відбувається усередині організації, тим самим виявляючи закономірні, природні явища і відхилення, патології, що допомагає менеджерів зосередитися на вирішенні реальних проблем, а не витрачати даремно зусилля на «тимчасові труднощі», порушуючи природний хід речей або ж покладаючи на організацію непосильні завдання, не відповідні її віку і рівню розвитку.

Російські дослідники і консультанти Е. Емельянов і С. Поварніцина розглядають життєвий шлях організації в бізнесі з соціокультурної точки зору, ґрунтуючись на власному багатому досвіді управлінського консультування. Вони виділяють чотири етапи життєвого циклу організаційного розвитку, для кожного з яких характерна певна система взаємин між співробітниками, організацією і зовнішнім середовищем:

- Етап «Тусовка» - переважають неформальні відносини, «громадський» менталітет, рівноправність, ідеологічне (харизматичне) лідерство і непрофесійне, дружнє або патерналістське - управління.
- Етап «Механізація» - повсюди формалізація відносин, процесів і процедур. Організація переходить до регулярного управління. Значно заглиблюється розподіл праці, складаються докладні посадові інструкції і правила внутрішнього

розпорядку. Велике значення надається стандартизації і утилітарності. Нововведення зустрічають істотний опір.

- Етап «Внутрішнє підприємництво» - головним завданням організації, яка фактично є декількома різними бізнесами, стає підвищення ефективності діяльності. Має місце широке делегування повноважень, децентралізація влади, внутрішні підприємницькі ініціативи співробітників і підрозділів, які регулюються детально розробленою політикою і стратегією організації. Найважливішими цінностями стає професіоналізм співробітників, здатність добитися поставленої мети максимально ефективним чином. Часто формуються командні відносини і способи роботи.

- Етап «Управління якістю» - компанія націлюється на захоплення стратегічних пріоритетів на ринку через створення власних стандартів якості. Високий рівень виробництва ґрунтується на впровадженні і розвитку ідеології «внутрішнього клієнта», коли кожен підрозділ компанії стає замовником для одних підрозділів і виконавцем для інших. Проте в цілому технологічний ланцюжок, орієнтований на кінцевий результат, працює на клієнта організації.

Автори моделі уточнюють, що кожен з цих макроетапів підрозділяється на шість стадій: формування, зростання, стабілізація, стагнація, криза, розпад. Як правило, зміна етапів супроводжується значними трансформаціями усередині організації при спробі вирішити кризу кожного окремого етапу.

На закінчення хотілося б особливо відзначити значення тих основ теорії організації і управління, які ми приводимо тут. Багато в чому від початкової теоретичної концепції і визначення того, що є організація, залежить те, як ми відносимося до управління цією організацією. Описані концепції життєвих циклів - одні з наймогутніших і найчастіше використаних в реальному житті. Ці моделі є центральними при проведенні організаційної діагностики, оскільки дійсно здатні дати системне уявлення про організаційні проблеми і відносини.

6.2. Управління персоналом організації

Управління персоналом - цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи керування персо-

налом, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики й методів управління персоналом.

Концепція УП - це система теоретико - методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретній організації.

Елементи концепції УП:

- розробка методології УП (розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, що відповідає цілям організації, методів і принципів УП);
- формування системи УП (формування цілей, функцій, організаційної структури УП, вертикальних і горизонтальних зв'язків керівників і фахівців у процесі вироблення, прийняття й реалізації управлінських рішень);
- розробка технології УП (організація наймання, відбору, прийому персоналу, його ділова оцінка, профорієнтація і адаптація, навчання, керування його діловою кар'єрою й службово-професійним просуванням, мотивація й організація праці, керування конфліктами й стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу, взаємодія з профспілками й службами зайнятості).

Принципи УП - правила, основні положення й норми, яким повинні відповідати керівники й фахівці в процесі УП:

- науковість, демократичний централізм, плановість, єдність розпоряджень;
- сполучення єдиноначальності й колегіальності, централізації і децентралізації; лінійного, функціонального й цільового управління;
- контроль виконання рішень.

Система керування персоналом організації - це система, в якій реалізуються всі функції управління персоналом:

1. Підсистема загального й лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, керування окремими функціональними й виробничими підрозділами.

2. Підсистема планування й маркетингу, що виконує розробку кадрової політики й стратегії УП, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування й прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами.
3. Підсистема керування наймом і обліком персоналу. Здійснює організацію найму персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, облік прийому, переміщень, заохочень, звільнень персоналу, професійну орієнтацію й організацію раціонального використання персоналу, керування зайнятістю і діловодством системи УП.
4. Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз і регулювання групових і особистісних взаємин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами й стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємин, керування взаємодією з профспілками.
5. Підсистема забезпечення нормативних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології й ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики охорони праці, воєнізованої охорони організації й окремих посадових осіб.
6. Підсистема керування розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської й винахідливої діяльності, реалізацію ділової кар'єри й службово - професійного просування.
7. Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу. Виконує наступні функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування й тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутку, форм морального заохочення персоналу.
8. Підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію громадського харчування, житло-побутове обслуговування, розвиток культури й фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я й відпочинку, забезпечення дитячими установами, організацію соціального страхування.

9. Підсистема розвитку організаційного страхування.

10. Підсистема правового забезпечення.

6.3. Формування кадрової служби

Прикладом організації кадрової служби на повністю автоматизованих підприємствах із замкнутим технологічним циклом можуть служити так названі електронні фірми. Тут *головними завданнями* служби управління персоналом є пошуки шляхів залучення працівників до діяльності підприємства, розвиток їхніх індивідуальних здібностей, заохочення їх творчості й заповзятливості.

Директори відділів "людських відносин" відповідають за результати соціального характеру (моральний клімат, підбір кадрів і т.п.); їхня робота оцінюється за кількісними критеріями. Використовують статистичні методи, що впливають на прийняття необхідних рішень. Широко застосовують комп'ютери та іншу новітню техніку.

З метою створення "сімейної атмосфери" на підприємствах керівники, крім різного роду зустрічей у неформальній обстановці, часто бувають у цехах, вислуховують зауваження й пропозиції працівників безпосередньо на робочих місцях. Отримані результати доводять до загального відома - у цехах можна бачити інформаційні табло про хід виробництва, кількість споживачів, їхнє відношення до продукції, рух акцій, становище товарообігу й т.д.

Стимулюванню персоналу до творчої праці сприяє *гнучка організація праці*: над завданнями працюють групами (бригадами), структура яких дуже рухлива й не піддана формалізму; заохочується конкуренція (змагання) між групами й навіть дублювання робіт, допущені помилки не ведуть до санкцій, успіх обов'язково винагороджується матеріально, причому в короткий термін. Ставка робиться на індивідуального працівника, але у складі групи. На великих підприємствах регулярно проводять анкетування працівників з метою вивчення суспільної думки, у більшості випадків це робиться анонімно. Важливе місце в роботі кадрової служби займає професійна підготовка персоналу для полегшення внутрішніх переміщень фахівців.

Підбору кадрів надають першорядного значення; у цьому процесі беруть участь не тільки начальник служби кадрів і вищих представників адміністрації, але й зацікавлена бригада. З метою зниження витрат на пошук кваліфікованих кадрів адміністрація не тільки публікує списки наявних вакансій, але й преміює своїх працівників за кожного запропонованого ними кандидата, який успішно витримав іспитовий термін. Головні критерії відбору кадрів - технічна підготовка й потенційні можливості кандидата, сумісність з колективом підприємства, стабільність роботи. З'ясування спроможностей і знань кандидата відбувається в ході докладних співбесід, які можуть неодноразово повторюватися.

Співбесіди застосовують також для щорічної атестації керівної ланки й фахівців, для іншого персоналу вони проводяться двічі на рік. Оцінку працівників ведуть з обліком того, в якій мірі реалізовані поставлені перед групою (бригадою) завдання. Кожний працівник може висловити свою думку про шляхи поліпшення роботи, після чого група намічає план дій, іноді за допомогою фахівця. У ході співбесіди дирекція може використати заздалегідь підготовлені формуляри-опитувальники. У деяких компаніях підлеглі в неофіційному порядку дають атестацію старшому за посадою керівнику для того, щоб він міг придбати необхідний досвід на майбутнє. При оцінці працівників дирекція підприємства, як правило, не враховує допущені ними раніше помилки, тому що виходить з принципу, що заповзятливість завжди пов'язана з ризиком, і може спричинити помилки.

Кількість співробітників служби кадрів залежить у першу чергу від загального числа зайнятих на підприємстві робітників і службовців. Але французькі фахівці вважають, що при цьому потрібно враховувати наступні моменти. Їхнє співвідношення завжди більше для невеликих і середніх підприємств, тому що кадрову службу недоцільно скорочувати нижче певного рівня внаслідок того, що вона повинна забезпечувати в повному обсязі функціонування всіх областей трудових відносин. На великих же підприємствах завжди є можливість заощадити на чисельному складі кадрової служби без помітного збитку для інтересів колективу. Обсяг роботи кадрової служби значно збільшується, коли їй доводиться

ся обслуговувати різні за характером виробничі ділянки або коли вони територіально розкидані. Порівняння промислових підприємств з установами сфери обслуговування свідчить про те, що в останніх кадрова служба нараховує більше працівників через відсутність нижчої ланки управлінських кадрів промислового типу (бригадирів, майстрів), які можуть взяти на себе виконання деяких функцій кадрової служби.

Французькі фахівці, аналізуючи роль і функції кадрової служби, виділяють тут *три напрямки*:

- головний — набір і звільнення персоналу, питання зарплати, дисципліни праці, відносини з профспілками — має адміністративний характер і розрахований на короткий період часу;
- планове керівництво з метою «гармонізації» різних аспектів соціальних і людських проблем на підприємстві: прийом на роботу, професійно-технічна підготовка, просування кадрів, умови праці, заробітна плата, відносини з профспілками; при цьому керівник кадрової служби звичайно входить до складу вищої управлінської ланки;
- цілеспрямоване керування підприємством, розрахованим на перспективу, де кадрова служба повинна сприяти досягненню стабільності в колективі, підвищенню економічних показників у роботі, створенню обстановки "соціального миру"; при цьому керівник відділу (управління) кадрів обов'язково входить у директорську раду, а співробітники кадрової служби вважаються "функціональними службовцями".

Розходження між цими напрямками діяльності кадрової служби можна пояснити в такий спосіб. У *першому випадку* при створенні нового підприємства керівник кадрової служби набирає персонал після того, як дирекцією визначені завдання виробництва й під них підведена технічна база.

У *другому випадку* від кадрового керівника потрібна розробка плану заходів в області професійно-технічної підготовки, транспорту, підсобних служб і т.п.

Відповідно до *третього напрямку* керівника кадрової служби залучають до попередньої роботи з визначення контурів майбутнього підприємства нарівні з директорами технічної й комерційної служб.

Коли мова йде про наймання робочої сили, то в першому випадку на роботу приймають осіб існуючих професій, у другому - розраховують потреби в робочій силі на рік уперед з урахуванням можливостей розвитку підприємства, наявності трудових ресурсів, вікового й кваліфікаційного рівня співробітників, необхідності внутрішніх перестановок кадрів. В умовах реалізації *третього напрямку* кадрова служба має доступ до всього комплексу управлінських рішень, таких як набір персоналу, реорганізація структури, зміна системи керування й т.п. Деякі керівники вважають, що питання наймання робочої сили - це стратегічна проблема розвитку підприємства в умовах конкуренції.

Неможливо визначити постійний "уніфікований" тип *керівника кадрової служби*, тому що його статус залежить як від характеру підприємства, так багато в чому і від погляду керівника на місце й значення кадрової служби. Природно, що на дрібних і середніх підприємствах керівники іноді підмінюють кадрові служби, орієнтуючись на "повсякденний діалог" з персоналом. На великих підприємствах, навпаки, спостерігається широкий спектр службових постів, займаних керівниками кадрових служб: від начальника відділу (керування) кадрів, "директора" з соціальних питань до заступника генерального директора підприємства або компанії.

На великих підприємствах кадрова служба виконує наступні функції:

- адміністративна діяльність, що забезпечує практичне застосування положень існуючого законодавства в області праці й колективних договорів, включаючи питання заробітної плати;
- вирішення питань працевлаштування, в тому числі прийом на роботу, ознайомлення з робочим місцем і умовами праці, переведення на іншу роботу, просування ієрархічними щаблями;

- здійснення професійно-технічної підготовки, спрямованої на виявлення потенційних можливостей співробітників з метою їх подальшого службового росту;
- вирішення питань матеріальної винагороди, включаючи атестацію робочих місць, визначення структури заробітної плати з урахуванням соціальних пільг, статей колективного договору й положення на ринку праці;
- регулювання відносин соціального характеру, в тому числі забезпечення контактів з профспілками й виборними органами, підготовка колективних договорів, сприяння проведенню суспільних заходів, виявлення причин соціальної напруженості в колективі й т.д.;
- контроль за умовами праці й технікою безпеки.

Крім перерахованих функцій на окремих підприємствах кадрові служби можуть займатися питаннями штатного розпису (його структури й організації), урегулюванням трудових конфліктів і спорів юридичного характеру.

7. Організаційні аспекти проведення змін на підприємстві

7.1. Поняття організації і організаційної структури.

7.2. Види організаційних структур управління.

7.1. Поняття організації і організаційної структури

Група - двоє або більше людей, взаємодіючих один з одним таким чином, що кожен з них одночасно впливає на інших і сам піддається впливу інших.

Група стає організацією, якщо є:

- Наявність принаймні однієї мети (тобто бажаного кінцевого результату або результатів), яку приймають як загальну всі члени даної групи;
- Наявність членів групи, які навмисно працюють разом, щоб досягти значущої для всіх мети.

Організація - соціальна спільність, що складається з групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі або системи цілей.

Звідси витікають вимоги до організації:

- наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною групи;
- наявність принаймні однієї мети, яку приймають як загальну всі члени групи;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значущої для всіх мети.

Приведене вище визначення справедливе для формальної організації. Існують такі організації:

Формальна організація - має офіційний статус, створюється навмисно, документально оформлена. Має ієрархію, лідера, мету, завдання, і т.п.

Неформальна організація - група людей, вступаючих в регулярні взаємовідносини для досягнення певної мети, що спонтанно утворюється, як правило, не пов'язаних з метою формальної організації. У неї також може бути ієрархія, свої завдання і лідери, свої неписані правила.

Складні організації мають набір взаємозв'язаних цілей. Для них характерні комплексність, формалізація і певне співвідношення централізації і децентралізації.

Організація — це система, яка складається із сукупності упорядкованих, взаємопов'язаних, взаємодіючих частин цілого. Поняття організації має кілька значень. З одного боку, це узагальнене поняття інститутів усіх форм власності — приватних і суспільних, тобто будь-яке підприємство є організацією. З іншого боку, це поняття має інструментальний характер і описує систему формальних правил та приписів, тобто будь-які підприємства, фірми, установи мають певну організацію.

Під організацією структури розуміють розподіл виробничого процесу на елементи за принципом розподілу праці і координацію їх по вертикалі та горизонталі. Під організацією роботи розуміють структурування процесу праці та дій у межах певної системи управління. На практиці організація структури та організація роботи тісно взаємопов'язані, оскільки робота здійснюється в межах

певної системи управління, а будь-яка система управління реалізується через структурування процесу праці.

Загальні характеристики організації

Будь-якій організації для досягнення поставленої мети необхідні ресурси, що підлягають перетворенню в процесі виробничої діяльності.

