

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

**Л. В. Оболенцева,
І. В. Писарева,
Н. М. Влащенко**

**СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА
ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2023

УДК [005.21:005.52]:[005.936.3:005.336](075.8)

О-21

Автори:

Оболенцева Лариса Володимирівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

Писарева Ірина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

Влащенко Наталія Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рецензенти:

Карлова Олена Анатоліївна, доктор економічних наук, професор професор кафедри економіки та менеджменту Української інженерно-педагогічної академії;

Чечетова Наталія Федорівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та економіки навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

*Рекомендовано до друку Вченою радою ХНУМГ ім. О. М. Бекетова,
протокол № 8 від 5 квітня 2023 р.*

Оболенцева Л. В.

О-21 Стратегічна діагностика потенціалу організації : навч. посіб. / Л. В. Оболенцева, І. В. Писарева, Н. М. Влащенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 157 с.

Викладено зміст тем навчального курсу з дисципліни «Стратегічна діагностика потенціалу організації». Розглянуто теоретико-методичні та практичні аспекти формування, використання та діагностики потенціалу організації. Навчальний посібник містить запитання для самоперевірки їхнього засвоєння, структурно-логічні схеми для наочного сприйняття інформації.

Навчальний посібник розрахований на здобувачів та викладачів спеціальності 073 – Менеджмент, науковців і практиків економічної галузі, а також на всіх, хто цікавиться цією проблематикою.

УДК [005.21:005.52]:[005.936.3:005.336](075.8)

© Л. В. Оболенцева, І. В. Писарева, Н. М. Влащенко, 2023

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 СУТНІСТЬ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність, зміст та підходи до визначення поняття «потенціал».....	7
1.2 Загальна характеристика потенціалу підприємства.....	11
Запитання для самоконтролю.....	13
2 ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	15
2.1 Методичні та організаційно-економічні засади формування потенціалу підприємства.....	15
2.2 Методика вартісної оцінки розміру елементів потенціалу підприємства під час його формування.....	26
Запитання для самоконтролю.....	29
3 РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА.....	30
3.1 Стратегічні рішення: сутність, особливості, рівні.....	30
3.2 Процес прийняття стратегічних рішень.....	36
3.3 Стратегії підприємства та їхні класифікації.....	39
3.4 Еталонні стратегії розвитку підприємства.....	42
Запитання для самоконтролю.....	45
4 ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	46
4.1 Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування; стратегічний аналіз, стратегічний вибір; реалізація стратегії.....	46
4.2 Місія та цілі підприємства.....	51
4.3 Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства.....	54
4.4 Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування.....	54
Запитання для самоконтролю.....	61
5 ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	62
5.1 Методи і форми діагностики потенціалу підприємства.....	62

5.2	Методи діагностики фактичного стану економічного потенціалу підприємства.....	67
5.3	Діагностика потенціалу підприємства на основі рейтингового аналізу.....	70
	Запитання для самоконтролю.....	73
6	СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА.....	74
6.1	Сутність і цілі аналізу зовнішнього середовища підприємства.....	74
6.2	Фактори зовнішнього середовища підприємства.....	77
6.3	Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства.....	81
	Запитання для самоконтролю.....	86
7	СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ.....	88
7.1	Сутність поняття, класифікація видів стратегічного потенціалу.....	88
7.2	Основні підходи діагностики стратегічного потенціалу підприємства.....	89
7.3	Планування потенціалу і стратегії.....	94
7.4	Види конкурентних переваг.....	98
	Запитання для самоконтролю.....	106
8	РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	107
8.1	Економічна сутність і загальна характеристика видів ефективності потенціалу підприємства.....	107
8.2	Система показників вимірювання ефективності виробництва.....	108
8.3	Мотиваційні механізми як складова програм кращого використання потенціалу підприємства.....	113
	Запитання для самоконтролю.....	117
9	ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	118
9.1	Теоретичні основи проєктування систем управління потенціалом підприємства.....	118
9.2	Технологія проєктування систем управління потенціалом.....	120
9.3	Оцінка якості систем управління потенціалом підприємства.....	122
	Запитання для самоконтролю.....	125

10 ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ І ТАКТИЧНИХ ЦІЛЬОВИХ ОРІЄНТИРІВ.....	126
10.1 Місце інноваційного потенціалу підприємства у системі стратегічних і тактичних цільових орієнтирів.....	126
10.2 Формування стратегії науково-технічного розвитку на рівні підприємства.....	129
Запитання для самоконтролю.....	136
11 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	138
11.1 Ефективність управління потенціалом підприємства.....	138
11.2 Організаційно-економічні механізми функціонування потенціалу підприємства.....	139
11.3 Формування та реалізація корпоративних цілей удосконалення управління потенціалом.....	145
Запитання для самоконтролю.....	150
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	152

ВСТУП

У період спаду та поживавлення, у період стабільного функціонування менеджери прагнуть забезпечити своїм організаціям динамічний сталий розвиток, який передбачає розробку перспективних стратегічних планів. Вибір стратегії розвитку підприємства безпосередньо пов'язаний з дослідженням та врахуванням нових реалій навколишнього світу, які самі по собі не підказують організації, який курс їй обрати або як цей курс реалізовувати, але ставлять питання, відповіді на які будуть основою стратегії кожної окремої організації. Якщо в організації немає стратегії, то немає й способу визначити, які дії та рішення сприяють досягненню бажаних результатів, а які ведуть у хибному напрямку і лише розпорошують ресурси.

Для ефективного функціонування та забезпечення конкурентоспроможності підприємств та інших суб'єктів господарювання необхідно якісно розвивати матеріально-технічні, структурно-функціональні, соціально-трудова та інші елементи потенціалу. Це визначає виняткову увагу керівників підприємницьких структур до своєчасної комплексної діагностики потенціалу організації в розрізі окремих її складових, ефективного управління технологічними та організаційними змінами, а особливо до алгоритмів визначення та використання їхніх потенційних соціально-економічних можливостей.

Метою вивчення дисципліни «Стратегічна діагностика потенціалу організації» є оволодіння сучасними теоретичними основами стратегічної діагностики та практичними навичками прийняття стратегічних рішень в процесі забезпечення розвитку потенціалу підприємства.

Майбутні фахівці у сфері економіки та управління мають набути навичок щодо ідентифікації проблем в організації та обґрунтування методів їхнього вирішення; планування діяльності організації в стратегічному та тактичному розрізах; планування і здійснення інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення організації (підрозділу) тощо.

Навчальний посібник розрахований на здобувачів і викладачів спеціальності 073 – Менеджмент, науковців і практиків економічної галузі, а також на всіх, хто цікавиться цією проблематикою.

1 СУТНІСТЬ ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, зміст та підходи до визначення поняття «потенціал»

Вивчення еволюції наукового розуміння терміна «потенціал» дає змогу зробити висновок, що його запровадження в економічні дослідження було пов'язане з розробленням проблем комплексного оцінювання рівня розвитку виробничих сил у двадцяті роки минулого століття.

Термін «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «*potentia*» й означає «приховані можливості», які в господарській практиці завдяки праці можуть стати реальністю.

У вітчизняній економічній літературі цей термін у широкому розумінні трактують як можливості, наявні сили, запаси, засоби, котрі можуть бути використані, або як рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь. Тлумачний словник української мови трактує цей термін як «приховані здатності, сили для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися за певних умов».

Таким чином, терміни «потенціал», «потенційний» означають наявність у кого-небудь (будь-то окремо взята людина, первинний робочий колектив, суспільство загалом) прихованих можливостей, які ще не виявилися, або здатності діяти у відповідних сферах.

У працях В. Вейца та К. Г. Воблого знайшло обґрунтування поняття потенціалу виробничих сил як потенційної можливості країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення. Згодом С. Г. Струмилін запровадив поняття «економічний потенціал», під яким розумів сукупну виробничу силу праці всіх працездатних членів суспільства [22].

В. С. Немчинов досліджував «потенціал розширеного виробництва», котрий характеризує ресурсні можливості національної економіки щодо економічного зростання [22].

У таблиці 1.1 наведено трактування науковцями терміна «потенціал».

Аналіз вище наведених трактувань поняття «потенціал» дозволяє виділити *три підходи* у розвитку сучасних уявлень: ресурсний, соціально спрямований та результативний.

Таблиця 1.1 – Еволюція трактування науковцями терміна «потенціал» [24]

Автор	Рік	Визначення
К. Г. Воблій	1924	Потенціал виробничих сил – потенційна можливість країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення
І. В. Вейц	1927	Потенційні виробничі сили – не тільки матеріальні елементи, а також ті чи інші матеріальні умови, за яких здійснюється виробничий процес
С. Г. Струмилін	1954	Економічний потенціал – сукупна виробнича сила праці всіх працездатних членів суспільства
В. С. Немчинов	1967	Потенціал розширеного виробництва – ресурсні можливості національної економіки для здійснення економічного зростання
О. І. Анчишкін	1973	Виробничий потенціал – сукупність ресурсів, які в процесі виробництва набирають форми факторів виробництва
Л. І. Абалкін	1981	Потенціал – це узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив'язана до місця й часу
В. М. Архангельський	1983	Потенціал – засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання певної задачі
І. М. Рєпіна	1998	Підприємницький потенціал – сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних тощо), навичок і можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства
О. І. Олексюк	2001	Потенціал підприємства – максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень

Представники *ресурсного підходу*: Л. І. Абалкін, А. І. Анчишкін, І. І. Лукінов, Б. М. Молчанов, І. М. Репіна, Д. О. Черніков стверджують, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів [20].

Представники другого (*соціально-економічного*) підходу: О. О. Гетьман [8], Є. В. Лапін [25] уявляють потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва.

Представники третього напрямку (*результативного*) розглядають потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання. Потенціал, на їхню думку, – це цілісне уявлення про єдність структури і функції об'єкта, вияв їхнього взаємозв'язку. На цій основі робиться висновок про сукупні можливості підприємства виконувати певні завдання – що вдаліше склалася структура об'єкта, що більше відповідають одні одним його структурні та функціональні елементи, то вищими будуть його потенціал і ефективність.

У сучасних динамічних умовах ринкового господарювання орієнтація на традиційні переваги для планування стратегічного розвитку потенціалу підприємства може стати помилковою. У зв'язку із цим, на думку І. Ансоффа, концепцію сильних і слабких сторін необхідно замінити на загальнішу концепцію організаційного потенціалу з наголошуванням на потенціалі загальнофірмового менеджменту.

У діапазон потенційних можливостей він включає: маркетинг, виробництво, НДДКР, фінанси та інші функціональні складові, а також навички загальнокорпоративного управління (наприклад, управління розвитком, диверсифікацією, розширенням завдяки придбання інших підприємств, управління персоналом). Усе це свідчить, що й досі домінує однобічний підхід до економічного трактування суті потенціалу або як до сукупності ресурсів, або як до здатності господарської системи випускати продукцію, або як до можливості виробничих сил досягти певного ефекту.

Вітчизняні науковці С. Ю. Кулакова, І. В. Міняйленко [24] пропонують загальну класифікацію видів потенціалів за різними ознаками (рис. 1.1).

Цікавою щодо цього є запропонована Н. Т. Ігнатенком та В. П. Руденком [16] класифікація ознак поняття «потенціал», загальноживана у вітчизняній науковій літературі (рис. 1.2):

– у 42 % випадків змістове значення терміна «потенціал» асоціюється із сукупністю природних умов і ресурсів, можливостей, запасів, засобів, цінностей;

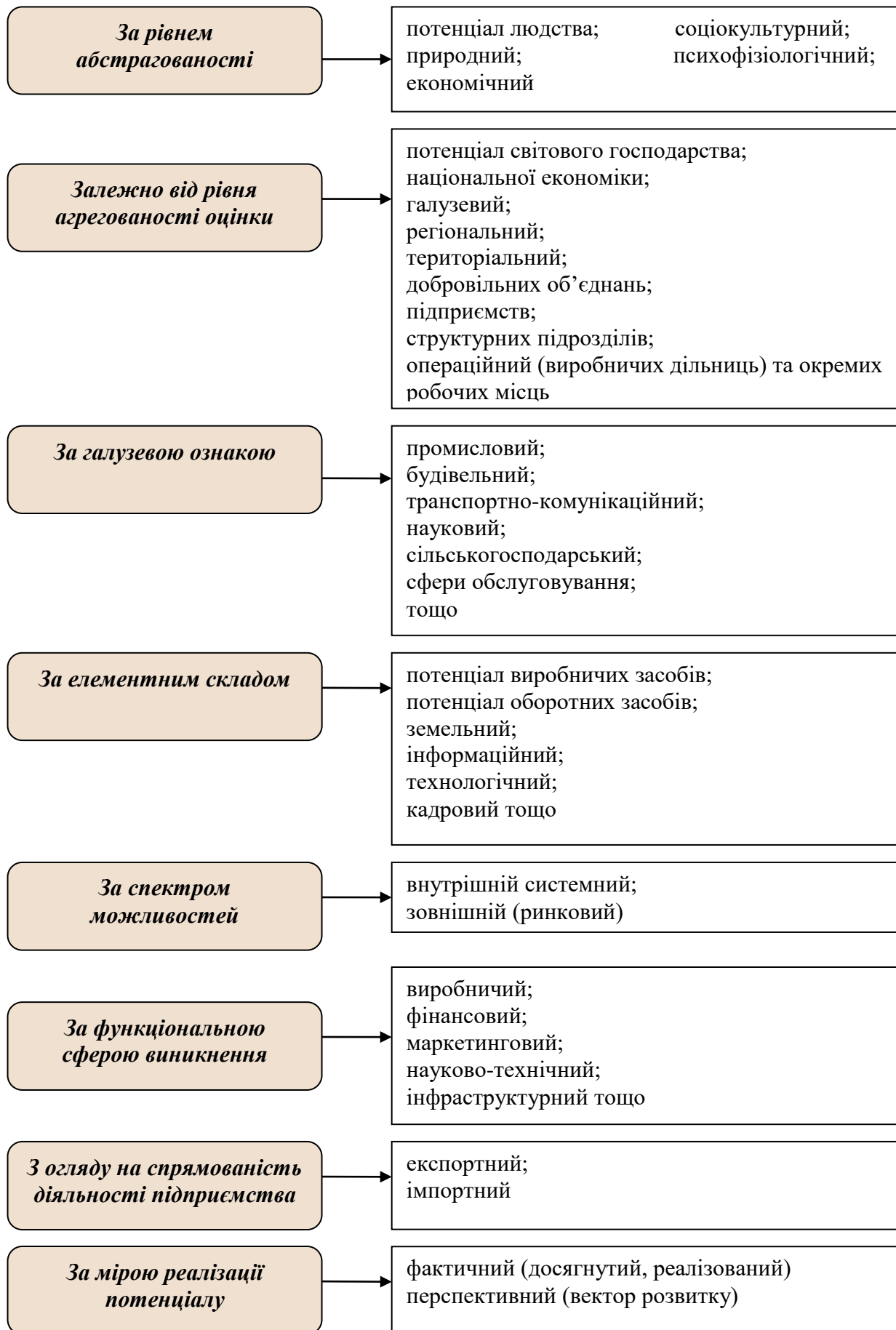


Рисунок 1.1 – Класифікація видів потенціалів [24]

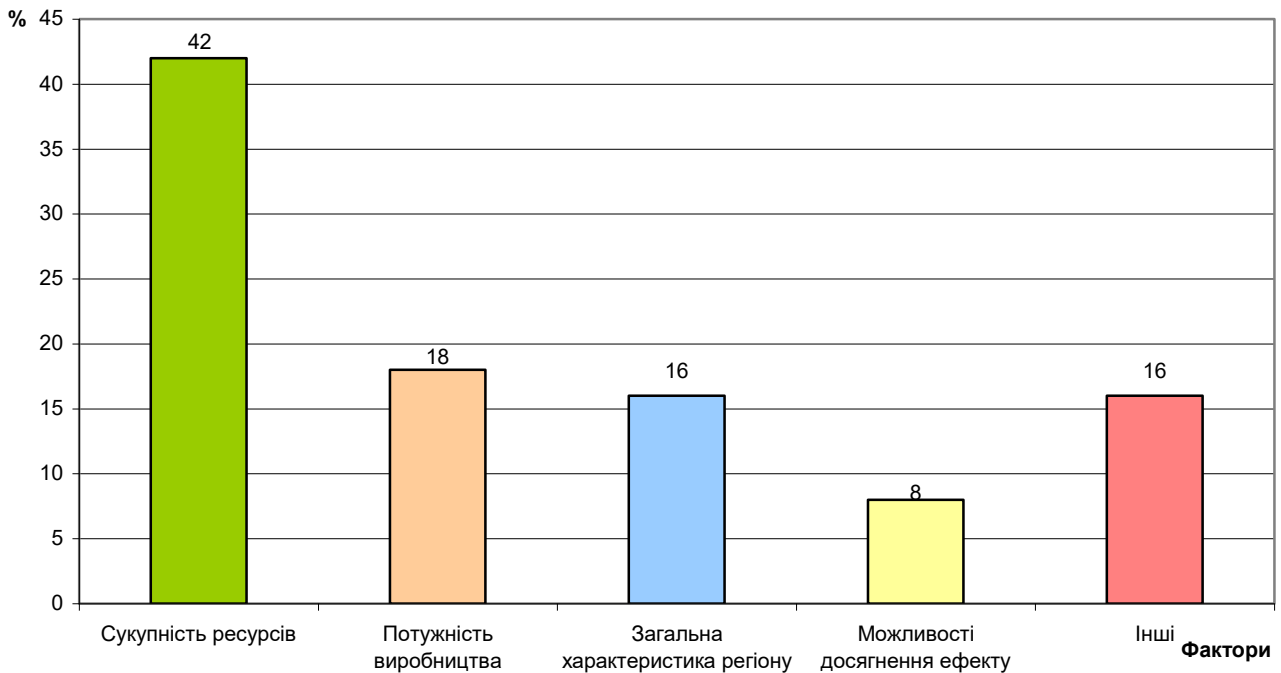


Рисунок 1.2 – Класифікація ознак поняття «потенціал»

- у 18 % – з потужністю виробництва (галузей господарського комплексу), засобів, ресурсів країни, регіону;
- у 16 % – з ресурсною, економічною, природною, регіональною характеристикою;
- у 8 % – з можливістю виробничих сил досягти певного ефекту [16].

Визначення поняття потенціалу має не тільки важливе наукове, а й практичне значення, оскільки уявлення про його зміст визначає підхід до його оцінювання, вимірювання та управління.

1.2 Загальна характеристика потенціалу підприємства

Перехід до нового механізму господарювання значно підвищив актуальність дослідження тих ринкових ознак потенціалу, котрі якнайповніше виражають поняття «потенціал підприємства».

Потенціал, що об'єднує в собі як просторові, так і тимчасові характеристики, концентрує одночасно три рівні зв'язків і відносин.

По-перше, він відображає минуле, тобто сукупність властивостей, нагромаджених системою в процесі її становлення, і таких, що зумовлюють можливість її функціонування та розвитку. У цьому плані поняття «потенціал» фактично набуває значення терміна «ресурс».

По-друге, він характеризує рівень практичного застосування і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей. У цій своїй функції поняття «потенціал» частково збігається з терміном «резерв».

Розглядаючи структуру потенціалу з цих позицій, варто враховувати, що в першому випадку структурні елементи потенціалу, що залишилися в нереалізованому вигляді, призводять до зниження ефективності його функціонування, а в другому випадку «надлишковий» запас сил і здібностей працівника забезпечує гнучкість і маневреність розвитку системи стосовно змінюваних умов праці.

По-третє, він орієнтується на розвиток (на майбутнє). Будучи єдністю стійкого і мінливого станів, потенціал містить (як можливі) елементи майбутнього розвитку.

Рівень потенціалу, характеризуючи наявний стан системи, обумовлений тісною взаємодією всіх трьох перелічених станів, що і відрізняє його від таких, на перший погляд близьких, понять, як «ресурс» та «резерв».

Основний зміст поняття «потенціал підприємства» полягає в інтегральному відображенні (оцінюванні) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.

Потенціал підприємства – це складна, динамічна, поліструктурна система. Ця агломерація має певні закономірності розвитку, від уміння використання яких вирішальною мірою залежить ефективність економіки, темпи та якості її зростання. Отже, потенціал підприємства характеризується чотирма основними рисами.

Перша риса. Потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин.

Друга риса. Можливості будь-якого підприємства здебільшого залежать від наявності ресурсів і резервів (економічних, соціальних), не залучених у виробництво. Тому потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів, як залучених у виробництво, так і ні, але підготовлених для використання.

Третя риса полягає в тому, що потенціал підприємства визначається не тільки і не стільки наявними можливостями, але ще й навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів,

здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку виробничо-комерційної системи.

Четверта риса. Рівень і результати реалізації потенціалу підприємства (обсяги виробленої продукції або отриманого доходу (прибутку)) визначаються також формою підприємництва й адекватною їй організаційною структурою.

Спираючись на основні характеристики потенціалу підприємства, можна стверджувати, що його модель визначається:

– обсягом та якістю наявних у нього ресурсів (кількістю зайнятих працівників, основними виробничими і невиробничими засобами або матеріальними запасами, фінансовими та нематеріальними ресурсами – патентами, ліцензіями, інформацією, технологією);

– можливостями керівників та інших категорій персоналу створювати певні види продукції (послуг), інакше кажучи, їхнім освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом;

– можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (професійною підготовкою, талантом, умінням створювати й оновлювати організаційні структури підприємства);

– інформаційними можливостями, тобто можливостями підприємства генерувати і трансформувати інформаційні ресурси для використання їх у виробничій, комерційній та управлінській діяльності;

– інноваційними можливостями підприємства щодо оновлення техніко-технологічної бази виробництва, переходу на випуск нової конкурентоспроможної продукції, використання сучасних форм і методів організації й управління господарськими процесами;

– фінансовими можливостями залучення коштів (кредитоспроможністю, внутрішньою та зовнішньою заборгованістю у сфері фінансів);

– іншими можливостями.

Разом ці можливості створюють сукупний (економічний та соціальний) потенціал підприємства, який стосовно аналогічного потенціалу будь-якого іншого підприємства відображає рівень його конкурентоспроможності.

Запитання для самоконтролю

1. Наведіть визначення поняття «потенціал».
2. Які дослідники вивчали підходи до визначення цього поняття?
3. Наведіть різницю ресурсного, соціально-орієнтованого та результативного підходів щодо визначення поняття «потенціал».

4. Наведіть класифікаційні ознаки поняття потенціал. Які науковці їх розглядали (пропонували)?
5. Які автори (науковці) розробляли класифікацію потенціалу підприємства?
6. Якій класифікаційній ознаці відповідає виділення зовнішнього та внутрішнього потенціалу підприємства?
7. Які види потенціалу виділяють за елементним складом?
8. Наведіть приклади потенціалу підприємств за галузевою ознакою.
9. Охарактеризуйте потенціал підприємства за функціональною сферою виникнення.
10. Яка класифікаційна ознака потенціалу підприємства виділяє експортний та імпорнтний потенціал?
11. Наведіть приклади потенціалу підприємства за класифікаційною ознакою «за мірою реалізації потенціалу».
12. Визначте характерні риси потенціалу підприємства.
13. Які параметри потенціалу підприємства закладаються в його першочергове моделювання?

2 ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Методичні та організаційно-економічні засади формування потенціалу підприємства

Потенціал як базова характеристика підприємства привертає увагу багатьох дослідників. Тому формування, визначення тощо потенціалу підприємства виступає актуальним завданням у сучасних умовах функціонування. Оскільки існує доволі значна кількість підходів до формування потенціалу, важливо визначити їхнє призначення та відмінності.

Серед основних підходів до формування потенціалу підприємства можна відзначити: системний, маркетинговий, функціональний, відтворювальний, інноваційний, нормативний, комплексний, інтеграційний, динамічний, оптимізаційний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний, структурний [17]. За результатами критичного огляду цих підходів можна засвідчити насамперед те, що неможливо рівноцінно їх порівнювати, оскільки вони стосуються різних аспектів формування потенціалу підприємства, а саме:

- крізь призму *процедурного аспекту*, коли акцентується увага на методах впровадження змін, процес формування потенціалу розглядається в адміністративному (регламентація прав, обов'язків тощо) та нормативному (встановлення різнорідних норм показників діяльності) підходах;

- *цільовий аспект* у вигляді визначення кінцевого результату, який повинна забезпечувати реалізація потенціалу, лежить в основі маркетингового (відповідність результату вимогам споживачів), відтворювального (зменшення сукупної вартості чи підвищення якості результату в наступному циклі діяльності), ситуаційного (результат як адаптація до конкретної ситуації на ринку) підходів;

- з погляду *елементного складу потенціалу* з акцентуацією уваги на певних складових процес формування потенціалу розглядається у поведінковому (ключовий елемент – персонал) та інноваційному (ключовий елемент – НТП) підходах;

- *організаційний аспект* у вигляді вимог до взаємозв'язку та співвідношення складових потенціалу виступає базою в інтеграційному (як встановлення взаємодії між різнорідними елементами потенціалу), комплексному (як врахування різносторонності потенціалу та відповідно діяльності підприємства), структурному (як встановлення пріоритету складових потенціалу та раціоналізації їхнього співвідношення), динамічному (прогноз вимог до потенціалу на основі ретроспективного аналізу), функціональному (як

перебір варіантів виготовлення кінцевого результату діяльності) підходах;

– на основі визначення способу кількісного опису характеристик потенціалу у вигляді математичного моделювання здійснюється формування потенціалу в оптимізаційному підході;

– окремо від усіх підходів варто розглядати *системний* підхід, реалізація якого повинна базуватися на усіх системних аспектах: елементному, структурному, функціональному, цільовому, інтеграційному, ресурсному, історичному, комунікаційному. Тому системний підхід можна вважати базовим, а усі інші підходи виступають варіативними способами реалізації певних системних аспектів.

Потенціал підприємства (далі – ПП) є складною, динамічною, поліструктурною системою, що має свої закономірності розвитку, від уміння використання яких залежить ефективність економіки, темпи та якість її зростання. ПП характеризується *властивостями*, типовими для будь-якої економічної системи: цілісністю, взаємозв'язком і взаємодією елементів, складністю, комунікативністю, ієрархічністю, множинністю опису, здатністю до розвитку, альтернативністю форм функціонування та розвитку, пріоритетом інтересів системи глобального рівня, пріоритетом якості, потужністю. Процес формування ПП є одним з напрямів його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій так, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності [10].

Отже, *формування ПП* – це процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації і побудови певних організаційних форм з метою стабільного розвитку та ефективного відтворення.

Фактори та передумови формування ПП

Відносно формування та розвитку ПП усі фактори можна класифікувати на зовнішні і внутрішні.

До зовнішніх факторів належать економічні, соціальні, політичні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній, суспільних груп, політичних сил тощо. Такими заходами виступають податкові, відсоткові ставки, законодавчі, етичні, суспільні норми, тиск політичних сил. Крім того, важливим зовнішнім фактором є також ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі).

До *внутрішніх факторів* належить, насамперед, стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації накреслених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в межах підприємства цінності та культура.

Рішення щодо формування ПП орієнтовані на майбутнє і тому базуються на попередніх умовах розвитку релевантних факторів, тобто *певних передумовах*: визначених потребами клієнтів і впливаючих на якість «виходу»; пов'язаних з конкурентами, оскільки ресурсний ПП втрачає свою цінність саме під їхнім тиском; внутрішніх, пов'язаних із настановами всередині підприємства.

Модель формування ПП

Структурна модель формування ПП (рис. 2.1) показує, що потенціал виникає як результат взаємодії забезпечувальних ресурсів і компетенцій.

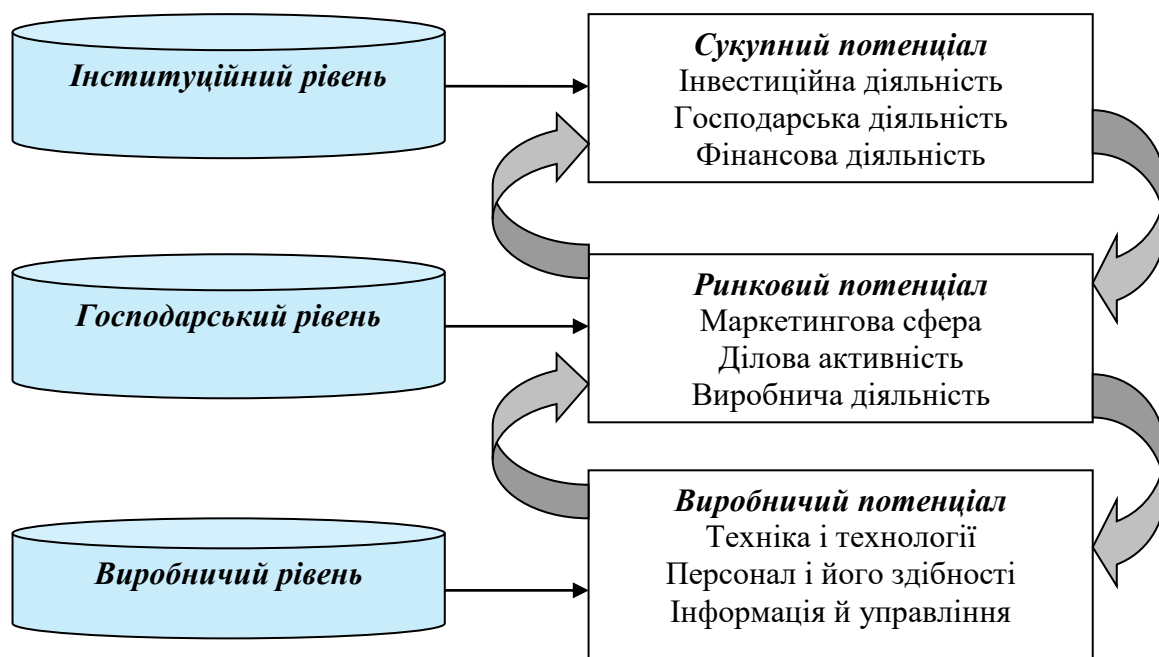


Рисунок 2.1 – Структурна модель формування ПП [10]

Матеріальною основою ПП є фінансові ресурси, відображені в балансі, а величина сукупного потенціалу є результатом спільних зусиль з реалізації його елементів, що залежно від інтересів власників може бути виражений або потенційним прибутком, що залишається в розпорядженні підприємства, або його вартістю.

Сполучною ланкою між нижнім виробничим і загальним інституціональним рівнями виступає ринковий потенціал, який формується як результат прояву компетенцій виробництва та активності підприємства, необхідних для задоволення потреб ринку в певному обсязі продукції в умовах існуючого маркетингового середовища. Результатом реалізації ринкового потенціалу є фактичний і потенційний обсяг продажів.

Розглянемо докладніше сутність процесу формування потенціалу підприємства з урахуванням того, що він є складною економічною системою з притаманними тільки їй певними властивостями (рис. 2.2).

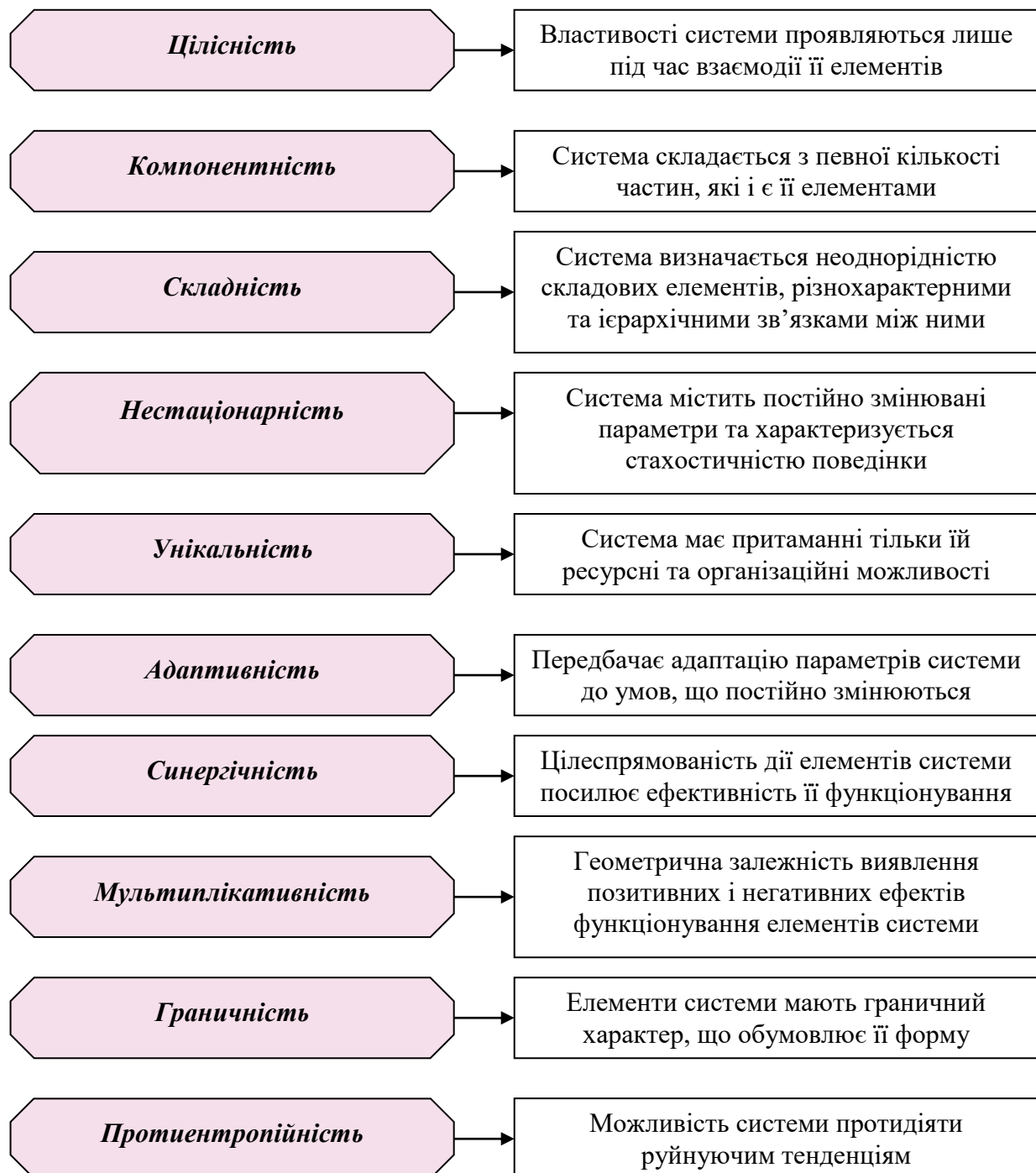


Рисунок 2.2 – Властивості економічної системи [23]

Ці властивості економічних систем уможливають формування загальних постулатів, які потрібно враховувати для формування потенціалу підприємства:

- потенціал підприємства – це складна система пересічних характеристик його елементів, причому останні можуть тією чи іншою мірою заміщати один одного, тобто є альтернативними;

- потенціал підприємства не можна сформувати на базі механічного додавання елементів, оскільки він є динамічним угрупованням;

- під час формування потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів;

- потенціал підприємства у вищих формах його виявлення може самостійно трансформуватися з появою нових складових елементів;

- елементи потенціалу підприємства мають функціонувати одночасно і в сукупності, бо закономірності розвитку можливостей підприємства не можуть бути розкриті окремо, а тільки в їхньому поєднанні, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами;

- усі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, тобто, з одного боку, вони підлягають фізичному та техніко-економічному старінню, а з другого – вони чутливі до досягнень науково-технічного прогресу;

- складові потенціалу підприємства мають бути адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються на підприємстві.

На рисунку 2.3 наведена загальнотеоретична модель формування потенціалу підприємства.

Кожен із показаних на схемі елементів підпорядковується досягненню загальних цілей потенціалу підприємства, тобто, якщо існують засоби виробництва, кадри, приміщення з певними характеристиками та інші ресурси, то потенціал підприємства як економічна система здатний задовольнити постійно мінливі потреби потенційних споживачів.

Із закону цілісності системи випливає, що внаслідок взаємодії всіх ресурсів, котрі створюють систему, з'являються нові якості, яких не має кожний окремий вид ресурсу. Варто пам'ятати і про один з найвагоміших загальних законів організації – закон синергії, який стверджує, що для будь-якої системи (підприємства, організації, фірми) існує такий набір елементів, за якого її потенціал завжди буде або значно більшим, ніж проста сума потенціалів елементів, що до неї входять, або суттєво меншим.

Синергія може давати двояку користь: пряму та опосередковану.