Основні ресурси, що використовуються організацією, — це люди (людські ресурси), основний і оборотний капітал, технологія і інформація. Головне завдання організації в області використання ресурсів — досягнення мети при: мінімумі витрат і максимумі ефективності.

Організації повністю залежні від навколишнього світу як відносно своїх ресурсів, так і відносно споживачів. Термін «зовнішнє середовище» вбирає в себе економічні умови, споживачів, профспілки, урядові акти, законодавство, конкуруючі організації, систему цінностей в суспільстві, техніку і технологію.

Згідно концепції життєвого циклу організації її діяльність проходить п'ять основних стадій:

1. Народження організації: головна мета полягає у виживанні; керівництво здійснюється однією особою; основне завдання - вихід на ринок;

2. Дитинство і юність: головна мета - отримання прибутку в найближчій перспективі і прискорене зростання; стиль керівництва жорсткий; основне завдання - зміцнення позицій і захоплення ринку; завдання в області організації праці - планування прибутку, збільшення заробітної платні, надання різних пільг персоналу;

3. Зрілість: головна мета - систематичне збалансоване зростання, формування індивідуального іміджу; ефект керівництва досягається за рахунок делегування повноважень; основне завдання - зростання з різних напрямків діяльності, завоювання ринку; завдання в області організації праці - розділення і кооперація праці, преміювання відповідно до індивідуальних результатів;

4. Старіння організації: головна мета - збереження досягнутих результатів; ефект керівництва досягається за рахунок координації дій, основне завдання - забезпечити стабільність, вільний режим організації праці, участь і прибутку;

5. Відродження або зникнення: головна мета полягає в забезпеченні поживлення всіх функцій; зростання організації досягається за рахунок згуртованості персоналу, колективізму; головне завдання - омолодження, впровадження інноваційного механізму, впровадження наукової організації праці і колективне преміювання.

Проектування організаційної системи є процесом створення прообразу майбутньої організації. Воно повинне включати не тільки опис організації на початковий момент її існування, але і прогноз її подальшого розвитку. Особливе місце в цьому процесі відводиться формуванню організаційної структури.

До структури управління пред'являється безліч вимог, що відбивають її ключове значення для управління. Вони враховуються в принципах формування ОСУ, в розробці яких було присвячено чимало робіт вітчизняних авторів в дореформений період. Головні з цих принципів можуть бути сформульовані наступним чином.

1. Організаційна структура управління повинна передусім відбивати мету і завдання організації, а отже, бути підлеглою виробництву і його потребам.

2. Слід передбачити оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими робітниками, що забезпечує творчий характер роботи і нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію.

3. Формування структури управління потрібно зв'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного робітника і органу управління, зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

4. Між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями і відповідальністю - з іншого, необхідно підтримувати відповідальність, порушення якого призводить до дисфункції системи управління в цілому.

Реалізація цих принципів означає необхідність врахування при формуванні (або перебудови) структури управління безлічі різноманітних чинників, які впливають на ОСУ.

Методи формування організаційних структур:

1. Метод аналогій полягає в застосуванні організаційних форм і механізмів управління, які виправдали себе в організаціях із схожими характеристиками (метою, технологією, специфікою, розміром і т.д.) відносно до проектованої організації. До методу аналогій відноситься розробка типових структур управління, а також визначення меж і умов їх застосування.

2. Експертно-аналітичний метод полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації силами кваліфікованих фахівців із залученням керівників, які дозволяють виявити специфічні особливості проблем і «вузькі місця» в роботі апарату управління.

3. Метод структуризації мети передбачає вироблення системи цілей і підцілей організації, включаючи їх кількісне і якісне формулювання і подальший аналіз організаційних структур з позицій їх відповідності системі мети.

4. Метод організаційного моделювання полягає в розробці формалізованих, математичних, графічних і інших відображень (моделей) розподілу повноважень і відповідальності в організації.

Структура - сукупність взаємозв'язаних елементів об'єкта управління.

Структура організації — сукупність зв'язків і взаємозв'язків рівнів управління і функціональних областей, побудованих в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягти мети організації.

Елементи організації отримали назви департаментів, управлінь, відділів.

Структурні підрозділи організації складаються з груп людей, діяльність яких свідомо прямує і координується для досягнення загальної мети. Оптимальна організаційна структура фірми повинна: мати оптимальну взаємодію штабного, науково-технічного і лінійного персоналу фірми; забезпечувати оперативну і ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем; базуватися на стратегії фірми; забезпечувати якісне і ефективне досягнення поставленої мети.

Організаційна структура регулює:

- розділення завдань у відділах і підрозділах;
- їх компетентність в рішенні певних проблем;

- загальна взаємодія цих елементів.

Тим самим фірма створюється як ієрархічна структура.

Основні закони раціональної організації:

- впорядкування завдань відповідно до найважливіших точок процесу;
- приведення управлінських завдань відповідно до принципів компетентності і відповідальності (узгодження компетентності і відповідальності, узгодження «поля рішення» і доступної інформації, здатність компетентних функціональних одиниць прийняти до рішення нових завдань);
- короткі шляхи управління;
- баланс стабільності і гнучкості;
- здібність до цільової самоорганізації і активності;
- бажаність стабільності циклічно повторюваних дій.

Чинниками, що визначають організаційну структуру є:

1. Характеристика і складність продукції, що випускається;
2. Номенклатура продукції, що випускається;
3. Об'єм виробництва;
4. Масштаб (річна програма) виробництва;
5. Тип стратегії;
6. Ступінь інтеграції з життєвого циклу товару;
7. Ступінь інтеграції щодо горизонталі;
8. Ступінь інтеграції щодо вертикалі, кваліфікація працівників;
9. Динамізм зовнішнього середовища.

7.2. Види організаційних структур управління

Організаційна структура апарату управління - форма розподілу праці з управління виробництвом. Кожний підрозділ і посада створюються для виконання певного набору функцій управління або робіт. Для виконання функцій підрозділу їх посадовці наділяються певними правами на розпорядження ресурсами і несуть відповідальність за виконання закріплених за підрозділом функцій.

Схема організаційної структури управління відображає статичне положення підрозділів і посад, а також характер зв'язку між ними.

Розрізняють зв'язки:

- лінійні (адміністративне підкорення);
- функціональні (за сферою діяльності без прямого адміністративного підкорення);
- міжфункціональні, або коопераційні (між підрозділами одного і того ж рівня).

Залежно від характеру зв'язків виділяються декілька основних типів організаційних структур управління:

- лінійна;
- функціональна;
- лінійно-функціональна;
- матрична;
- множинна.

В *лінійній структурі* управління кожний керівник забезпечує керівництво нижчестоячими підрозділами за всіма видами діяльності. Гідність - простота, економічність, гранична єдиноначальність. Основний недолік - високі вимоги до кваліфікації керівників. Зараз практично не використовується.

Функціональна організаційна структура реалізує тісний зв'язок адміністративного управління здійсненням функціонального управління (рис.7.1).

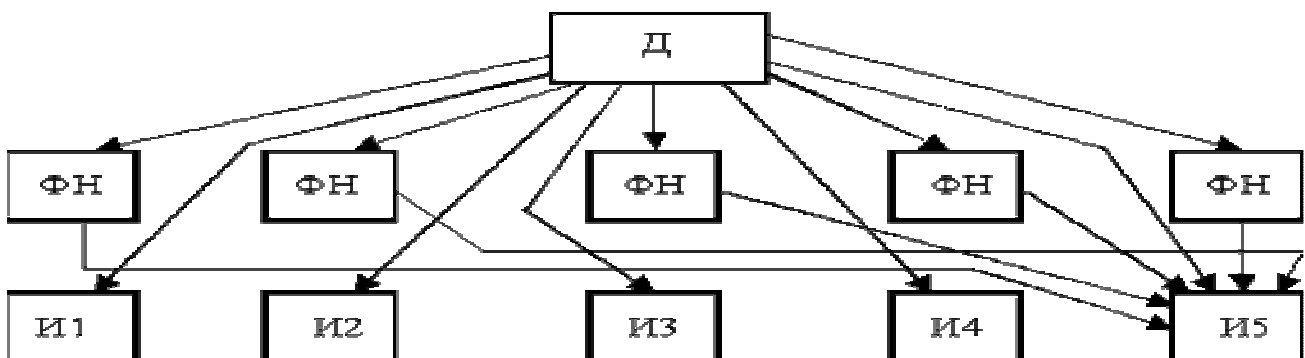


Рис. 7.1 - Функціональна структура управління:

Д- директор; ФН - функціональні начальники; В - виконавці

На рис. 7.1 адміністративні зв'язки функціональних начальників з виконавцями (В1 - В4) такі ж, як і для виконавця В5 (вони не показані в цілях забезпечення ясності рисунка).

У цій структурі порушений принцип єдиноначальності і ускладнена кооперація. Практично вона не використовується.

Лінійно-функціональна структура – східчаста, ієрархічна. При ній лінійні керівники є єдиноначальниками, а їм надають допомогу функціональні органи. Лінійні керівники низьких ступенів адміністративно не підлеглі функціональним керівникам вищих ступенів управління. Вона застосовувалася найбільш широко (рис. 7.2).

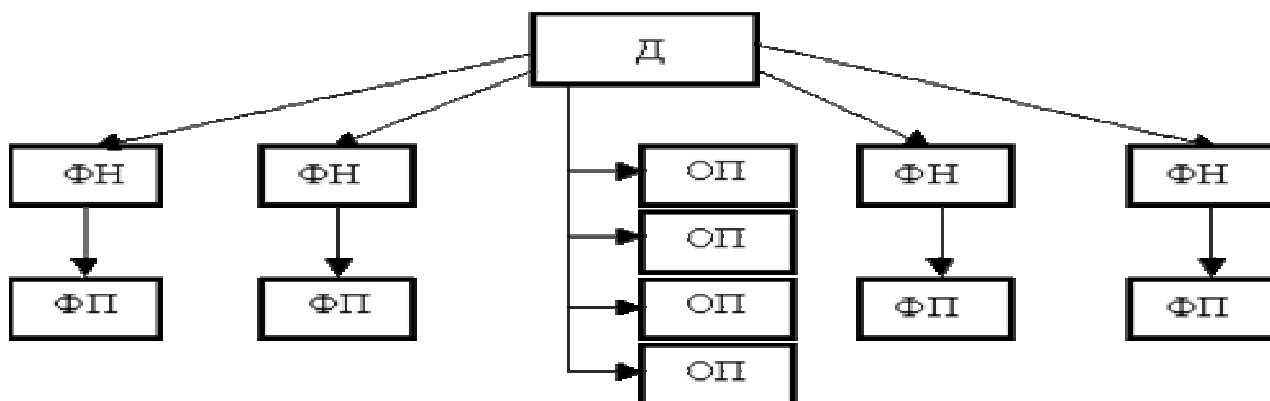


Рис. 7.2 - Лінійно-функціональна структура управління:

Д- директор; ФН - функціональний начальник; ФП - функціональні підрозділи; ОП - підрозділи основного виробництва.

Іноді таку систему називають штабною, оскільки функціональні керівники відповідного рівня складають штаб лінійного керівника (на рис. 5.2 функціональні начальники складають штаб директора).

Матрична структура (рис. 7.3) характерна тим, що виконавець може мати двох і більш керівників (один - лінійний, інший - керівник програми або на пряму). Така схема давно застосовувалася в управлінні НІОКР, а зараз широко застосовується у провідних фірмах при роботі з багатьма напрямками. Вона все більш витісняє із застосування лінійно-функціональну структуру.

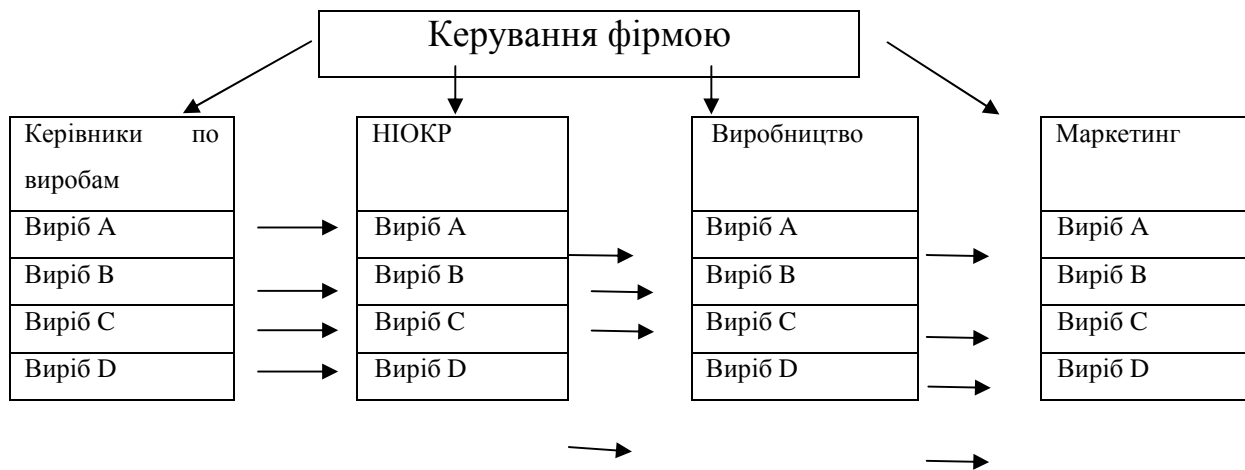


Рис. 7.3 - Матрична структура управління, що орієнтована на продукт

Множинна структура об'єднує різні структури на різних ступенях управління. Наприклад, філіальна структура управління може застосовуватися для всієї фірми, а у філіалах - лінійно-функціональна або матрична.

8. Функціональні стратегії в процесі реалізації стратегічних змін

8.1. Сутність і призначення функціональних стратегій.

8.2. Види функціональних стратегій і основні елементи організації їх розробки.

8.1. Сутність та призначення функціональних стратегій

Функціональні стратегії - це забезпечуючі стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямків - підсистем управління підприємством (маркетингу, виробництва, фінансів, науково-дослідного сектору, управління персоналом, екологічної і соціальної сфер) і забезпечують досягнення їх цілей, а також керуваність процесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, приймаючи при цьому відчутну участь у розробці і коригуванні останніх.

Тобто функціональні стратегії мають узгоджуватись і працювати на корпоративну та конкурентну стратегії. У свою чергу корпоративна і конкурентна стратегії повинні спиратися на функціональні стратегії, без врахування аналітичних даних і можливостей котрих розробити повноцінну і, головне, придатну для реалізації загальну чи бізнесову стратегію неможливо.

Відповідальність за розробку функціональних стратегій лежить на керівниках і головних спеціалістах відповідних функціональних служб.

Таким чином, призначенням функціональних стратегій є забезпечення розробки і досягнення довгострокових цілей кожною функціональною службою в руслі корпоративної і конкурентної стратегій підприємства, будучи при цьому:

- а) одним із елементів системи формування корпоративної і конкурентної стратегій;
- б) суб'єктами реалізації цих основних декомпонованих стратегій підприємства.

Специфічні чинники

Кожна функціональна служба (функція управління) має свої специфічні і найбільш загальні характеристики з якими їх розрізняють:

- а) мета;
- б) інформаційна база;
- в) методи прийняття, оформлення і доведення рішень;
- г) кадри певної кваліфікації;
- д) спеціальна технічна база і обладнання;
- е) специфіка планування;
- є) організація діяльності і управління;
- ж) мотивація діяльності і контроль.

Ці характеристики безумовно є одночасно специфічними чинниками, що впливають на розробку тієї чи іншої функціональної стратегії.

Загальні чинники

Крім того, функціональні стратегії розробляють з урахуванням наступних загальних чинників:

- змісту діяльності підприємства;
- взаємозв'язку змісту та напрямку впливу конкретної служби на досягнення місії й конкретних цілей підприємства в цілому;
- характеру впливу виконання робіт кожною службою на розвиток чи занепад підприємства в цілому;
- меж функціональних служб та сфер інтересів, що перехрещуються;

- сильних і слабких сторін в діяльності окремих функціональних служб, в їх взаємодії;
- наявності вузькоспецифічних інтересів і підходів, конфлікту інтересів у розв'язанні загальних проблем підприємства;
- збалансованості інтересів підприємства і функціональних служб, між напрямками розвитку фірми в цілому і компетенцією фахівців, які є виконавцями окремих функцій, їх професіоналізмом, етичними нормами, підприємницьким духом тощо.

Функціональні стратегії інколи називають субстратегіями.

Елементи функціональної стратегії

До структури функціональної стратегії входять наступні елементи:

- а) цілі даної функціональної служби узгоджені по вертикалі і горизонталі, тобто з цілями підприємства та інших функціональних підрозділів;
- б) характеристика існуючих і потенційних умов середовища діяльності служби;
- в) параметри корпоративної і конкурентної стратегій, які має забезпечувати служба;
- г) основні напрямки їх розв'язання, тобто напрямки діяльності служби за різних сценаріїв розвитку подій;
- д) послідовність і взаємоузгодженість розв'язання завдань;
- е) перелік основних заходів з забезпечення цілей і завдань.

8.2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки

8.2.1. Маркетингова стратегія

Аналізуючи приклади вибору та застосування різних стратегій різними фірмами, можна говорити про велику різноманітність маркетингових стратегій. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм-виробників на ринку однакова – одержання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятною для всіх фірм.

Наприклад, якщо розглянути маркетингові стратегії трьох фірм-виробників, які діють на ринку автопокришок, то можна визначити, що одна фірма є світовим лідером на цьому ринку й її стратегія полягає в підтриманні ринкового лідерства, інша фірма застосовує стратегію диференціації, засновану на високій якості товару, третя обрала стратегію концентрованого маркетингу і виготовляє автопокришки виключно для фермерської техніки.

Одна мета може бути досягнута реалізацією різних маркетингових стратегій.

Маркетингові стратегії класифікують за різними ознаками.

Глобальні маркетингові стратегії – стратегії, які визначають принципові рішення щодо вибору напрямку розвитку фірми.

Базові стратегії базуються на певних конкурентних перевагах фірми.

Стратегії росту визначають напрямок розширення масштабу фірми.

Залежно від методу обрання цільового ринку – стратегії, що дозволяють визначити, які товари й для яких сегментів ринку буде виробляти фірма.

Залежно від ступеня сегментування ринку – стратегії вибору комплексу маркетингових засобів (маркетинг-міксу) для певних сегментів споживачів.

Маркетингові стратегії росту

Маркетингові стратегії росту наведено в табл. 8.1.

Таблиця 8.1 - Класифікація маркетингових стратегій росту

Основний стратегічний напрямок росту	Різновид основної стратегії
Інтенсивний ріст	Розвиток ринку Розвиток товару Інтегративний ріст
Глибоке проникнення на ринок	Пряма інтеграція Зворотна інтеграція Вертикальна інтеграція Горизонтальна інтеграція
Диверсифікація	Вертикальна (концентрична) диверсифікація Горизонтальна диверсифікація Конгломеративна диверсифікація

Якщо підприємство займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку і масштабів діяльності, воно має три шляхи:

Інтенсифікація існуючих можливостей та ресурсів фірми – інтенсивний ріст;

Об'єднання зусиль з іншими підприємствами – інтегративний ріст;

Вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства – диверсифікаційний ріст.

1. Стратегії інтенсивного росту. Розглядаючи стратегії інтенсивного росту, будемо використовувати наступні терміни:

- "існуючий товар" – товар, який вже виробляє й збуває підприємство,
- "новий товар" – товар, який є новим у номенклатурі підприємства,
- "існуючий ринок" – ринок збуту, на якому діє підприємство,
- "новий ринок" – ринок збуту, на який підприємство планує вийти.

Вибір стратегії інтенсивного росту має базуватися на наявності таких можливостей фірми:

- підвищення ринкової частки та обсягу збуту певних товарів на існуючих ринках; при наявності такої можливості – глибоке проникнення;
- знаходження нових ринків збуту для існуючих товарів фірми; при наявності – стратегія розвитку ринку;
- пропозиція нового товару на існуючому ринку – стратегія розвитку товару.

Розглянемо стратегії інтегративного росту.

2. Стратегії інтегративного росту (від терміна "інтеграція" – включення) належать стратегії, які передбачають збільшення результатів діяльності підприємства внаслідок об'єднання зусиль з іншими підприємствами. Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, виділяють наступні види стратегій: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція.

Стратегія прямої інтеграції передбачає об'єднання виробника з торговельним посередником.

Стратегія зворотної інтеграції передбачає об'єднання виробника з постачальником матеріально-технічних ресурсів.

У разі, якщо об'єднуються зусилля постачальників, виробника і посередника, йдеться про стратегію вертикальної інтеграції з утворенням каналів розподілу продукції.

Поширеною формою вертикальної інтеграції є вертикальні маркетингові збутові системи, які забезпечують єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу. Зацікавленість досягається тим, що один з учасників відіграє головну роль і таким чином контролює діяльність інших учасників. Залежно від форми контролю виділяють наступні вертикальні маркетингові системи.

Корпоративна вертикальна система означає, що всі учасники належать до організаційної структури одного підприємства. Тобто підприємство-виробник має у своєму складі оптові бази, власні фірмові магазини, через які здійснюється товарообіг.

Адміністративна вертикальна система створюється в межах економічної влади одного з учасників. Економічна влада учасника може виявлятися через великі розміри підприємства, фінансову могутність, що дає йому змогу координувати діяльність юридично незалежних посередників з питань реклами, ціноутворення, розташування тощо. Приклади таких систем мають місце і в практиці вітчизняного бізнесу, але в цих системах контролюючим учасником виступає не виробник, а посередник. Сучасні супермаркети, кількість яких постійно збільшується, в силу свого ринкового становища висувають вимоги українським виробникам, зокрема, дуже поширеним є отримання товару під реалізацію.

Контрактна вертикальна маркетингова система означає об'єднання зусиль виробника, оптового посередника та роздрібного посередника за певними умовами. Основною формою таких систем є франчайзингова система.

Франчайзингові системи передбачають передачу виробником ліцензії (франшизи) на право продажу своєї продукції під назвою виробника іншому учаснику (наприклад, роздрібним магазинам), причому часто надаються ексклюзивні права на певній території. За такою схемою в Україні реалізуються

напої COCA-COLA (фірма продає концентрати на умовах франшизи оптовикам, які змішують компоненти, розливають у пляшки та продають роздрібним торговцям), також діють ресторани McDonald's.

Звісно, що за право використання торгової марки посередник виплачує певний відсоток від товарообігу, оскільки саме торгова марка, її імідж, є найбільшою перевагою в таких системах. Франчайзингові системи створюються саме на умовах використання популярних, розкручених марок товару, а створення марки – справа дуже складна й довготривала.

Стратегія горизонтальної інтеграції, яка передбачає розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством.

Стратегія диверсифікації не відноситься до стратегій інтенсивного росту, оскільки вихід на новий ринок з новим товаром, за думкою Ансоффа, не може бути здійснений за допомогою наявних ресурсів фірми й потребує змін у структурі та бізнесі фірми. Стратегія диверсифікації – третій вид стратегії росту, її буде розглянуто нижче.

Ці різновиди стратегії відтворені в матриці І.Ансоффа "товар – ринок". Матриця пропонує чотири стратегії зростання залежно від комбінації двох факторів – товару й ринку (табл. 8.2).

Таблиця 8.2 - Матриця І.Ансоффа "товар – ринок"

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
Новий	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

Стратегія глибокого проникнення на ринок означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товаро-ринкових позицій

за рахунок існуючих товарів на ринках і може бути реалізована за двома напрямками:

1) підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів:

- запевнити споживача збільшити обсяг споживання товару (наприклад, дві подушечки жувальної гумки замість однієї),
- запевнити споживача збільшити частоту використання (наприклад, споживання жувальної гумки після кожного вживання їжі "навіть якщо ви просто випили каву");

2) залучення до товарів підприємства нових споживачів, які користуються товарами конкурентів.

Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою таких засобів, як:

- активізація рекламної діяльності;
- застосування засобів стимулювання збуту;
- підвищення рівня сервісного обслуговування товарів;
- розвиток збутової мережі.

Стратегія розвитку ринку означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту, коли підприємство виходить з цим товаром на нові ринки. Стратегія може бути реалізована за двома напрямками:

1) через залучення нових сегментів ринку до споживання існуючого товару.

Класичний приклад такої стратегії – позиціонування масла для дітей "Джонсон і Джонсон" ще й як ефективного зволожуючого засобу для жіночої шкіри;

2) шляхом виходу з існуючим товаром на нові територіальні ринки. Ця стратегія використовується дуже широко і є різновидом першого напрямку, оскільки теж заснований на залученні нових сегментів, просто в основу сегментації покладено географічну ознаку.

Стратегія розвитку ринку характеризується довгостроковими перспективами реалізації, високим комерційним ризиком і необхідністю значних витрат на дослідження каналів збуту.

Стратегія розвитку товару означає модифікацію товару фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів, тобто підприємство пропонує вдосконалений товар або розширює його асортимент. Реалізація стратегії можлива через:

- підвищення якості товару;
- розробку нових моделей товару;
- розробку нових товарів.

Стратегія розвитку товару, як і попередня, характеризується значними строками реалізації, високим рівнем ризику та значними витратами на розробку та виробництво нових товарів.

3. Стратегії диверсифікації застосовуються у випадках, коли підприємство відкриває для себе нові можливості в інших сферах бізнесу. В окремих випадках така стратегія може бути необхідністю, коли ринок, на якому діє підприємство, скорочується, і фірма вимушена шукати для себе інші види діяльності.

Диверсифікація – це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу.

Розрізняють такі види диверсифікації: вертикальну (або концентричну), горизонтальну та конгломеративну диверсифікацію.

Вертикальна диверсифікація – коли підприємство починає виробляти товари, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами фірми. Яскравий приклад – корпорація "Дженерал моторз", яка відрізняється найвищим рівнем вертикальної диверсифікації – власна продукція становить близько 65 % загальної вартості автомобіля.

Переваги вертикальної диверсифікації:

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- тісний контакт з кінцевими споживачами.

Недоліки:

- взаємозалежність підрозділів підприємства, що в разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства;
 - обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції;
 - необхідність удосконалення потребує значних витрат, що, врешті, призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною.
- Як наслідок указаних недоліків спостерігається зниження рівня вертикальної диверсифікації.

Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані з задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг і користування цією можливістю. Саме в цьому полягають переваги горизонтальної диверсифікації, що дає змогу різнобічно врахувати потреби споживачів, при цьому досягається ефект синергізму – сукупність видів діяльності дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності. Приклад – фірма, що здійснює пасажирські перевезення, виходить у туристичний бізнес і може надавати своїм пасажиром послуги з туристичного обслуговування.

Конгломеративна диверсифікація – вихід у нові види бізнесу, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами існуючих у фірми споживачів. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і доступний лише великим підприємствам.

Маркетингові конкурентні стратегії

Маркетингові конкурентні стратегії класифікують за різними ознаками. Розглянемо маркетингові стратегії ринкового лідера.

Ринковий лідер існує в кожній галузі, у кожній сфері бізнесу, у кожній країні. Крім того, існують світові лідери – фірми, які досягли лідерського положення на міжнародних ринках (Проктер енд Гембел, Кока-кола, Майкрософт та ін.). Бути ринковим лідером і вигідно, і складно. Вигідно тому, що найбільша ринкова частка означає високі прибутки, складно, тому що завжди іс-

нують фірми, які намагаються посунути лідера з його позицій, крім того, існують фірми, які намагаються скопіювати стратегію лідера, що може призвести до негативного впливу на імідж лідера.

З метою утримання першості, ринковий лідер має використовувати три основні різновиди маркетингових стратегій:

- розширення місткості ринку;
- захисту позицій;
- підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.

Маркетингова стратегія розширення місткості ринку може бути реалізована трьома шляхами.

1-й шлях. Пошук нових споживачів, заснований на положенні, що кожен товар має своїх потенційних споживачів, які не знають про його існування.

2-й шлях. Пошук нових потреб – орієнтує фірму на виявлення нових сфер та засобів застосування свого товару. Виявлення нових сфер застосування товару може відбуватися як за ініціативою самих споживачів, так і через розвиток потреби у споживачів.

3-й шлях. Збільшення обсягів споживання товару – реалізується через активну рекламну діяльність, коли реклама спонукає до збільшення частоти та обсягу використання товару.

Якщо провести паралель між різними класифікаціями, то пошук нових споживачів і нових потреб є відтворенням стратегії розвитку ринку (одна із стратегій інтенсивного росту), а збільшення обсягів споживання – це стратегія глибокого проникнення на ринок (також одна із стратегій інтенсивного росту).

Стратегія захисту позицій – дуже важливий напрям стратегічної діяльності фірми-лідера, оскільки на ринку завжди є фірми, які прагнуть зайняти позиції лідера, а враховуючи, що лідер має значну кількість товарів та ринків, стратегії захисту позицій є дуже складними.

Принципи утримання ринкових позицій наступні:

- активна інноваційна політика, інакше першість може бути усунена;

- увага товарно-ринковій матриці – ринковий лідер, оцінюючи той чи інший сегмент, дуже часто має орієнтуватися не на найвищий прибуток, а на утримання позицій на даному сегменті. Приклад – стратегія "лазерного променя" японських автомобільних компаній на американському ринку;
- кореляція цінової політики лідера, якщо конкуренти застосовують атаку через наголос на ціни. Яскравий приклад – слоган "навіщо платити більше, якщо якість однакова". Для виходу з таких ситуацій була розроблена модель "Захисник", однією з рекомендацій якої було відстоювання престижного іміджу товару;
- орієнтація на довгострокові перспективи розвитку, а не на швидке отримання прибутку;
- спрямованість на високу якість товару;
- активна рекламна діяльність;
- ефективне сервісне обслуговування.

Усю сукупність стратегій ринкового лідера можна поділити на такі різновиди:

Позиційний захист (захист ринків по всій товарній номенклатурі).

Фланговий захист (оборона слабких місць – тих товарно-ринкових сегментів, які втрачають свою прибутковість).

Упереджувальний захист (перехід до наступальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера).

Контрнаступ – стратегія захисту позицій ринкового лідера у вигляді активних дій щодо агресивної стратегії конкурентів.

Мобільний захист (передбачає вихід на інші ринки з метою зміцнення свого конкурентного становища, захист забезпечується шляхом поєднання стратегії розвитку ринку, яка належить до стратегій зростання та стратегії диференціації).

Стратегія відступу (коли лідер усвідомлює неможливість захисту певних позицій в результаті виснажливої конкурентної боротьби, основне завдання – виявити ті сегменти, від яких можна відмовитися без значних втрат та стратегічних наслідків).