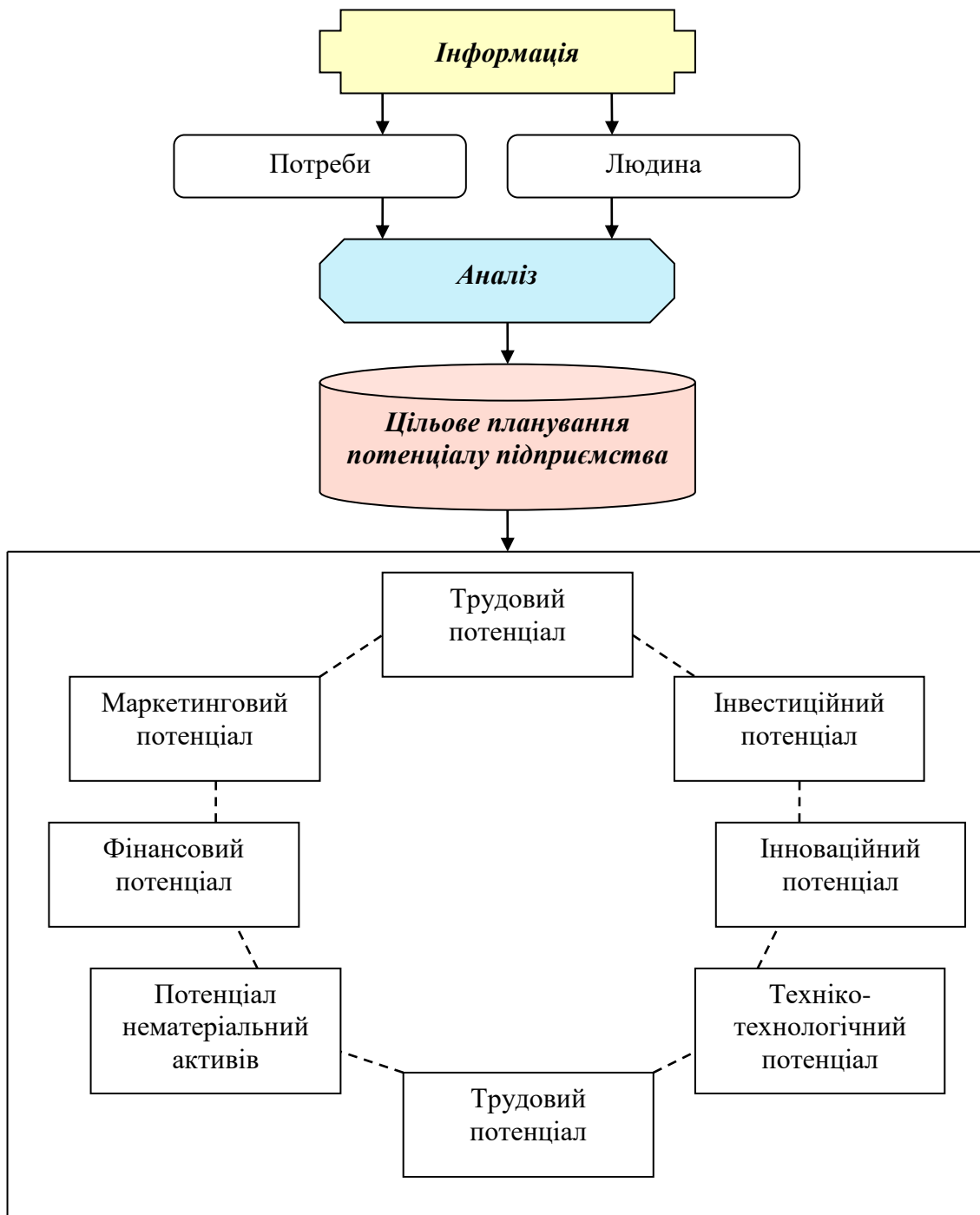


Рисунок 2.3 – Загальнотеоретична модель формування потенціалу підприємства (побудовано та вдосконалено на основі [23])

Пряма користь – збільшення чистих грошових потоків від якнайповнішого використання потенціалу підприємства.

Це спостерігається за операційної, управлінської та фінансової синергії.

Операційна синергія – економія на операційних витратах шляхом взаємодії маркетингового, фінансового та логістичного потенціалів.

Управлінська синергія – економія шляхом оптимального формування потенціалу організаційної системи управління.

Фінансова синергія – економія завдяки зміні підходів до формування фінансового потенціалу підприємства.

Опосередкована користь – збільшення вартості потенціалу підприємства або зміна мультиплікатора ціна підприємства / прибуток.

Зважаючи на ефект синергії, процес оптимізації структури потенціалу підприємства необхідно проводити за такими етапами.

Етап 1 – формування системи цілей підприємства (стратегічні, тактичні, поточні; для всього підприємства, його підрозділів, а також окремих видів діяльності).

Етап 2 – визначення необхідного для кожної цілі набору стратегічних ресурсів: цей етап обов'язково потрібно узгоджувати з першим.

Етап 3 – оскільки для задоволення тієї самої потреби може існувати декілька варіантів наборів ресурсів, то доцільно провести оцінку альтернативних їхніх комбінацій і після цього зробити остаточний висновок.

Етап 4 – виходячи з того, що підприємство не однаковою мірою володіє всіма видами ресурсів, потрібно провести раціональний розподіл обмежених ресурсів, визначити, куди найвигідніше їх спрямувати, щоб забезпечити високий рівень конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Етап 5 – після проведення попередніх 4-х етапів необхідно оцінити отриманий результат [23].

Вивчення праць вітчизняних і зарубіжних науковців з проблем формування потенціалу підприємств дає змогу констатувати явно недостатню кількість досліджень системного характеру. Більшість дослідників зазвичай концентрують увагу на одному аспекті складного поліморфного явища: виробничому, маркетинговому, трудовому потенціалі. У найзагальнішому вигляді елементами потенціалу можна вважати всі економічні ресурси, які залучені чи реально можуть бути залучені до господарського обороту, у єдності з можливостями їхнього цільового використання. Доволі часто в зарубіжній літературі трапляються спроби авторів виокремити з єдиної системи один найважливіший елемент. В основу такого вибору найчастіше покладають систему цільових орієнтирів, побудовану за ієрархічним принципом. Інакше кажучи, такий погляд реалізує цільовий підхід до оцінки ефективності функціонування підприємств.

Головна складність аналізу процесів формування потенціалу підприємств полягає в необхідності дослідження всіх компонентів у взаємозв'язку та динаміці. Отже, закономірності формування та розвитку потенціалу не можуть бути розкриті через аналіз його складових та комплекс зв'язків між ними.

Нагадаємо, що структура потенціалу підприємства – це відносно стійкий спосіб організації елементів потенціалу, що розкриває його будову, елементний склад, принцип формування та розвитку. Відповідно до цього саме поняття «структура потенціалу» має характеризуватися такими основними рисами: стійкість, стабільність, гнучкість, пропорційність, збалансованість тощо. У системі потенціалу підприємства можна виділити два типи закономірностей:

1. *Формувальні* – закономірності розвитку, які спричиняють перехід системи в інший якісний стан.

2. *Регульовальні* – закономірності функціонування, які сприяють стабілізації наявного рівня якості системи.

Варто зазначити, що базою загальносистемного потенціалу будь-якого підприємства є виробничий (операційний) потенціал. Проблеми дослідження саме цієї складової традиційно присвячували свої праці вітчизняні науковці.

Характер виробничих (операційних) процесів визначає відносну роль живої праці, споруд, устаткування, фінансових ресурсів і сировини в процесі формування можливостей розвитку підприємств, а специфіка організації виробництва зумовлює структурно-функціональні характеристики потенціалу сучасних підприємств.

Варто також зазначити, що під час формування оптимальної структури потенціалу сучасних підприємств необхідно враховувати фактор розташування, який відіграє вирішальну роль у певних сферах бізнесу (наприклад, туристичному, підприємствах ринкової інфраструктури). За таких умов організацію зазвичай орієнтовано на надання стандартних послуг широкому колу споживачів за допомогою традиційних технічних засобів з використанням звичайних матеріалів, а вибір такої організації споживачем здійснюється на підставі його міркувань щодо територіальної віддаленості, рівня якості стандартних послуг та інших (можливо, й неформальних) чинників.

Загалом проблема територіального розташування підприємства розв'язується з урахуванням:

- витрат на поставку сировини;
- витрат на збут готової продукції;
- специфіки технологічного процесу.

Останнє обумовлює і конкретне місце розташування підприємства – ближче до споживача чи до постачальника сировини. Наприклад, якщо в процесі виробництва вага готових виробів зменшується проти ваги сировини і матеріалів, то підприємство вочевидь буде розташоване поблизу постачальника, бо витрати на доставку сировини перевищуватимуть витрати на

збут продукції (доставку до споживача). І, навпаки, якщо виробничий процес призводить до зростання ваги готової продукції проти сировини і матеріалів, то таке підприємство буде розташоване поблизу споживачів. Прикладом можуть бути броварні чи заводи безалкогольних напоїв, де в процесі виробництва пива чи напоїв до води додаються сухі компоненти та концентрати.

У цілому проблему місця розташування бізнесу доцільно розв'язувати з урахуванням системи факторів, які наведені на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Фактори, що зумовлюють вибір місця розташування підприємства [23]

Оптимальним місцем розташування підприємства буде таке, яке забезпечить найліпший компроміс між перевагами та недоліками цих основних факторів. З метою формалізації управлінського вибору можна рекомендувати використання математичних методів та експертних систем.

Сучасні тенденції формування потенціалу підприємств

Нестабільність суспільного розвитку та глибинні трансформації економічної системи нашої держави спричинили перебудову всього господарського механізму підприємств, що виявляється у зміні пропорцій між елементами, формуванні нових і руйнуванні старих виробничих зв'язків, переоцінці традиційних орієнтирів розвитку.

Сьогодні в періодичних виданнях і наукових працях домінують *два погляди на оцінку сучасного етапу суспільного розвитку*: індустриальний та соціальний. Прихильники першого беруть за ключовий фактор розвитку техніко-технологічну базу виробництва, а другою – соціально-трудова фактор. Відповідно до цього наші дослідження можуть бути також побудовані на цих двох концепціях.

Аналізуючи світові тенденції розвитку, варто указати на основу формування потенціалу сучасних підприємств – персонал. Розвиток концепції управління трудовими ресурсами перетворюється на найважливішу тенденцію, що перебуває в як найтіснішому взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими основними напрямками загальної еволюції економічної думки: появою і поширенням сотових організацій, формуванням «плоских» ієрархій і «прозорих» систем управління; реінжинірингом виробничо-господарської діяльності; переходом від традиційних принципів управління до нових (партнерство, гуманізація тощо); розширенням внутрішньо фірмових ринків; розвитком комп'ютерного та телекомунікаційного забезпечення процесів управління та його віртуалізації.

Теоретичною основою визначення розміру та управління трудовим потенціалом підприємства є концепція «людських ресурсів», яка виникла в середині ХХ ст. і довела необхідність використання економічних критеріїв для оцінки ролі соціально-трудова фактора у виробництві. Більшість практичних розрахунків за цією концепцією базуються на можливості використання вартості створених робітником економічних благ, а також доходу, отриманого підприємством на цій основі, як критерію цінності співробітника. Інакше кажучи, усі професійно-кваліфікаційні характеристики робітника оцінюються менеджерами тільки в разі можливості їхньої реалізації в межах конкретної організації.

Поступове проникнення прогресивних теоретичних концепцій у практику позначилося деформуванням структури потенціалу підприємств. Нині більшість підприємств, розуміючи цінність власного персоналу, намагається за будь-яких умов зберегти кваліфікованих працівників. Великого поширення набуває практика укладення «довічних» трудових угод, особливо характерна для японських, наприклад, підприємств. Зазначимо, що за своєю суттю трудовий потенціал підприємств має здатність до спонтанного нарощування, навіть за браком будь-якої фінансової підтримки.

Іншою важливою особливістю потенціалу сучасних підприємств є його інформатизація, що тісно пов'язана із соціально-трудова складовою. Зв'язок

реалізується через процеси нагромадження та обробки комерційної інформації персоналом підприємства в процесі ведення бізнесу. Таким чином, цінність персоналу підприємства визначається інформаційними потоками, які він генерує в процесі господарювання. Якість інформаційних потоків в організації безпосередньо впливає на її адаптивність, цілеспрямованість, а отже, і на результативність діяльності. Інформація пов'язує всі елементи підприємницької діяльності в єдину результативну систему. Вона регулює функціонування виробничої підсистеми, сприяє зростанню продуктивності праці персоналу, ефективності використання основних та оборотних засобів, якісно розвиваючи всю економічну систему.

Прискорення темпів науково-технічного прогресу спричиняє зростання частки основних засобів в елементній структурі потенціалу сучасних підприємств, хоч на вітчизняних підприємствах цю тенденцію зумовлено скороченням усіх інших елементів. Аналізуючи досвід господарювання сучасних підприємств, зазначимо найсуттєвіші недоліки визначення потенціалу основних засобів через виробничу потужність підприємства:

1. Практику визначення потенціалу основних засобів на підставі виробничої потужності провідного структурного підрозділу чи виробничої дільниці необхідно визнати помилковою. Усунення з поля аналізу всього спектра технологічних і комерційних операцій з виготовлення та презентації продукції на ринку дає змогу визначити тільки технічну продуктивність того чи іншого під розділу. Такий підхід унеможливорює економічно об'єктивне формування вартості будь-якого структурного підрозділу (центру господарювання).

2. Виокремлення провідного структурного підрозділу (виробничої дільниці) для розрахунку потенціалу основних засобів значно деформує результати, оскільки враховуються виробничі можливості тільки одного виду устаткування, що здебільшого становить незначну частку загальної вартості майна.

3. Динамічність розвитку підприємств зумовлює необхідність урахування структурних змін елементів потенціалу основних засобів і пропорцій між ними. Важливість урахування вдосконалення технології, поліпшення організації виробництва, підвищення кваліфікації працівників тощо зумовлено колосальними альтернативними втратами сучасних підприємств.

Зазначимо, що згідно з проведеними розрахунками, елементна структура потенціалу сучасних підприємств формується приблизно на 60 % за рахунок основних засобів, на 25 % – персоналу, на 15 % – інформації, засобів обігу та

оборотних засобів [23]. Ці розрахунки базуються на статистичних даних, що дає змогу висновувати про асиметричність інформації через значну «тінізацію» економічних відносин. Але навіть такі дані уможливають констатацію ресурсної природи потенціалу сучасних підприємств, який формується на екстенсивній основі. Варто указати на те, що з огляду на темпи науково-технічного прогресу та зростання нестабільності ринкових відносин у світовій практиці спостерігається збільшення частки наукомістких елементів.

2.2 Методика вартісної оцінки розміру елементів потенціалу підприємства під час його формування

1. Фондовий потенціал ($\Phi П$) визначається за формулою:

$$\Phi П = \Phi \cdot E_n \quad (2.1)$$

де Φ – середньорічна вартість основних виробничих засобів;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень.

2. Потенціал оборотних засобів ($ОП$):

$$ОП = M \cdot K_m, \quad (2.2)$$

де M – річний обсяг матеріалів;

K_m – коефіцієнт витягу продукції з ресурсної маси, який визначається відношенням вартості матеріальних ресурсів, використаних на виробництво продукції, до загальної вартості матеріальних ресурсів, спожитих підприємством.

3. Потенціал нематеріальних активів ($НП$):

$$НП = \sum_{i=1}^n (H_e \cdot E_n), \quad (2.3)$$

де H_e – експертна оцінка вартості нематеріальних активів та вартість землі, яка вираховується згідно з методикою, прийнятою на державному рівні.

4. При розрахунку потенціалу технологічного персоналу спочатку проводиться оцінка живої праці (тобто одного середньооблікового працівника) установленням його фондового аналога у вартісному обчисленні за формулою:

$$A = П_n \cdot (\Delta \Phi_o / \Delta П_n), \quad (2.4)$$

де A – оцінка одиниці живої праці; Pn – продуктивність праці одного працівника;

$\Delta\Phi o$ – збільшення фондоозброєності праці одного працівника у базовому періоді;

ΔPn – збільшення продуктивності праці одного працівника у базовому періоді.

5. Величина *потенціалу технологічного персоналу* (далі – $ПТП$) визначається за формулою:

$$ПТП = A \cdot Ч \cdot Нт, \quad (2.5)$$

де $Ч$ – середньорічна чисельність $ПТП$;

$Нт$ – коефіцієнт реалізації $ПТП$, що приймається на рівні нормативу ефективності капітальних вкладень.

6. *Розмір виробничого потенціалу* (далі – $ВП$) розраховується як сума його складових:

$$ВП = \PhiП + ОП + НП + ПТП. \quad (2.6)$$

7. *Управлінський* ($УП$), *інноваційний* ($ІП$), *фінансовий* ($П_{\text{фін}}$), *маркетинговий* ($МП$), *науково-технічний* ($НТП$), *інформаційний* ($П_{\text{інф}}$), *інфраструктурний* ($П_{\text{інфр}}$) потенціали та потенціал *ОСУ* ($ПОСУ$) визначаються часткою витрат на їх формування, яка припадає на рік, що обирається для аналізу.

8. *Обсяг потенціалу підприємства* (далі – $ПП$) – це інтегральний показник:

$$ПП = ВП + ІП + П_{\text{фін}} + УП + МП + НТП + ПОСУ + П_{\text{інф}} + П_{\text{інфр}}. \quad (2.7)$$

Закон синергії стверджує, що для будь-якої системи існує такий набір елементів, за якого її потенціал завжди буде або значно більше простої суми потенціалів елементів, що до неї входять, або суттєво меншим.

Синергія може мати двояку користь: пряму – збільшення чистих грошових потоків від найбільш повного використання $ПП$ (вона спостерігається при операційній, управлінській та фінансовій синергії) та *опосередковану* – збільшення вартості $ПП$ або зміна мультиплікатора ціна / прибуток [10].

Сьогодні домінують два погляди на оцінку сучасного етапу суспільного розвитку: індустріальний і соціальний. Перший визначає ключовим фактором розвитку техніко-технологічну базу виробництва, а другий – соціально-трудовий фактор. Відповідно до цього *сучасні тенденції формування ПП* також побудовані на цих двох концепціях. В основі аналізу *галузевих особливостей формування ПП* лежить специфічність технологічних процесів, особливості організації виробництва, відмінності в характеристиках кінцевого продукту та ресурсів для його виробництва, відмінностях ринків збуту тощо.

Особливості формування виробничого потенціалу підприємства

Як зазначалося вище, до *складу виробничого потенціалу входять*:

– потенціал землі та природно-кліматичні умови (можливості підприємства використовувати сукупні природні багатства у господарській діяльності);

– фондовий потенціал (наявні і приховані можливості основних засобів, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства);

– потенціал оборотних засобів (частина виробничого капіталу підприємства у вигляді сукупності предметів праці (сировини, конструкційних матеріалів, палива, енергії, допоміжних матеріалів), які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення і витратах майбутніх періодів);

– потенціал нематеріальних активів (сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові чи наявні продукти інтелектуальної праці в господарському процесі для реалізації корпоративних інтересів на засадах задоволення суспільних потреб);

– потенціал технологічного персоналу (здатність працівників виробляти різні продукти, надавати послуги чи виконувати роботи).

Під виробничим потенціалом розуміється той обсяг робіт у наведених одиницях виміру витрат праці (нормо-годин), що може бути виконаний протягом деякого періоду часу (найчастіше, року) основними виробничими працівниками на базі наявних виробничих засобів при дво- та тризмінному режимі роботи й відповідній організації праці й виробництва, тобто:

$$ВП = f(\Phi_t, Ч, Пn, V), \quad (2.8)$$

де *ВП* – виробничий потенціал у норма-годинах за рік;

ФТ – нормативний річний фонд робочого часу, години;

$Ч$ – чисельність основних працівників, осіб;

$Пн, V$ – продуктивність праці основних працівників і фондоозброєність, частки одиниці.

Отже, виробничий потенціал – це технічно, організаційно, економічно й соціально обґрунтована норма ефективного робочого часу основного виробничого персоналу підприємства за певний період календарного часу.

Запитання для самоконтролю

1. Які підходи до формування потенціалу підприємства ви знаєте?
2. Визначте фактори та передумови формування потенціалу підприємства.
3. Охарактеризуйте сутність процесу формування потенціалу підприємства з урахуванням властивостей економічної системи.
4. Наведіть послідовність процесу оптимізації структури потенціалу підприємства.
5. Визначте фактори, що зумовлюють вибір місця розташування підприємства.
6. Охарактеризуйте методичку вартісної оцінки розміру елементів потенціалу підприємства під час його формування.
7. Як можна визначити величину фондового потенціалу підприємства та потенціалу оборотних активів?
8. Як розраховують потенціал нематеріальних активів?
9. Як обчислюють інтегральний показник обсягу потенціалу підприємства?
10. На яких концепціях ґрунтуються сучасні тенденції формування ПП?
11. Визначте особливості формування виробничого потенціалу підприємства.

3 РІВНІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ТА ТИПОЛОГІЯ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Стратегічні рішення: сутність, особливості, рівні

Стратегічне управління – це практика усвідомленого і постійного удосконалення підприємства, і мистецтво прийняття рішень є головним для виконання цього завдання. Для менеджера прийняття рішень – це постійна і доволі відповідальна робота. Необхідність прийняття рішень пронизує все те, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи цілі та організовуючи роботу з їхнього досягнення.

У більш широкому значенні управлінське рішення розглядається як основний вид управлінської діяльності, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських завдань [33].

У більш вузькому значенні управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту [32].

Стратегічні рішення є різновидом управлінських рішень і пов'язані з рішеннями, що мають значення для підприємства загалом: його позиції відносно конкурентів, споживачів, товарів, ринків, макросередовища тощо.

Стратегічні рішення визначають загальний напрямок розвитку підприємства і його життєздатність в умовах подій, що прогнозуються, несподіваних подій та зовсім невідомих в конкретний час, які можуть відбутися в його оточенні. Саме вони окреслюють реальні завдання підприємства, допомагають визначити межі, всередині яких розгортається його діяльність, визначають види й обсяги необхідних ресурсів та принципові моделі діяльності.

У загальному вигляді під стратегічними рішеннями маються на увазі рішення, які серйозно впливають на реалізацію поставлених цілей і наслідки яких вкрай важко або неможливо виправити.

Стратегічні рішення – це управлінські рішення, що [33]:

- 1) орієнтовані на майбутнє і закладають основу для прийняття оперативних управлінських рішень;
- 2) сполучені зі значною невизначеністю, оскільки враховують неконтрольовані зовнішні фактори, що впливають на підприємство;
- 3) пов'язані із залученням значних ресурсів і можуть мати надзвичайно серйозні, довгострокові наслідки для підприємства.

Отже, *стратегічне рішення* – це результат вибору суб'єктом управління

варіанта дій, спрямованих на вирішення визначених стратегічних завдань підприємства в існуючій чи прогнозованій на майбутнє ситуації.

Для усвідомлення сутності стратегічних рішень потрібно порівняти їх з оперативними рішеннями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика стратегічних і оперативних рішень

Характеристика	Тип рішення	
	Оперативне рішення	Стратегічне рішення
1. Масштаб дії	Локальний	Глобальний
2. Параметри	Однопрофільні	Багатопрофільні
3. Тривалість дії	Короткострокове	Довгострокове
4. Оборотність	Сильна	Слабка
5. Оточення	Дане	Змінюване
6. Час	Дефіцит часу	Варіюється
7. Цілі	Одноцільове	Багатоцільове
8. Інформація	Точна, конкретна	Часткова, загального характеру
9. Частота прийняття	Приймається постійно	Приймається одноразово
10. Ієрархічний рівень прийняття рішення	Різний	Високий
11. Витратність і міра ризику	Звичайна	Велика
12. Методи прийняття рішення	Програмовані рішення	Непрограмовані рішення

Часто між стратегічними й оперативним рішеннями виділяється ще один рівень прийняття рішень – тактичний. Проблеми, що вимагають прийняття тактичного рішення, зазвичай залучають увагу менеджера, оскільки вони мають прямий і помітний вплив на підприємство. Проблема виникає, ідентифікується і викликає необхідність прийняття відповідного рішення.

Стратегічні рішення приймаються у поточний період часу для того, щоб отримати необхідний результат у майбутньому. Процес прийняття рішень може мати інтуїтивний, заснований на судженнях, або раціональний характер. Це визначає особливості існуючих підходів до прийняття стратегічних рішень. При прийнятті *інтуїтивного рішення* люди ґрунтуються на власному відчутті того, що їхній вибір правильний. Незважаючи на те, що інтуїція загострюється разом із придбанням досвіду, менеджер, що орієнтується тільки на неї, стає заручником випадковості, і з погляду статистики шанси його на правильний вибір не дуже високі.

В основі рішень, заснованих на судженні, лежать знання і усвідомлений досвід минулого. Використовуючи їх і спираючись на здоровий глузд, обирається той варіант, що приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації в минулому. Його слабкість полягає в тому, що судження неможливо співвіднести з ситуацією, що не мала місця, тому досвіду її вирішення просто немає. Крім того, керівник при такому підході прагне діяти переважно в напрямках, які йому добре знайомі, в результаті чого ризикує упустити гарний результат в іншій області.

Раціональні рішення відрізняються від заснованих на судженнях тим, що не залежать від минулого досвіду. Раціональне рішення обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу, засновуються на розрахунках та результатах всебічного стратегічного аналізу.

Залежно від участі працівників у процесі прийняття рішень існує два основні підходи до прийняття рішень: індивідуальний і груповий [33].

У межах **індивідуального підходу** найбільшу значущість набуває централізація прийняття рішень. Більша частина стратегічних рішень приймається вищою ланкою управління, одним менеджером або невеликою групою менеджерів.

При **груповому підході** до прийняття стратегічних рішень менеджер будь-якого рівня управління залучає своїх підлеглих до прийняття рішення, делегуючи низку повноважень. Цей підхід не дозволяє менеджерам втрачати час на вирішення щоденних дрібних проблем, а зацікавленість працівників більш низького рівня у досягненні встановлених ними цілей підвищує ефективність стратегічних рішень.

У зв'язку зі складністю, що притаманна самій природі стратегічних рішень, найбільш доцільним підходом до їхньої розробки є груповий підхід шляхом залучення працівників різних рівнів управління, що володіють різними знаннями та досвідом, до процесу прийняття стратегічних рішень. Життєво необхідним є залучення до процесу прийняття стратегічних рішень тих менеджерів, що в майбутньому займатимуться їхнім виконанням.

Разом із тим існують ситуації, що вимагають прийняття індивідуальних рішень керівником: відсутність часу на прийняття рішення, необхідність негайного вирішення проблеми, необхідність негайно відреагувати на ситуацію, що склалася, а також значні розходження у думках колективу підприємства, що можуть призвести до дестабілізації відносин у колективі, його розколу. Індивідуальний підхід в умовах ринкових відносин зазвичай є більш доречним в умовах виникнення ризиків, кризових явищ у діяльності

підприємства, несподіваних змінах суттєвих умов його діяльності.

Стратегічні рішення у диверсифікованому підприємстві можуть прийматися на різних ієрархічних рівнях управління (табл. 3.2) [32].

Таблиця 3.2 – Рівні прийняття стратегічних рішень

Рівень стратегії	Відповідальні особи	Заходи, характерні для кожного рівня (стратегічні рішення)
Корпоративна стратегія	Керівники вищого рангу, інші ключові менеджери (рішення зазвичай приймається радою директорів)	Створення і управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів корпорації (придбання компаній, укріплення існуючих ділових позицій, припинення діяльності, що не відповідає управлінським планам); досягнення синергізму серед пов'язаних структурних підрозділів і перетворення їх на конкурентну перевагу; встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності
Бізнес-стратегія	Генеральні директори / керівники господарських підрозділів (рішення приймаються керівниками господарських підрозділів або радою директорів)	Розробка заходів, спрямованих на укріплення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формування механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій функціональних підрозділів; зусилля з вирішення специфічних питань і проблем підприємства
Функціональна стратегія	Керівники середньої ланки (рішення приймаються керівниками функціональних відділів)	Дії з підтримки бізнес-стратегії і досягнення цілей підрозділу; огляд, перегляд і об'єднання пропозицій менеджерів на місцях
Операційна стратегія	Керівники на місцях	Дії з вирішення поточних вузькоспеціалізованих проблем і питань, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу

На вищому рівні управління підприємством зазвичай розглядаються декілька найважливіших проблем. Мова йде, серед інших, про місію і загальні цілі підприємства, про глобальне бачення сукупності видів діяльності

підприємства, про дослідження довгострокових конкурентних переваг підприємства, про розвиток специфічних видів діяльності, що виходять за межі традиційних.

На рівні господарського підрозділу більше уваги приділяється іншим питанням: головну роль відіграє пошук відмінних рис і конкурентної переваги підприємства, виявлення синергії між окремими видами діяльності підприємства. У цих умовах основні зусилля спрямовані на адаптацію видів діяльності до особливостей їхнього специфічного зовнішнього середовища, на розвиток самих цих видів діяльності на подібних ринках, на вибір товарів, з якими виходити на ці ринки.

На функціональному рівні головна увага приділяється розвитку функціональних сфер діяльності підприємства, функціональних зон його внутрішнього середовища: маркетингової, інноваційної, кадрової, виробничої, ресурсної тощо. На операційному рівні головна увага приділяється вирішенню поточних вузькоспеціалізованих проблем. На вузькоспеціалізованому підприємстві представлено не більше трьох названих рівнів: рівень вищого керівництва, рівень керівників функціональних напрямків і рівень оперативного управління стратегією. Розглянуті разом вони окреслюють команду керівників, що відповідають за хід здійснення стратегічних заходів підприємства і розробку стратегічних рішень.

У той же час на підприємствах особистої, партнерської форм власності, а також на невеликих приватних підприємствах зазвичай один або два керуючі виконують функції стратегічного керівника і найчастіше приймають рішення одноосібно. Отже, особливості стратегічних рішень значною мірою визначаються рівнем їхнього прийняття (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика стратегічних рішень різних рівнів [27]

Характеристики	Рівні прийняття стратегічних рішень		
	Корпоративний	Діловий (бізнес)	Функціональний
1	2	3	4
Тип	Концептуальний	Змішаний	Операційний
Здатність до пристосування	Низька	Середня	Висока
Зв'язок з поточною діяльністю	Інноваційний	Змішаний	Доповнювальний
Ризик	Значний	Середній	Низький
Потенційний прибуток	Значний	Середній	Невеликий

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Витрати	Значні	Середні	Помірні
Часовий період	Тривалий	Середній	Короткий
Гнучкість	Висока	Середня	Низька
Кооперація	Значна	Помірна	Невелика

Взаємозв'язок між рівнями прийняття стратегічних рішень безпосередній і побудований за ієрархічним принципом і принципом відносності: тактичні або навіть операційні рішення більш високого рівня є водночас стратегічними рішеннями для більш низького рівня. І навпаки, те, що є стратегічним рішенням, наприклад, для функціонального підрозділу, буде тактичними заходами для виконання стратегічного рішення на бізнес-рівні або корпоративному рівні.

Стратегічні рішення, як зазначалося, стосуються суттєвих умов діяльності підприємства, вони пов'язані як з розробкою стратегій підприємства на різних рівнях управління, так і з її реалізацією. З огляду на це виділяються *чотири області прийняття стратегічних рішень*:

– **стратегічний набір**, або окремі стратегії, що входять до його складу, тобто попередні умови, з яких виходить процес стратегічного управління підприємства. У цій області стратегічні рішення пов'язані з розробкою альтернативних варіантів стратегій для підприємства на основі всебічного стратегічного аналізу та вибором найбільш оптимальної стратегії, що найкраще відповідатиме ситуації, що склалася, і сприятиме досягненню поставлених стратегічних цілей;

– **стратегічні плани**, тобто заходи і дії з реалізації стратегій підприємства. Це запланована частина стратегії у вигляді конкретних дій із вказівкою відповідальних і термінів виконання. У цій області стратегічні рішення пов'язані з розробкою переліку заходів з реалізації стратегій, розподілом стратегічних ресурсів між окремими напрямками діяльності, розподілом відповідальності (призначенням керівників стратегій та окремих стратегічних напрямків), визначенням термінів реалізації стратегії і проведення окремих заходів;

– **стратегічні зміни**, тобто заходи з реалізації стратегій підприємства, що здійснюються у відповідь на зміни, які відбуваються у середовищі його діяльності. Стратегічні рішення в цій області пов'язані з визначенням областей, які потребують стратегічних змін, визначенням сутності змін, розробкою заходів з їхнього проведення;

– *механізм реалізації стратегій*. Стратегічні рішення, що приймаються в цій області, мають практичний характер, і стосуються управлінського і процесуального аспектів реалізації стратегій: вони пов'язані з вибором інструментів і методів реалізації розроблених стратегій, створенням ефективного механізму їхньої реалізації [26].

Кожна область прийняття стратегічних рішень вимагає застосування певних методів розробки і вибору оптимальної альтернативи.

3.2 Процес прийняття стратегічних рішень

Прийняття стратегічних рішень становить усвідомлений творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив з наявних або потенційно можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства.

З погляду системного підходу процес прийняття стратегічних рішень можна уявити як систему, на вході до якої знаходяться параметри проблеми, яку необхідно вирішити, на виході – конкретне стратегічне рішення, у якій забезпечується зворотній зв'язок, і на яку впливає низка факторів зовнішнього середовища.

Сам процес прийняття стратегічних рішень складається з *чотирьох етапів*: діагностика проблеми, формування стратегічного рішення, прийняття стратегічного рішення і його реалізація (рис. 3.1) [33].

На першому етапі процесу прийняття стратегічних рішень підприємству варто виявити проблеми, що спостерігаються в процесі розробки або реалізації стратегій, на основі здійснення комплексного стратегічного аналізу середовища діяльності підприємства, його стратегічної позиції, оцінки ефективності реалізації стратегій підприємства та оцінки конкурентоспроможності його стратегічного набору. Отримані результати дозволять визначити області, у яких існують проблеми чи недоліки. Після цього виявлені проблеми ранжуються за критеріями невідкладності вирішення (терміновості), значущості для підприємства та тенденцій розвитку.

На другому етапі процесу прийняття стратегічних рішень здійснюється формування стратегічних рішень, яке полягає у постановці завдання, формулюванні критеріїв і обмежень рішення та розробці альтернативних варіантів рішення.

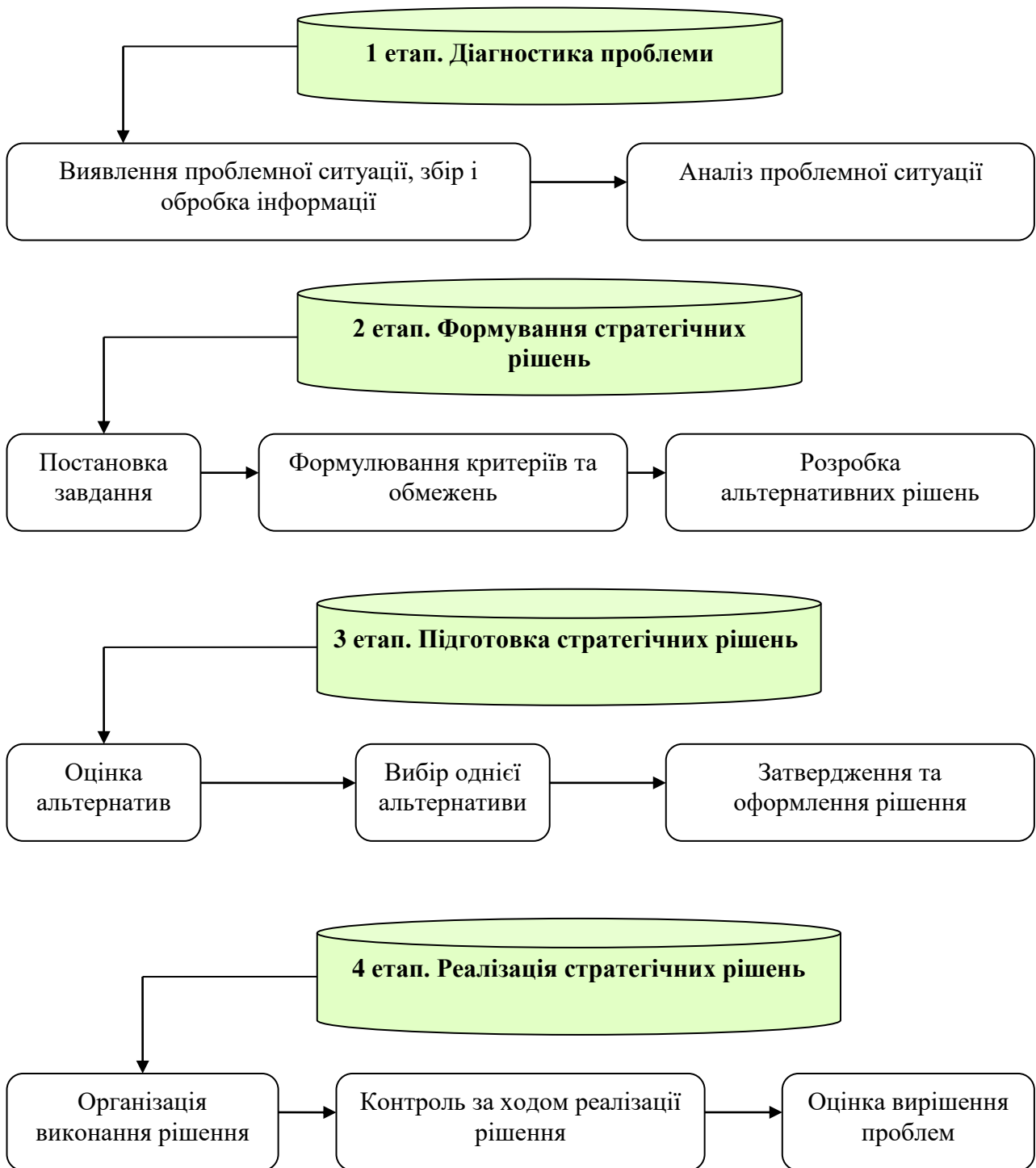


Рисунок 3.1 – Основні етапи процесу прийняття стратегічних рішень підприємства [33]

Найбільш важливим елементом формування рішення є розробка альтернативних варіантів рішення. Залежно від варіативності вирішення проблеми виділяють:

- безальтернативні рішення (можливий лише один варіант вирішення проблеми);
- бінарні рішення (можливі два протилежні рішення);

- багатоваріантні (проблему можна вирішити за допомогою різноманітних рішень);
- інноваційні (нестандартні рішення, що приймаються вперше і не мають аналогів).