Стратегія підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку. Ця стратегія передбачає, що ріст ринкової частки є фактором зростання прибутковості фірми. Але сучасна література з маркетингу містить теорії, які заперечують пряму залежність між часткою ринку та прибутком фірми. Вибір цієї стратегії виправданий, якщо збільшення ринкової частки засновано на стратегії цінового лідерства або диференціації.

Застосування стратегії має певні обмежувальні фактори:

- законодавче обмеження (через антимонопольне законодавство);
- зростання витрат фірми на забезпечення збільшення ринкової частки, оскільки зростають витрати на систему просування, боротьбу з конкурентами, які втрачають цю частку ринку, після 50 % ринку прибутковість зменшується.
- формування комплексу маркетингових засобів, обмеження полягає в тому, що вибір комплексу засобів, який був ефективним під час формування певної частки ринку, може бути неефективним при спробі її збільшення.

8.2.2. Виробнича (операційна) стратегія

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

Основні завдання виробничої стратегії можна звести до наступних:

- планування виробництва відповідно до корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій підприємства;
- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань щодо стратегічних строків;
- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондівіддачі;
- раціональне використання особистого фактору виробництва і зростання продуктивності праці;
- систематичне оновлення техніки і обладнання;

- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення організації праці і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів і інші завдання.

Фактори, що впливають на формування виробничої стратегії:

- вимоги корпоративної, бізнесової і функціональних стратегій, в першу чергу маркетингової;
- наявні ресурси, їх якість і джерела їх поповнення в перспективі;
- угоди, замовлення на продукцію;
- технологічний рівень і можливості модернізації;
- рівень персоналу управління і трудових ресурсів та можливості його підвищення;
- гнучкість виробництва, швидкість переобладнання на випуск нової продукції різної кількості і якості;
- організаційна структура управління та культура;
- природно - географічні умови та інші фактори.

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

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

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

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

Орієнтація на повне використання виробничого потенціалу з врахуванням його постійного вдосконалення (модернізації, технічного переоснащення, реконструкції, і т.д.).

Поряд з високою віддачею ресурсів, можливі значні запаси на складах в періоди спаду попиту.

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

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

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

8.2.3. Стратегія персоналу

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

Стратегія персоналу має в себе включати:

- профорієнтацію, профвідбір, профпідготовку, профперепідготовку;
- розстановку і закріплення кадрів;
- вдосконалення мотиваційного механізму їх діяльності;
- покращення умов і привабливості праці;
- профатестацію, стимулювання професійного росту;
- роботу з резервом кадрів;

- контроль за діяльністю персоналу;
- систему інформування кадрів про завдання колективів;
- виховання кадрів.

Тобто функціональна стратегія персоналу вкрай важлива. Будь-яка філігранно відпрацьована стратегія залишиться на папері, якщо рівень кадрів нижчий її рівня. Кадри справді вирішують все. А тому розробляючи стратегію персоналу, слід в першу чергу врахувати наступні найголовніші вимоги до неї.

Завдання стратегії персоналу можна сформулювати так:

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

8.2.4. Фінансова стратегія підприємства

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

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

Принципи розробки фінансової стратегії

Розробка фінансової стратегії повинна базуватися на таких принципах:

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

Завдання фінансової стратегії

Найважливіші завдання фінансової стратегії такі:

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

Деякі найголовніші напрямки фінансової стратегії

Розглянемо деякі найголовніші напрямки і завдання фінансової стратегії детальніше.

1. Фінансову стратегію розробляють переважно у формі бюджету (фінансового плану). Отже бюджет - найважливіша складова фінансової стратегії, найважливіший напрямок її розробки.

Фінансовий план або бюджет - це фінансовий документ, в якому визначено витрати майбутніх періодів і джерела їх покриття.

Бюджет підприємства включає:

- План доходів і видатків. Йдеться про очікувані доходи (прибутки) та їх розподіл;
- План грошових надходжень і виплат (план руху готівки);
- Плановий баланс (групування коштів за їх складом і розміщенням та джерелами надходження).

Розрізняють наступні типи бюджетів підприємства:

- Матеріальний бюджет - визначає кількість сировини і матеріалів за видами для реалізації стратегії;
- Бюджет закупок - конкретизує витрати на закупівлю сировини і матеріалів для реалізації стратегії;
- Бюджет праці - розраховує потребу в трудових ресурсах для реалізації стратегії.
- Бюджет адміністративних витрат - розраховує витрати на управління.

Бюджетування в умовах ринку зустрічається з певними труднощами. По-перше, прогнозовані показники грошових надходжень, що залежать від коливання обсягів продаж, можуть не співпадати з фактичними потребами у фінансах на той чи інший період. По-друге, якщо планувати бюджет за діючими нормативами, то він може неадекватно вплинути на ресурсозабезпечення обраної стратегії, якщо середовище суттєво зміниться.

У зв'язку з цим, в умовах нестабільного середовища, з метою уникнення названих і деяких інших труднощів бюджетування, здійснюють певні нейтралізаційні заходи. Серед них: а) застосовують методики гнучкого бюджетування, які передбачають розробку бюджетів з врахуванням багатоваріантності умов їх реалізації; б) розробляють кілька альтернативних бюджетів для різних сценаріїв

розвитку середовища; в) зокрема, використовують метод нульового бюджетування - підхід, який зовсім не враховує минулих і поточних бюджетних пропорцій для розподілу ресурсів під реалізацію нової стратегії підприємства.

2. Ще одним напрямом, завданням фінансової стратегії є розробка ефективної структури капіталу підприємства.

Ефективна структура капіталу означає розробку оптимальних співвідношень між основним і оборотним, власним і залученим капіталом, формування оптимальної структури майна підприємства.

3. Проведення дивідендної політики - теж важлива складова, важливий напрямок і завдання фінансової стратегії підприємства.

Дивідендна політика означає вибір оптимального співвідношення між розмірами частки доходу, що направляється на дивіденди (споживання) і часткою доходів, що направляється на інвестування (на нагромадження капіталу).

Існує декілька теорій дивідендної політики:

- Дивіденди виплачують лише після того, коли здійснені всі обов'язкові платежі і задоволено потребу в фінансуванні капвкладень (інвестуванні);
- Дивіденди на акції не впливають на їх ціну;
- Дивіденди впливають на ціну акцій і є важливим показником вартості підприємства.

На практиці ж спостерігаємо наступне:

Підприємства, які швидко розвиваються, часто не виплачують дивідендів (або ж виплачують у мінімальних розмірах), а весь дохід, за вирахуванням обов'язкових платежів, направляють на розвиток виробництва, тобто на інвестування.

Підприємства, які повільно розвиваються, навпаки, вартість акцій підтримують сплатою високих дивідендів, а тому власних коштів на інвестування і швидкий розвиток їм не вистачає.

При розробці фінансової стратегії названі виклади теорії і практики обов'язково враховують, особливо для вироблення дивідендної політики, управління дивідендами. При цьому розраховують коефіцієнт виплати дивідендів, який є

часткою відділення дивідендів з розрахунку на акцію, на дохід з розрахунку на ту ж акцію. Так від підприємства, які прийняли стратегію зростання, планують названий коефіцієнт невисоким, нерідко розраховуються не дивідендами, а новими акціями, кошти від яких направляють на чисті інвестиції, на прискорений розвиток виробництва. І, навпаки, реалізуючи стратегію стабілізації, можна вже більшу кількість доходу направити на дивіденди і коефіцієнт планувати вищим.

8.2.5. Стратегія наукових досліджень і науково-конструкторських робіт (НДНКР)

Стратегія НДНКР передбачає розробку і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту.

Стратегія НДНКР буває двох груп:

- а) інноваційна (розробка цілком нової продукції);
- б) імітаційна (імітацію існуючих товарів).

Спонукаючими мотивами для формування стратегії НДНКР можуть бути:

- а) вимоги корпоративної і конкурентних стратегій підприємства (наприклад, обрання стратегії диференціації передбачає пошук нового товару чи модернізацію його властивостей, а отже відкриває поле для стратегії наукового пошуку);
- б) маркетингові дослідження, які подають узагальнені вимоги споживачів до товару;
- в) різка зміна середовища, «технологічний прорив» конкурентів.

Види стратегій НДНКР:

- Наступальна - означає розробку цілком нових технічних і технологічних рішень для забезпечення реалізації корпоративної стратегії зростання;
- захисна - розробка таких дизайнерських, техніко-технологічних рішень, які б забезпечили збереження підприємством досягнутих позицій на ринку;
- проникнення - стратегія для конструювання такого товару, чи надання йому таких властивостей, що забезпечить проникнення на нові ринки;
- конгломератна - її ще називають наступально-захисною і застосовують, як правило, великі підприємства, оскільки така стратегія капіталомістка, вимагає

значних фундаментальних та прикладних розробок і носить ризикований характер;

- реакції - це стратегія реакції на суттєвий технологічний прорив конкурентів.

8.2.6. Інші функціональні стратегії підприємства

1. Організаційна стратегія. Це стратегія розвитку загального управління, яка систематизує пріоритети розвитку підприємства і відповідно організовує та координує реалізацію його стратегій.

Напрямки, завдання стратегії: а) перебудова організаційних структур управління (ОСУ) відповідно до обраних стратегій; б) декомпонування, доведення стратегій до без посередніх виконавців; в) розстановка кадрів для забезпечення стратегій; г) розробка системи прийняття рішень; д) організація системи контролю за реалізацією стратегій; е) розробка системи комунікацій

2. Екологічна стратегія. Передбачає заходи щодо збереження довкілля від можливих негативних наслідків для екології запровадження нових стратегій розвитку підприємства.

Напрямки, завдання: а) збереження від забруднення та ерозії земель, підтримання її високої родючості; б) збереження від забруднення повітряного басейну; в) збереження водного басейну; г) створення екологічно сприятливих умов діяльності людей на підприємстві тощо.

Соціальна стратегія. Передбачає створення належної соціальної інфраструктури для нормального відтворення і відновлення затраченого трудового потенціалу (дитсадки, школи, медпрофілакторії, бази відпочинку і лікування, житло, комунальні послуги, високі доходи тощо).

Інформаційна стратегія. Це стратегія розвитку системи інформаційного забезпечення стратегій підприємства, розвитку інформаційних комунікацій. Окремі автори подають її як складову організаційної стратегії. Однак, на наш погляд, зважаючи на її важливість в стратегічному плануванні і управлінні її слід виділяти як самостійну функціональну стратегію.

9. Взаємозв'язок стратегії і організаційної структури управління підприємством

9.1. Сутність організаційної структури управління

9.2. Проведення аналізу середовища організації

9.3. Принципи формування оргструктур управління виробництвом

9.1. Сутність організаційної структури управління

Організаційна структура являє собою внутрішньосистемний порядок, форму організаційних відносин і елементів. Вона створюється суб'єктом управління для оптимізації зв'язків і відносин.

Організаційна структура завжди формальна і закріплена правовими нормами. В них відображаються всі її основні характеристики й елементи, а саме:

- поділ (спеціалізація) праці за посадами (директор, начальник цеху, майстер);
- групування посад за підрозділами (відділ, бюро); склад посад і підрозділів (інженер-конструктор, економіст);
- компетенція та ієрархія посад (директор, головний інженер, головний конструктор, конструктор та ін.);
- порядок зв'язків між посадами, підрозділами.

Створюється організаційна структура завжди свідомо, виходячи з цілей і функцій системи, умов діяльності виробництва. Вона використовується як засіб приведення системи у відповідність з цілями й умовами діяльності. Організаційна структура управління залежить найперше від виробничої структури, в свою чергу, зумовлена спеціалізацією і масштабами виробництва, рівнем використовуваної техніки і технології, формами організації праці й ступенем розвитку комерційних відносин. Вона визначається також цілями розвитку підприємства, зовнішніми умовами його існування.

Організаційна структура управління за суттю є одним з елементів механізму господарювання; вона відображає насамперед процеси виробничо-економічного характеру і повинна відповідати інтересам розвитку виробництва.

Загальна структура управління підприємством (об'єднанням) має декілька рівнів управління, які відображають ієрархію суб'єкта управління.

Раніше вважалось, що структура буде ідеальною, якщо чітко розподілити права й обов'язки на всіх рівнях управління, детально регламентувати завдання структурних підрозділів і завдання конкретних працівників, якщо реалізація управлінської діяльності здійснюється згідно з формальними правилами й інструкціями, а працівники організації - висококваліфіковані спеціалісти, які керуються у своїй роботі інтересами справи.

Життя свідчить про недостатність цих умов, бо не можна нехтувати впливом на підприємство зовнішнього середовища. На практиці виникають різні виробничо-господарські ситуації, які неможливо передбачити, а отже, регламентувати й формалізувати. В умовах формування розвинутих ринкових відносин організаційна структура управління має бути спрямована на стимулювання всього трудового колективу, створення сприятливих умов для досягнення кінцевих цілей підприємства.

Вона повинна також враховувати можливі зміни виробничо-господарської ситуації. До числа ситуаційних факторів належать: зміна технології та обсягу виробництва, орієнтація на нововведення, характер і важливість завдань, які розв'язуються, система організації виробництва і її забезпечення тощо.

Між існуючим типом технології виробництва і типом організаційної структури управління існує стійка залежність. При переході від одиничного до масового типу технології виробництва істотно змінюються роль і місце окремих функцій управління, статус структурних підрозділів, діапазон управління керівників, його стиль і методи.

Важливим ситуаційним фактором є нововведення. Чим стабільніші умови господарювання і менша потреба в новаторстві, тим більше переваг мають лінійно-функціональні структури. І навпаки, чим частіше здійснюється оновлення продукції, різноманітніші й мінливіші умови виробництва, тим глибшими й оперативнішими повинні бути організаційні структури управління, менш рег-

ламентованими і формалізованими взаємовідносинами між елементами структури управління.

До ситуаційних факторів належать також зовнішні умови господарювання (попит, обслуговування, забезпеченість ресурсами тощо). Світова практика підтверджує прогресивність та ефективність індивідуального підходу до побудови і вдосконалення організаційних структур управління. Найпоширенішим є системний підхід до формування організаційних структур, який розглядає підприємство як цілісний організм у взаємодії з навколишнім середовищем.

Відмітною особливістю системного підходу є орієнтація на вивчення зв'язків і взаємовідносин між елементами організаційних структур і функціонування системи в цілому. Системний підхід заперечує чітко формалізовані структури управління і потребує врахування конкретних особливостей господарських ситуацій і реальних можливостей керівників і спеціалістів приймати управлінські рішення. Застосування того чи іншого варіанта структури управління в кожному окремому випадку визначається конкретними умовами діяльності керованого об'єкта. Найефективніше виконання поставлених завдань забезпечують ті структури, які, не руйнуючи взаємозв'язків, що склалися в організації, дають змогу забезпечити досягнення заданих цілей шляхом налагодження прямої взаємодії підрозділів на будь-якому рівні управління за умови доцільного перерозподілу прав та обов'язків.

Перерозподіл обов'язків між органами лінійно-функціональної структури спрямований на виконання конкретної програми, впорядковує її і різко скорочує довжину горизонтальних зв'язків у процесі управління, зводить до мінімуму негативні наслідки багаторівневої лінійної підпорядкованості, прискорює прийняття рішень і сприяє підвищенню відповідальності за їх зміст та результати реалізації.