Розробка альтернативних рішень має назву «формування поля рішень». Між кількістю варіантів рішення і імовірністю знаходження оптимального рішення існує прямий зв'язок: чим більше варіантів рішення керівники візьмуть до уваги, тим більше імовірність того, що до них увійде оптимальний варіант.

На третьому етапі процесу прийняття стратегічних рішень здійснюється підготовка стратегічних рішень: оцінюються розроблені альтернативи, обирається найбільш оптимальне рішення, затверджується і документально оформлюється. Для того щоб можна було оцінити стратегічні рішення і в подальшому обрати з них найбільш оптимальне, необхідно забезпечити співставність розроблених альтернатив рішення.

На четвертому етапі здійснюється безпосередня реалізація обраного стратегічного рішення, яка полягає в організації виконання рішення (доведення прийнятого рішення до безпосередніх виконавців, створення необхідних умов для виконання рішення, мотивація працівників до реалізації рішення, відповідне інформування тощо), здійсненні поточного контролю за ходом реалізації стратегічного рішення в процесі його виконання, а також в оцінці вирішення проблеми за встановленими раніше критеріями. Якщо проблема не вирішена, потрібно повернутися до першого етапу.

Отже, процес прийняття стратегічних рішень підприємства є циклічним, і повинен мати безперервний характер. Своєчасне виявлення проблем і прийняття відповідних стратегічних рішень дозволить уникнути значних негативних наслідків. Серед основних факторів, що впливають на процес прийняття стратегічних рішень, найбільш вагомими є: стратегічне мислення, стратегічна інформація, владні відносини, керівник-стратег і стейкхолдери (групи впливу), умови діяльності підприємства.

Стратегічне мислення базується на усвідомленні насамперед керівниками та всім персоналом власної відповідальності за довгострокове існування та розвиток підприємства, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення орієнтації всіх видів діяльності на створення та підвищення конкурентоспроможності, фінансового успіху впродовж тривалого періоду.

Під стратегічною інформацією розуміються систематизовані узагальнені дані щодо стану окремих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та тенденцій їхньої зміни в майбутньому, які використовуються під час прийняття стратегічних рішень.

Важливе місце у процесі прийняття стратегічних рішень відіграють владні процеси і джерела влади, якими володіють особи, що приймають рішення, або зацікавлені групи осіб (стейкхолдери). Основними джерелами влади керівника-стратега є влада положення, влада експерта, особиста влада, соціальні навички.

Під стейкхолдерами розуміють групу чи індивіда, які спроможні впливати на діяльність підприємства. Всіх стейкхолдерів підприємства можна поділити на внутрішніх (працівники підприємства) і зовнішніх (акціонери, інвестори, покупці, постачальники, посередники, держава, суспільство). Серед основних методів впливу на стейкхолдерів часто розглядаються інформування, участь, маніпулювання, спрямування, шантаж.

В умовах невизначеності і ризику до процесу прийняття стратегічних рішень інтегрується процес ризик-менеджменту, що передбачає аналіз, оцінку і вибір методів управління ризиками, які містяться в кожній з альтернатив рішення.

3.3 Стратегії підприємства та їхні класифікації

Класифікація стратегій створена для полегшення вибору стратегії окремого підприємства. Отже, той чи інший клас стратегій має виявити алгоритм поведінки підприємства в ситуації, що склалася. Це дозволяє скоротити витрати на планування і впровадження стратегії, адаптуючи запропонований алгоритм до внутрішніх особливостей підприємства.

Будь-яка стратегія підприємства розробляється під певні цілі, саме різноманітність цілей визначає широку типологію стратегій. Однак відомі класифікації стратегій спираються скоріше навіть не на цілі підприємств, а на їхню діяльність в окремій сфері економічних відносин, що пов'язано з унікальністю підприємств як за набором ресурсів, так і за варіантами обраних управлінських рішень.

Таким чином, необхідна розробка такої класифікації стратегій, яка б могла визначити належність стратегії підприємства до одного класу з урахуванням стану його основних параметрів, які будуть задаватися за допомогою мети, зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, ресурсів, які є в його розпорядженні.

Керуючись основними вимогами до класифікації стратегій виділимо базові класифікаційні ознаки стратегії:

- динаміка цільових параметрів моделі поведінки підприємства;
- рівень прийняття стратегічних рішень;

- пріоритетний тип керування системою;
- походження, логіка розвитку й реакція на зміни зовнішнього середовища;
- ступінь ризикованості стратегії;
- засадничий тип ресурсів, які необхідні для реалізації стратегії;
- часовий інтервал стратегічного планування.

Для класифікації стратегії спираються на такі *положення*:

- подання стратегії у вигляді системи дозволить здійснити їхню класифікацію відносно властивостей і ознак елементів у межах системного підходу;

- взаємозв'язок між цілями і стратегіями підприємства дозволяє класифікувати стратегії за цільовими областями;

- зв'язок між внутрішнім оточенням підприємства і стратегією його поведінки дає можливість класифікувати стратегії за здатністю підприємства прилаштовуватися до змін зовнішнього середовища, які призводять до внутрішніх змін і вибору моделі поведінки підприємства загалом.

Залежно від динаміки цільових параметрів моделі поведінки підприємства всі стратегії можна розділити на такі *види*:

Стратегія розвитку:

- амбіційна стратегія – намагання вийти за межі наявного і реалізувати абстрактні, принципові можливості. Стратегія заснована на поразці й реалізації цілей утопічного типу – зразків дійсності, у яких існуючі протиріччя уявляються вирішеними;

- утилітарна стратегія – намагання реалізувати безпосередні, готові до втілення можливості.

Стратегія функціонування:

- стримана стратегія – намагання укріпити і стабілізувати існуючі положення, зробити їх керованими і регульованими;

- зважена стратегія – це перехід до різних способів планування і реалізації планів залежно від ситуації і актуальності рішення завдання забезпечення поступового розвитку.

Відповідно до рівня прийняття стратегічних рішень всі стратегії підприємства можна розділити на *три групи*: корпоративна стратегія, ділова стратегія, стратегія вдосконалення ділових процесів.

Корпоративна стратегія становить модель поведінки підприємства загалом, встановлює порядок розподілу ресурсів між різними напрямками бізнесу. Корпоративна стратегія розробляється у межах холдингу, що об'єднує декілька напрямів бізнесу. В економічній літературі також можна зустріти інші назви цієї стратегії (загальна, загальнофірмова, портфельна).

Сутність корпоративної стратегії полягає в досягненні синергізму шляхом включення в портфель підприємства різних напрямів бізнесу. Корпоративна стратегія може бути реалізована на основі інтегрованого й диверсифікованого зростання.

Ділова стратегія визначає, за допомогою яких дій, ресурсів, конкурентних переваг підприємство має наміри досягти успіху в межах визначеного напрямку бізнесу. У межах ділової стратегії, стратегії підприємств відносно елементів «існуючі конкуренти», «потенційні конкуренти», «товари-субститути» розширеної кібернетичної схеми управління можна охарактеризувати як типові стратегії конкуренції, що дозволяють досягти конкурентних переваг у визначеній бізнес-області.

До вказаних стратегій можна віднести такі:

– лідерство за витратами: передбачає зниження повних витрат виробництва товарів та послуг, що заохочує більшу кількість покупців;

– широка диференціація: направлена на надання товару різноманітних специфічних властивостей, з одного боку, відрізняючи їх товари від товарів конкурентів, з іншого – відповідаючи потребам покупців, що сприяє залученню останніх;

– оптимальних витрат: дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність шляхом співвідношення низьких витрат і широкої диференціації;

– сфокусована стратегія низьких витрат застосовується для визначеного вузького кола цільових споживачів з особливими вимогами до ціни реалізації;

– сфокусована стратегія диференціації орієнтована на окремі сегменти ринку, де пропонуються товари, що відповідають смакам і бажанням споживачів [32].

У тому випадку, коли мова йде про недиверсифіковане підприємство, корпоративна і ділова стратегії співпадають.

У сучасності все більш популярним стає процесний підхід до управління. Більшість прогресивних управлінських систем, такі як система менеджменту якості, система збалансованих показників, засновані на використанні процесного підходу. Виходячи із загальної тенденції, третім видом стратегії виділяють *стратегії вдосконалення ділових процесів*.

Процеси підприємства можна розділити на основні (процеси життєвого циклу за термінологією ISO 9000 – міжнародною організацією із стандартизації) й забезпечувальні. До *основних процесів* підприємства відносяться процеси, які створюють додаткову цінність для кінцевого споживача.

Забезпечувальні процеси підтримують роботоздатною всю систему, створюють додаткову вартість. До таких процесів можна віднести маркетингові дослідження, забезпечення підприємств усіма видами ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних, людських), проведення НДДКР. Процесне пророблення стратегії як альтернатива функціональному підходу дозволяє нівелювати всі недоліки останнього.

3.4 Еталонні стратегії розвитку підприємства

Найпоширеніші, перевірені практикою і широко висвітлені стратегії розвитку бізнесу зазвичай називаються базовими, або еталонними. До таких стратегій відносяться:

1. Стратегії концентрованого росту

Першу групу еталонних стратегій складають так звані стратегії концентрованого росту. За наслідування реалізації цих стратегій підприємство намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти (реалізовувати) новий, не змінюючи водночас галузь. Що стосується ринку, то підприємство веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або ж переходу на новий ринок.

Видами стратегій першої групи є такі:

– стратегія посилення позиції на ринку, за якої підприємство робить усе, щоб з цим продуктом на певному ринку завоювати кращі позиції. Для реалізації цієї стратегії потрібні значні маркетингові зусилля. Реалізація цієї стратегії допускає також здійснення так званої «горизонтальної інтеграції», за якої підприємство прагне встановити контроль над своїми конкурентами;

– стратегія розвитку ринку, яка полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;

– стратегія розвитку продукту, яка припускає зростання завдяки новому продукту і його реалізації на вже освоєному підприємством ринку.

2. Стратегії інтегрованого росту

Другу групу еталонних стратегій складають такі стратегії бізнесу, які розширюються шляхом додавання нових структур. Ці стратегії називаються стратегіями інтегрованого росту. Зазвичай підприємство може дотримуватися таких стратегій, якщо воно знаходиться в сильному положенні, не може реалізувати стратегію росту і в той же час інтегроване зростання не суперечить його довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати зростання як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення

зсередини. В обох випадках відбувається зміна положення підприємства всередині галузі. Виділяються два основні типи стратегій інтегрованого росту:

– *стратегія зворотної вертикальної інтеграції*, спрямована на зростання підприємства шляхом придбання або ж посилення контролю над постачальниками, а також завдяки створенню дочірніх структур. Реалізація зворотної вертикальної інтеграції може забезпечити підприємству сприятливі результати, пов'язані зі зменшенням залежності коливання цін і запитів постачальників;

– *стратегія прямої вертикальної інтеграції*, що виражається в зростанні підприємства шляхом придбання або ж посилення контролю над залежними структурами і кінцевим споживачем над системами розподілу і продажу. Цей тип вигідний в тих випадках, коли посередницькі послуги дуже розширюються або коли підприємство не може знайти посередників з якісним рівнем роботи.

3. Стратегії диверсифікованого росту

Третьою групою еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії диверсифікованого росту. Ці стратегії реалізуються у тому випадку, якщо підприємство далі не може розвиватися на одному ринку з цим продуктом у межах цієї галузі.

Стратегіями цього типу є такі:

– *стратегія центральної диверсифікації*, яка базується на пошуку і використанні в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нових продуктів. При цьому існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, які знаходяться в освоєному ринку, використовуваній технології або ж в інших сильних сторонах функціонування підприємства;

– *стратегія горизонтальної диверсифікації*, яка припускає зростання на існуючому ринку завдяки новій продукції, яка вимагає нової технології, що відрізняється від використовуваної. За цієї стратегії підприємство повинне орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних, продуктів, які б використовували наявні можливості підприємства, наприклад у сфері постачань. Оскільки новий продукт має бути орієнтований на основного споживача, за своїми якостями він має бути супутнім вже виробленому продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка підприємством потенційної конкурентоспроможності нового продукту;

– *стратегія конгломеративної диверсифікації*, яка полягає в тому, що підприємство розширюється завдяки виробництву технологічно не пов'язаних зі вже розробленими нових продуктів, які реалізуються на нових ринках. Це

одна з найбільш складних для реалізації стратегій розвитку, тому що її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності персоналу, і особливо менеджерів.

4. Стратегії скорочення

Четвертим типом еталонних стратегій розвитку бізнесу є стратегії скорочення. Ці стратегії реалізуються тоді, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни, такі, як, наприклад, структурна перебудова, повне переоснащення виробництва тощо. У цих випадках підприємства вдаються до використання стратегій спланованого скорочення. Реалізація цих стратегій найчастіше проходить небезболісно для підприємства, проте необхідно чітко усвідомлювати, що це такі ж стратегії його розвитку, як і розглянуті стратегії росту, і за певних обставин їх неможливо уникнути. Крім того, за певних обставин це єдино можливі стратегії відновлення бізнесу.

Виділяються чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення:

– *стратегія ліквідації*, яка є граничним випадком стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальший бізнес;

– *стратегія «збирання врожаю»*, яка передбачає погляд на бізнес з погляду максимізації доходів у короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується відносно безперспективного бізнесу, який не може бути прибутково проданий, але може принести доходи під час «збору врожаю». Ця стратегія передбачає скорочення витрат на робочу силу і максимальне отримання доходу від розпродажу наявного продукту і виробництва, що скорочується;

– *стратегія скорочення*, яке полягає в тому, що підприємство закриває або продає один зі своїх підрозділів або бізнесів для того, щоб здійснити довгострокову зміну ведення бізнесу. Часто ця стратегія реалізується диверсифікованими компаніями тоді, коли одне з виробництв не сполучається з іншими;

– *стратегія скорочення витрат*, основною ідеєю якої є пошук можливостей зменшення витрат та розроблення відповідних заходів із скорочення витрат. Ця стратегія має певні відмінні риси, які полягають в тому, що вона більше орієнтована на усунення зайвих витрат, а також в тому, що її реалізація має характер тимчасових або короткострокових заходів. Реалізація цієї стратегії пов'язана зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням найму і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва.

На практиці підприємство може одночасно дотримуватися декількох стратегій або реалізовувати їх у певній послідовності. Тоді мова може йти про комбіновану стратегію розвитку підприємства.

Запитання для самоконтролю

1. Наведіть визначення понять «стратегічне управління» в широкому та вузькому розумінні.

2. Що таке стратегічні рішення? Наведіть різновиди стратегічних рішень за змістом.

3. Наведіть характеристику стратегічних рішень за такими критеріями, як масштаб дії, тривалість, параметри, оборотність, оточення тощо.

4. Визначте особливості прийняття інтуїтивних рішень для стратегічного розвитку підприємства.

5. Визначте сутність прийняття раціональних стратегічних рішень.

6. У чому полягає сутність централізації прийняття рішень?

7. Охарактеризуйте груповий підхід до прийняття стратегічних рішень.

8. Охарактеризуйте прийняття стратегічних рішень на різних рівнях.

9. Визначте області прийняття стратегічних рішень.

10. Охарактеризуйте компоненти системного підходу до прийняття стратегічних рішень.

11. Визначте основні етапи процесу прийняття стратегічних рішень підприємства.

12. Охарактеризуйте базові класифікаційні ознаки стратегії.

13. Наведіть класифікацію стратегій за рівнем прийняття стратегічних рішень.

14. Які стратегії розвитку підприємства відносять до еталонних?

4 ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

4.1 Основні етапи стратегічного управління: стратегічне планування; стратегічний аналіз, стратегічний вибір; реалізація стратегії

Процес розробки й реалізації стратегії підприємства в науковій літературі поданий по-різному: автори виділяють етапи, що відрізняються ступенем деталізації, складністю суб'єкта господарювання і характером самого напрямку розвитку. Стратегія поширюється на довгострокові, перспективні дії суб'єкта господарювання. Можна сказати, що формулювання стратегії (моделі дій) та її інструментарій виступають ядром управління і ознакою його якості.

У загальному вигляді основні етапи стратегічного управління підприємством наведені на рисунку 4.1.

Сутність стратегічного планування полягає в визначенні цілей функціонування підприємства, шляхів та засобів їхнього досягнення з урахуванням перспектив розвитку зовнішнього середовища, а також наявності на підприємстві необхідних ресурсів (трудових, фінансових, матеріально-технічних та інформаційних).

Стратегічне планування має такі відмінні *особливості*. По-перше, воно в найбільшому ступені повинно враховувати динаміку зовнішнього та альтернативні варіанти його розвитку. По-друге, це планування здійснюється за наявності мінімальної кількості інформації та низькому рівні її достовірності. По-третє, стратегічне планування характеризується підвищеними системними та несистемними ризиками, прогноз та врахування яких є доволі складним і потребує використання спеціальних методів.

Виходячи із сутності стратегічного планування, його *основними завданнями* є: визначення перспективних напрямків розвитку підприємства з урахуванням його сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, а також основних видів діяльності; ранжування напрямків і видів діяльності, концентрація зусиль та ресурсів на найбільш пріоритетних напрямках розвитку; ув'язка в єдину систему маркетингової, інвестиційної, операційної та фінансової діяльності; встановлення підприємству загалом та окремим підрозділам (центрам відповідальності) конкретних цілей, узгоджених із загальною стратегією підприємства; координація зусиль всіх підрозділів підприємства на виконанні стратегії; формування бази для оцінки розвитку підприємства та виконання наміченої стратегії.



Рисунок 4.1 – Основні етапи стратегічного управління підприємством [32]

Процес стратегічного планування полягає в послідовному виконанні таких етапів: визначення місії підприємства; формулювання генеральної цілі; розробка системи стратегічних цілей; формування стратегії (стратегій) підприємства; розробка відповідних проектів та програм як інструменту реалізації стратегії, організація її виконання; розробка системи ключових показників діяльності підприємства та стратегічних карт; формування та затвердження стратегічного плану як єдиного документа.

Інформаційну основу стратегічних рішень формує *стратегічний аналіз*, методичне забезпечення якого характеризується різноманітністю підходів та інструментів.

Характеристика етапів стратегічного аналізу їхніх завдань, інструментів і рішень подана в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1 – Характеристика етапів стратегічного аналізу в організації

Етапи	Завдання	Інструменти	Рішення
1. Аналіз місії і цілей	Ідентифікація місії і цілей розвитку	Модель виробничо-господарської системи фірми. Модель системи стратегічного управління. «Дерево цілей». Метод «дезагрегації цілей». Метод забезпечення необхідних умов	Вибір структури і редакції місії. Вибір (редакція) цілі розвитку. Вибір структури «дерева цілей»
2. Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка стратегічного потенціалу	ЖЦІзд, ЖЦТов, ЖЦТех, ЖЦОрг. Схема «БФР», СХЦ (БЕ, СВО). Крива навчання. Аналіз розривів. Матриця Mc Kinsey. Модель Shell. Матриця PIMS. Метод SPACE. Концепція BSC Нортон і Каплана	Вибір варіанту структури внутрішнього середовища (потенціалу). Вибір методів. Вибір оцінки потенціалу
3. Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка стратегічного клімату (умов)	ЖЦГал. Аналіз «поля сил». PEST, STER-аналіз. Стратегічні зони. Ключові фактори успіху (КФУ). Модель BCG. Матриця McKinsey. Модель Shell. Матриця PIMS. Модель п'яти конкурентних сил Портера. Модель Хофера – Шендлера. Метод SPACE. Визначення СЗГ, СХЦ. Оцінка конкурентної переваги, конкурентної позиції. Оцінка стратегічної позиції (Формування та аналіз альтернативного набору стратегій, вибір оптимальної). Аналіз ефективності реалізації оптимальної стратегії. SWOT-аналіз	Вибір варіанта структури зовнішнього середовища (умов). Вибір методів. Вибір оцінки клімату.
4. Аналіз середовища загалом	Визначення СЗГ, СХЦ. Оцінка конкурентної переваги, конкурентної позиції. Оцінка стратегічної позиції. Аналіз ефективності реалізації оптимальної стратегії	Модель BCG. Матриця McKinsey. Модель Shell. Матриця PIMS. Метод GAP. Матриця ADL. Модель Хофера – Шендлера. Метод SPACE. SWOT-аналіз. Концепція BSC Нортон і Каплана. Матриця Ансоффа «продукт-риннок». Матриця «покупець-продавець». Матриця «ЖЦГал-КП	Вибір варіанта структури стратегічного простору. Вибір методів. Вибір оцінки позиції. Ідентифікація стратегій за позицією

Перший етап стратегічного аналізу – виявлення місії та цілі, наступні три – вивчення середовища підприємства для прийняття рішень по стратегічній програмі і програмі її реалізації.

У результаті аналізу внутрішнього середовища виводиться оцінка стратегічного потенціалу в межах поставленої мети: наскільки за кількістю та якістю ресурсів, станом функцій і проєктів підприємство відповідає цільовим вимогам. Таким чином, проводиться аналіз фактичного і нормативного потенціалів (або порівнюємо себе з головним конкурентом, якщо оцінюємо свої конкурентні переваги). Після закінчення аналізу проясняється картина сильних і слабких сторін підприємства. Сильні сторони – це можливі ключові фактори успіху.

Аналіз довкілля фірми, виконаний щодо мети і кола продуктових бізнес-процесів, дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, створювані зовнішнім середовищем: оцінити можливості та загрози.

Аналіз ні в якому разі не закінчується двома етапами. Третій етап полягає у спільному дослідженні потенціалу та клімату, або в оцінці стратегічної позиції підприємства в просторі з двох координат: горизонтальної, через яку відкладається значення потенціалу, і вертикальної, що відбиває стан клімату (привабливості умов зовнішнього середовища). Стратегічна позиція підприємства – всього лише статична «маса». Її реальна сила визначиться лише за певного рівня стратегічної активності керівництва, фахівців і всього персоналу.

Стратегічний вибір – узгодження і прийняття стратегічних рішень уповноваженими на це особами (керівниками). Однією з проблем на цьому етапі вважають прийняття рішень, які не мають конкретного управлінського змісту (відсутні конкретні цілі), наприклад, рішення: «прискорити розвиток», «збільшити показники», «посилити вимоги» тощо. Такі «рішення» отримали назву псевдорішення.

Вибір стратегії є завершальною стадією процесу її розроблення, який здійснюється шляхом перегляду альтернативних стратегій і визначення, яка з них краща і чому.

Вже на попередньому етапі стратегічного планування перевага надається одній з стратегій, яка найбільше відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, а також вибраним цілям діяльності. Однак результати аналізу є тільки основою для прийняття управлінського рішення. Остаточний вибір стратегії, яка має забезпечити досягнення бажаної мети організації, відбувається під час перегляду стратегічних альтернатив з використанням спеціальних підходів. Вони сприяють формуванню

обґрунтованого стратегічного вибору на корпоративному й бізнес-рівнях.

Один із таких підходів до перегляду стратегічних альтернатив на корпоративному рівні запропонували А. Томпсон і А. Стрікленд [48], розмістивши найпріоритетніші стратегії на кожному з полів двовимірної матриці «зростання – частка ринку». Для вибору бізнес-стратегії необхідно скористатися тест-таблицею, розробленою Х. Вільдеманом.

Уточнення вибору стратегії відбувається шляхом доповнення формального підходу творчим аналізом із врахуванням чинників, які впливають на стратегічний вибір.

Реалізація перетворює стратегічний план на дію. Успішна реалізація плану потребує довго- і короткотермінових програм, політики, процедур і правил. Вона також передбачає інтеграцію стратегічного плану в структуру організації через бюджет та управління її цілями. Суттєве значення має постійне оцінювання реалізації плану з метою визначення його правильності та виявлення проблем.

Подібно до того, як керівництво виробляє короткотермінові цілі, що узгоджуються з довготерміновими та полегшують їхнє досягнення, воно також часто має розробляти короткотермінові плани, що узгоджуються із загальними довготерміновими. Такі короткотермінові стратегії називаються **тактикою**. Для тактичних планів характерні такі властивості:

- тактику розробляють під час розвитку стратегії;
- якщо стратегію майже завжди розробляють на вищих рівнях керівництва, тактика часто виробляється на рівні керівництва середньої ланки;
- тактика розрахована на більш короткий термін, ніж стратегія;
- результати стратегії не можуть повністю виявити протягом декількох років, тактичні результати зазвичай виявляють швидко і легко їх співвідносять з конкретними діями. Після складання довготермінових і тактичних планів керівництво має розпочати розробку додаткових орієнтирів з метою запобігання дезорієнтації і неправильному тлумаченню цих планів. Таким етапом у процесі реалізації є вироблення політики.

Політика – це загальна інструкція для дій та прийняття рішень, що полегшують досягнення цілей. Її формують керівники вищої ланки на тривалий час. Вона спрямовує дію на досягнення мети та виконання завдання, пояснює, як потрібно досягати цілей, визначаючи орієнтири, котрих варто дотримуватися. Мета політики полягає в збереженні сталості цілей, а також запобіганні прийняттю короткотермінових рішень, що ґрунтуються на вимогах певного моменту.

Одним із основних завдань планування є за можливості найефективніший розподіл ресурсів. Плани допомагають розподіляти дії, які пов'язані з використанням ресурсів за напрямками і, на думку керівництва, сприяють досягненню цілей.

З метою вирішення питання, які процедури наявні, керівники використовують бюджети.

Бюджет – метод розподілу ресурсів, що визначаються у кількісній формі, для досягнення цілей, також представлених кількісно; це найбільш вживані компоненти формального планування.

З метою ефективності контролю його варто поєднувати з плануванням. Це також буде суттєвим для забезпечення ефективності процесу управління загалом. Регулярним методом управління, що має потенційні можливості об'єднати планування та контроль у складній сфері людських ресурсів, є управління за цілями. Крім того, це й спосіб мотивації, який допомагає подолати деякі негативні впливи контролю на поведінку працівника. Основна увага приділяється намаганням передбачити майбутнє та вплинути на нього, а не реагувати та діяти постфактум.

Оцінювання стратегії здійснюється шляхом порівняння результатів роботи за цілями. Процес оцінювання використовується як механізм зворотного зв'язку з метою корегування стратегії. Для ефективного оцінювання воно провадиться системно і безперервно. Під час оцінювання процесу стратегічного планування потрібно відповісти на п'ять запитань:

1. Чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями організації?
2. Чи передбачає стратегія допустимий ступінь ризику?
3. Чи володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?
4. Чи зважає стратегія на зовнішні загрози та можливості?
5. Чи є ця стратегія найліпшим способом застосування ресурсів фірми?

4.2 Місія та цілі підприємства

Місія – це цільова функція підприємств, визначення сенсу існування фірми, сформована глобальна мета-напрямок, яка пояснює, для чого і з якою метою створена і функціонує фірма. Місія повинна визначати не тільки функціональні завдання підприємства, а й його соціальну значущість для суспільства. Місія та цінності відбивають глибокі переконання та усталені принципи, якими керується підприємство під час формулювання бачення і в ході розробки стратегії. Ефективне бачення звернуто до всіх зацікавлених груп:

власників, персоналу, споживачів, партнерів, місцевої громади, регулюючих органів, суспільства загалом. Успіх стратегічного управління багато в чому залежить від того, як підприємство співвідноситься та працює з цими групами. Отже, правильно сформульоване бачення слугує джерелом інновацій, ініціативи, інтеграції та збалансування прагнень усіх управлінських рівнів. Головне, щоб стратегія не була колективною мрією, а перспективою, твердо заснованою на реальності.

Вважається, що для формулювання місії своєї організації достатньо розібратися з місією як поняттям, прочитати приклади місій кількох відомих компаній, трохи подумати, а потім сісти і написати свою.

Місія як поняття: обґрунтування практичної доцільності існування організації в соціумі (суспільстві). Приклади місій різних компаній подано в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Приклади місій різних компаній

Підприємство	Місія
1	2
AT&T	Ми забезпечуємо зв'язок нашим клієнтам
АНТК «Антонов»	Створення і підтримка експлуатації протягом усього життєвого циклу простих, легких в обслуговуванні, невибагливих, надійних сучасних ближньоміагістральних і регіональних пасажирських реактивних і турбогвинтових, а також транспортних літаків подвійного призначення в повній відповідності до вимог замовників – експлуатантів цих літаків
Біонорика	Фармацевтичні препарати рослинного походження без побічних ефектів для всієї родини
Верес	Забезпечення населення України високоякісною консервацією, яка «смакує по-домашньому»
Віза	Надати змогу клієнтам обміняти депозит на наявні гроші де завгодно у світі
Дарниця	Бути лідером на фармацевтичному ринку України
General Electric	Займати перші (у крайньому випадку – другі) позиції в тому бізнесі, де ми функціонуємо
Apple Computer	Пропонувати найкращі технології для персональних комп'ютерів і передавати їх якомога більшій кількості людей

Продовження таблиці 4.2

1	2
Sun Banks:	Місія компанії полягає в сприянні економічному розвитку та добробуту співтовариств, що обслуговуються компанією, шляхом надання громадянам і підприємствам якісних банківських послуг у такий спосіб і в такому обсязі, які відповідають високим професійним та етичним стандартам забезпечення справедливого і відповідного прибутку акціонерам компанії і справедливого ставлення до співробітників компанії
Eastman Kodak	Стати світовим лідером в хімічному і електронному зображенні
Ericsson	Зрозуміти можливості і потреби користувачів і надати їм комунікаційні рішення краще, ніж у конкурентів

Визначення стратегічних орієнтирів підприємства дозволяє побудувати так званий «управлінський міст» між розробкою стратегії та її реалізацією. У цьому контексті мова йде про технологію **V-MOST**: бачення (vision), місія (mission), цілі (objectives), стратегічні пріоритети (strategic priorities), тактика (tactics) (рис. 4.2) [34].

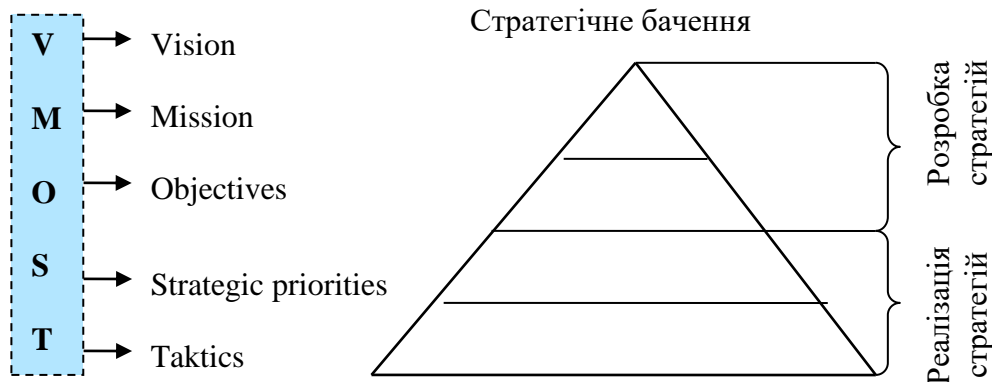


Рисунок 4.2 – Піраміда стратегічних орієнтирів підприємства [34]

Слідування цьому порядку дозволить підприємству не тільки встановити стратегічні цілі, але і пов'язати їх із тактичними заходами, формулюючи зазначену піраміду стратегічних орієнтирів підприємства.

Формулювання місії – це перший крок до позиціонування організації в суспільстві. Найпоширенішим методом формування системи цілей, вибору цільових пріоритетів є «Дерево мети».

Для постановки цілей відповідних рівнів і адекватного розподілу ключових ресурсів організації рекомендується така **система пріоритетів**:

- перший рівень: оптимальна концентрація;
- другий рівень: достатній мінімум;
- третій рівень: залишковий принцип (зокрема повне припинення окремих програм і проєктів).

У результаті аналітичного з'єднання прийнятої системи пріоритетів з встановленими стратегічними цілями формується система стратегічних цільових пріоритетів організації.

4.3 Альтернативні підходи стратегічних шкіл до формування стратегії підприємства

Дослідження еволюції розвитку концепцій стратегічного менеджменту у різних країнах дає підстави говорити про наявність різних підходів до розробки стратегій та про багатозначність тлумачення складу елементів системи стратегічного управління (табл. 4.3).

Кожна школа акцентує увагу на певних моделях та методах розробки стратегій, однак практика використання стратегічного управління доводить, що, з одного боку, немає єдиного «ідеального» підходу, а з другого – існують елементи, що їх використовують усі автори.

Процес стратегічного управління повинен відповідати таким принципам: цілепокладання, багатоваріантність та альтернативність, глобальність, системність, збалансованість, послідовність, безперервність, реалістичність (досяжність), гнучкість (динамічність), ефективність, соціальна спрямованість.

4.4 Структура стратегічного плану та моделі стратегічного планування

Формування стратегічного плану має низку *бар'єрів*, до яких відносяться:

- недостатній рівень розвитку теорії та методології стратегічного планування;
- складність середовища функціонування підприємства та його прогнозування;
- небажання або невміння керівництва встановлювати цілі та розробляти стратегії, відсутність позитивного практичного досвіду;
- опір змінам на рівні особистості, групи, організації загалом;
- наявність матеріальних, часових, грошових обмежень тощо.

У практичній діяльності розрізняють два основні підходи до стратегічного планування – традиційний та партисипативний.

Таблиця 4.3 – Характеристика підходів до розробки стратегій [27]

Назва підходу	Характеристики методів розробки стратегій	Критичні зауваження
1	2	3
Школа дизайну (1960-ті роки)	Процес формування стратегії як процес осмислення намірів	Нехтування можливості навчання інструментарію стратегічного управління; структура розробляється після стратегії (стратегії не розрізняються); втрата гнучкості реакції на зміни; відрив процесу мислення від практичної діяльності
Школа планування (1970-ті роки)	Процес формування стратегії як формальний процес	Домінуюча ідея контрольованості, стабільності середовища; спроба прилаштування середовища до своїх потреб формальними інструментами; нехтування людського фактора; бюрократизація процедур розробки та реалізації стратегій
Школа позиціонування (1980-ті роки)	Процес формування стратегії як аналітичний процес	Орієнтація на переважно кількісні оцінки, розрахунки «ринкових показників»; звужування підходу щодо розробки стратегій (зосередження на певному сегменті ринку); визначення стратегії як жорсткого курсу поведження організації на ринку; орієнтація на шаблонне поведження, визначене стандартними висновками щодо реалізації ринкових стратегій
Школа підприємництва 1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес передбачення	Зведення стратегії до процесу впровадження поглядів (інтуїції) людини-підприємця; істотний вплив особистих якостей підприємця на зміст стратегії; домінування «культури залежності» та підпорядкування їй працівників під час виконання стратегій; нехтування формальними процедурами розробки та реалізації стратегій
Когнітивна школа 1990-ті роки	Процес формування стратегії як ментальний процес	Домінування індивідуального підходу над колективним; деякий розрив між процесом розробки (усвідомлення, розуміння) та виконання стратегій; надвисоке значення факторів, що впливають на процес мислення; залежність змісту стратегій від особистих якостей розробників

Продовження таблиці 4.3

1	2	3
Школа навчання	Процес формування стратегії як процес розвитку	Акцент на децентралізоване самонавчання кожного організаційного елемента системи; провідна ідея: стратегії виникають як результат самонавчання, тому формальні процедури розробки стратегій не потрібні; стратегічний «дрейф» за подіями; можливості не отримати стратегії, взагалі або отримати необґрунтовані стратегії; великі витрати часу, грошей за сумнівних результатів
Школа влади	Процес формування стратегії як процес ведення переговорів	Розробка стратегії не обмежується використанням влади у процесі ведення переговорів; надвисока роль альянсів, на які орієнтуються вищі рівні управлінської ієрархії; можливість блокування стратегічних змін окремими зацікавленими групами; намагання всі (навіть взаємовиключні) ідеї стратегічного розвитку урахувати у стратегії, неможливість досягти критеріїв ефективності
Школа культури	Процес формування стратегії як колективний процес	Концептуальна невизначеність, декларативність; домінування ідей підтримки «статус-кво», спрямованість на інтереси персоналу, визнання опору змінам як свого невід'ємного права; будь-яка стратегічна перевага тлумачиться як організаційна унікальність; специфічне використання «теорії ресурсної бази»
Школа зовнішнього середовища	Процес формування стратегії як реактивний процес	Імператив зовнішнього середовища під час розробки стратегій; нехтування інтересів підприємства як організаційної цілісності; домінування абстрактних, розпливчастих стратегій; можливості запізнення з реакціями в разі використання складних методів аналізу та прогнозування розвитку середовища
Школа конфігурації 1990-ті роки	Процес формування стратегії як процес трансформації	Орієнтація на ідеальні типи організацій та їхніх складових без урахування специфічних особливостей підприємств та їхнього оточення; переважний тип вибору стратегій: «або-або»; нехтування складними взаємозв'язками організацій між собою та оточенням; затеоретизованість моделей розвитку

Традиційний підхід передбачає створення структурного підрозділу (відділу стратегічного планування), який безпосередньо займається розробкою стратегічних планів. *Партисипативний підхід* передбачає залучення до процесу стратегічного планування керівників і спеціалістів підприємства, функціональними обов'язками яких передбачена діяльність з планування. Цей підхід не передбачає створення відділу стратегічного планування. Вибір підходу обумовлюється сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, до основних з яких відносяться: ступінь прогнозованості зовнішнього середовища; специфіка підприємства; масштаби діяльності; інноваційна політика, фінансовий стан, забезпеченість ресурсами тощо.

Розробка стратегічного плану може здійснюватись за допомогою спеціальних методів, таких як: експертний, балансовий, програмно-цільовий, логіко-структурний, статистичний, нормативний, екстраполяційний, економіко-математичний тощо.

За своєю структурою загальний стратегічний план є формалізованим плановим документом, у якому знаходиться відображення «стратегічний набір» підприємства, конкретизований у послідовності окремих планових завдань.

Для кожного конкретного підприємства стратегічний план є оригінальним як за структурою, так і за змістом. Найчастіше рекомендована структура стратегічного плану передбачає наявність наступних розділів:

1. Стратегічна позиція підприємства.
2. Характеристика зовнішнього середовища підприємства. Визначення тенденцій розвитку галузі, ринку, регіону.
3. Місія, генеральна ціль та система стратегічних цілей підприємства.
4. Зміст стратегії підприємства.
5. Цільові програми та проєкти.
6. План стратегічних заходів.
7. Ключові показники підприємства.
8. Оцінка ефективності стратегічного плану.

За наявності загальної схеми стратегічного планування, етапи його проведення залежать від певних *моделей планування*.

Перша, базисна, модель характерна для об'єктів управління, які мають невеликий розмір і тільки починають впроваджувати стратегічне планування. Технологія здійснення стратегічного планування включає ідентифікацію місії, вибір цілей для досягнення місії, визначення стратегічних напрямків (стратегій) для досягнення кожної цілі, планування конкретних дій для імплементації кожного стратегічного напрямку, визначення моніторингу та коригування планів.

Друга модель, яка має назву «Goal-Based Planning» тобто така, що заснована на цілях, є більш ефективною моделлю планування.

Третя модель «Alignment model», яка в перекладі означає модель вирівнювання, за задумом її автора, націлена на спрямування місії, ресурсів господарської системи на підвищення її ефективності і повинна включати чотири процедури: виведення контурів місії, програм, ресурсів та необхідної підтримки розвитку господарської системи; ідентифікація того, що працює добре і що потребує регулювання; ідентифікація того, як це регулювання буде здійснене; оформити ці регулювання як стратегії в стратегічний план.

Модель сценарного планування охоплює такі кроки. По-перше, це відбір зовнішніх сил і можливих зовнішніх змін, які можуть вплинути в майбутньому на цю господарську систему. Це можуть бути зміни державної регуляторної політики, демографічні відхилення від існуючих тенденцій, принципово нові технології тощо. Другий крок: для кожного фактора, що змінюється, визначити три сценарії поведінки (оптимістичний, песимістичний та реалістичний), кожний з яких може бути використаний у разі виникнення виявлених змін. Третій крок полягає у розробці стратегії для кожного сценарію при зміні кожного фактора навколишнього середовища. На четвертому етапі рекомендовано дослідити можливість впровадження спільних стратегій за різних змін факторів зовнішнього оточення. Останній етап доцільно присвятити вибору зовнішніх змін, які найбільш ймовірно вплинуть на цю господарську систему, а відповідно і найбільш резонну стратегію в умовах майбутніх змін.

Органічна модель більше підходить до застосування на макрорівні, але деякі етапи можливо застосувати під час планування розвитку регіону. Вона отримала таку назву внаслідок того, що схожа на модель розвитку організму, або його саморозвитку.

Крім розглянутих національних особливостей моделей стратегічного планування можливо виділити моделі, які найчастіше застосовуються під час розроблення стратегічних планів різних соціально-економічних систем – від підприємства до країни.

Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогаліни» передбачає розрахунок поля стратегічних рішень, які мають бути реалізовані для того, щоб перетворити існуючі тенденції у напрямку досягнення потрібних, що випливають з мети розвитку господарської системи та її параметрів (рис. 4.3).

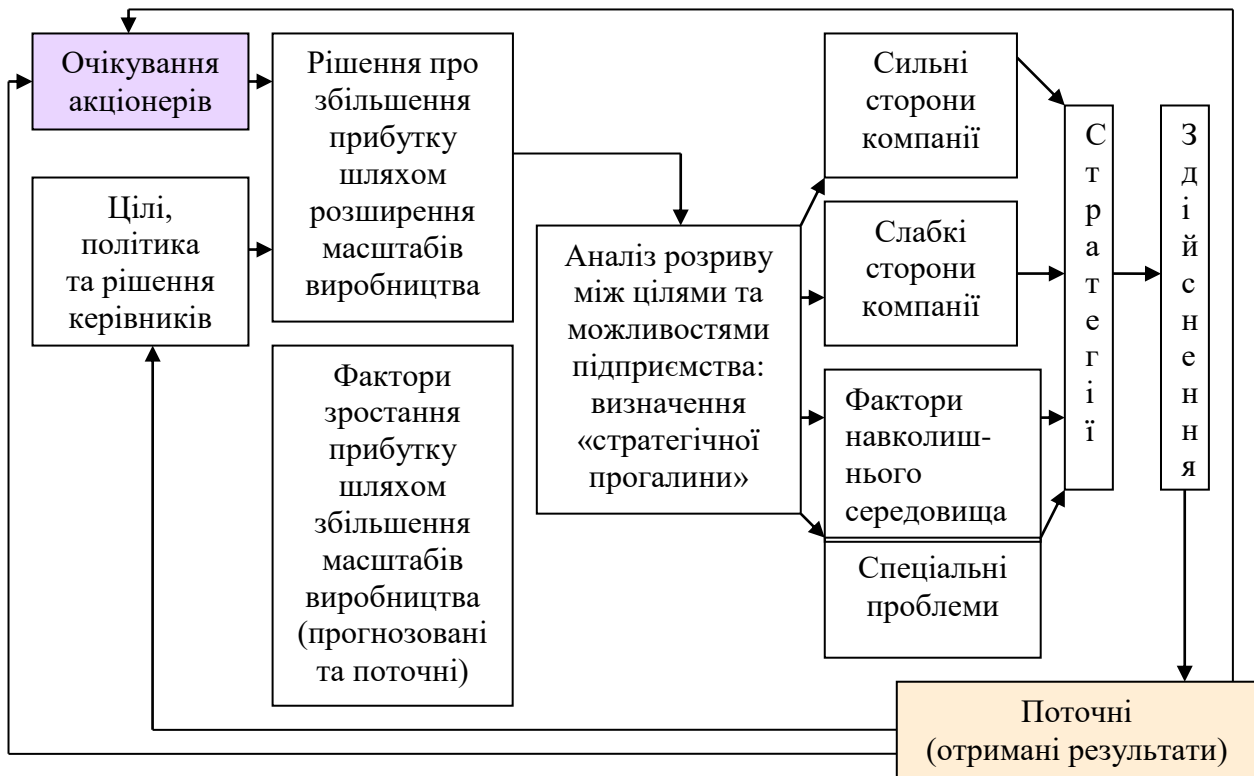


Рисунок 4.3 – Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

Модель, яка враховує ринкові переваги, переважно пов'язана з результатами SWOT-аналізу (рис. 4.4).

Модель, що орієнтована на підтримку конкурентоспроможності. При застосуванні цієї моделі проводиться аналіз існуючого рівня конкурентоспроможності та планування заходів, які забезпечують його зростання.

Модель, яка спрямована на створення позитивного іміджу, передбачає формування довгострокової програми інвестування економічно та соціально значущих проєктів, формування надійної репутації, отримання довгострокових кредитів тощо (рис. 4.5). Розглядаючи наведені підходи до процесу стратегічного планування, можна зробити висновок про наявність єдиної філософії стратегічного планування – активної адаптації до середовища та середовища – до потреб підприємства; а також декількох загальних етапів, які повторюються в різних схемах планування.

До них належать: аналіз та оцінка середовища, визначення рівня конкурентоспроможності, розробки місії, цілей, стратегій, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу.

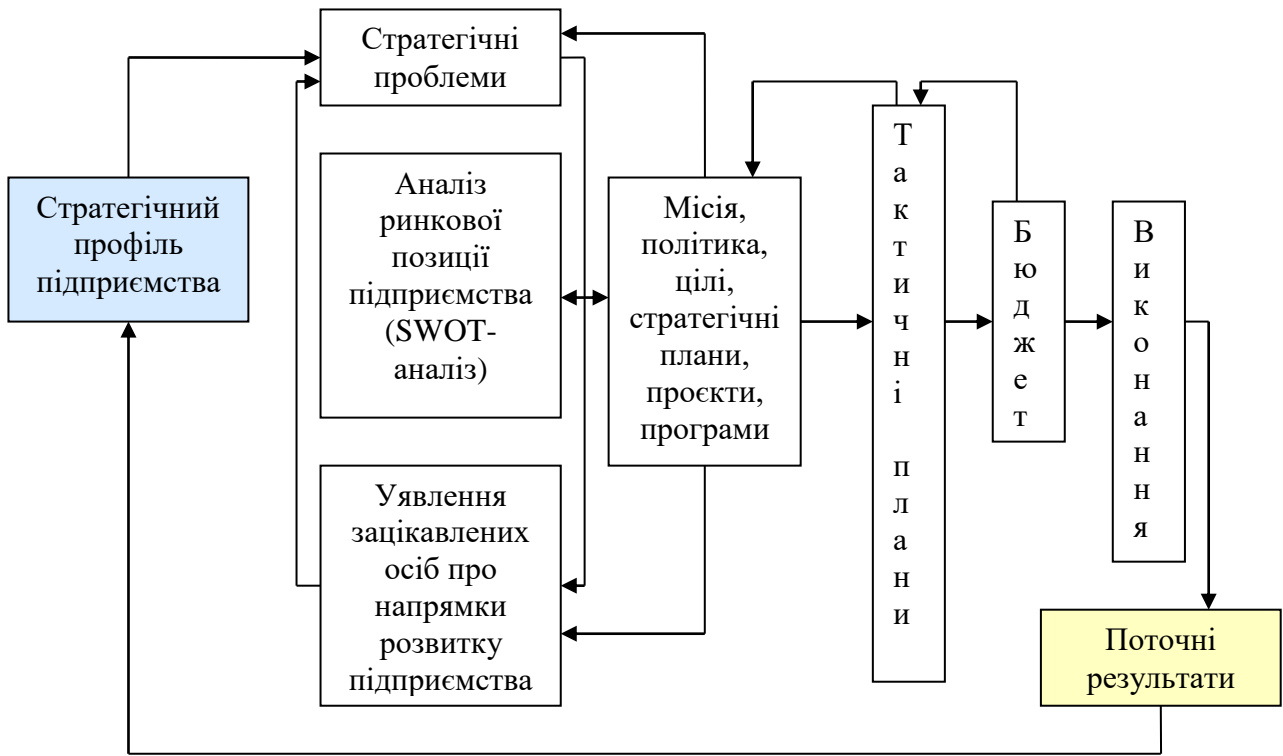


Рисунок 4.4 – Модель стратегічного планування, яка враховує ринкові переваги

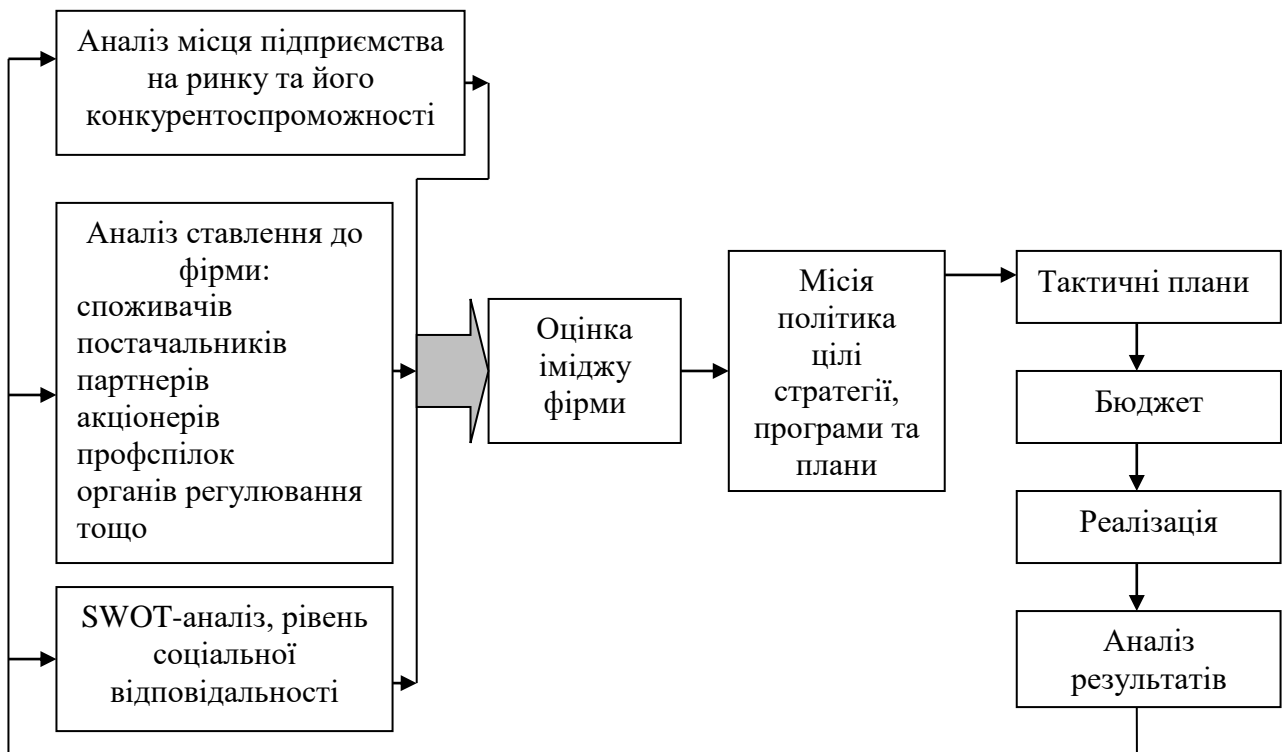


Рисунок 4.5 – Модель стратегічного планування, яка спрямована на створення позитивного іміджу

Запитання для самоконтролю

1. Наведіть визначення поняття «стратегічне планування».
2. У чому полягає процес стратегічного планування?
3. Охарактеризуйте основні етапи стратегічного управління підприємством.
4. Наведіть визначення понять «стратегічна позиція підприємства» та «стратегічний вибір».
5. Охарактеризуйте стратегічні альтернативи підприємства.
6. Наведіть визначення поняття «місія».
7. Охарактеризуйте піраміду стратегічних орієнтирів підприємства.
8. Які підходи до розробки стратегій ви знаєте?
9. Визначте бар'єри, які виникають під час формування стратегічних планів.
10. Охарактеризуйте структуру стратегічного плану.
11. Наведіть складові моделей стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини», стратегічного планування, яке враховує ринкові переваги, стратегічного планування, яке спрямоване на створення позитивного іміджу.

5 ПІДХОДИ ДО ДІАГНОСТИКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

5.1 Методи і форми діагностики потенціалу підприємства

Ефективність роботи, можливість досягнення оперативних і стратегічних цілей діяльності підприємства залежить від рівня його потенціалу. У зв'язку з цим виникає потреба в оцінці потенціалу та його діагностиці. Якщо оцінка дає розмір потенціалу (загального або по окремих складових), то діагностика дозволяє виявити «хворі» місця в потенціалі, тобто за допомогою діагностики можна визначити рівень використання потенціалу та резерви його зростання.

На практиці основними методами діагностики різних складових потенціалу підприємства є аналітичний, експертний, бальний, рейтинговий порівняльний аналіз, економіко-математичне моделювання, машинне імітаційне моделювання тощо.

Аналітичний метод діагностики потенціалу підприємства дозволяє визначити рівень використання потенціалу підприємства як загалом, так і за окремими складовими. За допомогою *економічного аналізу* можна виявити «вузькі місця», наявні резерви щодо зростання потенціалу підприємства, вплив окремих факторів. Різновидом аналітичного методу є *факторний аналіз*. Факторний аналіз є доцільним, наприклад, при вимірюванні виробничого потенціалу. Виділення основних, матеріальних, трудових та вартісних факторів, факторів трудомісткості, капіталомісткості, матеріаломісткості, фондомісткості, енергомісткості, їхній вимір та оцінка дозволяють визначити ємність виробничого потенціалу. Систематичний аналіз взаємозамінних факторів є основою вибору оптимальної схеми організації виробництва.

Експертний метод діагностики застосовується для оцінки тих складових потенціалу (або потенціалу загалом), за якими відсутня статистична інформація. В умовах комерційної таємниці саме експертний метод дозволяє провести порівняльний аналіз потенціалів підприємств-конкурентів. Прикладом застосування експертного методу для оцінки окремих складових потенціалу є соціальний потенціал. Експертним шляхом можна оцінити ступінь задоволення соціальних потреб людини, до яких відносяться медичне обслуговування, культурні заходи, організація відпочинку, різні соціальні блага (матеріальна допомога тощо). Експертний метод діагностики дозволяє виявити «проблемні» складові потенціалу і шукати шляхи подолання виявлених проблем.

Бальний метод переважно використовується для оцінки тих складових, які не мають загальноприйнятого кількісного виміру. Наприклад, при визначенні

рівня окремих позицій кадрового (трудового) потенціалу. Зокрема, рівня освіти, що необхідний для досягнення визначеної продуктивності праці. За використання бального методу за визначеною системою (від 0 до 5 чи 10 балів) оцінюється рівень витрат на освіту. На основі цього методу може бути умовно визначена вартість персоналу і необхідні витрати на підвищення його загальноосвітнього, наукового, професійного рівня. Бальний метод може бути застосований і для загальної оцінки потенціалу підприємства. Для цього необхідно розробити систему балів (від мінімуму до максимуму) по кожній складовій і критерії оцінки.

Рейтинговий порівняльний аналіз найбільш ефективний під час комплексної оцінки потенціалу підприємства. Більш детально цей метод буде розглянутий нижче. Розглянуті методи діагностики потенціалу пов'язані між собою. Їх можна застосовувати одночасно, поєднуючи бальний, експертний та рейтинговий метод.

Економіко-математичне моделювання в діагностиці потенціалу дозволяє здійснити конструювання поведінки окремих складових. Доцільно застосовувати економіко-математичне моделювання при оцінці науково-технічного потенціалу. Використання різних економіко-математичних моделей дозволяє розробити сценарій реалізації будь-якої інноваційної стратегії з урахуванням наявних ресурсів.

Економіко-математичне моделювання успішно застосовується і під час діагностики оптимальності плану випуску виробів, коли ставиться завдання максимізації прибутку, обсягу реалізації або мінімізації витрат за обмеження витрат матеріалів на одиницю виробленої продукції (робіт чи послуг).

Машинне імітаційне моделювання використовується для діагностики потенціалу підприємства на основі спеціальних програм.

Для наочності результатів діагностики потенціалу підприємства може бути застосований *графоаналітичний метод*. Цей метод передбачає графічне зображення потенціалу підприємства за допомогою радіальної діаграми («павутинка»). На радіусах, що виходять з однієї точки, відкладається розмір потенціалу за його окремими складовими. Найкраще для побудови такої діаграми вимірювати розмір окремих складових потенціалу в балах, причому максимальний розмір балів за кожним складовим елементом має бути однаковим. Тоді радіусом, що відповідає максимальному значенню балів, можна провести коло, у середині якого розміщується багатокутник за тими радіусами, які відповідають складовим потенціалу. Такий графічний образ дозволяє бачити наочно ступінь використання потенціалу і «вузькі місця».

Діагностика потенціалу підприємства може проводитись у двох формах: у формі комплексного дослідження чи поетапно, поелементно.

Форма діагностики потенціалу підприємства залежить від його організаційної структури та галузевої специфіки. Під час використання комплексної форми діагностики одночасно досліджуються всі складові потенціалу підприємства, тобто аналізується сукупна здатність підприємства як майнового комплексу забезпечити певний рівень виробництва товарів (робіт, послуг). У разі вибору другої форми діагностики потенціалу підприємства натиск робиться на головні критерії, що в сукупності визначають здатність підприємства вирішувати його основні завдання. У цьому випадку встає проблема відбору головних критеріїв, які забезпечують системний підхід до структурування складових потенціалу підприємства.

Вибір форми діагностики потенціалу підприємства залежить від цілей діагностики. Якщо переслідується мета системного аналізу можливостей підприємства, то зазвичай вибирається комплексна форма діагностики. При конкретній оцінці окремих можливостей підприємства вибирається друга форма діагностики. За будь-якою формою діагностики можна використати таку приблизну схему:

1. Організаційний потенціал.
 - 1.1 Організаційно-правова форма підприємства.
 - 1.2 Організаційна структура підприємства.
 - 1.3 Структура управління підприємством.
 - 1.4 Інфраструктура підприємства.
 - 1.5 Концентрація, спеціалізація, кооперування.
2. Фінансово-економічний потенціал підприємства.
 - 2.1 Прибуток (збиток).
 - 2.2 Розподіл прибутку.
 - 2.3 Рентабельність.
 - 2.4 Собівартість продукції.
 - 2.5 Кредиторська та дебіторська заборгованість.
 - 2.6 Стан власних оборотних коштів (наявність, приріст, надлишок чи нестача).
 - 2.7 Структура капіталу.
 - 2.8 Емісійний дохід.
 - 2.9 Обсяг фінансово-експлуатаційних потреб.
3. Виробничий потенціал.
 - 3.1 Вартість основних засобів і ступінь їхнього спрацювання.

3.2 Ступінь завантаження виробничих потужностей.

3.3 Забезпеченість матеріально-сировинними та паливно-енергетичними ресурсами.

3.4 Обсяг та номенклатура продукції, що випускається.

3.5 Площа земельної ділянки.

3.6 Вартість незавершеного будівництва.

3.7 Запаси нереалізованих товарно-матеріальних цінностей.

4. Ринково-збутовий потенціал.

4.1 Обсяг реалізації продукції в вартісному виразі та в асортименті.

4.2. Основні постачальники сировини.

4.3 Основні споживачі продукції.

4.4 Основні ринки збуту.

4.5 Залишки готової продукції на складі в вартісному та натуральному виразах.

4.6 Конкурентна стратегія підприємства.

5. Кадровий потенціал.

5.1 Динаміка чисельності працівників з виділенням основного виробничого персоналу і працівників апарату управління.

5.2 Структура персоналу (статеві-вікова, професійна, за спеціальностями, за розрядами).

5.3 Динаміка рівня заробітної плати за групами працівників.

5.4 Динаміка продуктивності праці.

5.5 Динаміка трудомісткості за основними групами продукції (робіт, послуг).

5.6 Плинність кадрів.

6. Соціальний потенціал підприємства.

6.1 Структура та вартість основних невиробничих засобів (засобів соціального призначення) за видами (житлові будинки, дитячі садочки, поліклініки, бази відпочинку, спортивні споруди тощо).

6.2 Види та обсяг соціальних виплат працівникам.

6.3 Поточні витрати на соціально-культурні заходи.

6.4 Вартість утримання об'єктів соціальної інфраструктури.

6.5 Обсяг реалізації платних послуг, що надаються підрозділами соціальної інфраструктури підприємства.

7. Науково-технічний, інноваційний потенціал підприємства.

7.1 Кількість впроваджених винаходів, раціоналізаторських пропозицій.

7.2 Кількість впроваджених нових технологій, нових видів продукції (робіт, послуг).

7.3 Обсяг НДДКР.

7.4 Середній вік продукції, що випускає підприємство.

7.5 Конкурентоспроможність продукції підприємства.

7.6 Патентна захищеність продукції та застосовуваних технологій [11].

Потенціал підприємства можна розглядати також відносно внутрішньогосподарських можливостей, коли проводиться оцінка потенціалу за кожним з його складових. Узагальненою характеристикою потенціалу в цьому випадку може бути максимальне значення виявленого потенціалу. Відставання всіх інших потенціалів від провідного буде свідчити про наявність «вузького місця», а це також буде об'єктом детального аналізу та пошуку шляхів подолання.

Розглянуті вище складові характеризують переважно внутрішні можливості підприємства, тобто його внутрішній потенціал. Оцінка зовнішнього потенціалу (зовнішні можливості) базуються на ситуаційному аналізі з використанням SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз направлений на визначення та оцінку сильних та слабких сторін у діяльності підприємства, його можливостей та загроз. У результаті SWOT-аналізу формується SWOT-матриця, яка містить:

1. Сильні сторони.
2. Слабкі сторони.
3. Можливості підприємства.
4. Загрози підприємству.

При цьому під «загрозою» розуміють все те, що може нанести шкоду підприємству, що діагностується, призведе до втрати його суттєвих переваг.

Можливості визначаються тим, що дає підприємству шанс зробити щось нове: випустити нову продукцію, завоювати новий ринок, впровадити нову технологію тощо.

У результаті SWOT-аналізу можна визначити місце, що займає підприємство в загальному економічному просторі, його позицію відносно конкурентів, а це дозволить визначити напрямки підвищення внутрішнього потенціалу.

При поелементній діагностиці потенціалу підприємства виявляються та вимірюються основні резерви, тобто можливості більш ефективного розвитку підприємства в конкурентному середовищі. Методика оцінки резервів займає важливе місце в діагностиці, оскільки дозволяє найбільш оптимально

організовувати господарську діяльність підприємства завдяки більш повному використанню його потенціалу.

5.2 Методи діагностики фактичного стану економічного потенціалу підприємства

При проведенні оцінки економічного потенціалу підприємства вибір методу оцінки має суттєве значення, оскільки від цього залежать результати вирішення конкретного завдання, що стоїть перед підприємством.

Вітчизняними дослідниками потенціалу підприємства (В. В. Железняк, Л. А. Шило, Н. Ю. Пікуліною [13]) узагальнено основні підходи і методи, що застосовуються в діагностиці підприємств. Наочне узагальнення зазначених підходів подано на рисунку 5.1.

Авторами пропонується розглянути можливість застосування для діагностики економічного потенціалу математико-статистичного інструментарію.

Загальну характеристику застосування математико-статистичних методів дослідження стану і тенденцій розвитку економічного потенціалу підприємства, на наш погляд, можна подати так (табл. 5.1). Складність процесу діагностики економічного потенціалу пов'язана не тільки зі складністю вибору бази для порівняння різних параметрів, але і внаслідок змінних пріоритетів і можливостей підприємства.

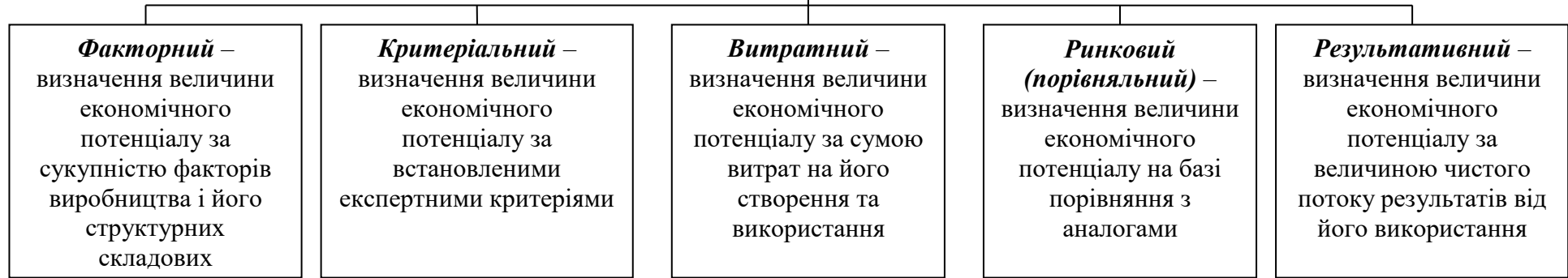
З перерахованих вище методів, що можуть бути застосовані для діагностики економічного потенціалу підприємства, найбільш пріоритетним напрямом, на наш погляд, є застосування багатовимірних математико-статистичних методів, а саме: метод групового обліку аргументів та метод розпізнавання образів.

Метод розпізнавання образів дає можливість визначити, до якого класу відноситься поточний рівень розвитку економічного потенціалу і які його структурні елементи є проблемними. Системи розпізнавання вирішують завдання розпізнавання складних процесів і явищ. До складного явища можна віднести і оцінку рівня економічного потенціалу підприємства.

З метою з'ясування сутності та сфери застосування методів розпізнавання образів у таблиці 5.3 здійснено порівняння та розглянуто основні сфери застосування цих методів.

Образ, клас – класифікаційне групування в системі класифікації, що об'єднує (виділяє) певну групу об'єктів за деякою ознакою.

Підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства



Методи оцінки економічного потенціалу підприємства



Рисунок 5.1 – Схема підходів і методів для характеристики структурних елементів економічного потенціалу [13]

Таблиця 5.1 – Характеристика математико-статистичного інструментарію для проведення діагностики економічного потенціалу [13]

Основний математико-статистичний інструментарій, що застосовується в діагностичному дослідженні економічного потенціалу	Завдання, що вирішуються за допомогою математичних і статистичних методів
Статистичне спостереження, зокрема вибіркове спостереження	Науково-організований збір інформації про об'єкт дослідження
Статистичне зведення і групування, статистичні графіки і таблиці, варіаційний метод, ряди динаміки, показники структури і структурних зрушень, індексний метод	Обробка і подання інформації. Аналіз динамічних процесів, що відбуваються з об'єктом дослідження, зокрема структурних зрушень
Основний математичний інструментарій, що застосовується в діагностичному аналізі: індикативний, дискримінант, нейромережевий аналіз тощо	Визначення переліку індикаторів (параметрів), їхніх порогових значень, інтегрального критерію загального рівня економічного потенціалу
Індексний метод, аналіз структури і структурних зрушень, ряди динаміки, показники варіації. Кореляційно-регресійний аналіз, факторний аналіз, метод головних компонент, непараметричні показники зв'язку	Порівняльна характеристика об'єкта дослідження в часі і просторі з аналогом або декількома аналогами, «нормою», середніми значеннями параметрів. Аналіз стохастичної залежності: побудова регресійних моделей в статистиці за початковими даними, за головними компонентами. Оцінка тісноти зв'язку
Багатовимірні математико-статистичні методи: кластерний, компонентний, дисперсійний аналізи, метод розпізнавання образів, метод групового обліку аргументів	Класифікація об'єктів за декількома ознаками для визначення однорідних груп. Оцінка «місця» об'єкта в економічному потенціалі підприємства
Методи прогнозування: неформалізовані методи, методи екстраполяції тимчасових рядів, кореляційно-регресійний метод, методи нечіткої логіки	Вивчення основної тенденції розвитку економічного потенціалу або його окремих складових за допомогою статистичних методів прогнозування

Особливістю інтенціональних методів є те, що як елементи операцій під час побудови і застосування алгоритмів розпізнавання образів вони використовують різноманітні характеристики образів та їхніх зв'язків. До таких елементів операцій відносяться окремі значення або інтервали значень ознак, середні величини та дисперсії, матриці зв'язків.

У методах екстенціональної групи, на відміну від інтенціональних, кожний об'єкт досліджується як цілісна індивідуальна система.

Для вирішення завдань дослідження потенціалу пропонується застосувати інтенціональні методи розпізнавання образів, а саме методи, що засновані на припущеннях про клас вирішальних функцій.

5.3 Діагностика потенціалу підприємства на основі рейтингового аналізу

Одним з варіантів комплексної діагностики потенціалу підприємства є рейтинговий аналіз. *Рейтинг* – це метод порівняльної оцінки діяльності декількох підприємств. В основі рейтингу лежить узагальнювальна характеристика за певною ознакою (ознаками), що дозволяє розташувати (згрупувати) підприємства в певній послідовності за ступенем зростання або зниження цієї ознаки.

Ознаки (критерії) класифікації підприємств можуть відображати окремі сторони потенціалу підприємств (прибутковість, ліквідність, платоспроможність) або потенціал підприємства загалом (надійність, імідж). Оціночним критерієм може бути рівень економічної спроможності підприємства.

Характер формування та призначення рейтингів різні. Рейтинги незалежних рейтингових агенцій базуються на вивченні офіційної звітності підприємств, насамперед балансів. Адекватність таких рейтингів реальному стану справ значною мірою залежать від достовірності звітних даних та системи показників, які використовуються для характеристики надійності підприємств. Такими рейтингами користуються професіонали (фахівці банків, бірж, асоціацій підприємств, аудиторських фірм), так і непрофесіонали (вкладники, акціонери тощо).

Існує низка недоліків, які знижують ефективність застосування рейтингових оцінок. Розглянемо деякі з них:

1. Лишається невирішеною проблема достовірного відображення фінансового стану підприємств у балансі. Недосконалість ведення бухгалтерського обліку, а також несформовані правила поведінки підприємств на ринку не дозволяють у повній мірі довіряти їхній фінансовій звітності. У деякій мірі згладити цю проблему дозволяє використання аудиту та експертних рейтингових оцінок, що коректують формальні результати обчислень. Експертні оцінки в тій чи іншій мірі використовуються в кожній з існуючих методик рейтингу, але найчастіше вони засновані на звітності, достовірність і законність якої не засвідчені аудитом.

2. Рейтинг зазвичай визначається за звітністю станом на кінець року або півріччя, рідко використовують баланси на кінець кварталу. Рейтинг з'являється через 2–4 місяці після складання балансів (час необхідний для збирання та обробки інформації). Таке відставання за часом є суттєвим недоліком рейтингів. Таким чином, до моменту офіційної публікації рейтингів фінансовий стан підприємств вже змінився, а подана інформація застаріла.

3. Формалізувати думки експертів і виробити осереднений критерій впливу експертної оцінки на позицію того чи іншого підприємства в рейтингу поки що не вдалось.

Наразі при складанні рейтингів виокремлюють два основних методи – *експертний та аналітичний*. **Експертний метод** базується на досвіді та кваліфікації фахівців-експертів, які використовують доступну інформацію та виконують за власними методиками аналіз як кількісних, так і якісних параметрів. У процесі аналізу поряд із власно економічними показниками враховується низка показників загального характеру. Основними з цих показників є:

- загальні характеристики (організаційно-правова форма, історія створення, наявність філій, ділова репутація, наявні ліцензії, товарні знаки тощо);
- узагальнювальні показники (статутний капітал, валюта балансу, наявність засобів тощо);
- спеціальні аналітичні фінансові показники (структура інвестицій, ліквідність, достатність капіталу, прибутковість).

Аналітичний метод базується винятково на підставі офіційної фінансової звітності підприємства та аналізі тільки кількісних показників. Аналіз проводиться за формалізованою схемою розрахунків коефіцієнтів і визначення загального (рейтингового) балу. Умовно можна виділити *три основних етапи* аналізу.

На першому етапі проводиться відсів підприємств через «фільтри», тобто за формальними ознаками визначаються підприємства, про які з високою імовірністю можна сказати, що їхній фінансовий стан сумнівний або достовірність наданої ними звітності викликає великі сумніви. У формуванні підсумкового рейтингу виділяються два основних способи: складання єдиного рейтингу, що ранжується за загальним балом, та складання категорій рейтингу, у середині яких підприємства ранжуються за алфавітом.

На другому етапі проводиться обчислення передбачених у методиці коефіцієнтів шляхом співвідношень окремих статей в балансі підприємства.

На третьому етапі визначається підсумковий бал рейтингу зазвичай шляхом сумування розрахункових коефіцієнтів, кожному з яких надана певна питома вага.

Якість отриманих результатів визначається повнотою оцінки, коректністю та обґрунтованістю розрахунків підсумкового балу рейтингу. Варто зазначити, що номінально найбільш повне та детальне дослідження діяльності підприємства може бути здійснено тільки співробітниками підприємства, які мають можливість використовувати саму широку та достовірну інформацію, включаючи не тільки фінансову звітність підприємства, але й аналітичні розшифрування всіх статей і дані спеціальних спостережень (архіви, картотеки тощо). Однак фахівці, що працюють на підприємстві, можуть бути суб'єктивні в своїх оцінках та в окремих випадках недостатньо компетентні.

Піонером рейтингового аналізу був журнал «Fortune», який вперше надрукував перелік 500 найкрупніших компаній американської промисловості в 1955 р. З 1956 р. він почав друкувати також рейтинг компаній сфери обслуговування. Окремими розділами в ньому виділялись фінанси, страхування, транспорт, торгівля, комунальне господарство. Для ранжування компаній використовувались різні критерії: для промисловості – обсяг продажу, для торгівлі – торговельний оборот, для фінансових компаній – активи [12].

Журнал «Forbes» публікує рейтинг 500 американських компаній, у якому основним критерієм ранжування є не рівень показників, а їхня динаміка. Рейтинг враховує зростання прибутковості компаній та темпи зростання обсягів продаж за останні п'ять років, а також доходність акцій, величину обсягу продажу, чисті доходи та частку прибутку в ціні за останній рік. Компанії ранжують за кожним з показників, а загальний рейтинг фірми складається як сума рангів.

В Україні щороку публікує журнал «Персонал» рейтинг вищих навчальних закладів, виділяючи окремо рейтинг недержавних закладів вищої освіти. Рейтинг проводиться за системою показників, особливе місце в якій займають результати студентської науково-дослідної роботи [12].

Отже, потенціал підприємства становить сукупність ресурсів і виробничих можливостей фірми, які можуть бути використані для досягнення її цілей. Діагностика та оцінка потенціалу підприємства дозволяє виявити ключові проблеми та визначити шляхи їхнього подолання. На практиці основними методами діагностики різних складових потенціалу підприємства є

експертний, бальний, рейтинговий порівняльний аналіз, факторний аналіз, економіко-математичне моделювання, машинне імітаційне моделювання.