Оскільки найчастіше формування програмно-цільових структур управління не потребує створення нових управлінських підрозділів, ці структури динамічніші, легко перебудовуються, полегшують роботу з кадрами. Але для того, щоб повністю виявилися позитивні якості програмно-цільової структури, необхідно

ретельно відпрацювати весь механізм функціонування структури управління. Це стосується передусім взаємодії органів управління відповідно до завдань, які вони виконують, наданих їм прав і покладених на них обов'язків. Крім того, загальні властивості спроектованої організаційної структури управління повинні забезпечувати і регламентувати:

- повну відповідальність кожного управлінського органу за виконання поставленого перед ним завдання;
- збалансування завдань усіх ланок відповідного рівня управління щодо цілей вищого рівня;
- комплексність, взаємозв'язаність усіх функцій управління, які стосуються виконання кожного поставленого завдання як по вертикалі, так і по горизонталі;
- найефективніший поділ і кооперація праці між ланками і рівнями апарату управління з огляду виконуваних функцій;
- концентрацію прав і обов'язків при виконанні кожного конкретного управлінського завдання за рахунок раціонального перерозподілу повноважень на кожному рівні управління по горизонталі і делегування повноважень по вертикалі вниз.

Для того щоб задовольнити всі перелічені вимоги, необхідно сформувати комбіновану структуру виходячи з умов функціонування конкретного об'єкта. З урахуванням цього можна формувати нові структури управління.

Вимоги до формування організаційної структури управління.

Ефективність організаційної структури управління, яка в кінцевому підсумку виявляється в успішному (рентабельному) функціонуванні підприємства, може бути досягнута за умови, що при її формуванні дотримуються таких вимог:

- 1) чітко формулюють мету підприємства;
- 2) досягається максимальна простота структури. Чим простіше й чіткіше побудована структура, тим легше персоналу зрозуміти своє місце в ній, пристосу-

ватися до даної форми управління і брати активну участь у реалізації цілей підприємства;

3) забезпечується чітка передача інформації і відповідний зворотний зв'язок;

4) встановлюється єдина підлеглість. Одержання наказу або розпорядження тільки від одного начальника - необхідна умова єдності дій, координації сил, поєднання зусиль. Подвійне командування не тільки зайве, а й шкідливе;

5) обмежується кількість підлеглих. Норма управління визначається діапазоном контролю, який залежить від типу виробництва, його складності;

6) обмежується кількість ланок управління: чим їх більше, тим довше йде інформація знизу вгору і розпорядження зверху вниз, чим більше можливостей перекручування їх у процесі передачі;

7) чітко розрізняються і координуються функції лінійного керівництва і функціональних служб;

8) вищим керівництвом координується відповідальність служб.

Для забезпечення координації відповідальності на підприємстві потрібно регулярно аналізувати такі фактори:

- взаємозв'язки основних елементів діючих систем управління, планування, комерційний розрахунок і стимулювання;
- поділ праці за досягнутого рівня концентрації, спеціалізації і комбінування виробництва в об'єднанні (підприємстві);
- зміну коопераційних зв'язків, включення і виділення виробничих ланок;
- умови збуту та ресурсне забезпечення;
- функції управління об'єднанням (підприємством);
- структуру виробів і виробництва (наприклад, повне використання сировини і матеріалів, зміна кон'юнктури ринку збуту), враховуючи допоміжне виробництво;
- технологію виробництва;
- управління процесом оновлення виробництва;
- суб'єктивні умови управління (відносини з нижчими керівниками);

- використання засобів раціоналізації процесу управління (оргтехніка, комп'ютери, засоби зв'язку, телеапаратура тощо).

На основі результатів аналізу цих факторів переглядаються структура, функції управління і створюються передумови для безпосередньої перебудови організаційної структури управління.

У процесі вдосконалення організаційної структури управління важливого значення набуває своєчасне реагування на якісні зміни процесу виробництва. Це потребує проведення систематичного аналізу і прийняття на основі його результатів відповідних рішень. Всі організаційні рішення призначені забезпечити гнучкість форм управління і виробництва. Стратегія розвитку народного господарства вимагає реалізації найближчим часом структурних перетворень у повній залежності від форм власності на всіх рівнях управління.

Сьогодні простежується тенденція до формування на великих і середніх підприємствах чотириступінчатої, а на малих - триступінчатої організаційної структури управління.

Перша включає такі рівні управління: 1) директор, 2) функціональний керівник (заступник директора), 3) начальник цеху, 4) начальник зміни (керівник групи, майстер); друга: 1) директор, 2) начальник цеху, 3) начальник зміни (керівник групи, майстер).

9.2. Проведення аналізу середовища організації

Стратегічне управління розглядає оточення як сукупність трьох середовищ: макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища організації. Розглянемо більш детально те, як аналізується кожне з середовищ.

Аналіз макрооточення.

Макрооточення створює загальні умови знаходження організації в зовнішньому *середовищі*. В більшості випадків макрооточення не має специфічного характеру, застосовного до окремо взятої організації.

Економічна компонента

Вивчення *економічної компоненти* макрооточення дозволяє зрозуміти те, як формують і розподіляють ресурси.

Аналіз економічної компоненти у жодному випадку не повинен зводитися до аналізу окремих її складових. Він повинен бути направлений на комплексну оцінку її стану. В першу чергу, це фіксація рівня ризику, ступеню напруженості конкуренції і рівня ділової привабливості.

Правова компонента

Аналіз правового регулювання, що припускає вивчення законів і інших нормативних актів, що встановлюють правові норми і рамки відносин, дає організації можливість визначити для себе допустимі межі дій у взаємовідносинах з іншими суб'єктами права і прийнятні методи відстоювання своїх інтересів. Вивчення правового регулювання не повинне зводитися тільки до вивчення змісту правових актів. Важливо звертати увагу на такі аспекти правового середовища, як дієвість правової системи, традиції в цій області і процесуальна сторона практичної реалізації законодавства.

Політична компонента

Політична складова макрооточення повинна вивчатися в першу чергу для того, щоб мати ясне уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства і про засоби, за допомогою яких держава має намір проводити в життя свою політику.

Соціальна компонента

Вивчення *соціальної компоненти* макрооточення спрямовано на те, щоб з'ясувати вплив на бізнес таких соціальних явищ і процесів, як: відношення людей до роботи і якості життя, існуючі в суспільстві звичаї і вірування, зростання населення, рівень освіти, мобільність людей та ін.

Технологічна компонента

Аналіз технологічної компоненти дозволяє своєчасно побачити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової продукції,

для вдосконалювання вироблюваної продукції і для модернізації технології виготовлення і збуту продукції.

Аналіз безпосереднього оточення

Вивчення безпосереднього оточення організації спрямовано на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими організація знаходиться в безпосередній взаємодії.

Покупці

Вивчення покупців дозволяє організації краще з'ясувати те, який продукт в найбільшій мірі прийматиметься покупцями, на який об'єм продажів може розраховувати організація, якою мірою покупці прихильні до продукту саме даної організації, наскільки можна розширити коло потенційних покупців, що чекає продукт в майбутньому і багато що інше.

Існує ряд чинників, що визначають торгову силу покупця, які обов'язково повинні бути розкриті і вивчені в процесі аналізу. До числа таких чинників відносяться:

- співвідношення ступеня залежності покупця від продавця і, навпаки, продавця від покупця;
- об'єм закупівель, здійснюваних покупцем;
- рівень інформованості покупця;
- наявність заміщаючих продуктів;
- чутливість покупця до ціни залежна від загальної вартості здійснюваних їм закупівель, від його орієнтації на певну марку, від наявності певних вимог до якості товару, від величини його доходу.

Постачальники

Аналіз постачальників був направлений на виявлення тих аспектів в діяльності суб'єктів, що забезпечують організацію різною сировиною, напівфабрикатами, енергетичними і інформаційними ресурсами, фінансами і т.п., від яких залежить ефективність роботи організації, собівартість і якість вироблюваного організацією продукту.

При вивченні постачальників матеріалів і комплектуючих в першу чергу слід звертати увагу на наступні характеристики їх діяльності:

- вартість товару, що поставляють;
- гарантія якості товару;
- часовий графік поставки товарів;
- пунктуальність і обов'язковість виконання умов поставки товару.

Конкуренти

Вивчення *конкурентів*, тобто тих, з ким організації доводиться боротися за покупця і за ресурси, які вона прагне отримати із зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє існування, займає особливе і дуже важливе місце в стратегічному управлінні. Таке вивчення спрямовано на те, щоб виявити слабкі та сильні сторони конкурентів і на базі цього побудувати свою стратегію конкурентної боротьби.

Ринок робочої сили

Аналіз *ринку робочої сили* направлений на те, щоб виявити його потенційні можливості в забезпеченні організації кадрами, необхідними для вирішення нею своїх завдань. Організація повинна вивчати ринок робочої сили як з погляду наявності на цьому ринку кадрів необхідної спеціальності і кваліфікації, необхідного рівня освіти, необхідного віку, статі і т.п., так і з погляду вартості робочої сили.

Аналіз внутрішнього середовища

Внутрішнє середовище організації — це та частина загального середовища, яка знаходиться в межах організації. Вона надає постійну і найбезпосереднішу дію на функціонування організації. Внутрішнє середовище має декілька зрізів, стан яких в сукупності визначає той потенціал і ті можливості, які має у своєму розпорядженні організація.

Зрізи внутрішнього середовища

Кадровий зріз внутрішнього середовища охоплює такі процеси, як:

- взаємодія менеджерів і робітників;
- наймання, навчання і просування кадрів;

- оцінка результатів праці і стимулювання;
- створення і підтримка відносин між працівниками і т.п.

Організаційний зріз включає:

- комунікаційні процеси;
- організаційні структури;
- норми, правила, процедури;
- розподіл прав і відповідальності;
- ієрархію підкорення.

У виробничий зріз входять:

- виготовлення продукту;
- постачання і ведення складського господарства;
- обслуговування технологічного парку;
- здійснення досліджень і розробок.

Маркетинговий зріз внутрішнього середовища організації охоплює наступні сторони, які пов'язані з реалізацією продукції:

- стратегія продукту, стратегія ціноутворення;
- стратегія просування продукту на ринку;
- вибір ринків збуту і систем розподілу.

Фінансовий зріз включає процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів в організації:

- підтримка належного рівня ліквідності і забезпечення прибутковості;
- створення інвестиційних можливостей і т.п.

Внутрішнє середовище як би повністю пронизується *організаційною культурою*, яка також повинна піддаватися найсерйознішому вивченню.

Сильні і слабкі сторони організації

Вивчення внутрішнього середовища спрямовано на з'ясування того, якими сильними і слабкими сторонами володіє організація. Сильні сторони служать базою, на яку організація спирається в конкурентній боротьбі і яку вона повинна прагнути розширювати і укріплювати. Слабкі сторони — це предмет пиль-

ної уваги з боку керівництва, яке повинне робити все можливе, щоб позбутися них.

Аналіз організаційної культури.

Разом з вивченням різних аспектів внутрішнього середовища організації дуже велике значення має також аналіз організаційної культури.

Розумінню організаційної культури сприяє вивчення того, чи існують в організації стійкі заповіді, неписані норми поведінки, ритуальні заходи, перекази, герої і т.п. і наскільки про це обізнані всі співробітники організації, наскільки серйозно вони відносяться до всього цього. Якщо співробітники добре проінформовані про історію організації, серйозно і з повагою відносяться до правил, ритуалів і організаційних символів, то можна упевнено припустити, що організація володіє сильною організаційною культурою.

9.3. Принципи формування оргструктур управління виробництвом

Проектування та раціоналізація діючих організаційних структур управління можливі лише на чітко науковій методологічній основі, якою є система принципів формування організаційних структур управління:

1. Принцип єдності мети передбачає наявність чітко сформульованої мети фірми.
2. Принцип первинності функцій і вторинності структури: побудова організаційної структури повинна базуватися на виявленні складу та змісту функцій управління. Не слід ототожнювати функцію управління з функціями підрозділу апарату управління, оскільки залежно від трудомісткості функції можуть виконувати кілька підрозділів, або один підрозділ може здійснювати діяльність у межах кількох функцій.
3. Принцип функціональної замкнутості підрозділів апарату управління: коло завдань для кожного структурного підрозділу повинно бути чітко орієнтоване на досягнення мети управління з відповідної функції.
4. Простота організаційної структури: чим простіше та чіткіше побудована структура управління, тим легше персоналу зрозуміти і пристосуватися до даної форми управління і активно брати участь у реалізації мети фірми. Крім того, кі-

лькість ланок і рівнів управління повинні бути мінімальними. Чим більшою їх кількістю характеризується система управління, тим більш тривалим є процес передавання інформації по горизонталі і вертикалі, тим більшою є небезпека виникнення значних комунікаційних бар'єрів.

5. Принцип єдності розпорядництва: працівник повинен отримувати накази лише від одного начальника. За словами А. Файоля, для сукупності операцій, що переслідують одну мету, повинні бути один керівник та одна програма. Це необхідна умова єдності дій, координації зусиль.

6. Визначення оптимальної норми керованості: кількість підлеглих, які підпорядковані одному керівникові, повинна бути обмеженою. Норма керованості визначається характером роботи керівника та стосунками керівників і підлеглих. Керівник може мати більшу кількість підлеглих і більш однорідними є проблеми, які він вирішує. З цього випливає, що кількість підлеглих повинна бути меншою на вищих рівнях управління та більшою на нижчих рівнях.

7. Встановлення оптимального співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління: у всіх організаціях існує певний рівень децентралізації, оскільки абсолютна централізація практично неможлива. Рівень децентралізації регулюється рядом чинників (розміри компанії, масштаби проектів, однорідність робіт, філософія керівників стратегічного рівня та філософія підлеглих, функціональна сфера діяльності тощо).

8. Принцип зворотного зв'язку: завдяки цьому принципу забезпечується можливість здійснення постійного контролю за результатами функціонування системи та створюються умови для її коригування.

Перелічені принципи побудови організаційних структур управління підприємством взаємозв'язані та взаємозумовлені. Кожен з них має самостійне значення, але тільки спільне їх використання забезпечує комплексний, науковий характер проектування організаційних структур управління виробництвом.

10. Організаційна культура і управління стратегічними змінами

10.1. Роль бізнесу в суспільстві.

10.2. Соціальна відповідальність.

10.3. Етика і сучасне управління.

10.4. Підвищення показників етичності поведінки.

10.1. Роль бізнесу в суспільстві

Еволюція соціальної відповідальності у бізнесі

Вже на початку ХХ ст. деякі керівники прагнули, щоб суспільство, в якому вони функціонують, також було у вигазі. Адже по суті бізнес є продуктом суспільства. Тому суспільне середовище має соціальні очікування щодо підтримки з боку процвітаючих компаній. Чимало етично і морально відповідальних бізнесменів того часу відгукнулися на заклик своєї нації щодо матеріальної підтримки та допомоги.

Поступово у світі збільшувалося число прибічників і послідовників такого морально-етичного ставлення до бізнесу. Однак, наприклад, практично у всіх країнах були часи, коли головною турботою підприємств було елементарне виживання (США - період великої депресії 30-х років; Україна - початок становлення незалежності у 90-х роках ХХ ст.). На етичний бік бізнесу здебільшого впливають економічні фактори. Серед активних прибічників концепції соціальної відповідальності у бізнесі був і голова фірми "Сіре" Роберт Вуд. Серед керівників ділових підприємств він одним із перших (30-40 роки) визнав обов'язок бізнесменів нести соціальну відповідальність перед суспільством і підтримувати його розвиток.