Запитання для самоконтролю

1. Наведіть різницю між поняттями «оцінка» та «діагностика» потенціалу організації.
2. Які завдання вирішує аналітичний метод діагностики потенціалу?
3. З якою метою застосовують економічний аналіз потенціалу організації?
4. Різновидом якого аналітичного методу є факторний аналіз?
5. Який метод діагностики потенціалу застосовують за відсутності статистичної інформації досліджуваного об'єкта?
6. Який метод діагностики потенціалу використовують для оцінки тих його складових, які не мають загальноприйнятого кількісного виміру?
7. Який метод діагностики є найефективнішим при комплексній оцінці потенціалу підприємства?
8. Який метод діагностики потенціалу дозволяє здійснити конструювання поведінки окремих його складових?
9. За яких умов застосовують машинне імітаційне моделювання?
10. Який метод передбачає графічне зображення потенціалу підприємства за допомогою радіальної діаграми («павутинка»)?
11. Визначте критерії оцінки організаційного потенціалу організації.
12. Охарактеризуйте складові виробничого потенціалу організації.
13. Які показники аналізують під час діагностики ринково-збутового та кадрового потенціалу організації?
14. Визначте складові соціального потенціалу підприємства.
15. Наведіть приклад складових науково-технічного та інноваційного потенціалу підприємства.
16. Наведіть порівняльну характеристику та класифікацію методів розпізнавання образів.
17. У чому полягає сутність рейтингового методу в оцінці стратегічного потенціалу підприємства?
18. Охарактеризуйте низку показників загального характеру, які застосовують під час оцінювання стратегічного потенціалу підприємства (організації).
19. Наведіть етапи аналізу стратегічного потенціалу підприємства (організації) за допомогою аналітичного методу.

6 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

6.1 Сутність і цілі аналізу зовнішнього середовища підприємства

Зовнішнє середовище підприємства є сукупністю активно діючих суб'єктів і сил, які знаходяться поза сферою безпосереднього контролю з боку керівництва підприємства і можуть вплинути на його стратегію.

Зовнішнє середовище є джерелом, яке забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього середовища на належному рівні.

Підприємство знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання.

Ресурси зовнішнього середовища не безмежні, на них претендують інші підприємства. Тому завжди є небезпека, що підприємство не зможе їх отримати в потрібний час у потрібній кількості.

Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, яке дозволило б йому підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення стратегічних цілей.

Основне призначення аналізу зовнішнього середовища – виявити можливості і загрози, які можуть виникнути для підприємства в майбутньому, з тим щоб правильно визначити стратегію і загальну політику підприємства.

Завдання аналізу зовнішнього середовища полягають:

– у встановленні й оцінці чинників впливу, що становлять загрозу або навпаки сприяють розвитку підприємства;

– у дослідженні змін, що впливають на поточну діяльність підприємства, і встановленні їхніх тенденцій. Зовнішній аналіз спрямований на виявлення реальних можливостей і загроз, пов'язаних зі зміною зовнішнього середовища підприємства.

Для того щоб впровадити стратегію в практику функціонування підприємства, керівництво повинне мати глибоке уявлення про зовнішнє середовище, його стан, тенденції розвитку і місце, яке займає в ньому підприємство. Тому передусім керівництву підприємства необхідно визначити групи чинників зовнішнього середовища, які впливають на нього, і оцінити силу їхнього впливу.

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

Зовнішнє середовище є складним, мінливим, взаємозалежним і зазвичай невизначеним.

1. *Складність* зумовлена великою кількістю факторів, на які організація мусить реагувати, а також рівнем варіативності кожного з них. Чим більше факторів впливає на діяльність організації, тим складніше їй спрогнозувати зміни у зовнішньому середовищі та досягати своїх цілей.

2. *Мінливість* – швидкість зміни оточення організації. В одних організаціях зовнішнє середовище дуже швидко змінюється (комп'ютерні технології, електронна, хімічна, фармацевтична промисловість, біотехнології), а в інших воно менш рухливе (у підприємств харчової, деревообробної промисловості тощо). Крім того, в межах одного підприємства більш рухливим є середовище для одних підрозділів, зокрема, науково-дослідних, маркетингових відділів, і менш рухливим для інших, наприклад, виробничих.

3. *Взаємозалежність факторів* (зміна одного фактора спричиняє зміни інших). Наприклад, зростання цін на енергоносії зумовлює стрибок цін на всі види продукції, а особливо на ті, у собівартості яких енерговитрати займають велику частку. Це може призвести до ослаблення конкурентних позицій фірм, які виготовляють цю продукцію. Водночас таке становище змушує виробників шукати та розробляти енергозберігаючі технології.

4. *Невизначеність* – необмежена кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності. Організації, прагнучи знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії – пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його сприятливішим для свого функціонування.

Перша стратегія реалізується через створення гнучких організаційних структур із високим рівнем децентралізації влади. Керівники таких організацій повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування змін, володіти ринковою інтуїцією.

Друга стратегія зазвичай доступна лише великим фірмам або таким, які об'єднуються з метою розширення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони можуть використовувати потужну рекламу та засоби PR, політичну діяльність для лобіювання своїх інтересів, входження у торговельні асоціації. Вразливість малого бізнесу зумовлена саме тим, що серед підприємців-початківців мало хто досконало володіє мистецтвом передбачувати зміни у зовнішньому середовищі, а змінювати його на свою користь їм не під силу.

Динамічність зовнішнього середовища, його видозмінюваність, відсутність необхідного обсягу достовірної інформації перешкоджають урахуванню всіх можливих наслідків впливу на діяльність підприємства. Зважаючи на це керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, віддавати перевагу тим, які найістотніше впливають на результати діяльності. Досягненню цієї мети сприяє, зокрема, аналіз мікросередовища підприємства і виділення тих його суб'єктів, чий вплив на нього є відчутним [32].

Макросередовище включає загальні чинники, які безпосередньо не впливають на короткострокову діяльність підприємства, але можуть впливати на його довгострокові рішення.

Макросередовище створює загальні умови, в яких діє підприємство, визначаючи для нього і інших підприємств межі допустимого і неприпустимого. Макросередовище відносно підприємства виступає як причина і умова обмеження (чи можливості розширення) його діяльності; як передумова, що викликає необхідність змін на підприємстві. Склад макросередовища, характеристика елементів, що формують його, і їхній вплив на підприємство інтерпретується по-різному, але зазвичай у його складі доцільним є виділення таких груп чинників: політичні, економічні, соціальні, технологічні, демографічні, правові, культурні.

Як би не ставилося керівництво підприємства до таких умов зовнішнього середовища як, наприклад, політична нестабільність і відсутність розробленої правової бази, безпосередньо змінити їх воно не може, а швидше повинно адаптуватися до цих умов. Проте іноді підприємство дотримується активнішої позиції, реалізуюючи своє прагнення впливати на зовнішнє середовище. У цьому випадку йдеться передусім про дію на мікросередовище з метою зміни громадської думки про діяльність підприємства, встановлення тісніших відносин з постачальниками і покупцями та ін. Групи установ, підприємств, організацій або окремих осіб, що утворюють мікросередовище підприємства, мають з ним безпосередні зв'язки або прямий стосунок до забезпечення його успішної діяльності. До чинників мікросередовища підприємства передусім відносяться: споживачі, конкуренти, постачальники, посередники та контактні аудиторії.

У підсумку зазначимо, що сутність аналізу стану зовнішнього середовища й діяльності підприємства полягає в систематичному вивченні й оцінці контрольованих і неконтрольованих факторів стосовно підприємства. Головною метою такого аналізу є одержання необхідної планово-прогнозої

інформації. Додаткова мета полягає у виявленні сильних і слабких сторін самого підприємства, а також можливостей виникнення ризиків, пов'язаних з його зовнішнім середовищем.

Аналіз зовнішнього середовища становить процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні стосовно організації фактори, щоб визначити можливості й загрози для підприємства. Таким чином організація має час для прогнозування можливостей, складання плану на випадок непередбачених обставин, розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз і час на розробку стратегій, які можуть перетворити колишні загрози в будь-які вигідні можливості. Власне кажучи, аналіз зовнішнього середовища в процесі стратегічного планування полягає у відповіді на три конкретних питання:

1. Де зараз перебуває підприємство?
2. Де воно повинне перебувати в майбутньому?
3. Що необхідно зробити, щоб підприємство перемістилося з того положення, у якому перебуває зараз, у те положення, де його хоче бачити керівництво?

6.2 Фактори зовнішнього середовища підприємства

Навколишнє середовище тієї або іншої сфери національної економіки є сукупністю всіх зовнішніх умов і впливів, від яких залежить її життя і розвиток. Зовнішнє середовище безпосередньо відбивається на ухваленні стратегічних рішень на різних рівнях: галузі, бізнес – співтовариства, регіону, країни і світу загалом [19]. Зовнішні дії можуть бути різного характеру, але ключовими сферами є політика, ринок, постачальники, конкуренти, технології, екологія, економіка, галузь.

Один з чинників – політичний, він включає зміну стосунків між країнами Сходу і Заходу, багатими і бідними державами, приватними і державними підприємствами, між робочими й управлінським персоналом, а також дії національного планування на корпоративні плани.

Ринкові фактори визначаються рівнем конкуренції, коливанням цін, курсом валют, змінами в зв'язку з появою нових учасників.

Постачальники – одна з найважливіших і найвпливовіших сфер. Вони визначають ціну на право на її зміну, строки поставки, обсяги та ін.

Конкуренти визначають рівень боротьби за споживача, формують цінову політику, правила конкурентної боротьби.

Всі зміни в зовнішньому середовищі відбуваються з різною швидкістю. Найбільшу швидкість зміни має сфера *технологій*, дещо повільніше відбуваються зміни в *політиці*. Всі зміни вимагають від суб'єктів господарювання постійного моніторингу за загальним станом зовнішнього середовища, інакше їм загрожує небезпека втратити свою конкурентну перевагу й частку ринку.

Що стосується технології, то ці зміни є не тільки стрімкими, але і вагомими за масштабом наслідків (розширюють або обмежують можливості підприємства).

Екологічний підхід покликаний забезпечити збереження матеріальних характеристик навколишнього середовища в умовах промислового розвитку. У міру збільшення інтенсивності дії промисловості на природне середовище ці чинники набувають зростаючого значення. На захист екології все частіше стає закон, який зобов'язує підприємство будувати свою діяльність з урахуванням того, як плановане ним розширення або збереження існуючих масштабів виробництва в умовах змін зовнішнього середовища вплине на чистоту повітря або природні ресурси, інтенсивність руху транспорту і якість життя в цілому в будь-якому з регіонів, з яким пов'язана (або буде зв'язана) діяльність підприємства.

Економічний чинник зумовлює необхідність підприємства відстежувати й аналізувати наслідки глобальних економічних процесів: таких як зміни ціни на нафту, періодичні спади економічної діяльності й стійкий характер інфляції на всіх фазах економічного циклу.

Галузевий чинник показує вплив галузі на можливі зміни в стратегічних напрямках розвитку підприємств, що до неї відносяться.

Чинник «суспільство» розглядається при аналізі зовнішнього середовища в розрізі таких соціальних тенденцій, як боротьба різних меншин за свої права, зміна соціальних стандартів відношення до роботи і відпочинку, дія впливу на людину, сім'ю і стосунки з сусідами, зростання злочинності й динаміка складу людської популяції загалом.

Можна виділити *сім груп чинників* впливу зовнішнього середовища: суспільно-політичні, конкурентно-ринкові, регіональні, економічні, а також чинники постачальників, покупців і нових технологій.

Концептуальні основи впливу чинників зовнішнього середовища на функціонування підприємства, галузі були запропоновані І. Ансоффом [39]. Він виділив такі групи чинників, як *споживачі* (впливають на позицію конкурентного успіху підприємства через свої потреби, купівельну

спроможність, задоволеність ціною), *технологію* (впливає своїми змінами і досконалим станом), *конкурентів* (впливають своєю активністю і попитом на виробничі потужності), *соціально-політичні* (мають два важелі дії – обмеження і тиск).

М. Х. Мескон [43] визначав, що на галузь ззовні діють такі групи чинників: *економічні* (темпи інфляції або дефляції, рівень зайнятості, міжнародний платіжний баланс, стабільність валюти і податкові ставки); *політичні* (укази й ухвали уряду, антимонопольна політика, ставка кредитів по довгострокових позиках, обмеження найму робочої сили, угоди по тарифах і торгівлі, направлених проти інших країн або зв'язаних з іншими країнами); *ринкові* (зміни демографічних умов, життєві цикли різних виробів або послуг, легкість проникнення на ринок, розподіл доходів населення і рівень конкуренції в галузі); *технологічні* (зміна в технології, виробництві, застосування електронних обчислювальних машин у проектуванні й наданні товарів та послуг або успіхи в технології засобів зв'язку); *міжнародні чинники* (легкість доступу до сировинних матеріалів, діяльність іноземних картелів, зміна валютного курсу і політичних рішень у країнах, що виступають у ролі інвестиційних об'єктів або ринків); *чинники конкуренції* (аналіз майбутніх цілей конкурентів, оцінка поточної стратегії конкурентів, огляд передумов відносно конкурентів і галузі, у якій функціонують ці підприємства, вивчення сильних і слабких сторін конкурентів); *соціальної поведінки* (переважаючі в суспільстві стосунки до підприємництва, ролі жінок і національних меншин, зміни соціальних установок менеджерів і руху із захисту інтересів споживачів).

К. Боумен [40], аналізуючи чинники зовнішнього середовища, приділяє особливу увагу конкуренції, водночас він вважає, що під час аналізу конкурентів необхідно дотримуватися такої схеми: розгляд існуючих і потенційних конкурентів, разом із тим приділити особливу увагу аналізу потреб, яким відповідають товари і послуги, що надаються аналізованим підприємством; аналіз діяльності підприємств-конкурентів; аналіз перспектив підприємств-конкурентів; дослідження мотивів підприємств-конкурентів; вивчення передбачуваних кроків підприємств-конкурентів; виявлення слабких місць підприємств-конкурентів.

Окрім раніше перерахованих чинників впливу на підприємство ззовні (постачальники, покупці, товари замітники і нові учасники ринку) М. Портер виділяв такі чинники, як демографічні зміни, до яких він відносив вікові групи споживачів, рівні доходів (еластичність доходів) споживачів, географічне розташування споживачів тощо [12, 38]. Варто зазначити, що вплив цього

чинника дещо виходить за межі впливу споживачів і може утворити нову групу. Ним також були виділені такі чинники впливу, як розповсюдження прав інтелектуальної власності, які відносяться до ще однієї групи впливів – технології.

Засновниками розробки стратегії підприємства на підставі аналізу зовнішніх чинників впливу і внутрішніх вважаються А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд [48]. Ними був запропонований SWOT-аналіз для оцінки стратегічного положення підприємства. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості (сильні й слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відбиту в можливостях і загрозах). Водночас силу визначають як особливість підприємства або галузі, що надає додаткові можливості, а слабкість – те, що ставить у несприятливі умови. Зовнішні чинники впливу учені називають можливостями і загрозами, до того ж як перші, так і другі мають суб'єктивний характер, тобто на них не можна вплинути.

Зміни зовнішнього середовища впливають на стратегічні позиції підприємства на ринку, дії на елементи мікросередовища. Тому метою аналізу зовнішнього середовища є відстежування (моніторинг) і аналіз тенденцій і подій, невідконтрольних підприємству або галузі, які можуть вплинути на потенційну ефективність стратегії.

Узагальнюючи викладене, під чинниками впливу зовнішнього середовища на функціонування підприємства (групи підприємств) пропонується розуміти визначати правила і норми здійснення і обмеження діяльності останніх, продиктовані галуззю, регіоном, країною, світом, на які підприємство не може мати прямої дії. Вітчизняні й зарубіжні автори виділяють такі нерівнозначні групи чинників, як, наприклад, суспільно-політичні, конкурентно-ринкові, регіональні, економічні, постачальники, технології, покупці. Проте варто зазначити, що для аналізу певного підприємства необхідно виявити особливо значущі чинники. Варто також врахувати взаємозалежність чинників зовнішнього середовища, тобто той рівень сили, з якою зміна одного чиннику впливає на інші. Зокрема, зміна будь-якого з чинників оточення може зумовлювати зміну інших. Рівні впливу чинників зовнішнього середовища на підприємства можна подати такою схемою (рис. 6.1).

У результаті дослідження сформована система чинників зовнішнього середовища, що мають безпосередній вплив на функціонування підприємства.

Ці чинники знаходяться в певному взаємозв'язку, причому деякі з них мають подвійний характер і присутні на різних рівнях впливу.

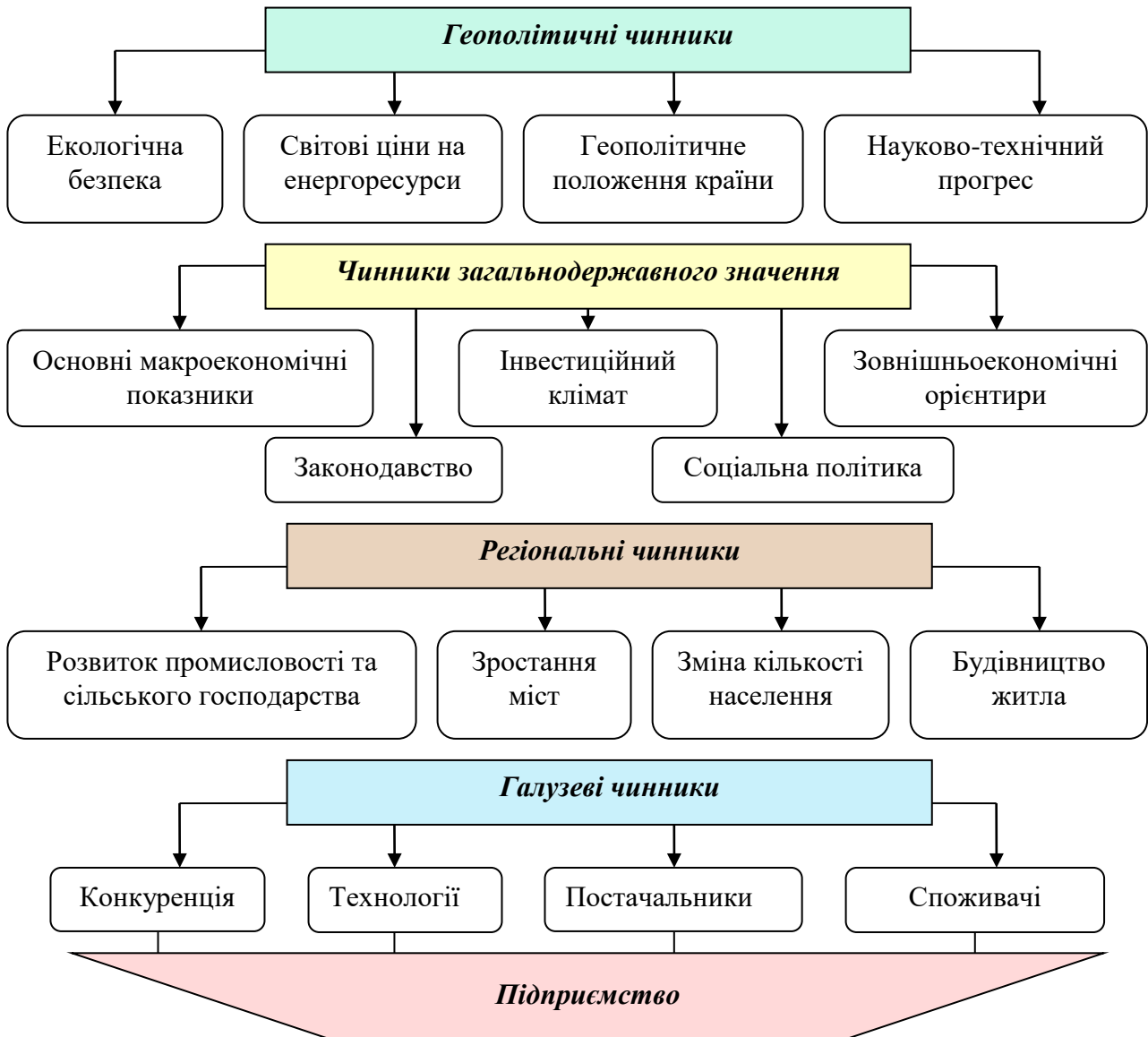


Рисунок 6.1 – Розподіл характерних чинників зовнішнього середовища за рівнями впливу на діяльність підприємства [19]

Залежно від значень і ситуації, що складається, ці чинники можуть представляти сильні й слабкі сторони, можливості й загрози під час формування стратегії управління розвитком підприємства або галузі.

6.3 Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства

У загальному вигляді під зовнішнім середовищем розуміють сукупність факторів, що знаходяться поза межами підприємства, і містять середовище прямого впливу (безпосереднього оточення) та опосередкованого впливу (макросередовище).

Під стратегічним кліматом пропонується розуміти сукупність факторів зовнішнього середовища підприємства, які впливають на діяльність підприємства і визначають майбутні умови його функціонування.

Стратегічний клімат створює неконтрольоване або частково контрольоване зовнішнє середовище, що впливає на зміст стратегій підприємства, та в якому здійснюється їхня реалізація. Це вимагає врахування двох його станів: на цей момент часу і у перспективі.

У сучасній літературі доволі докладно висвітлені питання щодо складу факторів зовнішнього середовища підприємства і їхнього впливу на його внутрішній потенціал. Всі фахівці зі стратегічного менеджменту відзначають пріоритетність аналізу факторів зовнішнього середовища під час прийняття стратегічних рішень, а також необхідності постійного пристосування до його змін.

У зовнішньому середовищі підприємства можна виділити низку факторів, що впливають на його діяльність, для чого можна використати, наприклад, методика Т.Е.М.Р.Л.Е.С:

- Т (Technology) – технологія;
- Е (Economics) – економіка;
- М (Market) – ринок;
- Р (Politics) – політика; L (Laws) – закони;
- Е (Ecology) – екологія;
- С (Society) – суспільство.

Або можна структурувати зовнішнє середовище більш зручним і звичним способом, використовуючи методика PEST+M:

- Р (Political) – політико-правові фактори;
- Е (Economic) – економічні фактори;
- С (Social) – соціально-демографічні фактори;
- Т (Technological) – техніко-технологічні фактори;
- М (Market) – ринкові фактори.

Другий підхід є більш зручним, оскільки дозволяє уявити зовнішнє середовище у більш зрозумілій та звичній формі: перша складова відображає фактори макросередовища, друга – ринкові фактори, до яких відносяться фактори безпосереднього оточення підприємства. Інколи цей підхід називають STEP+M – аналізом, відмінності полягають лише у порядку аналізу визначених факторів.

Таким чином, у складі стратегічного клімату можна виділити: стратегічний макроклімат (неконтрольовані фактори макросередовища:

PEST-чинники) та стратегічний діловий клімат (відносини з діловим оточенням: постачальниками, покупцями, конкурентами, контактними аудиторіями, посередниками) [33].

Аналіз стратегічного макроклімату здійснюється в розрізі PEST-факторів макросередовища (табл. 6.1), за необхідності можуть аналізуватися й інші (природні, культурні, екологічні тощо).

Таблиця 6.1 – Напрямки аналізу стратегічного макроклімату [33]

Група факторів	Фактори (напрямки оцінки)
Р: політико-правові	Закони і нормативні акти, що регламентують діяльність підприємства, дієвість антимонопольного законодавства; особливості податкової політики держави, зміни і напрямки в оподаткуванні підприємств; діюча практика сертифікації товарів і послуг; політична ситуація в країні; дії Верховної Ради та Президента; підтримка з боку уряду підприємництва; політична боротьба між партіями та ін.
Е: економічні	Стабільність економічної ситуації країни загалом; темпи економічного розвитку країни і регіону (темпи зміни ВВП, темпи виробництва і реалізації продуктів номенклатури підприємства); інфляційні процеси, платоспроможність підприємств та ін.
С: соціально-демографічні	Рівень зайнятості населення, купівельна спроможність населення, що передусім визначається в рівні його доходів; чисельність населення і динаміка її зміни; приріст населення на основі співставлення рівня народжуваності і рівня смертності; статевовікова і соціальна структура населення, географічний розподіл населення; рівень його освіти та ін.
Т: техніко-технологічні	Рівень науково-технічного прогресу в галузі і суміжних галузях; технологічні можливості з отримання товарів відповідної якості; перспективи технологічних покращань та ін.

Вихідною інформацією є здебільшого джерела вторинної інформації: ЗМІ, періодичні видання, інтернет. Може використовуватися й первинна інформація (наприклад, опитування ключових фахівців у певній галузі щодо їхньої думки, прогнозів відносно тенденцій розвитку тих або інших факторів). Аналіз стратегічного ділового клімату є більш складним, але і становить більший інтерес для підприємства, оскільки безпосереднє оточення і визначає більшою мірою зміст його стратегій.

Основними напрямками аналізу стратегічного ділового оточення є аналіз ринків, на яких працює підприємство, та аналіз галузі його діяльності. Для цього можна використовувати різні моделі.

1. **Модель стратегічного аналізу «4 К»** передбачає здійснення аналізу за чотирма напрямками: клієнти, конкуренти, контрагенти (постачальники та посередники), контактні аудиторії.

2. **Модель галузевого аналізу М. Портера**, яка виходить з того, що здатність підприємств реалізувати свої конкурентні переваги на базовому ринку залежить не тільки від прямої конкуренції, з якою вони зіштовхуються, але також від ролі, яку відіграють такі конкурентні сили, як потенційні конкуренти на цьому ринку, товари-замінники, споживачі та постачальники (рис. 6.3).

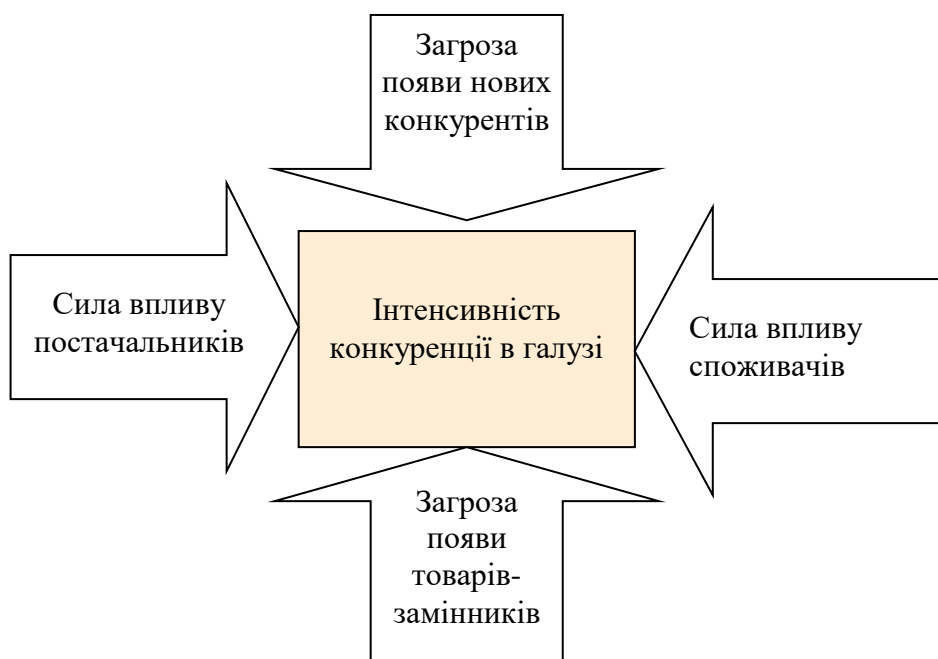


Рисунок 6.3 – Модель галузевого аналізу М. Портера [45]

Зазначені п'ять сил конкуренції визначають умови, у яких функціонує кожен конкурентний ринок. Ідеальним конкурентним середовищем є таке, у якому і постачальники, і покупці мають слабку позицію, коли немає прийнятних товарів-замінників, вхідні бар'єри на ринку відносно високі, а конкуренція між існуючими продавцями достатньо помірною.

3. **Ресурсна модель стратегічного аналізу Д. Кемпбела, Дж. Стоунхауса та Б. Хьюстона** побудована на основі моделі М. Портера, поділяє конкурентне середовище на чотири окремі взаємодіючі сфери діяльності:

– галузь, всередині якої працює підприємство; ресурсні ринки, на яких підприємство та його конкуренти придбають ресурси;

– товарні ринки, на яких вони реалізують свою продукцію; інші галузі, тобто галузі, в яких підприємства мають компетенції, подібні до досліджуваного підприємства (рис. 6.4).

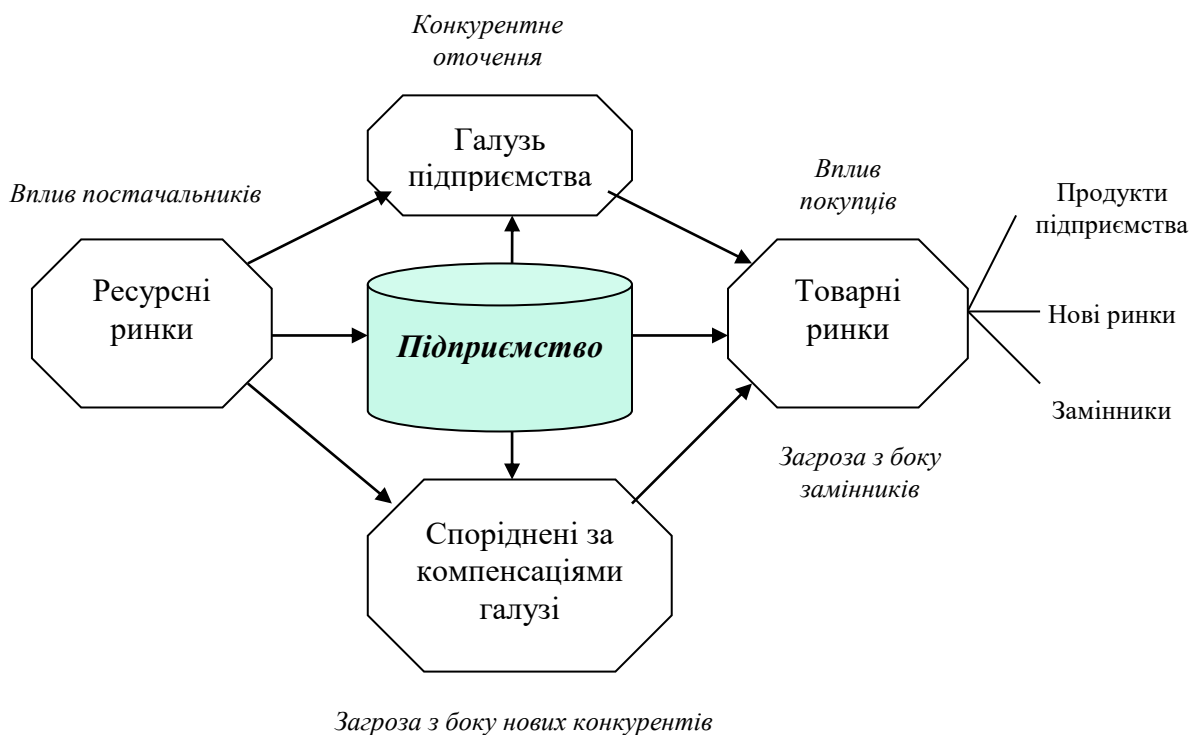


Рисунок 6.4 – Ресурсна модель стратегічного аналізу
Д. Кемпбела, Дж. Стоунхауса та Б. Хьюстона

Ресурсна модель є більш складною, однак вона дозволяє не тільки встановити ступінь конкуренції всередині галузі і ринків підприємства та визначити загрозу з боку конкурентів, які працюють у галузях із спорідненими компетенціями, вона дозволяє також визначити інші ринки, на які може вийти підприємство, використовуючи свої компетенції або створюючи нові.

У перерахованих моделях дещо припинюється значення сегментації ринку, у той час як розуміння структури ринку та методів сегментації має велике значення для розробки продуктивних стратегій, оскільки дає змогу зрозуміти зміст та особливості конкуренції, допомагає визначити «стратегічний фокус» для концентрації своїх зусиль на найбільш конкурентоспроможних видах продукції та напрямках діяльності. У зв'язку з цим не менш актуальною є наступна модель.

4. **Модель стратегічної сегментації ринку.** В основу концепції стратегічної сегментації ринку покладено два посилення: по-перше, неоднорідність природи ринку, яка полягає в тому, що ринок складається з кількох

частин – сегментів, які відбивають специфічні варіації попиту окремих груп споживачів; по-друге, необхідність диференціації продукції, методів її виготовлення, розподілу та збуту для задоволення вимог ринку.

Сегменти можуть значно відрізнятися один від одного. Такими специфічними характеристиками сегментів є: розміри, темпи розвитку, фаза циклу розвитку, рівень конкуренції тощо. Ретельне дослідження сегментів – основа успішної діяльності фірми.

Сучасна концепція стратегічного управління передбачає під час розроблення стратегій підприємства виділяти у зовнішньому середовищі стратегічні зони господарювання (далі – СЗГ), а всередині підприємства – стратегічні бізнес-одиниці (СБО). Такий підхід актуальний для диверсифікованих підприємств, діяльність яких розповсюджується на чисельні ринки і ринкові елементи.

Виділення СЗГ здійснюється за чотирма параметрами: потреба; технологія, за допомогою якої ця потреба може бути задоволена; тип клієнта; географія потреби.

Для кожної СЗГ підприємства варто не тільки аналізувати стан попиту і визначати цільові групи споживачів, але й аналізувати стан конкуренції у ній. Для визначення стратегічних позицій СЗГ широко використовуються матричні інструменти аналізу: матриця БКГ, матриця Мак-Кінзі, матриця Shell / DPM, матриця ADL / LC, матриця Hofer / Schendel.

Запитання для самоконтролю

1. Визначте основне призначення аналізу зовнішнього середовища та його завдання.
2. Охарактеризуйте властивості зовнішнього середовища.
3. Визначте стратегії підприємств, які впливають на зовнішнє середовище.
4. Охарактеризуйте фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства (політичний, ринковий, політичний, діяльність постачальників та конкурентів).
5. Охарактеризуйте розподіл характерних чинників зовнішнього середовища за рівнями впливу на діяльність підприємства.
6. Наведіть особливості застосування методів аналізу зовнішнього середовища.

7. Охарактеризуйте сутність аналізу зовнішнього середовища за допомогою TEMPLES-аналізу.
8. З якою метою застосовують PEST+M-аналіз?
9. Визначте особливості та послідовність виконання аналізу зовнішнього середовища організації за допомогою моделі галузевого аналізу М. Портера.
10. З яких елементів складається моделі галузевого аналізу М. Портера? Визначте існуючі зв'язки між цими елементами.
11. Охарактеризуйте ресурсну модель стратегічного аналізу Д. Кемпбела, Дж. Стоунхауса та Б. Хьюстона.
12. Які посилення складають основу концепції сегментації ринку?
13. Які дії передбачає сучасна концепція стратегічного управління підприємством?
14. За якими параметрами виділяють стратегічні зони господарювання?
15. Які матричні інструменти аналізу використовують для визначення позицій стратегічних зон господарювання організації?

7 СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

7.1 Сутність поняття, класифікація видів стратегічного потенціалу

Проведений аналіз поглядів щодо визначення поняття потенціалу, його структурних елементів дозволив виділити основні елементи цього поняття. Загальним для наведених тлумачень стратегічного потенціалу підприємства (далі – СПП) виступає його зв'язок з ресурсами, які є в його розпорядженні, можливістю їхнього використання у процесі створення певних благ (товарів, послуг) і спрямованістю на досягнення цілей суб'єкта господарювання.

СПП складається з системи ресурсів і джерел їхнього поповнення, зв'язків, можливостей і управлінських здібностей, що направлені на забезпечення його розвитку шляхом реалізації відповідної стратегії. Йому притаманні такі відмінні риси [34]: СПП є абстрактною категорією. Його границі не чіткі, фактори не зовсім визначені, вплив на поточні процеси опосередкований. Але разом із тим категорія потенціалу доволі конкретна, оскільки практично кожне управлінське рішення може на нього або позитивно, або негативно вплинути, так само як і залежно від наявних можливостей можуть змінюватися управлінські рішення.

Як елементи потенціалу варто розглядати такі види ресурсів, обсяги й структура яких можуть істотно змінюватися лише в результаті прийняття і реалізації відповідних стратегічних рішень. До останніх належать рішення, які мають кардинальне значення для функціонування об'єкта, спричиняють довгострокові й безповоротні наслідки.

Для обґрунтованої оцінки рівня СПП необхідно ідентифікувати умови, у яких буде проходити діяльність підприємства. За нормальних умов ресурси, які забезпечують досягнення підприємством конкурентних переваг (відпрацьована технологія, прогресивне устаткування, інтелектуальні ресурси), варто розглядати як складові потенціалу. Наприклад, якщо мова йде про роботу в умовах кризи платежів, то стратегічними будуть такі ресурси, як фінансові, можливість одержання бюджетних субсидій або інші ліквідні активи.

Загальний рівень СПП не визначається як арифметична сума його складових. Важливо, щоб зміни всіх елементів потенціалу були узгоджені. Слабкість одного елемента поширюється на ціле, якщо цей елемент має ключове значення. Ефективна діяльність вимагає взаємного збалансованого рівня і темпів розвитку всіх складових стратегічного потенціалу, що дає можливість досягти додаткового ефекту.

СПП не є постійною величиною, як і інші елементи виробництва, він постійно змінюється під впливом динаміки якості й пропорцій ресурсів і умов господарювання. Проте порівняно з іншими характеристиками підприємства в нормальних умовах він слабо реагує на позитивний вплив. Але руйнівний вплив може мати дуже швидкий негативний ефект.

Найголовнішим фактором дестабілізації СПП є зовнішнє середовище. Саме тут постійно відбуваються явища, які істотно впливають на функціонування підприємства, а підприємство не в змозі уникнути цього впливу. Тому рівень потенціалу залежить не тільки від наявності стратегічних ресурсів, але й від можливості їхнього одержання.

Максимальне зростання СПП характеризується такими факторами, як наявність або доступ до необхідних ресурсів, ефективність системи управління (завдяки чому досягається максимально ефективно використання притягнутих ресурсів) й сприятливі умови зовнішнього середовища.

Величина СПП визначається «слабкою ланкою», тобто найменш розвинутою його складовою, за принципом «ланцюг рветься там, де найслабша ланка».

7.2 Основні підходи діагностики стратегічного потенціалу підприємства

У процесі діагностики визначають проблеми підприємства і причини їхнього виникнення. Методи, які використовують під час діагностики, можуть бути різними, що, насамперед, залежить від мети дослідження і від способу отримання інформації. На підприємства найчастіше використовують бесіди із співробітниками, наради, вивчення документів, статистичних матеріалів, спостереження, порівняння, моделювання тощо. Але в кожному випадку метою внутрішнього аналізу є глибокий аналіз специфіки розвитку суб'єкта господарювання, виявлення ступеня відповідності стратегічних цілей підприємства, його реальних можливостей і вимог оточення, і, як наслідок, інформаційне забезпечення прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегії та шляхів її реалізації. Варто зауважити, що висновки за результатами аналізу внутрішнього середовища мають перетинатися зі станом оточення, що вкрай необхідно для перевірки власних уявлень про тенденції і складність зовнішнього середовища.

На жаль, на підприємствах не існує єдиної інформаційної бази для аналізу їхнього потенціалу. У господарській практиці використовується безліч техніко-економічних показників, що характеризують процеси, які відбуваються. Однак

при оцінці елементів, що утворюють СПП, багато з цих показників не є необхідними. Виникає завдання визначення якомога меншого набору фінансово-економічних показників, за допомогою яких буде отримана інформація про елементи СПП, що дозволяє проводити його оцінку й порівнювати з підприємствами-конкурентами. У науковій літературі виділяють *чотири підходи до практичної оцінки СПП*:

1. Ресурсний підхід, орієнтований на визначення потенціалу підприємства як сукупності виробничих ресурсів, оцінює його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих складових. Ресурси розглядаються як можливості досягнення цілей. Отже, мати певні можливості означає володіти необхідними для цього умовами та засобами. Оцінюючи потенціал, варто враховувати: матеріально-технічні ресурси з окремими досягненнями засобів праці; трудові ресурси; енергетичні й інформаційні ресурси; фінансові ресурси. Кожний з видів ресурсів має свій внесок у формування кінцевих результатів. Як наслідок необхідно враховувати, вивчати й формувати структуру складових потенціалу підприємства з метою досягнення максимальних результатів.

2. Структурний підхід (функціональний), орієнтований на визначення структури виробничого потенціалу підприємства. Він визначає його величину, виходячи із прогресивних норм і нормативних співвідношень, що встановлюються найбільш удосконаленими технологіями, організацією виробництва взагалі й окремими підсистемами підприємства, які використовуються в галузі. Аналіз і оцінка структурних характеристик стратегічного потенціалу пов'язана з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, в сукупності й у взаємодії. Це веде до того, що важко встановити значення кожного типу ресурсів окремо щодо внеску в потенціал.

3. Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід, спрямований на визначення відповідності наявного потенціалу поставленим цілям. Він визначає його величину як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, ідеальному, поданню про склад, структуру й механізм його функціонування, для виготовлення конкурентоспроможної продукції. Він знаходить відображення в нормативному дереві цілей із широким спектром локальних системних характеристик окремих елементів і взаємозв'язків.

4. Інформаційний підхід акцентує увагу на оптимальності зв'язків і достатності інформаційних потоків між елементами потенціалу. Аналіз і оцінка інформаційних зв'язків стратегічного потенціалу пов'язана з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, в

сукупності, тому дуже складним є встановлення достатності, своєчасності й достовірності інформації та наслідків від порушень у цьому процесі з урахуванням його витратності.

Ринкові відносини, що динамічно розвиваються і обумовлюють процеси докорінних соціально-економічних перетворень, вимагають виважених і своєчасних управлінських рішень, що ґрунтуються на всебічній оцінці внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. Резерви підвищення рівня розвитку підприємства сконцентровані у внутрішньому середовищі, у той час коли зовнішні фактори можуть складати передумови як позитивного, так і негативного напрямку розвитку не тільки окремого підприємства, а й галузі в цілому. За умов прийняття визначення розвитку підприємства як кількісно-якісних змін, що приводять до підвищення стратегічного потенціалу, формування нових і посилення існуючих конкурентних переваг з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, метою аналізу внутрішнього середовища є оцінка СПП. На основі визначення рівня розвитку СПП можна робити висновок про стан суб'єкта господарювання, «вузькі місця», резерви й особливості його розвитку, напрями формування стратегії розвитку. Від розвитку внутрішнього середовища залежить стійкість підприємства і здатність протистояти кризоутворювальним факторам зовнішнього середовища і вирішувати виниклі протиріччя.

У межах виділених підходів пропонуються різні *методи щодо оцінки СПП*. Одним із методів оцінювання внутрішнього середовища підприємства є SWOT-аналіз, у частині SW, що застосовується для визначення сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання.

І. Ансофф [38] акцентує увагу на тому, що в умовах швидкоплинних ринкових процесів «сили», створені минулою діяльністю підприємства, можуть перетворюватись на певні слабкості. Таким чином, концепцію SWOT-аналізу коректно застосовувати як первинний етап аналізу внутрішнього середовища. З метою оцінювання потенціалу використовується профіль можливостей підприємства. При цьому визначається «норматив можливостей» як відношення існуючого потенціалу до необхідного для реалізації оптимальної стратегії, який отримується експертним шляхом.

Достатньо обґрунтованим і таким, що заслуговує уваги, є підхід А. Градова до оцінки стратегічного потенціалу підприємства, що передбачає побудову матриці відповідності внутрішніх ресурсів окремим елементам потенціалу (здатностям суб'єкта господарювання) з урахуванням коефіцієнтів значущості останніх.

Умови, формовані $СПП$, оцінюються показниками:

$$СПП = \sqrt[Z]{\prod_{Z=1}^{Z=5} СП_{iZ}} ; \quad (7.1)$$

$$СП_{iZ} = \sqrt[k]{\prod_{i=1}^{i=k} СП_{iZ}} \quad (7.2)$$

$$СП_{iZ} = \sqrt[L]{\prod_{j=1}^{j=L} СП_{jZ}} \quad (7.3)$$

$$R_{jZ} = K_{iZ}^{3H} \times K_{jZ}^{cp} \quad (7.4)$$

де R_{jZ} – показник оцінки i -го елемента $СПП$ за відповідністю j -го ресурсу вимогам, що відповідають цілям у Z -му етапі життєвого циклу конкурентної переваги підприємства (далі – ЖЦКПП);

K_{iZ}^{3H} – коефіцієнт значущості i -го елемента стратегічного потенціалу в Z -му етапі ЖЦКПП;

K_{jZ}^{cp} – коефіцієнт відповідності j -го ресурсу вимогам, що відповідають цілям підприємства в Z -му етапі ЖЦКПП;

$СПП$, $СП_{iZ}$, $СП_{jZ}$ – показники відповідності стратегічного потенціалу цілям підприємства з формування конкурентної переваги за весь ЖЦКПП, за Z -й етап ЖЦКПП, i -го елемента стратегічного потенціалу за Z -й етап ЖЦКПП, j -го виду ресурсу за Z -й етап ЖЦКПП, j -го виду ресурсу за весь ЖЦКПП відповідно;

$Z = 1, \dots, 5$ – етапи життєвого циклу конкурентної переваги підприємства;

$i = 1, \dots, k$ – елементи стратегічного потенціалу підприємства;

$j = 1, \dots, L$ – ресурси, що знаходяться у розпорядженні підприємства.

Особливістю цієї методики є отримання рівнів розвитку за елементами потенціалу і окремими ресурсами, а також зручність проведення аналізу розрахованих результатів. Покращуючи внутрішню будову, працюючи над вдосконаленням пропорцій і підтримкою збалансованості видів ресурсів, що використовуються, підприємство збільшує свої можливості.

Інші фахівці пропонують розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства, що складається з суми добутку вагового коефіцієнта і відношення окремого елемента потенціалу підприємства до середньогрупового (середньогалузевого).

Середня оцінка елементів (O_{CP}) по групі підприємств-конкурентів розраховується так:

$$O_{CP} = \sum O/n, \quad (7.5)$$

де $\sum O$ – оцінки елементів по групі підприємств-конкурентів;
 n – кількість конкурентів.

Інтегральний показник конкурентоспроможного потенціалу підприємства (I_{III}) визначають так:

$$I_{III} = \sum I_{II} \quad (7.6)$$

$$I_{II} = \sum \epsilon \times O/O_{CP}, \quad (7.7)$$

де I_{II} – інтегральний показник за елементом;

ϵ – ваговий коефіцієнт;

O – оцінка елемента досліджуваного підприємства.

Особливістю такої оцінки є можливість врахування середньогалузевих показників і діагностування, таким чином, позиції підприємства, що аналізується, за конкуренцією в галузі, а також регулювання конкурентоспроможного потенціалу шляхом управління його елементами. Пропонований підхід до розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможного потенціалу підприємства дозволяє в цілому оцінити положення аналізованого господарюючого суб'єкта відносно конкурентів, а також проводити аналіз окремих елементів потенціалу.

З метою формування адекватної стратегії розвитку підприємству необхідно забезпечити єдність цільової функції для кожного елемента і потенціалу загалом, спільність критеріїв ефективності функціонування та системне удосконалення функціональних зв'язків для досягнення ефекту синергії. Задля отримання стійкої конкурентної переваги, зі свого боку, необхідно посилити ті складові СПП, що забезпечують можливість досягнення цілей розвитку і стійкості на ринку в довгостроковій перспективі.

Якщо СПП підтримує стійкість підприємства в мінливому зовнішньому середовищі та становить джерело формування конкурентної переваги, необхідно створити дієву модель формування стратегії його розвитку.

Стратегія розвитку складових СПП характеризує модель дій щодо формування його елементів відповідно до вимог щодо якості й кількості ресурсів, ефективних функціональних зв'язків, управлінських здібностей, які спрямовані на створення необхідних здібностей і можливостей підприємства.

7.3 Планування потенціалу і стратегії

Стратегія ефективного використання СПП спрямована на створення максимальної відповідності потенціалу стратегічній меті й досягнення встановлених цілей.

Стратегія розвитку економічних відносин у зовнішньому середовищі передбачає формування моделі дій з контрагентами, споживачами, а також збереження і підвищення КСП (захисту існуючих і створення нових конкурентних переваг).

Стратегія формування розвитку стратегічного потенціалу підприємства містить такі підстратегії:

- розвитку складових стратегічного потенціалу підприємства;
- ефективного використання стратегічного потенціалу підприємства;
- розвитку економічних відносин у зовнішньому середовищі.

Детальніше модель формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу підприємства подана на рисунку 7.1.

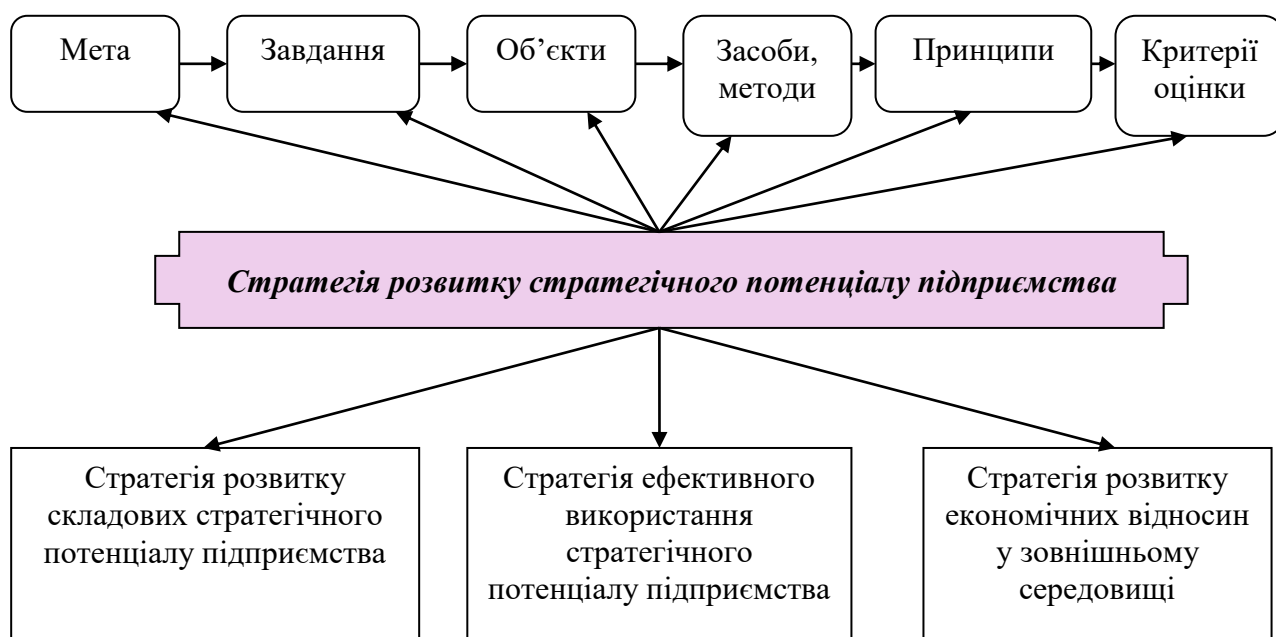


Рисунок 7.1 – Модель формування стратегії розвитку стратегічного потенціалу підприємства [19]

У результаті аналізу існуючих у сучасній економічній літературі методів дослідження внутрішнього середовища підприємства можна зробити висновок, що вони часто базуються на суб'єктивних оцінках експертів.

Отримання окремих оцінних характеристик ресурсів внутрішнього середовища підприємства (організаційна структура управління, маркетинг)

через їхню закритість потребує розробки спеціальних методик визначення і розрахунку; наявні труднощі отримання і недостатність деяких початкових даних.

Поліпшуючи внутрішній стан, підтримуючи збалансованість ресурсів, підприємство збільшує свої можливості. Тому потенціал визначається внутрішнім середовищем підприємства, але значною мірою він залежить від зовнішніх умов: відносин із контрагентами, тенденцій ринку, державної політики та інших факторів. Таким чином, при оцінці СПП необхідно враховувати його чутливість до зовнішнього середовища й принципи його оцінювання.

Методичний підхід і сукупність показників, що характеризують СПП, значною мірою обумовлені такою системою принципів його дослідження і оцінки: системність, комплексність, об'єктивність, динамічність, безперервність, оптимальність, конструктивність.

Принцип системності в дослідженні СПП впливає з характеру самої проаналізованої категорії. Основою для його оцінки і розробки відповідних рекомендацій щодо напрямків розвитку можуть бути результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергійного ефекту.

Оцінка і коригування структури СПП з урахуванням можливості досягнення синергійного ефекту і перетворення його на конкурентну перевагу дозволяє досягти більш високих результатів діяльності як самостійному підприємству, так і об'єднаним суб'єктам господарювання.

Обов'язковою умовою є дослідження впливу чинників з урахуванням подвійного характеру цього впливу. З одного боку, об'єктивною передумовою високого рівня розвитку стратегічного потенціалу суб'єкта господарської діяльності є забезпеченість підприємства виробничими ресурсами: природними ресурсами, основним і оборотним капіталом, трудовими ресурсами тощо. З іншого, – ефективність використання цих ресурсів, яка визначається здатністю підприємства не тільки адаптуватися до зміни оточення, але й формувати переважні зміни зовнішніх чинників.

Іншими словами, об'єктом дослідження є і кількісні, і якісні параметри впливових чинників в їхньому взаємозв'язку. Принцип системності має винятково важливе значення для прогнозування розвитку підприємства, особливо для реалізації процесу управління СПП, оскільки вплив на окремі чинники внутрішнього середовища не завжди спричиняє адекватну зміну

результуючого показника.

Одним з аспектів *системного підходу* до дослідження СПП є комплексність, під якою в цьому випадку розуміється не тільки необхідність урахування і аналізу їхніх впливових чинників, але й органічне поєднання проаналізованих методичних підходів.

Результати дослідження СПП повинні поєднувати в собі й оцінку ефективності процесу його адаптації до умов зовнішнього середовища, що змінюються, і ступінь реалізації конкурентних переваг підприємства щодо одного або декількох конкурентів.

Принцип об'єктивності дослідження і оцінки СПП полягає в тому, що їхні результати мають відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання, базуватися на достатньо повній і достовірній інформації про внутрішні й зовнішні умови його функціонування. Реалізація цього принципу вимагає насамперед забезпечення вимірності й порівнянності всіх компонентів оцінки. При цьому в ході дослідження необхідно привести всі аналізовані параметри і показники до зіставного вигляду за чергою параметрів. З цього погляду використання тільки об'ємних (кількісних) показників є недостатнім. Об'єктивність порівняльного аналізу СПП передусім залежить від того, які підприємства були обрані як база порівняння.

Ступінь коректності порівняння СПП з обраною базою зіставлення визначається виконанням умови щодо вимірності:

- характеристик продукції за ідентичністю потреб, що задовольняються з її допомогою;
- сегментів ринку, для яких була призначена продукція;
- асортименту продукції і структурою видів діяльності підприємств;
- фази життєвого циклу, у якій функціонує підприємство.

Разом із тим абсолютизація цієї вимоги може призвести до зайвої громіздкості і навіть технічної неможливості дослідження і оцінки СПП, оскільки чинники, що впливають на нього, виявляються через множину параметрів. Тому повноту охоплення початкової інформації варто обмежити вимогою розумної і необхідної достатності.

Одним з принципів дослідження і оцінки СПП є *принцип динамічності оцінок*. І сама досліджувана категорія, і чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на неї, і міжфакторні взаємозв'язки варто розглядати як динамічні функції. Статичні оцінки можуть забезпечити тільки констатацію стану об'єкта дослідження в певні (і до того ж відносно короткі) проміжки часу, що є достатнім для цілей аналізу, але не характеризує динаміку і інтенсивність процесу розвитку і створення нових конкурентних переваг. Природно, що

зафіксувати рівень СПП в якийсь певний конкретний момент часу можна тільки за допомогою дискретної оцінки, але для дослідження процесу розвитку потрібно аналізувати динамічний ряд таких оцінок.

З принципом динамічності оцінок тісно пов'язаний **принцип безперервності**. СПП за своєю суттю є не тільки динамічною функцією взаємодії чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, але і характеризується безперервністю. Тому дискретні оцінки не завжди дають можливість уловити стрибкоподібні зміни чинників, оцінити можливі тенденції динаміки СПП і вчасно реалізувати відповідні управлінські дії. У цьому значенні доцільним і необхідним є створення на рівні підприємства системи моніторингу. Тільки на такій основі може бути розроблена ефективна і раціональна стратегія підприємства.

Принцип конструктивності визначається практичною спрямованістю самого дослідження СПП відповідно до поставленої мети, оскільки результати такого дослідження мають не тільки визначити й зафіксувати досягнутий рівень розвитку підприємства, але й показати конкретні шляхи його підтримки і підвищення. Відповідно до цього принципу необхідною є побудова чіткої логічної послідовності проведення дослідження.

Отже, розрахувавши оцінку СПП, можна зробити висновок, що підприємству потрібно вживати заходи з підвищення рівня розвитку цього показника. Такими заходами можуть бути:

- зміцнення слабких ланок, які негативно впливають на конкурентоспроможність підприємства;
- ефективна кадрова політика на підприємстві (добір, оцінка кадрового потенціалу, виявлення ключових мотиваторів персоналу, подолання опору змінам тощо);
- зважена політика встановлення роздрібних і оптових цін на свою продукцію;
- поміркований маркетинг, який дозволить не тільки дослідити ринок, але й прогнозувати дії конкурентів;
- можлива диверсифікація виробництва з метою зниження загального ризику діяльності;
- ефективна розробка і реалізація стратегічної програми технологічного, технічного, кадрового, маркетингового, соціального розвитку тощо.

Таким чином, оцінка СПП необхідна, насамперед, для аналізу ефективності використання стратегічних ресурсів, методів загального управління, оцінки конкурентного статусу підприємства і подальшого визначення стратегії його посилення.

7.4 Види конкурентних переваг

Конкурентна перевага – це здатність організації випереджати своїх конкурентів.

Вперше концепцію конкурентних переваг обґрунтував М. Портер. Його концепція «п'яти сил», що визначають конкуренцію в галузі, сформувала розуміння факту впливу найважливіших факторів зовнішнього середовища, що вимагають відповідної реакції на ці впливи. У відповідь на вплив сил конкуренції фірма створює різні конкурентні переваги, що дозволяють їй досягти успіху [13].

М. Портер сформулював детермінанти конкурентної переваги і виділив фактори, що сприяють формуванню конкурентних переваг. Відповідно до цього була запропонована ієрархія рівнів конкурентних переваг з погляду їхньої значущості (рис. 7.2).

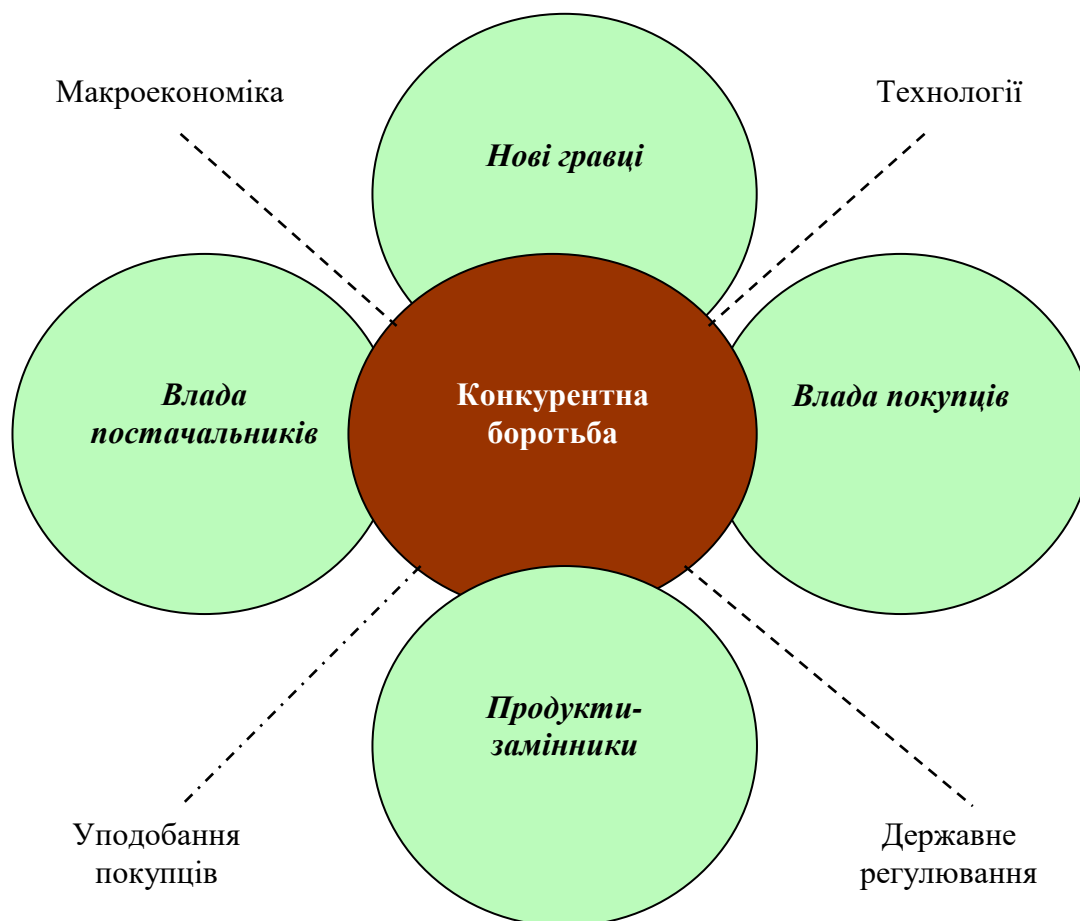


Рисунок 7.2 – Модель п'яти сил Портера

Перша сила: «*Нові компанії, які можуть увійти на ринок*» (нові гравці). Цю силу часто ще називають «Бар'єри для входження в галузь». Бар'єри на вхід визначають, наскільки важко новому гравцеві увійти в цю галузь. Вихід на

ринок може бути утруднений багатьма обставинами. Існують, наприклад, політичні та економічні бар'єри, якими закриваються міжнародні ринки урядами країн, щоб обмежити імпорту певної продукції і у такий спосіб забезпечити збут продукції місцевим виробникам. Як наступний бар'єр можуть бути розглянуті технологічні бар'єри, які призводять до суттєвого здешевлення продукції або підвищення її якості. Ще одним бар'єром може бути фактор обмеженості ресурсів. Ресурси, необхідні для конкуренції на цьому ринку, можуть бути в сильному ступені обмежені і компанія, що намагається вийти на ринок, може просто не отримати до них доступу.

Бар'єри на вхід у галузь підвищуються, якщо:

- існуючі гравці завдяки великим обсягам випуску продукції мають істотну економію на масштабі, вхід у галузь вимагає значних початкових капіталовкладень або термін окупності інвестицій перевищує бажані межі;
- продукція складна і її масове виробництво пов'язане з низкою технологічних труднощів;
- існуючі гравці мають відомі бренди, що впливають на прийняття рішення про покупку споживачем, або споживачеві складно переключитися на нового виробника через які-небудь інші причини;
- доступ до каналів дистрибуції з якихось причин для нового гравця ускладнений;
- старі гравці мають цінову перевагу завдяки тому, що вони мають більший досвід виробництва, пріоритетний доступ до ресурсів, або володіють технологіями, які не можуть бути легко скопійовані;
- існують законодавчо закріплені вимоги до гравця на ринку, які складно задовольнити (наприклад, дозволи, ліцензії);
- існують вимоги до капітальних вкладень та/або спеціалізовані вимоги до ресурсів.

Загроза входу в галузь сильна, якщо ринок можна охарактеризувати так: існує відчутна кількість потенційних кандидатів; для ринку характерні низькі вхідні бар'єри; спостерігається бурхливий темп зростання галузей і високий потенціал прибутку; існуючі компанії не хочуть або не можуть боротися із зусиллями новачків; існуючі компанії прагнуть розвиватися в нових географічних областях, де вони ще не були представлені.

Деякі способи входу на ринок для нових компаній: уникати атаки «в лоб»; знайти спосіб входу, яким може бути: інноваційний продукт або послуга; неохоплений сегмент споживачів; неохоплений канал збуту; неохоплена зона ринку; купівля існуючого гравця.

Загроза входу нових гравців слабшає, якщо: компаній-кандидатів на вхід небагато; бар'єри на вході високі; прибутки на цьому ринку невеликі; майбутнє галузі виглядає ризикованим; галузь зростає повільно або на ринку спостерігається стагнація; гравці галузі відчайдушно протистоять спробам новачків увійти на ринок.

Друга сила: *«Конкуренти»*, покликана характеризувати існуючих гравців в галузі, їхні сильні і слабкі сторони. Це часто найбільш значуща з 5 розглянутих сил моделі. Ключовими висновками, які необхідно зробити після аналізу другої сили, мають бути: наскільки агресивно суперники використовують різні методи конкуренції для поліпшення своєї позиції і продуктивності, а також якого типу стратегію повинна вибрати компанія – наступальну або оборонну.

Конкуренти можуть бути оцінені за їхнім типом (наприклад, за розміром або географічним розташуванням), за асортиментом продукції, що випускається, за популярністю брендів, за активністю застосування інформаційних технологій, за величиною постійних витрат (і, отже, по ціновій стійкості) і за іншими характеристиками.

Факторами, що послабляють конкуренцію, є такі: стрімке зростання ринку; продукти гравців сильно диференційовані і ринок характеризується високою лояльністю споживачів; на ринку дуже мала або дуже велика кількість гравців; витрати покупців при зміні бренда високі.

Факторами, що визначають високий рівень конкуренції серед діючих фірм, є такі: наявність на ринку великої кількості гравців; присутні гравці мають рівнозначні позиції; незначне зростання ринку; низька диференціація продукту; високий рівень постійних витрат; високі вихідні бар'єри.

Кожна компанія може скористатися певним набором стратегічних дій із досягнення конкурентних переваг: протистояти сильним сторонам конкурента і перевершити їхні дії, спрямовані на використання слабкостей конкурента; проводити наступ на декількох фронтах; захопити незайняті ніші ринку; вести партизанську війну; реалізовувати стратегію превентивних ударів; розробляти оборонні стратегії для захисту своїх конкурентних переваг; розробляти проекти вертикальної інтеграції.

Третя сила, яку необхідно розглянути, згідно з моделлю Портера: *«Товари-замінники»*. Аналізуючи сили «Товари-замінники» необхідно, по-перше, визначити, які товари є товарами-замінниками відносно розглянутого товару, а, по-друге, зрозуміти, наскільки товари-замінники відтягують або можуть відтягнути на себе покупців у найближчій перспективі і чому. Тут

важливо враховувати існуючі споживчі сегменти і наскільки серйозно використовують або готові використовувати товари-замінники, витрати переходу на товари-замінники, сприйняття споживачами товарів-замінників.

Таким чином, чим більше товарів-замінників має можливість вибрати споживач, тим легше йому змінювати постачальників. Легкість переходу споживачів від одного постачальника до іншого посилює конкуренцію і зменшує прибутковість галузі загалом.

Четверта сила: *«Покупці»*. Аналіз фактора «Покупці» повинен дати чітку відповідь на запитання, що становить система дистрибуції в галузі. Необхідно вивчити всі представлені в галузі канали дистрибуції і можливість використання нових каналів.

Важливими характеристиками можуть бути: географічне розташування дистриб'юторів відносно виробника; інформованість дистриб'юторів про товар і цінові премії; можливість інтеграції вперед або назад, тобто можливість виробника поглинути дистриб'ютора або, навпаки, дистриб'ютору стати виробником; значущість продукту для дистриб'ютора й обсяг його закупівель; ступінь диференціації товару і, як наслідок, витрати переходу дистриб'ютора на новий товар.

Ринкова влада покупців сильна, якщо: вартість зміни постачальника для покупця низька; покупців дуже мало; продавцям важливі великі продажі; купівельний попит малий або знижується; впізнаваність покупцями бренда продавця істотно збільшує вартість цього бренда; покупцям доступна інформація про різні компанії, що виробляють аналогічні товари; покупці загрожують компанії можливістю інтеграції вгору; сформована концентрована група покупців; здійснюється домінуючий обсяг покупок одним покупцем; випуск компанією стандартної, недиференційованої продукції; наявність досвіду у клієнта в системі закупівель товарів.

Ринкова влада покупців слабка, якщо: покупці купують товар рідко або в невеликих кількостях; витрати на зміну постачальника покупцем високі; покупцеві важливий бренд продавця; продукт продавця забезпечує необхідний покупцеві рівень якості або продуктивності; співпраця покупця з продавцем забезпечує виграшну комбінацію для обох сторін.

П'ята сила моделі Портера: *«Постачальники»*. Аналізуючи фактор «Постачальники» необхідно зрозуміти, якою мірою компанія від них залежить.

Завдання цього аналізу багато в чому подібні до завдань аналізу покупців, але «Дзеркальні» відносно цієї ситуації. Компанія може в дуже сильному ступені залежати від своїх постачальників (наприклад, при отриманні від

постачальника унікальної сировини) або практично не залежати від них, якщо, наприклад, постачальників багато, продукція, що поставляється, не унікальна, існує можливість використання товарів-замінників тощо.

Ринкова влада постачальників сильна, якщо: вартість зміни постачальника для компанії висока; необхідні компанії продукти обмежені; продукти певного постачальника значно покращують якість товарів продавців або є цінною частиною процесу виробництва товарів; на ринку існує мало постачальників певного продукту; постачальники погрожують можливістю інтеграції вниз; сформована концентрована група постачальників; висока значущість поставок певного постачальника для компанії; високий ступінь диференціації продукту постачальника; великі витрати компанії з переключення на іншого постачальника.

Ринкова влада постачальників слабка, якщо: продукт є товаром широко споживання; витрати на зміну постачальника низькі; існують хороші замінники певного продукту; на ринку існує велика кількість постачальників; гравці галузі створюють загрозу інтеграції вгору; співпраця продавця з окремими постачальниками створює виграшну для обох сторін ситуацію.

Якщо фірма є великим покупцем товару широкого вжитку та це відбувається в галузі, у якій низькі витрати для перемикання від одного постачальника до іншого постачальника, то сила постачальників загалом є низькою. Для компанії це є привабливим станом ринку, яке сприяє зростанню привабливості галузі.

Таким чином, можна зробити такі стратегічні висновки після використанні п'яти сил Портера.

Галузь є непривабливою, якщо: конкуренція дуже сильна; вхідні бар'єри низькі; конкуренція з боку товарів-замінників сильна; постачальники і покупці мають значний вплив на хід торговельних угод.

Галузь є привабливою, якщо: конкуренція знаходиться на середньому рівні або нижче; вхідні бар'єри в галузь високі і не існує потенційних компаній, що бажають увійти на ринок; немає привабливих товарів-замінників; постачальники і покупці мають слабкий вплив на хід торгових угод.

Сформулювавши детермінанти конкурентної переваги М. Портер (рис. 7.3) виділив такі види конкурентних переваг:

1. Лідерство за витратами (Cost Leadership) (низькі витрати).
2. Диференціація (Differentiation).

Ці два види можна розглядати в широкому або вузькому форматах, результатом чого є третій вид життєздатної конкурентної стратегії.

3. Фокусування (Focus).

Лідерство за витратами (Cost Leadership) означає, що фірма має намір стати виробником з низькою собівартістю у своїй галузі.

Лідер за витратами повинен досягти паритету або, принаймні, наблизитися до основи диференціації, навіть якщо він покладається на лідерство за витратами як конкурентну перевагу. Якщо більше ніж одна компанія намагаються досягти лідерства за витратами, це, звичайно, згубно для галузі. Часто досягається завдяки економії від масштабу.

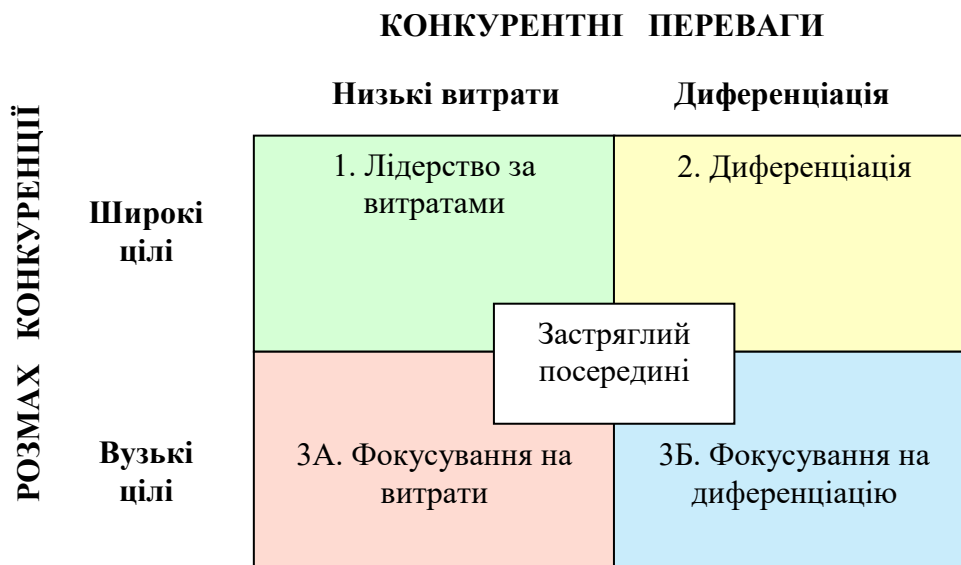


Рисунок 7.3 – Модель конкурентних переваг Портера

Диференціація (*Differentiation*) означає, що фірма прагне до того, щоб бути унікальною у своїй галузі за низкою параметрів, які високо цінуються покупцями.

Така компанія не може ігнорувати свою ситуацію з витратами. У всіх областях, які не впливають на її диференціацію, вона повинна намагатися знизити витрати; в області диференціації витрати мають бути, принаймні, нижче, ніж цінова премія, яку вона отримує від покупців. Областями диференціації можуть бути: продукт, дистрибуція, продаж, маркетинг, сервісні послуги, імідж тощо.

Фокусування (*Focus*) як вид конкурентної переваги означає, що фірма має намір стати кращою в сегменті чи групі сегментів. Існує 2 варіанти фокусування: фокус на витратах і фокус на диференціації.

Застряглий по середині (*Stuck in the middle*): зазвичай характеризується прибутковістю на рівні нижче середнього порівняно з галуззю. Все ж

привабливі доходи можливі до тих пір, поки галузь в цілому зберігає більшу привабливість. Прояв відсутності вибору. Особливо небезпечно для Focusers, які досягли успіху і після цього почали нехтувати своїм фокусом. Вони повинні вишукувати інший фокус ніші, а не компрометувати свою фокус-стратегію.

Існує багато критеріїв класифікації конкурентних переваг, зокрема:

– сфера виникнення переваги (природнокліматичні; політичні; технологічні; культурні; економічні) – стосується переважно конкурентних переваг країни;

– зміст чинника переваги (якість товару (послуги); ціна товару; витрати споживача; якість сервісу товару) – безпосередньо належить до переваг товару;

– метод або засіб отримання переваги (у спадщину, навчання, впровадження нововведень, пересування) – взагалі має умовний характер [13].