У 50-ті роки з'явилася перша ґрунтовна праця на тему соціальної відповідальності - книга Хоуарда Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена», в якій він закликав керівників процвітаючих компаній усвідомлювати перспективи соціальної відповідальності при прийнятті ділових рішень. Він підкреслював, що саме така поведінка може дати соціальний і економічний зиск суспільству. Оскільки економічне середовище побічно впливає на діяльність фірми, перспективи соціальної відповідальності очевидні. Саме розуміння таких перспектив змусило багатьох бізнесменів і політиків перейти від слів до діла. У різних сферах суспільства виявилась їхня активна громадянська позиція, зокрема щодо питань рівноправності жінок, забруднення навколишнього

середовища відходами промислового виробництва, роззброєння, атомної енергетики, порятунку країн третього світу від голоду, захисту флори та фауни тощо.

Прибуток і ефективність

Будь-яка організація як економічна цілісна структура має турбуватися про ефективність використання своїх ресурсів і збільшення прибутку. Дотримуючись цих критеріїв вона виконує і свою соціальну місію - забезпечення громадян необхідними продуктами і послугами, задоволення їхніх первинних і вторинних потреб. Діяльність в бізнесі має бути спрямована на збільшення прибутку за умови, що підприємець не вдається до шахрайства і бере участь у відкритій конкурентній боротьбі. Це одна точка зору на роль бізнесу в суспільстві.

Пряма соціальна дія

Інша точка зору на роль бізнесу виявляється в тому, що організації повинні нести відповідальність перед суспільством, в якому вони функціонують, а не тільки забезпечувати ефективність, зайнятість, одержання прибутків, дотримання законів. Вони мають спрямовувати частину своїх ресурсів і зусиль на соціальні канали.

Ця точка зору значною мірою визначається суспільними сподіваннями щодо відповідальних дій організацій у таких сферах, як захист навколишнього середовища, охорона здоров'я і безпека, громадянські права, захист інтересів споживачів тощо. Фахівець у галузі управління Кіт Девіс зазначає, що бізнес повинен бути активно соціальним, відповідальним через "залізний закон відповідальності". У довгостроковій перспективі ті організації, які не відгукуються на сподівання суспільства і не несуть прямої соціальної відповідальності, зникнуть. Поступово суспільне середовище позбавить їх можливості вести високоприбуткову діяльність.

Така точка зору ґрунтується на тому, що сучасна організація є частиною внутрішнього і зовнішнього середовища, яке має багато складових (місцеві общини, посередники, споживачі, постачальники, засоби інформації,

союзи або об'єднання робітників, акціонери). Це багат шарове суспільне середовище може відчутно впливати на досягнення організацією своїх цілей. Тому вона має врівноважувати чисто економічні цілі з соціально-економічними інтересами. *Наприклад*, "Харківська бісквітна фабрика" (Україна) постійно надає допомогу дитячим будинкам, початковим, середнім і вищим навчальним закладам, молодіжним організаціям у придбанні комп'ютерної техніки, спортивного інвентаря, надає необхідні для навчання матеріали збіднілим прошаркам населення; "Ай Бі Ем" (США) створила спеціальні програми субсидування освіти, охорони здоров'я, культурної сфери. Спеціально для цього створено центри навчання, в які фірма направляє своїх співробітників для надання допомоги дітям, інвалідам, пенсіонерам.

Юридична відповідальність у порівнянні з соціальною відповідальністю. Під юридичною відповідальністю розуміють додержання конкретних законів і норм державного регулювання, які визначають, що може, а що не повинна робити організація. Кожне питання діяльності фірми регламентують численні закони та нормативи. *Наприклад*, яким має бути допустимий рівень токсичних речовин у промислових стоках; якими є мінімальні вимоги до безпеки продукції; якого типу товари можна продавати іншим країнам та ін. Організація, яка підпорядковується всім цим законам і нормативам, веде себе юридично відповідальним чином. Але з точки зору соціальної відповідальності вона може бути і на поганому рахунку.

Соціальна відповідальність, на відміну від юридичної, - це визначений рівень добровільного відгуку організації на соціальні проблеми. *Наприклад*, закон не примушує популярних музикантів передавати більшу частину зароблених коштів населенню, яке постраждало, приміром, від землетрусу, але чимало прикладів, коли вони, жертвуючи своїм часом, допомагали зібрати необхідні кошти для голодуючих та постраждалих від стихійних лих. Це приклади соціально відповідальної поведінки.

Аргументи за і проти соціальної відповідальності

Суперечки щодо ролі бізнесу в суспільстві викликали численні аргументи за і проти соціальної відповідальності. Аргументами на користь соціальної відповідальності є: *сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи: задоволення потреб і сподівань широкої публіки; наявність ресурсів для надання допомоги при вирішенні соціальних проблем; моральні зобов'язання про соціальну відповідальність.*

Сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи. Якщо організація інвестує соціальні програми, то в подальшому це може позитивно позначитися на її прибутку, бо споживачі, постачальники та місцеве населення будуть формувати в собі більш привабливий образ такого підприємства і тяжіти до нього.

Задоволення потреб і сподівань широкої публіки. Соціальна політика організації робить позитивний внесок у вирішення громадських проблем, суспільство відчуває потребу в залученні додаткових коштів у такі сфери, як охорона здоров'я, культура тощо. Соціальна відповідальність організацій передбачає соціальні очікування (сподівання) широких прошарків населення щодо підприємств, які займаються бізнесом.

Наявність ресурсів для надання допомоги при вирішенні соціальних проблем. Оскільки бізнес має у своєму розпорядженні значні людські та фінансові ресурси, йому доцільно було б передавати їх частку на соціальні потреби.

Моральні зобов'язання про соціальну відповідальність. Колектив підприємства є членами суспільства, тому норми моралі також повинні керувати їхньою поведінкою. Вони повинні діяти в рамках чинного законодавства і сприяти зміцненню моральних основ суспільства.

Аргументами проти соціальної відповідальності є: порушення принципу максимізації прибутку щодо організації; витрати на соціальні потреби; недостатній рівень звітності широкій публіці; некомпетентність вирішувати соціальні проблеми.

Порушення принципу максимізації прибутку. Використання частки коштів організації на соціальні потреби знижує її прибутковість і через це в деякій мірі втрачається зміст принципу максимізації прибутку.

Витрати на соціальні потреби. Кошти, які направляються на соціальні потреби, є для підприємства витратами, і можуть переноситися на споживачів у вигляді підвищення цін.

Недостатній рівень звітності широкій публіці. Доки суспільство не розробить для підприємств порядок прямої звітності, вони не завжди будуть брати участь у соціальних діях. Заплановані організацією соціальні програми повинні бути перевірені громадкістю і тільки після їх виконання заохочені (пільгове оподаткування, надання ринків збуту продукції тощо). Сьогодні соціальне залучення підприємств ще не має достатнього громадського контролю і здебільшого дії організацій носять популістський характер. Існує і зворотний бік звітності, коли громада доповідає організації, куди воно вклало надані кошти. Якщо вони витрачають не за призначенням, у подальшому організація не буде їх вкладати.

Некомпетентність вирішувати соціальні проблеми. Персонал підприємства може бути найкраще підготовлений до діяльності у сфері економіки, ринку, техніки, але не мати досвіду у вирішенні проблем соціального характеру. Удосконаленням суспільства повинні займатися фахівці, які працюють у відповідних державних установах і благодійних організаціях.

10.2. Соціальна відповідальність

Найбільшою перепорою в розробці програм соціальної відповідальності керівники вважають вимоги рядових працівників і менеджерів підвищувати свої доходи. Прагнення найшвидшого збільшення прибутку змушує організації відмовлятися від переведення частин своїх капіталів на соціальні програми.

І все-таки організації роблять певні кроки у сфері добровільної участі у громадському житті. *Наприклад*, фірма "Ніссан" у 1999 р. заявила про

відкликання 1,1 млн. своїх автомобілів (1989-1994 рр. випуску) для заміни дефектних конденсаторів, здатних спричинити пожежу. Ця акція обійшлася їй у 57 млн. дол. Це рішення було добровільним, а не наслідком правових вимог. Зовсім інакше повела себе фірма "Форд Моторз" у справі з автомобілем "Пінто". Після того, як три жінки загинули в автомобілях цієї моделі через загоряння машин, компанія була притягнута до суду. Цього не сталося б, якби керівники фірми не вважали за зайві витрати додання до конструкції машини деталі вартістю всього 11 доларів, що перешкодила б загорянню паливної системи.

Організації повинні використовувати частину своїх ресурсів і зусиль на потреби суспільства, серед яких функціонує підприємство. Не варто думати, нібито на соціально відповідальну поведінку здатні лише великі підприємства. *Наприклад*, організації з прибирання сміття або продажу піци також можуть бути соціально відповідальними, якщо вони стають спонсорами хокейної команди або організують для школярів екскурсії з метою ознайомлення зі своєю роботою.

Проте не підлягає сумніву, що прибуток є важливим аспектом у виживанні організацій. Для будь-якого підприємства на першому місці стоїть виживання, а вже потім - проблеми суспільства. Якщо підприємство не здатне раціонально використовувати свої прибутки, питання про соціальну відповідальність стає нереальним. Але щоб там не було, організації мають вести свої справи відповідно до суспільних потреб. Щоб зробити суспільне середовище більш сприятливим для організації, її керівники повинні відгукуватися на його проблеми. Витрати на соціальну відповідальність мають бути завжди виправдані ставленням суспільства до фірми, удосконаленням та оновленням різних його сегментів.

10.3. Етика і сучасне управління

Проблема соціальної відповідальності тісно пов'язана з особистісними цінностями як загальними переконаннями стосовно добра і зла. Кожний кері-

вник має свій, визначений і тільки йому властивий набір особистісних характеристик та етичних переконань. Свої духовні цінності він переносить і на організацію. Тому взаємодія підприємства з соціальним середовищем багато в чому визначається внутрішніми переконаннями та настановами її формального лідера.

Щоб зробити вибір на користь правильної поведінки, важливо мати початкове уявлення про етику. Етика – це наука про мораль. Але моральність визначається і оцінюється суспільством. Тому принципи, які зобов'язані наслідувати керівник і його фірма, мають спиратися на правильну, з точки зору суспільства, поведінку. *Наприклад*, майже всі американці вважають, що неетично давати хабара чиновнику заради одержання контракту. Але популярності набула так звана «підмазка» - невеликі виплати іноземним урядовим чиновникам, які здійснюються американськими компаніями за кордоном. США визнають допустимість хабарів за кордоном, бо згідно з законом про оподаткування підприємств, такі напівлегальні подачки готівкою відраховуються із сум, що підлягають оподаткуванню. Так, виплати митнику за прискорення проходження митних формальностей допустимі і за законом не обкладаються податком. Однак вони визначаються незаконними, якщо здійснюються на території США.

Іншим *прикладом* сумнівної етики є дії корпорації «Менвіл»: вона десятиліттями блокувала інформацію про шкідливість для здоров'я людини азбестового пилу. Зрештою суд штату Нью-Джерсі розглянув позовні заяви багатьох робітників і поставив перед компанією вимогу перерахувати 80 % акцій у відповідний фонд для виплати компенсацій постраждалим. Цей приклад свідчить про наявність розмежування між допустимою і недопустимою поведінкою керівництва організацій.

Керівники повинні стояти на варті економічних інтересів компанії, але не переходити межу соціальної етики. Таким чином, етика управління організацією є свого роду конфліктом між економічними показниками компанії і показниками соціальної відповідальності.

Результати досліджень етичної поведінки організацій. За даними ООН на кінець XX ст. близько 1/3 найбільших компаній світу поводити себе протиправно. Згідно з громадським опитуванням знижується загальний етичний рівень бізнесу. Найбільш розповсюдженими варіантами неетичної ділової практики є хабарі, підробка документів, недостовірні фінансові звіти, штучне підвищення цін тощо.

Причинами поширення неетичної поведінки керівники підприємств вважають конкурентну боротьбу, прагнення до надприбутку, загальне зниження ролі етики в американському суспільстві. У нас останнім часом також відчуваються ці проблеми.

Останні дослідження в цій галузі свідчать, що значний вплив на прийняття неетичних рішень має поведінка керівників організацій. Суспільству слід удосконалити соціальний портрет керівника приватного бізнесу. Те, що робить і як веде себе «господар» є основним фактором впливу на поведінку підлеглого. Поводячись етично, керівник може помітно впливати на етику поведінки своїх співробітників.

10.4. Підвищення показників етичності поведінки

Організації здійснюють різноманітні заходи з метою підвищення етичності поведінки керівників і рядових працівників: розробляють етичні нормативи; створюють комітети з етики; проводять соціальні ревізії; навчають етичній поведінці.

Етичні нормативи є загально прийнятими цінностями та правилами етики, яких повинні дотримуватися працівники організацій. Вони розробляються для формулювання цілей організації, створення етичної атмосфери, визначення етичних рекомендацій у процесі прийняття рішень. До варіантів поведінки, які, як правило, забороняються етичними нормативами, належать хабарі, здирництво, подарунки, одержання співучасником частки незаконно отриманих грошей, шахрайство, розголошення засекреченої інформації компанії, протиправна поведінка заради інтересів фірми. Звичайно організації доводять

етичні нормативи до своїх працівників у вигляді друкованих матеріалів, створюють робочі групи з етичних нормативів.

Комітети з етики. Деякі організації створюють постійно діючі комітети для оцінки дій своїх працівників. Майже всі члени таких комітетів - керівники вищого рівня. Деякі організації спеціально наймають фахівця з етики бізнесу (адвокат з етики), завданням якого є розробка рішень з етичних питань, пов'язаних з діяльністю організації. Адвокат з етики розробляє також нормативні документи з політики соціальної відповідальності організації і пропонує заходи з її вирішення.

Соціальні ревізії призначені для оцінки і складання звітів про соціальний вплив організації. Прибічники соціальної ревізії вважають, що такі звіти свідчать про рівень соціальної відповідальності організації. *Наприклад*, провівши соціальні ревізії підприємств на державному і корпоративному рівнях, можна говорити про їх реальну соціальну політику. У щорічних оглядах американського журналу «Форчун» подається перелік найбільш і найменш шанованих суспільством компаній, їх рейтинг визначається індексом «відповідальності» перед суспільством. Інформація збирається методом соціальних ревізій.

Навчання етичній поведінці - ще один підхід, який використовують організації для підвищення етичності своїх співробітників. Працівників знайомлять з етикою бізнесу, підвищують їх сприйнятливість до етичних проблем. На університетському рівні етика як предмет входить до курсу навчання бізнесу. Завдяки цьому ті, хто навчається, починають краще розуміти проблеми моралі і соціальних очікувань суспільства. Останнім часом багато організацій свідомо прагнуть підвищити свої етичні показники, бо це дозволяє їм бути на перших ролях в об'єктиві суспільних симпатій.

11. Учасники процесу проведення стратегічних змін

Вище керівництво фірми представлене радою директорів (спостережною радою) і правлінням. Між радою директорів і правлінням функції розподілені

так: правління здійснює практичну реалізацію загальної політики, рада — її вироблення.

Рада директорів

Загальні збори акціонерів обирають раду директорів. Кількісний склад членів ради визначено статутом фірми. Однак з часом він може бути змінений. Раду директорів очолює голова правління. Фактично його призначає рада директорів, отже, голова діє під безпосереднім контролем ради. Формально вважають, що на цю посаду обирають загальні збори акціонерів чи пайовики, наприклад, в американських, англійських та японських компаніях — рада директорів, у компаніях ФРН — рада спостерігачів, у французьких компаніях — адміністративна рада або національна рада, в шведських компаніях — правління, яке шведи перекладають англійською мовою як рада директорів.

Правління

Правління очолює президент. Воно складається з кількох членів, що призначаються радою директорів, які або керують певними закріпленими за ними ділянками роботи, або тільки беруть участь у вирішенні питань на засіданнях правління.

У вигляді заробітної плати, а інколи у вигляді відрахувань від прибутку члени правління одержують певну (як правило, високу) винагороду.

Загальним зборам акціонерів правління подає річний звіт, баланс і проект розподілу прибутків. Загальні збори акціонерів, що скликаються один раз на рік, затверджують ці документи, які перед тим перевіряють ревізори та рада директорів.

У великих міжнародних компаніях роль ради директорів у сучасних умовах помітно зросла. Насамперед це пов'язано з подальшою інтернаціоналізацією виробництва й капіталу, зростанням міжфірмових економічних зв'язків, поглибленням зв'язків і взаємозалежності промислових компаній, банків та інших кредитних установ, посиленням планування в управлінні науково-технічною та виробничо-збутовою діяльністю фірм.

Як ланка, що організовує і спрямовує операції всієї фірми, на сучасному етапі виступає рада директорів. Прийняті нею рішення є основою для оперативної діяльності правління. Рада директорів складає ціль і установки, насамперед довгострокового характеру, в межах яких і здійснюється управлінська діяльність, що й визначає її централізацію.

Раді директорів належить також роль координуючого органу, що здійснює узгодження діяльності різних служб управління на різних рівнях, що в керівництві фірмою забезпечує проведення єдиної лінії.

Виконання таких функцій радою директорів свідчить про те, що вона зосереджує в своїх руках всі найважливіші питання, які стосуються діяльності фірми в цілому та її ролі в системі міжнародних фінансових зв'язків.

Так, до функцій ради директорів належать такі:

- вироблення генеральної стратегії і довгострокових планів розвитку фірми, виходячи з основних напрямків її господарської діяльності;
- диверсифікація виробничих програм, визначення структури капіталу, розподіл ресурсів;
- злиття та поглинання;
- контроль за виконанням виконавчою ланкою рішень, прийнятих вищим керівництвом, оцінка його управлінської діяльності;
- здійснення внутрішньофірмової координації всіх підрозділів.

Рада директорів виконує внутрішньофірмову координацію визначенням у рамках досягнення компанією на основі прийняття довгострокових і поточних планів розвитку загальних цілей і конкретних завдань (директив) у кожному підрозділі.

На вищу виконавчу ланку в особі головного адміністратора рада директорів покладає виконання поставлених завдань і директив. Вона також контролює їх виконання.

До складу ради директорів часто входять члени правління, тобто працівники оперативної ланки управління, які відповідають за конкретне виконання рі-

шень ради. Це сприяє підвищенню компетентності останнього з питань, з яких вони приймаються, цим підсилюється керівна роль ради.

Рада директорів, як правило, сама рішень не розробляє. Вона лише обговорює і приймає рішення, що стосуються стратегічних напрямів розвитку фірми, їх готують на основі рекомендацій, що розробляють у спеціальних комітетах, створених при раді директорів.

Залежно від функцій, що виконуються, комітети можуть бути загальноуправлінські (виконавчі, фінансові, ревізійні, з розробки політики), функціональні, інформаційні.

Основне завдання комітетів — здійснення внутрішньофірмової функціональної координації насамперед при розробці програм довгострокового розвитку, узгодженість діяльності різних груп у процесі досягнення головної мети в різних сферах управління. Йдеться про посилення узгодженості між різними службами при розробці проектів рішення, представлених раді директорів, що досягається через попереднє їх обговорення з усіма зацікавленими підрозділами для досягнення єдиної думки з основних напрямків господарської діяльності фірми.

Комітети як дорадчі органи до обговорення питань залучають тих керівників та фахівців, від яких залежить прийняття та виконання відповідних рішень. Саме в цьому знаходить своє вираження реалізація принципу відокремлення стратегічних та координаційних функцій від оперативного управління, націлених на виконання рішень, прийнятих на вищому рівні управління.

Відзначено, що у зміцненні злагоди в управлінні мають потребу передусім великі фірми, що випускають складну та різноманітну за номенклатурою продукцію, для якої важливе значення має внутрішньофірмова координація всіх підрозділів.

Виходячи з довгострокової перспективи розвитку, це насамперед стосується питань вироблення глобальної політики діяльності фірми, що, в свою чергу, потребує отримання та всебічного вивчення інформації від усіх структурних підрозділів фірми.

Для розробки найважливіших стратегічних рішень залучається значна чисельність науково-технічних фахівців та консультантів, оскільки управління великими за сферою і масштабами діяльності господарськими імперіями потребує не тільки висококваліфікованого персоналу в галузі власного управління, а й різних наукових і технічних знань. Наприклад, практично в усіх великих компаніях серед функціональних комітетів є комітет з планування (або плановий комітет), який координує діяльність служб та відділів маркетингу, НДКР, організації виробництва, фінансування, а також виробничих відділів з відповідних напрямків діяльності фірми. Комітет з планування не тільки затверджує плани розвитку компанії, а й вирішує питання технічної політики, несе відповідальність за проведення єдиної стратегії фірми в галузі нововведень.

Раді директорів належить важливе місце у встановленні тісних стосунків з банками й промисловими фірмами, у тому числі через переплетення директоратів. Це є наслідком процесів, що відображають посилення процесу інтернаціоналізації, який об'єктивно потребує конкретного узгодження цілей і напрямів розвитку між окремими великими міжнародними фірмами, тим більше між тими, що входять до одних і тих самих фінансових груп.

Розробка основних напрямів та шляхів їх досягнення передбачає узгодження цілей. Розробка певного механізму всередині фінансових груп набуває на сучасному етапі дедалі більш свідомого та цілеспрямованого характеру. Найважливіший засіб цього механізму - переплетення через особисте об'єднання ради директорів промислових компаній і банків.

Про посилення процесу зливання промислового й банківського капіталів у рамках окремих фінансових груп, об'єднаних багатосторонніми й стійкими зв'язками - фінансовими, розрахунково-кредитними по лінії участі в акціонерному капіталі, свідчить широка участь вищих керівників банків у раді директорів промислових компаній, а також зворотний процес введення представників промислових фірм до правління банків.

Закріплення особистого об'єднання і директорів, а також директорів закордонних дочірніх компаній і закордонних відділень банків, повсякденні зв'язки

банків та промислових фірм забезпечують фінансовій групі контроль над діяльністю фірми. Це означає, що рішення, які приймають ради директорів певної фірми з найважливіших питань (злиття та підпорядкування інших підприємств, фінансування великих витрат на наукові дослідження і розробки, капіталовкладення в нове будівництво і виробництво нових видів продукції) враховують інтереси фінансової групи в цілому.

На практиці це виявляється в тому, що банки через своїх представників у раді директорів великих промислових фірм мають можливість втручатись в їх господарську діяльність, нав'язувати їм свою волю. Шляхом переплетення директоратів встановлюються більш тісні зв'язки та контакти вищої адміністрації промислової фірми та банку. В ряді випадків ці контакти здійснюються повсякденно і мають за мету обмін інформацією, погодження фінансових питань та питань конкретної політики, надання взаємних консультацій.

У становленні більш тісних міжфірмових зв'язків з метою погодження основних стратегічних напрямів розвитку, надання взаємної інформації, розподілу ринків збуту, вироблення сумісних дій, розмежування виробничого профілю також зростає роль ради директорів.

У сучасних умовах істотні зміни відбуваються в правлінні — вищій оперативній ланці внутрішньофірмового управління. З одного боку, зміни відображають тенденцію до більш тісної ув'язки оперативного управління з глобальними цілями й стратегічними програмами, розробленими радою директорів, з другого — тенденцію посилення пристосування оперативного управління до поточних потреб виробництва. Це відрізняється швидкою еволюцією під впливом різних факторів, має більш складний характер.

Отже, відбувається ускладнення функцій оперативного управління, основними завданнями якого стають:

- здійснення контролю за практичною реалізацією поставлених цілей і завдань;
- формування загальної мети для кожного виробничого й функціонального підрозділу та доведення її до нових ланок управління;
- конкретизація рішень, що приймаються радою директорів.

Форми й методи управління, зорієнтовані на досягнення поставлених цілей і рішення конкретних господарських завдань, змінюються залежно від зміни обставин, хоча цілі фірми в основному залишаються незмінними й спрямовані на досягнення стійких прибутків. Це спонукає до необхідності постійного вдосконалення організаційного механізму оперативного управління, надання йому динамічності та найбільшої гнучкості.

В умовах ТНК, що має велике за масштабом складності і сфери діяльності виробництво, основною вимогою до оперативного управління є зростання відповідальності за прийняті принципові рішення з питань поточного управління. Звідси необхідність ретельного і всебічного врахування і оцінки основних факторів, що впливають на процес виробництва, і наслідків, до яких можуть привести прийняті рішення на сучасному етапі.

Якісно новим моментом в організації оперативного управління ТНК є гнучке поєднання двох принципів — колективної відповідальності за підготовку прийняття рішень, які стосуються поточної діяльності фірми і одноосібної відповідальності за їх реалізацію, і забезпечення нормального функціонування фірми.

Подібна ситуація потребує безпосередньої участі конкретних керівників виробничих і функціональних підрозділів в обговоренні й виробленні рішень із складних питань з урахуванням їхньої думки.

Це водночас передбачає повну відповідальність конкретного керівника за їх реалізацію, який звітує перед вищим органом управління і наділений відповідними повноваженнями, що свідчить про посилення персональної відповідальності за виконання рішень у конкретних галузях поточного управління фірмою.

Функції правління мають, як правило, досить невизначений характер, основні з яких такі:

- вироблення конкретного курсу дій, методів і програм, призначених для реалізації глобальних цілей компанії та керівництва з їх виконання;
- забезпечення внутрішньофірмових зв'язків і розрахунків;
- затвердження щорічних і квартальних бюджетів компанії;

- контроль за прибутковістю операцій;
- здійснення поточного планування;
- прийняття рішень з організаційних форм управління;
- керівництво науково-дослідними роботами, збутом і виробництвом;
- контроль за станом фінансової політики;
- проведення кадрової політики;
- делегування повноважень посадовим особам на нижчі рівні управління.

Отже, правління має розробляти поточну господарську політику фірми і стежити за її виконанням.

Найважливішим критерієм оцінки діяльності правління є забезпечення стабільних прибутків, оптимального обсягу продажу на ринку, високої якості та новизни продукції, а також надання споживачу послуг.

У сучасних умовах новим є членство одних і тих самих осіб вищої ланки управління як в правлінні, так і в раді директорів фірми, які одночасно беруть участь в розробці і прийнятті рішень з основних напрямів розвитку фірми і несуть безпосередньо відповідальність за їх реалізацію.

Це свідчить про те, що діяльність ради директорів спрямована на досягнення таких самих цілей, як і правління. Однак методи, конкретні завдання, що приймають для досягнення цих цілей, різні. Саме в цьому і полягає специфіка, що диктує необхідність розгляду діяльності ради директорів у правлінні як самостійних органів управління фірмою.

Високі вимоги до рівня організації діяльності фірми з реалізації рішень ставить ціновий підхід, що практикують в керівних органах ТНК у разі їх прийняття. При цьому особливого значення набуває посилення ролі особи, яка виступає безпосереднім організатором роботи всього управлінського персоналу компанії. У ТНК такою особою є головний адміністратор, якого називають головним керівником.

Стосовно ради директорів він поєднує функції виконавця, а щодо підвідомчих йому ланок управління — розпорядника.

Головний адміністратор одноосібно відповідає за реалізацію колективних рішень з питань поточного оперативного управління, тоді як правління виступає органом їх підготовки,

У розподілі між правлінням і головним адміністратором функцій і залежно від характеру діяльності стосовно до різних компаній є багато як загальних рис, так і особливостей, визначених законодавством кожної країни. Статутом фірми, традиціями і навіть описом посадових інструкцій передбачено, що: безпосереднє управління компанією в США покладається звичайно на головного адміністратора, в Англії — на директора-розпорядника, який входить до складу ради директорів. В американських компаніях цим самим займається свого роду колегія, яка складається з провідних посадових осіб, які відповідають за великі функціональні підрозділи, виробничі групи і відділення.

Функції оперативного управління в компаніях Франції виконує директор, який призначається адміністративною радою, а за поточне керівництво відповідає президент — генеральний директор, який є і головою правління.

Як правило, у великих американських компаніях 15-20 віце-президентів, причому залежно від повноважень і покладеної на них відповідальності їх називають старшими, провідними розпорядниками, віце-президентами та ін. Функції між ними чітко розмежовані. Так, провідні віце-президенти, як правило, керують центральними службами, займаються питаннями фінансів, здійснюють керівництво групами, що об'єднують виробничі відділення.

З посиленням диференціації повноважень особливо виділяється функція, пов'язана із здійсненням міжнародних операцій.

Характерним є надання віце-президентам великої самостійності у вирішенні всіх питань, які належать до компетенції підрозділів, якими вони керують, при повній особистій відповідальності за доручену справу.

Завдяки цьому головний адміністратор звільняється від значного обсягу поточної оперативної роботи і має можливість зосередити свою увагу на питаннях координації і контролю за діяльністю підлеглих йому ланок.

Диференціація повноважень між віце-президентами, наділеними оперативною самостійністю, не приводить, проте, до їх автономності. Вона передбачає систематичну координацію їх дій, виходячи з єдиної програми, визначеної політикою фірми. Функція погоджених дій окремих керівників, де особливу роль відіграє головний адміністратор, посилюється.

У зв'язку із зростанням масштабів і ускладненням виробництва збільшився обсяг управлінської діяльності, що зумовило появу у головного оперативного керівника фірми двох—чотирьох відповідальних помічників за конкретні види робіт. Така ситуація привела до створення нового органу колективного управління поточними операціями. Залежно від того, хто ним керує, його можна назвати групою вищого керівництва або групою президента. Цей орган складається з чотирьох-п'яти членів, наділених усіма повноваженнями головного оперативного керівника в закріпленій за ним сфері, та які відповідають за різні галузі діяльності фірми (фінанси, наукові дослідження, маркетинг, керівництво).

Управління оперативною діяльністю на вищому рівні — основна функція такого органу. Поставлена мета досягається підтримкою тісного повсякденного контакту між членами групи. Крім обов'язків, пов'язаних з роботою в конкретній ланці управління, вони контролюють роботу різних виробничих підрозділів. Усі рішення приймаються в групі на колегіальній основі. Водночас з будь-якого питання поточного оперативного управління кожен її член може приймати самостійні рішення.

Постійного вдосконалення механізму оперативного управління, що в сучасних умовах є одним з найважливіших напрямів теорії та практики управління, потребує посилення централізації в управлінні великими промисловими фірмами.

Центральні служби

Розширення масштабів міжнародних операцій промислових фірм привело до розширення потреби в збільшенні більш тісних функціональних зв'язків між їхніми окремими підрозділами щодо посилення координації дій останніх, спрямованих на забезпечення прибутків у цілому для компанії. Безпосередньо з цим

пов'язано підвищення значення функціональних служб на загальнокорпоративному рівні, що мають назву центральних служб чи відділів. Із суто дорадчих та консультативних вони перетворилися на органи, які здійснюють керівництво забезпеченням науково-технічної та виробничо-збутової діяльності в масштабах усієї фірми, а також найважливіші функції управління, маркетинг, планування, координацію, облік та контроль.