Популярною на сьогодні є класифікація конкурентних переваг фірми за такими шістьма критеріями:

– відношенням до системи (підприємства);

– сферою прояву;

– джерелами створення та можливістю імітації;

– тривалістю дії;

– місцем формування;

– видом ефекту, який отримує підприємство від реалізації переваги.

Для конкретного підприємства суттєве практичне значення має *розподіл конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання* на переваги:

1) **«низького рівня»**, які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку;

2) **«високого рівня»**, які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, зазвичай пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);

3) **«найвищого рівня»**, до яких відноситься постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає.

Конкурентні переваги досягаються завдяки творчій наступальній стратегії, якій складно протистояти конкурентам. Оборонні стратегії допомагають захистити, зберегти і продовжити життєвий цикл конкурентної переваги.

Тривалість етапу створення переваги залежить від характеристики конкуренції в галузі, від унікальності товару, ступеня новизни технологій та загрози появи нових конкурентів.

Підтримку високого рівня конкурентних переваг необхідно забезпечувати на всіх етапах життєвого циклу. На етапі зародження фірма визначає його концепцію, способи її матеріалізації і здійснює інвестиції в найбільш значущі елементи стратегічного та інноваційного потенціалу розвитку фірми. Цей період повинен проходити у стислі терміни, оскільки від цього залежить можливість тривалого успіху фірми.

На етапі *прискореного нарощування конкурентної переваги* діяльність фірми заснована на радикальних перетвореннях, створенні системи взаємозв'язку з партнерами, постачальниками, споживачами, родинними виробництвами тощо.

Уповільнення зростання зазвичай пов'язане з проявом сильних конкурентів і з тенденцією розриву між реальним станом і зміною ситуації. На цьому етапі вирішальною умовою збереження конкурентних переваг є оновлення технологій, підвищення техніко-організаційного та технологічного рівня виробництва, вдосконалення професіоналізму персоналу та розгортання заходів з організації інвестицій в нові проекти. На цьому етапі також відбувається ще невидима боротьба між здібностями фірми розвинути і утримати переваги та активізацією намірів конкурентів.

Період зрілості пов'язаний з підтримкою рівня накопичених конкурентних переваг і максимальним використанням результатів. Тривалість періоду «пожинання плодів» може коливатися в значних межах. З метою збереження конкурентної переваги і зміцнення своєї ринкової позиції на тривалий період фірма повинна вжити «другий стратегічний наступ». Він може мати такі напрямки: протистояння супернику, випередження дій суперника, придушення конкурента на основі використання його слабких сторін, одночасний наступ за багатьма напрямками, пошук нових областей діяльності, маневрування, зміна тактики боротьби, флангова атака тощо.

Спад життєвого циклу пов'язаний з втратою конкурентної переваги. Для продовження часу процвітання та запобігання втрати конкурентної переваги фірма повинна проводити постійне системне оновлення діяльності та багаторазові стратегічні наступи.

Запитання для самоконтролю

1. Наведіть визначення поняття «стратегічний потенціал підприємства» та його характерні риси.
2. Поясніть, у чому полягає суть абстрактності категорії «стратегічний потенціал підприємства».
3. Охарактеризуйте зовнішнє середовище організації як головний дестабілізаційний фактор.
4. У чому полягає сутність ресурсного підходу оцінки стратегічного потенціалу підприємства? Які саме ресурси підлягають оцінці?
5. Охарактеризуйте структурний (функціональний) підхід оцінки стратегічного потенціалу підприємства. Які саме структурні характеристики стратегічного потенціалу мають бути оціненими?
6. Визначте суть цільового (проблемно-орієнтованого) підходу оцінки стратегічного потенціалу підприємства.
7. На чому акцентує увагу інформаційний підхід до діагностики стратегічного потенціалу підприємства?
8. Які методи оцінки СПП ви знаєте?
9. Охарактеризуйте модель формування стратегії розвитку СПП.
10. Визначте принципи оцінювання СПП.
11. Дайте визначення поняття «конкурентна перевага».
12. Охарактеризуйте моделі п'яти сил та конкурентних переваг Портера.
13. Визначте критерії класифікації конкурентних переваг.
14. Охарактеризуйте розподіл конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання.

8 РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

8.1 Економічна сутність і загальна характеристика видів ефективності потенціалу підприємства

Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється при певній взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал продукує суспільно корисну продукцію або робить виробничі і побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, наявні витрати живої і уречевленої праці, а з другого, – результати виробництва. Останні залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня їхнього використання.

Ефективність виробництва – це комплексне відображення кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу

У зарубіжних країнах із розвинутою ринковою економікою для окреслення результативності господарювання використовують інший термін – **продуктивність системи виробництва й обслуговування**, під якою розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) при виробництві різноманітних товарів та послуг. Отже, ефективність виробництва і продуктивність системи – це фактично терміни-синоніми, які характеризують одні й ті ж результативні процеси. Водночас варто усвідомлювати, що загальна продуктивність системи є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці і прибутковість виробництва.

Економічний ефект відображає різні вартісні показники, що характеризують проміжні і кінцеві результати виробництва на підприємстві (в об'єднанні підприємств). До таких показників відносяться обсяг товарної, чистої або реалізованої продукції, величина одержаного прибутку, економія тих чи інших видів виробничих ресурсів або загальна економія від зниження собівартості продукції тощо.

Соціальний ефект зводиться до скорочення тривалості робочого тижня, збільшення нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшення умов праці та побуту, стану навколишнього середовища, загальної безпеки життя тощо. Соціальні наслідки виробництва можуть бути не лише позитивними, але й негативними (наприклад, поява безробіття, посилення інфляції, погіршення

екологічних показників). Вони мають ту особливість, що далеко не всі з них піддаються кількісному вимірюванню. У зв'язку з цим на підприємствах визначають, оцінюють і регулюють (у межах своїх можливостей) як економічну, так і соціальну ефективність виробництва.

Критерій – це головна відмінна ознака і визначальна міра вірогідності пізнання суті ефективності виробництва, узгоджено з якими здійснюють кількісну оцінку її рівня.

Правильно сформульований критерій повинен найбільш повно характеризувати суть ефективності як економічної категорії і бути спільним для усіх ланок суспільного виробництва – від підприємства до господарського комплексу держави загалом. Суть проблеми підвищення ефективності виробництва виробничо-економічної системи полягає у тому, що на кожен одиницю витрат – трудових, матеріальних, фінансових – досягати максимально можливого збільшення обсягу виробництва або доходу. Виходячи з цього єдиним господарським економічним критерієм ефективності виробництва можна вважати зростання продуктивності суспільної (живої і уречевленої) праці. У загальному вигляді критерій ефективності виробництва відображає постійно здійснюваний процес максимізації обсягу чистої продукції (національного доходу) відносно витрат живої і уречевленої праці (персоналу і виробничих засобів підприємства або народного господарства загалом).

Між народногосподарським і госпрозрахунковим (комерційним) критеріями принципової розбіжності не існує, оскільки за правильно побудованих цінах на засоби виробництва і кінцеву продукцію збільшення обсягу чистої продукції підприємства адекватно впливає і на величину одержуваного ним прибутку. Кількісна визначеність і зміст критерію знаходить найбільш повне відображення в конкретних показниках управління ефективністю потенціалу підприємства.

8.2 Система показників вимірювання ефективності виробництва

Узагальнюючий показник ефективності ресурсів підприємства, що застосовуються, можна визначити, користуючись формулою:

$$E_{зр} = \frac{P}{Ч + (\Phi_{oc} + \Phi_{об}) \times K_{нвн}}, \quad (8.1)$$

де $E_{зр}$ – ефективність ресурсів, що застосовуються;

P – чиста продукція за зіставними цінами (обсяг реалізації у звітному році продукції за вирахуванням матеріальних витрат, плати за ресурси, відсотків за кредит);

$Ч$ – чисельність працівників підприємства;

Φ_{oc} – середньорічний обсяг основних виробничих засобів за відновною вартістю;

$\Phi_{об}$ – вартість оборотних засобів підприємства;

$K_{нев}$ – коефіцієнт повних витрат праці.

Узагальнюючим показником ефективності ресурсів, що споживаються, може бути показник витрат на одиницю товарної продукції, що характеризує рівень поточних витрат на виробництво (собівартість виготовлення певних виробів). Як відомо, до собівартості продукції ресурси, що споживаються, включаються у формі оплати праці (персонал), амортизаційних відрахувань (основні засоби) і вартості матеріальних ресурсів (оборотні засоби).

До найважливіших узагальнюючих показників ефективності підприємства відноситься частка приросту обсягу продукції, що виробляється, за рахунок інтенсивних чинників. Це зумовлюється тим, що в сучасних умовах господарювання економічно і соціально вигідним є не екстенсивний (шляхом збільшення обсягу ресурсів, що застосовуються), а інтенсивний (за рахунок кращого використання наявних ресурсів) розвиток підприємства (рис. 8.1).

Частку приросту продукції шляхом інтенсифікації виробництва підприємства можна визначити за формулою:

$$\Delta Oв_{int} = 100 (1 - \Delta P / \Delta Oв), \quad (8.2)$$

де $\Delta Oв_{int}$ – частка приросту обсягу продукції, що зумовлена інтенсифікацією виробництва підприємства, %;

ΔP – приріст ресурсів, що використовуються, за певний період, %;

$\Delta Oв$ – приріст обсягу виробництва продукції за певний період, %.

Сферою визначення і постійного контролю має бути охоплений також показник загальної рентабельності підприємства, що визначається шляхом розрахунку відношення отриманого прибутку до обсягу виробничих засобів, що застосовуються.



Рисунок 8.1 – Узагальнюючі показники ефективності діяльності підприємства

Щодо решти систем показників, то вони використовуються відповідно до наперед визначених метою вимірювання ефективності і напрямів застосування цих результатів. Існує дві загальні і постійно існуючі мети:

- виявлення, оцінка та узагальнення відносної ефективності виробничих підрозділів і діяльності функціональних ланок із наступним пошуком пріоритетних напрямів мотивації та реальних механізмів впливу на її позитивну динаміку у майбутньому;
- порівняння ступеня ефективності, досягнутого певним підприємством і його конкурентами на ринку, для недопущення зниження престижу і конкурентоспроможності у сфері бізнесу.

Проте об'єктивна оцінка соціальної ефективності зараз наражається на суттєві труднощі, пов'язані з відсутністю науково обґрунтованої і загально визнаної методики визначення її рівня. Таке явище зумовлене не лише браком уваги відповідних галузей науки до розв'язання цієї актуальної проблеми, але й надзвичайною складністю самих соціальних процесів. Тому за цих умов можна спиратися на дещо інтуїтивне та емпіричне уявлення про принципові підходи до оцінки соціальної ефективності.

По-перше, соціальна ефективність повинна визначатись на двох рівнях: локальному (ступінь задоволення певної сукупності соціальних потреб працівників) та муніципальному і загальнодержавному (ступінь соціального

захисту людей і рівня забезпечення соціальних потреб різних верств населення з боку місцевих органів та держави в цілому) (рис. 8.2).

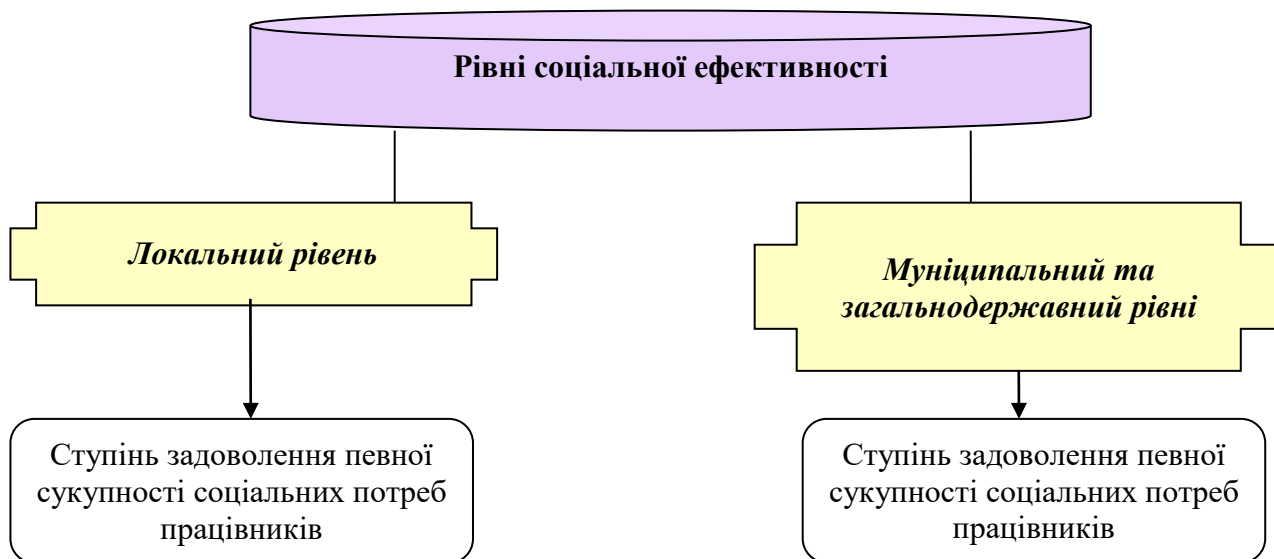


Рисунок 8.2 – Рівні соціальної ефективності

По-друге, важливим є визначення абсолютних масштабів і відносного рівня задоволення різноманітних соціальних потреб працівників підприємства за рахунок власних матеріальних і фінансових коштів, нових форм господарювання.

По-третє, при загальній оцінці соціальної ефективності потрібно враховувати також низку соціально важливих доходів, що постійно здійснюються за рахунок муніципальних (місцевих) і загальнодержавних бюджетів, що формуються під впливом існуючої системи оподаткування виробничих та інших прибуткових підприємств і фірм, а також їхньої спонсорської та благодійної діяльності.

По-четверте, конкретне визначення рівня соціальної ефективності повинно оцінювати ефект та витрати за усією сукупністю заходів, зміст і характер яких дозволяє це зробити, а також якісну характеристику і вияв впливу на ефективність тих груп заходів, за якими кількісне вимірювання прямого ефекту є неможливим.

Кількісне вимірювання соціальної ефективності зводиться до розрахунку непрямого економічного ефекту і витрат на його досягнення з наступним їхнім порівнянням.

Якісна характеристика ефективності соціальних заходів повинна передбачати більш-менш детальний словесний опис їхнього реального впливу на результативність виробництва і життєдіяльність населення (рис. 8.3).

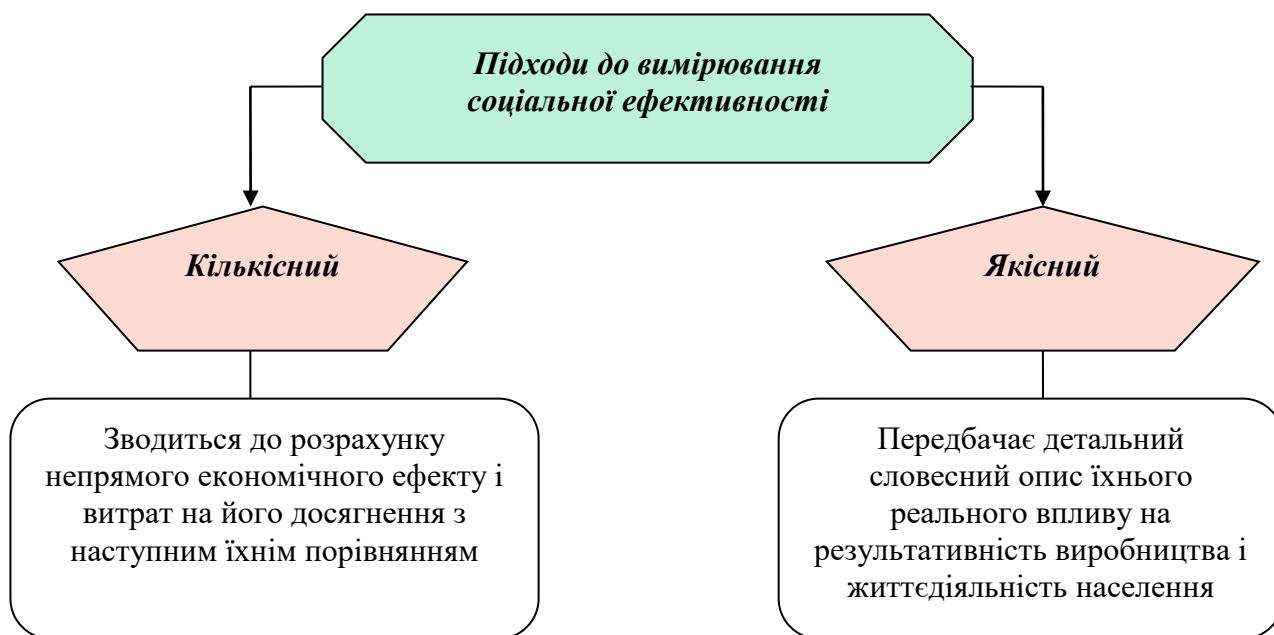


Рисунок 8.3 – Підходи до вимірювання соціальної ефективності

При формуванні системи показників ефективності, виробничо-господарської і комерційної діяльності підприємства бажано дотримуватись певних принципів.

До них можна віднести:

- забезпечення взаємозв'язку критерію і системи конкретних показників ефективності;
- відображення ефективності використання усіх видів застосовуваних у виробництві ресурсів;
- важливість застосування показників ефективності в управлінні різними ланками виробництва на підприємстві;
- виконання найбільш важливими показниками стимулюючої функції у процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва, того чи іншого виду діяльності підприємств.

Системи показників ефективності, що побудована з урахуванням визначених принципів, має включати декілька груп:

- 1) узагальнюючі показники ефективності виробництва (діяльності підприємств);
- 2) показники ефективності використання праці (персоналу);
- 3) показники ефективності використання виробничих основних і оборотних засобів;
- 4) показники ефективності використання фінансових коштів (оборотних коштів і капітальних вкладень).

Кожна з перелічених груп охоплює певну кількість конкретних абсолютних чи відносних показників, що характеризують загальну ефективність виробництва (діяльності підприємства) або ефективність використання окремих видів ресурсів.

8.3 Мотиваційні механізми як складова програм кращого використання потенціалу підприємства

Для діагностики і управління результативністю (ефективністю) використання потенціалу підприємства найбільш вдалими є такі комбіновані методи аналізу:

- методи потенціалу і помилок;
- метод виявлення сильних і слабких сторін підприємства;
- матричний метод.

1. **Методи потенціалу і помилок** – передбачають порівняння розвитку підприємства в минулому з цільовим проектом, тобто з бажаним розвитком підприємства. Цільовий проект – це гранична мета розвитку підприємства.

2. **Метод виявлення сильних і слабких сторін підприємства** – порівнює ресурси базового підприємства з ресурсами його найважливіших конкурентів. Цей метод визначає, які слабкі сторони повинні коригуватися, щоб в майбутньому це зменшило ризик втрат. Проте існує суб'єктивність характеру відбору факторів, що складають сильні і слабкі сторони підприємства, а також швидко змінюються, середовище потребує до себе значної уваги та існує значна ймовірність ризиків.

3. **Матричний метод** – базується на формуванні матриці спостереження об'єкта, що досліджується, але застосування цього методу має той недолік, що різні властивості об'єкта, які вписуються в матрицю, ускладнюють виконання арифметичних процедур. В умовах ринку технологічних методів аналізу прогнозування, оптимізації і обґрунтування економічних рішень визначає менеджер або інструктор, тому не існує обов'язкових для всіх стандартів або методів управління. Чим більше обґрунтоване і якісніше управління результативністю, тим менший комерційний ризик має інвестор.

Жодна система управління не стане ефективно функціонувати, якщо не буде розроблена ефективна модель мотивації, тому що мотивація спонукає конкретного індивіда й колектив загалом до досягнення особистих і колективних цілей.

Еволюція застосування різних *моделей мотивації* показала як позитивні, так і негативні аспекти їхнього застосування, і це природний процес, тому що в теорії й практиці управління немає ідеальної моделі стимулювання, яка відповідала б різноманітним вимогам. Існуючі моделі мотивації доволі різні за своєю спрямованістю й ефективністю.

Результати вивчення моделей мотивації не дають змоги з психологічного погляду чітко визначити, що ж спонукає людину до праці. Вивчення людини та її поведінки в процесі праці дає тільки деякі загальні пояснення мотивації, але навіть вони дозволяють розробляти прагматичні моделі мотивації працівника на конкретному робочому місці. З усієї гами розроблених мотиваційних механізмів можна виділити, на наш погляд, найбільш життєві, які виправдали себе на практиці. Еволюція їхнього зародження й функціонування доволі різноманітна.

Наведена класифікація широко використовується фірмами низки країн:

- батога й пряника;
- первинної й вторинної потреби;
- факторна модель стимулювання;
- справедливості;
- очікування;
- соціальної справедливості тощо.

У світовій практиці відома мотиваційна модель ієрархії потреб Маслоу:

1. Самореалізація – прагнення до самоздійснення у своїй професії; відкриття й дослідження своїх власних можливостей тощо.
2. Самоповага, значення, визнання – довіра до себе, авторитет у колег і керівництва, визнання особистих заслуг тощо.
3. Соціальний контакт – любов, дружба, групова належність, задовільна атмосфера праці.
4. Безпека – зайнятість, доход, забезпечення при хворобі й старості тощо.
5. Основні фізіологічні потреби – харчування, одяг, сон, продовження роду.

Загальні тенденції застосування мотиваційних моделей на підприємствах розвинутих країн свідчать про те, що жодна з мотиваційних моделей не здатна повністю усунути протиріччя в стимулюванні праці найманих робітників, зокрема інженерно-управлінських. Через таке положення не можна домогтися повного розвитку особистості та її самореалізації.

Реалізація систем мотивації в будь-якому колективі потребує зазвичай більших витрат по фонду заробітної плати й преміальних систем. Витрати ці

повинні становити до 30 % обсягу продаж, а не 10–15 %, як робиться це на вітчизняних підприємствах [22]. Виходячи із пропонованої концепції мотивації з урахуванням результатів дослідження на підприємствах України й накопиченого досвіду організації стимулювання, пропонується модель мотивації, яка містить:

- матеріальне стимулювання (оплата праці, преміальні системи);
- моральне заохочення, у якому проявляється об'єктивний характер особистих моральних інтересів окремого індивіда, визнання його значущості;
- соціально-натуральне заохочення;
- заохочення соціально-посадової кар'єри;
- додаткове заохочення за досягнення в праці;
- соціальне заохочення.

Конкретні види ефективності можуть розрізнятися не лише за видами результатів (ефектів) діяльності підприємства, що отримуються, але й залежно від того, які ресурси (що застосовуються чи споживаються) беруться для розрахунків. Ресурси, що застосовуються, – це сукупність живої та уречевленої праці, а ті, що споживаються, є поточними витратами на виробництво продукції. У зв'язку з цим у практиці господарювання варто виділяти також ефективність ресурсів, що застосовуються і споживаються, як специфічні форми прояву загальної ефективності підприємства.

У межах формування мотиваційного механізму підвищення ефективності використання потенціалу на підприємстві мають бути сформовані блоки системи управління якістю та екологічного управління. Для впровадження ефективної системи управління якістю сучасні підприємства використовують стандарт ISO 9001, який становить одну з моделей управління діяльністю підприємств з метою забезпечення її результативності.

Застосування підходів ISO 9001 у системі управління підприємством допомагає вирішити багато внутрішніх і зовнішніх запитань, зокрема: покращити якість продукції та послуг, тим самим підвищити задоволеність своїх замовників; стати конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішніх ринках; реалізовувати продукцію за світовими цінами; налагодити співпрацю з закордонними партнерами (зокрема, щодо отримання інвестицій); отримати переваги перед конкурентами при участі у тендерах; забезпечити прозорість та легкість управління діяльністю організації; запровадити механізм постійного покращення системи управління та підвищити ефективність роботи співробітників на всіх рівнях.

Внутрішні результати, що отримує підприємство від запровадження системи управління якістю, на пряму залежать від зусиль, що воно докладає для покращення своєї діяльності, у той же час зовнішні переваги – отримує, сертифікувавши свою систему управління якістю у незалежному компетентному органі сертифікації.

Вимоги стандарту ISO 9001 носять загальний характер і не передбачають забезпечення однаковості структури систем управління якістю або однаковість документації, тому що застосовні до діяльності будь-якої організації незалежно від типу, розміру та продукції, що випускається (послуги, що надається). У той же час ISO 9001 не містить вимог до інших систем менеджменту (екологічний менеджмент, техніка безпеки й охорона праці, фінансовий менеджмент), але дозволяє організації інтегрувати свою систему менеджменту якості з відповідними вимогами загальної системи менеджменту.

Важливою складовою в управління потенціалом на підприємстві є система екологічного менеджменту. Екологічний менеджмент — ініціативна й результативна діяльність економічних суб'єктів, спрямована на досягнення їхніх власних екологічних цілей, проєктів та програм, розроблених на основі принципів екоефективності й екосправедливості. Екологічний менеджмент можна трактувати як екологічно безпечне управління виробництвом, за якого досягається оптимальне співвідношення між екологічними та економічними показниками. Базові принципи системи екологічного менеджменту – це опора на економічне мотивування; своєчасність розв'язання проблем; відповідальність за екологічні наслідки, що виникають у результаті прийняття управлінських рішень будь-якого рівня; пріоритетність розв'язання екологічних проблем [21].

Основу методів екологічного менеджменту становлять: екологічний баланс, екологічний контролінг, екологічний облік та екологічний аудит, а також управління якістю навколишнього природного середовища.

Плани екологічного менеджменту мають охоплювати такі заходи, спрямовані на поліпшення еколого-економічних показників використання потенціалу підприємства:

- зниження ресурсоемності та енергоемності технологічних процесів;
- зниження токсичності сировини, що використовується;
- підвищення ефективності наявних та впровадження сучасних систем очищення викидів шкідливих речовин в атмосферу та скидів стічних вод у водні об'єкти;
- утилізація й перероблення виробничих відходів;

- організація й проведення поточного контролю джерел та обсягів надходження шкідливих речовин у навколишнє середовище;
- впровадження сучасних «екологічно чистих» технологій і технологічного обладнання.

У всьому світі екологічний менеджмент сприймається в тісному зв'язку із забезпеченням якості продукції, виробничої безпеки, сприятливих умов праці, що є основною передумовою високих результатів управління потенціалом підприємства.

Запитання для самоконтролю

1. Наведіть визначення поняття «ефективність виробництва», а також «продуктивність системи виробництва і обслуговування». Чи можна вважати ці поняття синонімами?
2. Яке поняття є ширшим «загальна продуктивність системи» або «продуктивність праці і прибутковість виробництва»?
3. Які види ефективності діяльності підприємства ви знаєте?
4. Наведіть різницю між поняттями «ефективність» та «ефект».
5. Які види ефектів від діяльності підприємства ви знаєте?
6. Наведіть приклади досягнення економічного та соціального ефектів підприємством.
7. Обґрунтуйте необхідність встановлення правильних критеріїв ефективності діяльності підприємства та використання власного потенціалу.
8. Як визначають узагальнюючий показник ефективності?
9. Охарактеризуйте методи потенціалу і помилок під час визначення ефективності його діяльності.
10. У чому полягає сутність методу виявлення сильних і слабких сторін підприємства?
11. Визначте особливості використання матричного методу в процесі дослідження ефективності діяльності підприємства.
12. Наведіть та охарактеризуйте найвідоміші моделі мотивації персоналу.

9 ПРОЄКТУВАННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

9.1 Теоретичні основи проєктування систем управління потенціалом підприємства

Спираючись на основні характеристики підприємницького потенціалу, можна стверджувати, що *проєктування систем управління потенціалом* визначається:

– обсягом та якістю наявних у нього ресурсів (чисельністю зайнятих, основними виробничими і невиробничими засобами або матеріальними запасами, фінансовими і нематеріальними ресурсами – патентами, ліцензіями, інформацією, технологією);

– можливостями керівників та інших категорій персоналу до створення будь-якої продукції, інакше кажучи, їхнім освітнім, кваліфікаційним, психофізіологічним та мотиваційним потенціалом;

– можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства (підготовкою, талантом, вмінням створювати й оновлювати організаційні структури підприємства);

– інформаційними можливостями (тобто можливостями підприємства до оновлення і «переварювання» інформації для використання її в виробництві);

– інноваційними можливостями (можливостями підприємства, щодо оновлення виробництва, технологій, тощо);

– фінансовими можливостями (кредитоспроможністю, внутрішньою та зовнішньою заборгованістю у сфері фінансів), та іншими можливостями.

Разом вони створюють сукупну (економічну та соціальну) можливість підприємства, яка при порівнянні з аналогічною можливістю, наприклад другого підприємства, відображає рівень його конкурентоспроможності.

В економічній літературі наявні різні підходи до визначення структури потенціалу підприємства. Більшість дослідників розглядає ресурсну структуру потенціалу, однак з урахуванням у ньому різної кількості складових. В одному випадку до його складу рекомендується включати тільки засоби праці, в другому – засоби праці і робочу силу, у третьому – засоби праці, робочу силу і природні ресурси, які застосовуються в процесі виробництва, у четвертому – засоби праці, робочу силу і предмети праці. Є й значно ширші поняття структури потенціалу підприємства, доповнені описами систем збирання, обробки і використання інформації, досвіду господарювання, використовуваної енергії тощо.

Необхідно зазначити, що навіть за збігу поглядів на структуру потенціалу підприємства ресурсний підхід не дає повної характеристики цього терміна. Особливий науковий інтерес викликають дослідження багатоаспектного аналізу структури потенціалу, де поряд з ресурсним розглядаються ще й інші аспекти структури, що дає більш повне уявлення про його елементний склад.

Беручи загалом, до елементів потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства. Відбір найважливіших із цих елементів становить дуже складну проблему, що підтверджується безліччю різних думок науковців з цього приводу.

Між складовими елементами підприємницького потенціалу складаються певні взаємозв'язки, які виникають з технології, організації і управління виробництвом.

Незважаючи на різні підходи до структурної характеристики підприємницького потенціалу підприємства, ознаки, якими повинні володіти його елементи, є:

- елементи мають функціонувати одночасно і в сукупності, оскільки закономірності розвитку підприємницького потенціалу не можуть бути розкриті окремо, а тільки в їхньому поєднанні, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами;

- елементи мають бути об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, тобто з одного боку – підлягати фізичному та моральному старінню, а з іншого – бути чутливими до досягнень науково-технічного прогресу;

- складові елементи підприємницького потенціалу мають бути взаємозамінними і адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються.

На наш погляд, найбільш вдала класифікація елементів підприємницького потенціалу підприємства представлена Е. П. Єфімовим, який розглядав в підприємницькому потенціалі не тільки матеріально-технічну базу, а й процес управління [22].

На думку економіста Е. П. Єфімова, всі елементи підприємницького потенціалу підприємства поділяються на елементи, що управляють, та на елементи, якими управляють, або споживчі елементи. Автор вважає, що принципова різниця цих двох типів елементів є така:

- *по-перше*, елементи, що управляють, пов'язані з суспільною формою їхнього виявлення, а елементи якими управляють, – з матеріально-речовинною та особовою;

– *по-друге*, елементи, що управляють, не споживаються, а виступають як умова та передумова, як загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання елементів, якими управляють, тобто елементи потенціалу підприємства, що управляють, виступають як чинники більш економічного споживання ресурсів.

Все це свідчить про те, що елементи підприємницького потенціалу підприємства, що управляють та впливають на розвиток основних чинників виробництва і ефективність функціонування виробничих систем, по мірі ускладнення останніх та їхнього «навколишнього середовища», набувають вирішальної ролі.

Відомо, що навіть ті підприємства, які мають близькі за величиною потенціали, часто суттєво розрізняються за результатами їхньої діяльності. У цих умовах (за відсутності зовнішніх «перешкод») різницю у результатах можна пояснити лише неоднаковим ступенем точності цільової орієнтації системи. Інакше кажучи, при інших рівних умовах, величина результату буде тим більша, чим вдалішим буде організаційно-економічне забезпечення досягнення заданих цілей. Природення наукового боку питання та ступінь його ефективного пристосування у виробництві також залежить від якості управління.

Отже, потенціал підприємства є об'єктом управління. Динамічна зміна технологій, боротьба за споживача та якість продукції, зростання конкуренції заставляють підприємства по-новому розглядати увесь комплекс питань управління. Перебудова внутрішнього управління в останній час є основою реорганізації усього господарського механізму підприємства. Орієнтація на споживчий попит, проведення маневреної науково-технічної інноваційної та ринкової політики, потяг до нововведень стали головними ідеями філософії менеджменту.

9.2 Технологія проєктування систем управління потенціалом

Особливе місце управління у ринковій економіці зумовлено тим, що воно гарантує інтеграцію економічних процесів на підприємстві і в державі загалом.

Вивчення механізму функціонування підприємницького потенціалу підприємства та ефективного ним управління необхідно для:

- аналізу поточного стану справ;
- прогнозування поведінки підприємства в умовах змінної ринкової кон'юнктури;
- розробки рекомендацій щодо прийняття оптимальних рішень;

– визначення найкращих способів використання підприємницького потенціалу підприємства.

У 1980-ті роки у діловому світі відбулася зміна стереотипів управлінського мислення, застарілих концептуальних підходів до управління. Певна річ, сучасне управління не відхиляє повністю раціоналістичну модель. Крім того, остання була і лишається методологічною основою формування організаційних структур, планування, проведення передпроектних досліджень, економічних розрахунків. Елементи жорсткого командного управління віддають перевагу в певних екстремальних умовах, що потребують, наприклад, швидкої концентрації на будь-якій ділянці робіт або при вирішенні виробничих питань щодо випуску масової стандартної продукції. Але там, де потрібно експериментувати, шукати, творити в умовах збільшеного господарського ризику, налагоджувати зв'язки між діловими партнерами, використання тільки адміністративних важелів стає неефективним – необхідне нове, гнучке та різноманітне за поведінкою управління, зорієнтоване на творчого менеджера.

Аналіз досвіду розвитку промислових країн свідчить про те, що перехід від вузької спеціалізації до інтеграції спостерігається в змісті та характері управлінської діяльності. «Нове стратегічне мислення» все більш ув'язується з «глобалізацією бізнесу», переходом до нової моделі економічного росту.

В «еру активних дій» успіху досягнуть підприємства, які:

– зможуть сконцентруватися на головних напрямках своєї діяльності та найбільш вдало використати основні цінності організації;

– здатні ефективно розпоряджуватися часом, прискореним потоком нововведень, ідей;

– створюють умови для гнучких форм організації, режимів роботи, різноманітних комбінацій ресурсів і зусиль робітників;

– вважають, що сумісна праця повинна приносити задоволення усім учасникам (це є морально-етичним резервом організації);

– мають високий рівень управління (з позиції нововведень, прибутковості та відповідальності).

В останнє десятиріччя у всіх країнах світу спостерігається переосмислення традиційної концепції управління. Менеджмент потребує нових, нетрадиційних форм роботи як на макро-, так і на мікрорівні.

Проаналізувавши сучасний стан управління підприємством, ми можемо виділити головні тенденції його розвитку:

1. Організаційні аспекти. Тут є безліч структурних рішень: від сіткових організаційних форм і групової роботи до максимальної самостійності відділень, ризикових «новаторських команд», повністю відповідальних за прибутки та збитки. У відносно невеликому органі корпоративного управління концентруються рішення тільки стратегічних питань розвитку, пов'язаних із великими інвестиціями, зосереджуються функції інтеграції діяльності підприємства. Кожне відділення («дивізіон») повністю фінансує свою діяльність, вступає на комерційній основі в партнерські відношення з будь-якими організаціями. Наявна тенденція до зменшення жорсткості та ієрархічності складених структур, подальшого розвитку програмно-цільового управління.

2. Набуває особливого значення функція координації, оскільки існує дуже сильна взаємозалежність підприємств у масштабах регіону, країни.

3. Виняткову роль буде відігравати те, наскільки управлінська система налагоджена на підтримку та винагородження ризику і індивідуальної ініціативи, направлених на підвищення ефективності на усіх ділянках діяльності. Найближчим часом рівень освіти та кваліфікація працівників стануть головними стратегічними елементами підприємницького потенціалу підприємства.

4. Поворот бізнесу до управління «організаційної культури», тобто системою цінностей, які поділяє персонал підприємства і які пов'язані з кінцевими його цілями. Тут і встановлення високих стандартів діяльності, починаючи з самого себе, і забезпечення гнучкого лідерства з акцентом на особливі контакти, і створення атмосфери загального залучення до справ підприємства.

9.3 Оцінка якості систем управління потенціалом підприємства

Основна мета управління підприємницьким потенціалом підприємства в умовах формування ринкових відносин міститься в збільшенні його ефективності. Ефективність підприємницького потенціалу як системи залежить від рівня використання його елементів, як тих, що управляють, так і тих, якими управляють, що також визначається організаційно-економічним механізмом, який забезпечує функціонування потенціалу. А об'єктивна оцінка можливостей підприємства, тобто параметрів і характеристик його підприємницького

потенціалу, має велике значення для прийняття своєчасних економічних та соціальних рішень як для поточного, так і перспективного розвитку.

Дослідження процесів проектування систем управління потенціалом сучасних підприємств необхідно концентрувати на ресурсному та галузевому аспектах. Вибір цих аспектів обумовлений такими міркуваннями:

1) галузевий розподіл підприємств є найбільш традиційним для нашої економіки;

2) ресурсна сегментація відображає найбільш поширений підхід до вивчення категорії «потенціал». В основі аналізу галузевих особливостей лежить специфічність технологічних процесів, особливості організації виробництва, відмінності у характеристиках кінцевого продукту та ресурсів, для його виробництва, відмінностях ринків збуту тощо.