Роль цих служб зводиться до підготовки інформації та рекомендацій з усіх питань, що належать до їх компетенції, для прийняття рішень вищою ланкою керівництва. Водночас господарська самостійність виробничих відділень зумовлена необхідністю створення в їх рамках досить сильних функціональних служб (відділів) щодо забезпечення чіткої роботи фінансів, збуту, транспорту, кадрів, наукових досліджень, виробничо-збутової діяльності, контролю та обліку, маркетингу, планування. У результаті одні й ті самі функції почали здійснюватися як центральними, так і подібними службами у виробничих підрозділах. Це привело до диференціації функцій, що здійснюються в рамках окремих виробничих підрозділів і на загальнокорпоративному рівні.

Отже, прерогативою центральної служби стала функція стратегічного планування, а виробничих підрозділів — поточне планування. Тільки центральним службам належать деякі функції, такі, як удосконалення управління та підготовка кадрів.

Вищому керівництву фірми підпорядковуються центральні служби, оскільки вони виконують загальні функції з координації управління діяльністю всієї фірми. Очолюють їх віце-президенти, наділені спеціальними повноваженнями. Від розмірів та характеру діяльності фірми й ступеня складності її організаційної структури залежить апарат центральних служб.

Спеціалізація деяких служб на наданні послуг різним підрозділам, інших — на загальнофірмовому маркетингу, плануванні та контролі є важливою рисою змін, що нині відбуваються. При цьому триває значна диференціація функцій окремих центральних служб, змінюються напрям їхньої діяльності і рамки компетенції, з'являються зовсім нові обов'язки. Залежно від функцій, які вони

виконують, центральні служби зосереджуються на введенні одного чи кількох провідних або простих віце-президентів. У цьому виражається диференціація їх функцій.

За функціональною ознакою серед таких служб можна відокремити, наприклад, юридичну й адміністративну служби; у справах зв'язку з громадськими, урядовими та іншими організаціями; з організації та обслуговування виробництва, маркетингу й планування.

Забезпечення координації роботи відповідних функціональних підрозділів виробничих відділень, що здійснюється за трьома найважливішими напрямками функціональних зв'язків, є основним завданням у діяльності центральних служб.

Зв'язки щодо лінії організації та обслуговування виробничого процесу в межах фірми в цілому.

До цих зв'язків входять координація функцій центральних служб та служб виробничих відділень з питань вдосконалення технологічних процесів, впровадження нової техніки, наукових досліджень, розробки нової продукції тощо.

Виявлення шляхів і засобів для зниження витрат виробництва, забезпечення якомога вищої рентабельності виробництва є основною метою центральних служб обслуговування виробництва чи його організації. З аналогічними службами відділень і навіть деяких підприємств вони підтримують найтісніші контакти, координують їхні спільні зусилля щодо використання нових систем управління, впровадження технічних нововведень, вишукування можливостей скорочення витрат виробництва, застосування більш сучасних методів виробництва.

У галузі наукових досліджень такі служби об'єднують і спрямовують зусилля виробничих відділень, здійснюють керівництво діяльністю конструкторських бюро, лабораторій, наукових і науково-технічних центрів.

У сучасних умовах більш чітко проявляються тенденції до централізації наукових досліджень у єдиному органі — головному центрі з проведення досліджень та інженерно-конструкторських робіт. До обов'язків центральних (ін-

женерно-конструкторських) або технічних служб, діяльністю яких керують віце-президенти, входить в основному координація і контроль за впровадженням у виробництво нових товарів у виробничих відділеннях.

Із службами маркетингу безпосередньо й найбільш тісно пов'язані служби НДДКР. Вони здійснюють функціональні зв'язки як по лінії центральних служб, так і у виробничих відділеннях за всіма функціональними напрямками.

Планування

Функціональним напрямом, за яким відбувається зв'язок між центральними службами й аналогічною функціональною службою у виробничому відділенні, є планування. Зв'язок встановлюється в основному через погодження проектів планів (стратегічного й поточного) та обмін необхідною інформацією.

Зв'язки

Зв'язки по лінії обліку й контролю, особливо фінансового, за виконанням поставлених перед ними завдань також є важливим напрямком функціональних зв'язків.

Про необхідність спрямовувати діяльність відділень, якщо вони не виконують свої завдання, сигналізує центральна служба контролю. Цій службі підзвітні контролери заводів і відділень, вона несе відповідальність за загальний стан обліку й звітності в корпорації і часто наділена правом давати відповідні розпорядження.

Відбір потрібної інформації для вищого керівництва, аналіз даних, які передаються йому, також входять до обов'язків центральної служби контролю.

Спостереження за виконанням бюджету фірми, що є основним знаряддям планування в руках вищої адміністрації, — основне завдання центральної служби. Через службу фінансів, яка здійснює суворий контроль за витратами і доходами, відбувається контроль за фінансовою діяльністю виробничих відділень.

Однією з характерних особливостей, спричинених ускладненням процесу управління великими фірмами, є поява ряду нових функцій. Результатом цього стало створення додаткових функціональних підрозділів. До них передусім можна віднести центральні служби з удосконалення організаційної структури

управління, які мають різні назви. Вони займаються питаннями перспективного планування організаційної структури, розробкою гнучких організаційних механізмів, здатних швидко перебудовуватися під впливом змін технічних, комерційних та інших умов, визначенням цілеспрямованих пропорцій у використанні принципів централізації і децентралізації в управлінні. З ними тісно пов'язані служби, що з'явилися останніми роками, автоматизованих систем, які передбачають впровадження методів управління, що ґрунтуються на обробці інформації за допомогою електронно-обчислювальних машин.

Названі служби підпорядковані спільним завданням раціонального управління, налагодження ефективних організаційних зв'язків, процесів обґрунтування прийнятих управлінських рішень.

Здійсненням зовнішніх зв'язків фірми з урядовими органами на загальнодержавному і місцевому рівнях, з пресою та іншими засобами масової інформації, а також із споживачами та промисловістю у багатьох компаніях займаються спеціальні служби. Існують служби, до компетенції яких входять проблеми навоколишнього середовища.

Необхідність в організації управління окремими структурними підрозділами на основі функціонального підходу посилюється і поширюється на забезпечення розвитку кожного підрозділу окремо і посиленням централізації виробництва на рівні вищої ланки управління великої промислової фірми. Це безпосередньо пов'язано з розширенням застосування в управлінні цільового методу, при якому фірма розглядається як складне єдине ціле. Виробниче відділення виступає тут як взаємозалежна складова частина, основне завдання якої — забезпечення в цілому інтересів фірми. Це є важливою принциповою особливістю сучасної структури апарату управління ТНК, що впливає із поєднання в управлінні принципів децентралізації та централізації.

Виробниче відділення

Виробниче відділення — сучасна велика диверсифікаційна компанія, яка складається із значної кількості виробничих відділень, що можуть включати більш дрібні підрозділи, зокрема сектори та відділи. Управління виробничими

відділеннями здійснюють або лінійні адміністрації, або лінійні служби. Вони очолюють відділення (відділи), які в межах довірених їм підрозділів володіють повною самостійністю у вирішенні поточних оперативних питань.

Як самостійні господарські підрозділи виробничі відділення несуть всю відповідальність за підсумки своєї діяльності — рентабельність виробництва, а отже, і одержання прибутку. Ось чому виробничі підрозділи називають "центрами прибутку". Самостійність виробничих відділень повністю поширюється на здійснення таких видів діяльності, як маркетинг, підбір і розстановка кадрів, збут, облік і звітність, виробництво (включаючи технологію), наукові дослідження та розробка нової продукції.

Свободу дій керівник виробничого відділення має також у галузі ціноутворення, якщо рівень прибутку встановлюється в цілому для всього підрозділу, а не для кожного виду товару.

Водночас у ряді напрямів діяльності самостійність виробничого відділу обмежена відповідно до інтересів розвитку всієї фірми, що передусім зачіпає фінансування і планування. Так, без відповідного схвалення вищої адміністрації у межах встановленої суми відділ може проводити капітальні витрати.

У процесі розробки довгострокових планів відділення не бере участі, а подає для цього лише потрібну інформацію. Між виробничими відділеннями відносини будуються на комерційних засадах. Розрахунки між відділеннями здійснюються на основі внутрішніх (трансферних) цін і мають бухгалтерський характер. Між відділеннями ніякі платежі готівкою не провадяться. Якщо виробниче відділення не зареєстроване як дочірня компанія, то воно може мати юридичну самостійність. Тоді таке відділення має право від свого імені укладати комерційні угоди з іншими фірмами, саме складає баланс господарської діяльності.

Названі відділення мають власні правління, які самостійно вирішують оперативні й комерційні питання. За стан справ перед правлінням материнської компанії особисту відповідальність несуть керуючі виробничими відділеннями.

Кількість відділень тієї чи іншої компанії залежить від сфери діяльності, асортименту випущених товарів, розмірів фірми тощо.

Виробничо-господарські групи

Виробничо-господарські групи є стратегічними центрами господарювання. Груповий рівень управління — важлива форма управління ТНК, він є своєрідною з'єднувальною ланкою між вищою ланкою управління фірми та виробничими відділеннями.

Виробничо-господарська група, що об'єднує два чи кілька виробничих відділень, і являє собою груповий рівень управління. Мета таких груп — використання спільного науково-технічного та збутового досвіду, спрямованого на випуск певного продукту, координація діяльності виробничих відділень, що входять до їх складу, встановлення між ними необхідних виробничих зв'язків.

Усіма аспектами діяльності виробничих відділень, починаючи з розробки та впровадження у виробництво нової продукції і закінчуючи її реалізацією й організацією технічного обслуговування, керує група.

Якщо центрами прибутку продовжують залишатися відділення і від них залежить становище фірми в цілому, то група, як правило, здійснює контроль за виробничо-збутовою діяльністю відділень і, виходячи з важливих стратегічних рішень компанії в цілому, вносить необхідні корективи.

Виробничо-господарською групою керує віце-президент—розпорядник. Він несе відповідальність за вирішення всіх завдань, пов'язаних з розробкою, виробництвом і збутом продукції, що входить до номенклатури закріплених за ним виробничих відділень.

У своєму розпорядженні керівник групи має в деяких фірмах відповідні служби: технічних розробок, наукових досліджень, планування та контролю. Як правило, керівник групи підпорядковується провідному віце-президенту або безпосередньо президенту компанії чи головному адміністратору.

У деяких американських компаніях характерною особливістю організації групового рівня управління є наділення виробничо-господарських груп фінан-

совою самостійністю, яке й перетворює їх на так звані стратегічні центри господарювання.

У таких випадках група виступає як самостійний виробничо-господарський комплекс — центр прибутку. Поряд з виробничими підрозділами в своєму складі вона має різні функціональні служби, зокрема обслуговування споживачів, продажу, фінансування, збутові тощо.

За розробку стратегічних позицій фірми в одній чи кількох галузях господарювання, а також за кінцевий результат своєї діяльності відповідає внутрішньофірмовий організаційний підрозділ — стратегічний центр господарювання (СЦГ).

Диверсифікація діяльності фірми — об'єкт стратегічного планування. Сучасні тенденції в розвитку великих промислових фірм відображає організаційне створення виробничо-господарських груп. Під впливом науково-технічного прогресу спеціалізації виробництва в межах окремих компаній ставить їх у ще більшу залежність від ринків збуту й потребує створення таких гнучких організаційних форм управління, які б забезпечили на одному рівні концентрацію всіх функцій управління з випуску певного продукту.

В американських компаніях особливістю організаційної структури є те, що в них реалізація принципу групового управління виробничими відділеннями часто здійснюється через дочірні фірми, які спеціалізуються на випуску певного продукту.

Дочірня компанія наділена самостійністю не тільки у вирішенні поточних питань, а й у розробці стратегічних напрямів розвитку, що є особливістю такої побудови. Залежно від складності та повноти номенклатури в її рамках можуть створюватися більша чи менша кількість спеціалізованих підрозділів по окремих продуктах, які, здійснюючи координацію діяльності виробничих відділень, фактично реалізують принцип групового управління. За винятком маркетингу і планування власних функціональних служб така компанія, як правило, не має.

Величезне збільшення масштабів діяльності ТНК, ускладнення в умовах науково-технічного прогресу випущеної ними продукції, а також зростання її

номенклатури, значне розширення сфери регіонального розміщення виробництва, ускладнення виробничих та інших зв'язків — результат створення рівня групового управління. Це зумовило необхідність більш суворої координації і узгодження діяльності окремих виробничих підрозділів, а також потребувало організації нової додаткової сполучної ланки управління — групової. Хоча цей рівень управління і набуває різних форм та має в окремих компаніях деякі особливості, у розвитку організаційної структури централізованого управління діяльністю великих промислових фірм у сучасних умовах він є принциповим нововведенням.

Список літератури

1. Азоев Г.Л. Конкуренция, анализ, стратегия и практика. – М.: Е&М, 1996.
2. Академия рынка: маркетинг / Дайан А., Брукерель и др. – М.: Экономика, 1993.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
4. Бизнес-диагностика промышленных предприятий / Соломенникова Е.А., Гребнэк Г.В., Макарова В.Д. и др. – Новосибирск: НГУ, 1996.
5. Боумэн Клифф. Основы стратегического управления/ пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
6. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003.
7. Велесько Е.И. Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебное пособие. – Мн.:изд-во БГЭУ, 1997.
8. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: ИНФРА-М, 1999.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для ВУЗов. – М.: МГУ, 1995.
10. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища шк., 1995.
11. Герчиков В., Викарстафф С. Управление персоналом. – Новосибирск, 1995.
12. Дикань В.Л. Реформирование экономики Украины и конкурентоспособность предприятий – Х.: Основа, 1997.
13. Дикань В.Л., Иванилов А.С. Инновационная и инвестиционная политика в условиях обеспечения конкурентоустойчивости предприятий (Практические аспекты): Уч. пособие – Х.: ИСИО, 1996.
14. Зайцев Л.Г. Стратегический управління: Учебник для студентов ВУЗов – М.: Бином, 2003.
15. Карлоф Б. Деловая стратегия.- М.: Экономика, 1991.
16. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс, 1982.

17. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. – М.: Экономика, 1997.
18. Круглова И.Ю. Стратегический управління: Учебник для ВУЗов, М.: Инфра-М, 2003.
19. Кэмпбэлл Д. Стратегический управління: Учебник для ВУЗов, М.: Республика, 2003.
20. Мескон М. и др. Основы управління. – М.: Дело, 1992.
21. Основы внешнеэкономических знаний / Под ред. Фаминского И.П. – М.: 1990.
22. Попов С.А. Стратегическое управление: Модульная программа для менеджеров – М.: Инфра-М, 1999.
23. Семенов А.К. Стратегический управління. Практикум. – М.: Экономика, 2003.
24. Соколов Ю.В., Дикань В.Л., Позднякова Л.А. Стратегия предприятия и стратегический управління. – Х.: Олант, 2002.
25. Шершньова З.С., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: навчально-методичний посібник. – К., КНЕУ, 2001.
26. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. Градова А.П. - СПб., 1995.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ЖУРАВЕЛЬ Віталій Володимирович
ШЕВЧЕНКО Вікторія Сергіївна
ВІНОГРАДСЬКА Наталія Сергіївна

Тексти лекцій з навчальної дисципліни «**Стратегічне управління підприємством**» (для студентів 5 курсу заочної форми навчання і слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства»).

Редактор: *З. І. Зайцева*

Комп'ютерне верстання: *І. В. Волосожарова*

План 2010, поз.200 Л

Підп. до друку 03.06.2010 р.
Друк на ризографі.
Зам.№

Формат 60x84/1/16
Ум. друк. арк. 5,7
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:
Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК №731 від 19.12.2001