Сьогодні в періодичних виданнях та наукових працях домінують два погляди на оцінку сучасного етапу суспільного розвитку: індустріальний та соціальний. Перший з них визначає ключовим фактором розвитку техніко-технологічну базу виробництва, а другий – соціально-трудова фактор. Відповідно до цього дослідження проектування систем управління потенціалом сучасних підприємств можуть бути також побудовані на цих двох концепціях.

Аналізуючи світові тенденції розвитку, потрібно вказати на основу формування потенціалу сучасних підприємств – персонал. Розвиток і широке поширення концепції управління трудовими ресурсами перетворюється в найважливішу тенденцію, що знаходиться в найтіснішому взаємозв'язку і взаємозалежності з іншими основними напрямками загальної еволюції економічної думки: появою і поширенням сітьових організацій, формуванням «плоских» ієрархій і «прозорих» систем управління; реінжинірингом виробничо-господарської діяльності; переходом від традиційних принципів управління до нових (партнерство, гуманізація тощо); розширенням внутрішньофірмових ринків; розвитком комп'ютерного та телекомунікаційного забезпечення процесів управління та його віртуалізації.

Теоретичною основою визначення розміру та управління трудовим потенціалом підприємства виступає концепція «людських ресурсів», яка виникла в середині ХХ століття та доводить необхідність використання економічних критеріїв для оцінки ролі соціально-трудова фактора у виробництві. Більшість практичних розрахунків по цій концепції базуються на можливості використання вартості створених робітником економічних благ, а також доходу, отриманого підприємством на цій основі, як критерію цінності співробітника. Іншими словами, всі професійно-кваліфікаційні характеристики

робітника оцінюються менеджерами лише за можливості їхньої реалізації в межах конкретної організації.

Поступове проникнення прогресивних теоретичних концепцій у практику позначилося деформуванням структури потенціалу підприємств. Зазначимо, що фактично трудовий потенціал підприємств володіє здатністю до спонтанного нарощування, навіть за відсутності будь-якої фінансової підтримки.

Наступною важливою особливістю потенціалу сучасних підприємств є його інформатизація, що тісно пов'язана з соціально-трудовою складовою. Зв'язок реалізується через процеси накопичення та обробки комерційної інформації персоналом підприємства в процесі ведення бізнесу. Таким чином, цінність персоналу підприємства знаходить своє вираження в інформаційних потоках, які ним генеруються в процесі господарювання. Особливо необхідно підкреслити якість інформаційних потоків в організації, що прямо впливає її адаптивність, цілеспрямованість, а як наслідок на результативність діяльності. Інформація виконує функцію зв'язку всіх елементів підприємницької діяльності в єдину результативну систему. Вона регулює функціонування виробничої підсистеми, сприяє зростанню продуктивності праці персоналу, ефективності використання основних та оборотних засобів, якісно розвиваючи всю економічну систему.

Нарощування темпів науково-технічного прогресу визначає зростання частки основних засобів в елементній структурі потенціалу сучасних підприємств, хоча на вітчизняних підприємствах ця тенденція обумовлена скороченням всіх інших елементів. Аналізуючи досвід господарювання сучасних підприємств, відзначимо найбільш суттєві недоліки визначення потенціалу основних засобів через виробничу потужність підприємства:

1. Потрібно визнати неправильною практику визначення потенціалу основних засобів на основі виробничої потужності провідного структурного підрозділу чи виробничої дільниці. Виключення з поля аналізу всього спектра технологічних та комерційних операцій із виготовлення та представлення продукції на ринку дозволяє визначити тільки технічну продуктивність того чи іншого підрозділу. Такий підхід не дозволяє економічно об'єктивно сформулювати вартість того чи іншого структурного підрозділу (центру господарювання).

2. Виокремлення провідного структурного підрозділу (виробничої дільниці) для розрахунку потенціалу основних засобів значно деформує результати через врахування виробничих можливостей тільки одного виду

устаткування, що здебільшого володіє незначною часткою в загальній вартості майна.

3. Динамічність розвитку підприємств зумовлює необхідність врахування структурних змін та пропорцій між елементами потенціалу основних засобів. Важливість врахування вдосконалення технології, покращання організації виробництва, підвищення кваліфікації працівників тощо зумовлена колосальними альтернативними втратами сучасних підприємств.

Запитання для самоконтролю

1. Якими характеристиками визначається проектування систем управління потенціалом?

2. Якими ознаками мають володіти елементи підприємницького потенціалу підприємства?

3. Охарактеризуйте підходи до аналізу структури підприємницького потенціалу підприємства в економічній літературі.

4. Наведіть елементи підприємницького потенціалу підприємства.

5. Охарактеризуйте потенціал підприємства, що є об'єктом управління.

6. Охарактеризуйте еволюцію підходів до управління підприємством.

7. Наведіть головні тенденції розвитку сучасного стану управління підприємством.

10 ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНИХ І ТАКТИЧНИХ ЦІЛЬОВИХ ОРІЄНТИРІВ

10.1 Місце інноваційного потенціалу підприємства у системі стратегічних і тактичних цільових орієнтирів

Багаторічний досвід роботи зарубіжних підприємств у ринкових умовах господарювання дозволив більшості з них сформувавши ефективний механізм управління інноваційними процесами, виділити інноваційну діяльність одночасно як важливу функцію управління, так і модель розвитку підприємства. Наразі загальновизнаними є інноваційна теорія прибутку та інноваційна концепція розвитку, відповідно до яких завдяки інноваційній діяльності можна забезпечити прибутковість підприємства та його стійкість на тривалий час.

Інновація (нововведення) – це якісно відмінний від попереднього аналога об'єкт, який впроваджено у виробництво внаслідок проведеного наукового дослідження або зробленого відкриття. Поняття «інновація» застосовується до всіх нововведень як у виробничій, так і в організаційній, фінансовій, науково-дослідній, інших сферах, до будь-яких удосконалень, що забезпечують економію витрат або навіть таких, що утворюють умови для такої економії.

У системі управління інноваційною діяльністю підприємства можна виділити дві самостійні, але взаємопов'язані підсистеми: що управляється – об'єкт управління, та керуючої – суб'єкт управління. Керуюча підсистема й об'єкт управління пов'язані між собою інформацією. Мета функціонування системи управління інноваційною діяльністю полягає у створенні оптимальних умов для реалізації інноваційних проєктів, направлених на розвиток підприємства, з одночасним забезпеченням максимального використання потенціалу підприємства. Разом із тим у процесі управління інноваційною діяльністю нововведення проходить крізь низку етапів свого життєвого циклу, що потребує врахування особливостей кожного з них.

Інноваційний потенціал підприємства – це характеристика спроможності підприємства розробляти та впроваджувати нововведення згідно з необхідними якісними стандартами з метою адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

У структурі інноваційного потенціалу промислового підприємства Є. С. Галушко [6] пропонує виділяти кадрову, інформаційно-методологічну, матеріально-технічну та організаційно-управлінську складові.

Виходячи із зазначеного підходу до структуризації інноваційного потенціалу підприємства, його можна трактувати як сукупність природних та трудових ресурсів, організаційних, інформаційних й методологічних компонентів, матеріальних умов, що знаходяться у діалектичному зв'язку та функціонують як єдине ціле з метою створення оптимальних умов для вирішення завдань інноваційної діяльності.

Діагностику інноваційного потенціалу доцільно проводити з позицій системного аналізу згідно із блок-схемою (рис. 10.1), яка допомагає встановити певну послідовність аналізу різноманітних аспектів діяльності, поступово поглиблюючи розуміння об'єкта, що обстежується.

Стан інноваційного потенціалу можна характеризувати такими групами показників (Є. С. Галушко [6]):

- кадровими – кількість та кваліфікація науково-технічних фахівців, із розподілом за спеціальностями, структурними підрозділами, науковими ступенями та званнями, з вищою і середньою спеціальною освітою тощо;

- матеріально-технічними: щорічні видатки підприємства на науково-технічні та дослідно-конструкторські роботи, підготовку та підвищення кваліфікації науково-технічних фахівців, рівень оснащення підрозділів підприємства необхідним експериментальним устаткуванням, оргтехнікою тощо;

- показниками рівня розвитку й можливостей системи науково-технічної інформації: якість та кількість накопичених інформаційних фондів, рівень методології інноваційної діяльності персоналу, ступінь задоволення потреб науково-технічних фахівців у потрібній для роботи інформації тощо;

- організаційно-управлінськими показниками: характеристики стану планування й управління в інноваційній діяльності підприємства, організаційної культури, ступінь відповідності організаційної структури інноваційної сфери завданням, що вирішуються нею; адекватність системи мотивації стратегічним та тактичним планам підприємства й тощо;

- узагальнюючими показниками: підвищення продуктивності праці, зростання ефективності діяльності підприємства, прибутку шляхом запровадження інновацій; кількість нових машин та устаткування, освоєних за рік, економія від зниження собівартості продукції завдяки впровадженню

інновацій; параметри потоку винаходів, рацпропозицій, ліцензій, патентів, ноу-хау тощо.

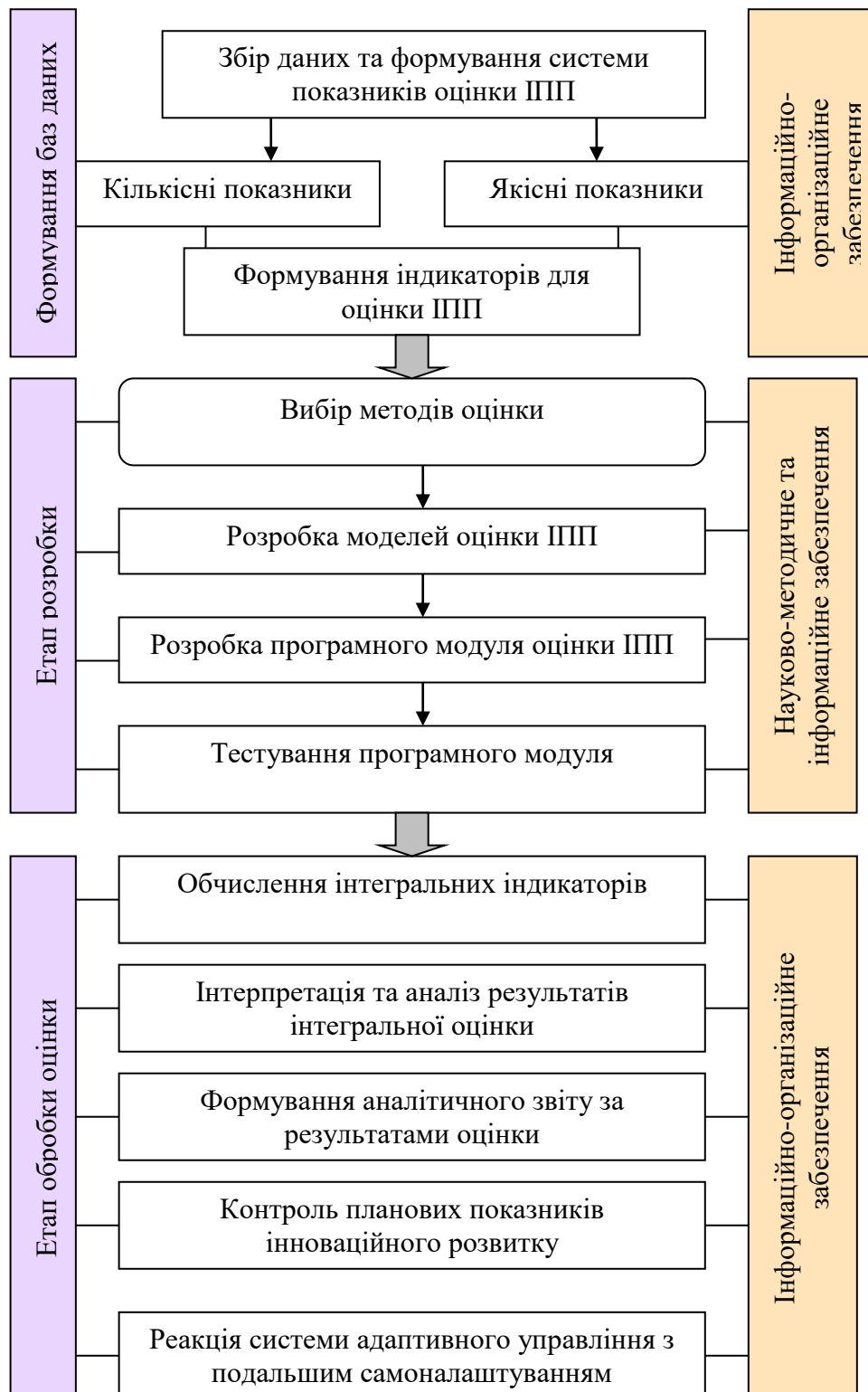


Рисунок 10.1 – Послідовність діагностики інноваційного потенціалу підприємства

Вибір напряму інноваційної діяльності підприємства здійснюється під час формування стратегії науково-технічного розвитку на довгострокову перспективу, технічної політики на середньострокову перспективу й тактики розвитку на найближчу перспективу. Найбільш рухлива тактика розвитку: вона переглядається зі зміною стану виробничої системи й зовнішнього середовища залежно від ходу реалізації технічної політики. Технічна політика має бути більш стабільна, ніж тактика, й переглядатися після завершення певного етапу розвитку. Стратегія науково-технічного розвитку спрямована на реалізацію стратегічних цілей компанії й залишається стабільною на тривалий період. Підприємство може мати довгостроковий успіх тільки в тому випадку, якщо стратегія її розвитку погоджується із цілями соціально-економічного розвитку суспільства. Очевидно, що зміна стратегії розвитку зажадає зміни технічної політики, а зміна останньої – зміни тактики розвитку.

Науково-технічний розвиток є капіталомістким процесом, і поєднання його стратегії, політики й тактики повинно забезпечувати ефективність використання капіталу протягом тривалого періоду. Необґрунтовані зміни стратегії, політики й тактики розвитку будуть призводити до втрат у нагромадженні капіталу або ефективності його використання. Аналогічний результат спостерігатиметься у випадку недостатньої гнучкості й несвоєчасного узгодження того або іншого елемента цього механізму з умовами, що змінилися.

10.2 Формування стратегії науково-технічного розвитку на рівні підприємства

За централізованого управління економікою формування стратегії науково-технічного розвитку промислового виробництва було прерогативою центральних органів управління, а формування технічної політики – прерогативою галузевого міністерства.

У розпорядженні підприємства залишався тільки механізм короткострокової дії – тактика. Формування технічної політики галузей промисловості значною мірою здійснювалося також центральними органами управління: затверджувалися основні напрями соціально-економічного розвитку країни на чергову п'ятирічку. Таке управління забезпечувало формування єдиної науково-технічної політики й установлення пріоритетів розвитку на рівні державних інтересів. Але воно не могло забезпечити узгодження інтересів по вертикалі «держава – галузь – підприємство», особливо

в умовах великої диференціації науково-технічного рівня галузей і підприємств. Найбільшим негативним наслідком такого управління виявилася втрата ініціативи в розвитку на рівні підприємства. Підприємство обмежувалося навіть у тактиці розвитку: у нього практично не було можливості самостійно формувати структуру асортименту продукції, вибирати тип технологічного устаткування і його постачальника, висувати вимоги до нового обладнання тощо.

В умовах ринкової економіки стратегія науково-технічного розвитку визначається на рівні компанії радою директорів й (або) правлінням акціонерного товариства. Науково-технічна політика й тактика розвитку стають прерогативою менеджменту. В основу технічної політики підприємницького менеджменту доцільно покласти створення господарських комплексів нового типу (великі компанії й більш дрібні, що забезпечують та обслуговують їхні фірми) і поєднання в їхніх межах гнучкості й адаптивності дрібносерійного виробництва з низькими витратами та високою продуктивністю праці масового виробництва. Виробничі системи нового типу повинні працювати в режимі «конвеєра нововведень» незалежно від періодичної реконструкції виробництва загалом. Це забезпечить систематичне впровадження у виробництво нових, більш досконалих виробів, скорочення всіх видів витрат на виробництво продукції й підвищення показників якості при зниженні ціни (що в остаточному підсумку й визначає конкурентоспроможність продукції).

Режим конвеєра нововведень може бути реалізований у технологічних системах, що поєднують властивості цілісності та відособленості: чим вища міра відособленості системи, тим менш тривалим буде такт нововведення (і менш радикальним кожне окреме нововведення). І, навпаки, чим вища міра цілісності системи, тим більш тривалим буде такт нововведення (і більш радикальним кожне нововведення). Для конкретної технологічної системи повинен установлюватися свій кращий такт конвеєра нововведень, що істотною мірою визначить технічну політику й тактику розвитку.

На більшості підприємств промисловості більш-менш налагоджений режим конвеєра нововведень у відновленні асортиментів продукції. Нововведення в систему продукції не мають радикального характеру і зазвичай не потребують нововведень у технологічну систему. Впровадження нововведень у технологію разове навіть у випадках, коли вони є рутинними (наприклад, заміна окремого агрегату технологічної системи). Для підвищення радикальності нововведень у систему продукції варто було б освоїти режим конвеєра у відновленні технологічної системи.

Стратегія технічного розвитку має кілька розрізів, що характеризують:

– відносини між суспільними потребами (цілями технічного розвитку) і потенційними можливостями виробництва — чи випереджати в технічному розвитку зміну потреб, чи дотримуватися принципу еквівалентності науково-технічного розвитку й потреб, або стежити за потребами (стратегії задоволення потреб). Ці відносини визначають стратегію розвитку системи задоволення потреб;

– активність реакції на технологічні зрушення, що відбуваються;

– напрямок впливу нової технології на потребу в трудових ресурсів та їхні параметри (трудова стратегія).

Під час формування стратегії науково-технічного розвитку виробництва варто орієнтуватися на ту або іншу стратегію активної реакції підприємства на технологічні зрушення (або на сукупність цих стратегій). На галузевому і міжгалузевому рівнях можна виділити такі стратегії (рис. 10.1).

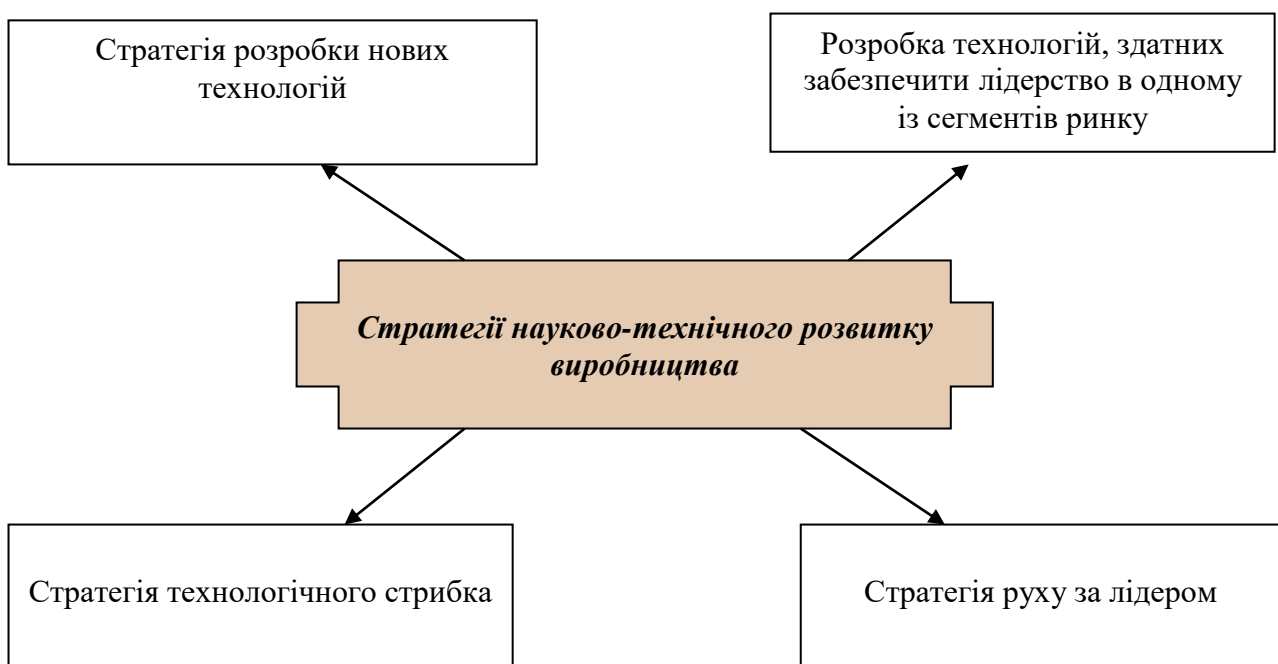


Рисунок 10.1 – Стратегії науково-технічного розвитку виробництва (на галузевому і міжгалузевому рівнях)

1. **Стратегія розробки нових технологій**, здатних забезпечити лідерство на широкому ринку. Назвемо умовно таку стратегію «широким скануванням», оскільки вона ґрунтується на пошуку радикальних нововведень у широкому спектрі технологій. Така стратегія допускає широкомасштабне проведення НДДКР у сфері продукції й технології. Більшість цих робіт закінчується на

проміжних етапах, як тільки стає зрозуміла неперспективність того чи іншого проекту.

2. **Розробка технологій, здатних забезпечити лідерство в одному із сегментів ринку («вузьке сканування»)**. У цій стратегії НДДКР ведеться у вузькому спектрі систем продукції й технології. Реалізація цієї стратегії потребує меншого виробничого й творчого потенціалу, ніж стратегія «широкого сканування». Однак і шанси на успіх багато менші: технологічні зрушення, що відбуваються у досліджуваному спектрі технологій, можуть не давати нових рішень для задоволення потреб окремої ніші ринку. Щоб підвищити шанси на успіх, доцільно на етапі проведення НДДКР дотримуватися схеми: стратегія «широкого сканування» – стратегія «вузького сканування». Якщо мав місце успіх, то рішення, отримані при проведенні НДДКР у широкому спектрі потреб і технологій, можуть адаптуватися до певних ніш ринку й певних видів продукції. Якщо ж наявна була невдача, то зусилля творців нової продукції й нової технології концентруються на тій або іншій ніші на ринку. Однак така схема зміни стратегій може бути здійснена лише за наявності високого науково-технічного й виробничого потенціалів. Якщо потенціал недостатній, то доведеться обмежитися стратегією проходження за лідером.

3. **Стратегія руху за лідером**, що вказує магістральний шлях технологічного розвитку. За такої стратегії здійснюється адаптація технології лідера до умов підприємства, яке перейняло цю технологію, а також адаптація продукції, що виготовляється за технологією лідера, до ринку, на якому має намір конкурувати підприємство.

Підприємствам, що не володіють високим виробничим потенціалом, така стратегія може виявитися цілком під силу. Впровадження її потребує менших витрат на НДДКР, ніж при інших стратегіях, і менш ризиковане. Але, реалізуючи цю стратегію, не можна домогтися лідерства.

4. **Стратегія технологічного стрибка**, що забезпечує довгострокові переваги в конкуренції. Для цієї стратегії характерний широкий спектр пошукових НДР. У сфері продукції ведеться пошук нових технічних принципів створення продукції для задоволення нових потреб. У сфері технології вишукуються можливості створення нових технологій на основі нових технічних принципів. Нововведення як у сфері продукції, так і в сфері технології мають перетворювальний характер.

Формування системи науково-технічного розвитку підприємства допускає:

- організацію власних підрозділів технічного розвитку (проектно-конструкторські бюро, дослідні й експериментальні виробництва й лабораторії, монтажні-налагоджувальні служби й тощо);

- залучення зовнішніх організацій (або їхніх підрозділів), що виконують у взаємодії із внутрішніми підрозділами ті або інші функції розвитку підприємства (у сфері продукції, технологічної системи або технологічних процесів, монтажних-будівельних робіт, підготовки кадрів);

- визначення й організацію каналів підвищення науково-технічного рівня виробництва;

- формування в системі управління підприємством цільової (програмно-цільової) підсистеми управління розвитком виробництва та якістю продукції.

Підприємства мають різний набір функцій залежно від життєвого циклу продукції. Найбільш типовий варіант: підприємство виконує функції виробництва продукції і її збуту, частково – функцію НДДКР у частині продукту виробництва й дуже обмежено – у частині технологічної системи. Чим вища складність продукції, тим більше функція НДДКР належить зовнішнім організаціям. Таким чином, схема «НДДКР – виробництво – маркетинг» реалізується підприємствами не повністю.

Під час визначення структури власної системи розвитку перед диверсифікованим підприємством постає питання – що розробляти самим і що впроваджувати за придбаною ліцензією на використання технології. Не виключено, що найближчі цілі можуть бути досягнуті більш ефективно у випадку придбання ліцензій. Але як це позначиться на перспективах подальшого розвитку? Варто зважати на те, що в технологічних системах і продуктах власної розробки легше забезпечити конструктивну й технологічну спадкоємність і тим самим забезпечити ефективність наступних нововведень у діючий виробничий процес. Ліцензійні технології надовго пов'язують підприємство з їхніми розробниками, тому вибір партнера доцільно здійснювати з урахуванням тривалості співробітництва. Можливо, кращі умови для такого співробітництва можуть бути створені взаємним придбанням ліцензій, керуючись мотивами кооперації й максимізації загального успіху.

Орієнтація розробника не на конкретний продукт, а на потребу спричиняє істотні зміни у визначенні цілей бізнесу, тому що сам науково-технічний потенціал здатний формувати нові цілі. Продукт у такому випадку перетворюється лише на носія (образ) технології, а його параметри

визначаються через узгодження технології з самою потребою. Якщо розробник перебуває в складі підприємства, його зв'язок зі споживачами здійснюється через підрозділи маркетингу, що полегшує розробнику розуміння мети. У цьому випадку НДДКР і маркетинг є головними джерелами ідей. Коли ж розробник перебуває поза підприємством, він сам повинен зайнятися вивченням потреб і стану ринку. Коло учасників висунання ідей звужується.

Проте підрозділи маркетингу прив'язані до існуючих споживачів, ринків і продуктів. І орієнтація розробника тільки на їхні вимоги може ускладнити здійснення радикальних нововведень, коли потенціал нової техніки дає можливість створювати зовсім нові продукти для нових ринків. У цьому випадку більшу свободу дій мають організації-розробники, що перебувають поза підприємством.

При продажі технологій можливі такі стратегії:

1. Стратегія посилення позицій на ринку завдяки продажу технологій як єдиної можливості досягнення успіху. Ця стратегія застосовується до радикальних нововведень як за оцінкою ліцензіара, так і ліцензіата. У продукції й технології підприємства-ліцензіата здійснюються радикальні перетворення (4–5 категорій). Реалізація такої стратегії потребує ринків нових технологій, високого іміджу ліцензіара, а також визначення доцільного класу ліцензії й умов ліцензування.

2. Стратегія продажу технологій, що не підсилюють конкурента. Така стратегія може поширюватися на нововведення, що не вносять докорінних змін (за оцінкою ліцензіара це 3–4 категорії змін). Але для підприємства-ліцензіата придбання такої технології може виявитися радикальним як у сфері продукції, так і у сфері технології.

Однією з провідних умов створення підприємством власних підрозділів технічного розвитку є наявність технічних фахівців високого рівня кваліфікації. Наприклад, як показало вивчення рівня кваліфікації фахівців підприємств легкої промисловості, цей рівень різний для фахівців різних професій: кваліфікація конструкторів технологічного устаткування перебуває на середньому рівні галузі або нижче від середнього рівня; конструкторів-модельєрів – на рівні передових підприємств галузі, а в низці випадків – на рівні передових світових фірм; технологів – на рівні передових підприємств галузі або на середньому рівні галузі; організаторів виробництва – на середньому рівні галузі. Це означає, що на підприємствах легкої промисловості власними силами успішно можуть вирішуватися питання створення нових моделей (структур) продукції; доволі успішно може здійснюватися

модернізація технологічних процесів; менш успішно – нововведення у сфері організації виробництва.

Найбільші труднощі будуть спостерігатися в здійсненні модернізації технологічного устаткування та впровадженні нового обладнання. Розбалансованість рівня кваліфікації фахівців різних професій знижує сприйнятливність підприємства до нововведень: менш кваліфіковані фахівці менше зацікавлені (або взагалі не зацікавлені) у нововведеннях, ніж більш кваліфіковані, тому що реалізація нововведень створює складнощі в їхній роботі, і вони побоюються, що не зможуть перебороти труднощів.

Недостатній рівень кваліфікації своїх конструкторів технологічного устаткування або їхня відсутність змушує підприємства орієнтуватися на зовнішніх розробників навіть у разі модернізації устаткування.

Використання інноваційного потенціалу зовнішньої системи технічного розвитку передбачає низку моделей поширення технологічних нововведень:

– двоетапна модель – ранні новатори (підприємства, які першими сприймають нововведення) здійснюють нововведення, орієнтуючись на зовнішні джерела інформації. Інші підприємства (пізні новатори) орієнтуються на ранніх новаторів;

– «інфекційна» модель – нововведення поширюється завдяки наявності взаємозв'язків між споживачами нововведень. Динаміка сприйняття цього нововведення в групі взаємозалежних підприємств (його потенційних споживачів) може бути описана S-подібною кривою (крива «дифузії нововведень»). Ця модель є ринковим аналогом відомої вітчизняної моделі поширення передового досвіду;

– модель «провідного користувача» – нововведення першим впроваджує підприємство, здатне повніше, ніж інші, виявити можливості нової техніки, що сприяє прискоренню його поширення. У вітчизняній практиці в ролі провідного користувача виступало головне підприємство, що було «раннім новатором» і поширювало свій досвід впровадження серед інших підприємств галузі.

Таким чином, модифіковані аналоги цих моделей доволі широко відомі фахівцям промисловості й можуть бути адаптовані до ринкових умов.

Розглянуті моделі відображають процес поширення нововведень від моменту, коли нововведення вже представлене на ринку. Водночас роль споживача в розробці технологічного нововведення пасивна й обмежується рамками маркетингу фірми-виробника: його думки з'ясовуються під час вивчення ринкового попиту. Споживач, що не сприйняв напрям, запропонований постачальником, буде виключений із можливих клієнтів, тому

що він не потрапляє в нішу інтересів підприємства-виробника. Цикл нововведення на підприємстві обмежується в цьому випадку стадіями: одержання інформації про наявність нововведення, аналіз властивостей і відбір за певними критеріями, впровадження нововведення, подальший розвиток усередині підприємства.

Провідними факторами успішного використання зовнішньої системи науково-технічного розвитку є:

- наявність високорозвиненої науково-виробничої бази, здатної створювати перспективні технологічні системи і технологічні процеси, інакше кажучи – конкурентоспроможної галузі, що виробляє нову техніку;

- відсутність монополії підприємства-виробника нової техніки;

- активний вплив підприємства-споживача нової техніки на підприємство-виробника на етапах створення й освоєння нововведення;

- активне впровадження підприємством-споживачем нової техніки на ринку нововведень відповідно до виробленої ним стратегії науково-технічного розвитку.

Інноваційними необхідно вважати підприємства, що в загальному обсязі виробництва (у грошовому виразі) мають понад 70 % інноваційної продукції та витрачають на дослідження і розробки понад 50 % робочого часу (з урахуванням коефіцієнта зайнятості фахівців підприємства дослідженнями та розробками).

Аналіз тенденцій організаційного розвитку підприємств науково-інноваційної сфери надав можливість виявити дві зустрічні тенденції: дезінтеграційну та інтеграційну. Перша ґрунтується на створенні та розвиткові малих підприємств, які перебувають на різних стадіях інноваційного циклу, друга пов'язана зі створенням таких структур, як бізнес-інкубатори, інноваційні центри, концерни, консорціуми, технопарки, технополіси тощо. Тільки з пропорційним поєднанням цих двох тенденцій можна повною мірою забезпечити ефективність реалізації різних типів інноваційно-інвестиційних рішень. Однак для ефективного функціонування інноваційних структур в Україні необхідно створити дійову законодавчу базу в інноваційній сфері та розвинути фінансово-інвестиційний механізм стимулювання їхнього розвитку.

Запитання для самоконтролю

1. Наведіть визначення поняття «інновація» та підходи до визначення цього поняття.

2. Охарактеризуйте поняття «інноваційний потенціал підприємства» та його структуру.
3. Визначте послідовність діагностики інноваційного потенціалу підприємства.
4. Якими групами показників можна охарактеризувати стан інноваційного потенціалу підприємства?
5. Охарактеризуйте стратегію технічного розвитку підприємства.
6. Які стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства виділяють на галузевому і міжгалузевому рівнях?
7. Які заходи передбачає формування системи науково-технічного розвитку підприємства?
8. Які стратегії застосовують під час продажу технологій підприємства?
9. Охарактеризуйте провідні фактори успішного використання зовнішньої системи науково-технічного розвитку.

11 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ І ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

11.1 Ефективність управління потенціалом підприємства

Провідною ідеєю концепції ефективності управління потенціалом підприємства на початку ХХІ століття визнано необхідність гармонійного розвитку підприємства, що передбачає орієнтацію на поєднання інтересів суб'єктів господарювання, споживачів і суспільства в цілому на підставі інтегрування економічних, екологічних та соціальних пріоритетів розвитку. Ефективність управління потенціалом інтерпретується як система заходів, що ґрунтуються на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємства та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення стійкого розвитку, конкурентоспроможності та довготривалого успіху підприємства.

Забезпечення сталого розвитку обумовлює необхідність наповнення ідеології ефективності управління новим змістом. У зв'язку з цим відповідно до концепції сталого розвитку визначено основні теоретичні положення ефективності управління: формування стратегії взаємодії із зовнішнім середовищем за принципами сталого розвитку; встановлення цільових орієнтирів підприємства на перспективу на підставі врахування принципів маркетингу, екогармонійності та толерантності; використання еколого-економічного підходу до зростання підприємства та прогнозування його стратегічної позиції; забезпечення довготривалих конкурентних переваг, стійкості конкурентної позиції та економічної безпеки. Відповідно до визначених теоретичних положень сформульовано основні принципи ефективності управління потенціалом підприємства:

- соціальної відповідальності за виконання місії перед суспільством;
- інтегративності економічного потенціалу підприємства та здатностей персоналу до ефективного використання ресурсів у процесі досягнення встановлених цілей;
- інноваційності, що передбачає постійне удосконалення технологічних, управлінських процесів тощо для забезпечення відповідності підприємства вимогам зовнішнього середовища;
- екогармонійності, який виражає необхідність врахування екологічних наслідків діяльності підприємства;

– економічності, що передбачає раціональне забезпечення стійкого розвитку підприємства.

11.2 Організаційно-економічні механізми функціонування потенціалу підприємства

Основним призначенням організаційних механізмів у складі комплексного механізму управління потенціалом підприємства є формування й посилення організаційного потенціалу компанії як складової ресурсів управління, що забезпечують вплив на фактори виробництва.

Більшість організаційних механізмів на низовому (підприємство) і середньому (компанія) рівнях організації виробництва й управління ними є комплексними. Дамо коротку характеристику цих механізмів.

1. Організація управління покликана мобілізувати можливості впливу всієї системи механізмів управління різної природи на всі сторони діяльності компанії (підприємства). У практиці наявні: організація стратегічного управління, для якого через нестабільність зовнішнього середовища компанії характерні специфічні моделі програмного управління; організація оперативного й поточного управління, якому властиве поєднання цільового й функціонального управління; механізм акціонерної демократії, рівень якої залежить від сформованої в компанії моделі акціонерної власності. У випадку необхідності впровадження антикризового управління ці механізми покликані реалізувати перший його етап.

2. Структурні механізми дають можливість визначити склад і характеристики факторів виробництва й виробничого процесу, необхідних для виготовлення потрібної продукції, шляхом: формування системи цілей компанії (підприємства) і визначення пріоритетів у їхньому досягненні; формування адекватної цим цілям структури діяльності (диверсифікованість або спеціалізація наукової й виробничо-господарської діяльності, бізнес на ринку цінних паперів, лізингова діяльність тощо) або її реструктуризації; формування структури організації або її реструктуризації (науково-виробничі, виробничі й маркетингові структури); структуризації й (або) реструктуризації ринків (стратегічні зони господарювання компанії на товарних ринках, франчайзингові структури компанії тощо). Ці механізми також активізуються на другому етапі антикризового управління.

3. Механізм корпоративного планування, що є однією з основних функцій управління. З погляду організації стратегічного управління доцільно виділити: стратегічне планування, оперативне планування, формування стратегічних програм і розробку бізнес-планів. Факторами поділу стратегічного й оперативного планування є важливість і невідкладність вирішення завдань, а також можливість досягнення оптимальних рішень, прийнятих в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Цей механізм також включається на третьому етапі реалізації програми антикризового управління.

4. Організаційно-технічні й організаційно-адміністративні механізми включають: стандартизацію продукції й організації виробництва, здійснювану в інтересах створення єдиної організаційно-технічної основи спеціалізації й кооперування виробництва, забезпечення його ритмічності, досягнення високих якісних показників, ефективності використання виробничих ресурсів, розширення можливостей і прискорення впровадження у виробництво нової техніки й технології, поліпшення умов і безпеки праці; сертифікацію відповідності продукції або послуги певному стандарту чи технічній умові, здійснювану в інтересах сумлінної конкуренції й захисту споживача; ліцензування діяльності компанії, здійснюване державою за окремими видами діяльності з метою забезпечення й захисту життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави. Важливу місію виконують ці механізми під час реалізації четвертого і п'ятого етапів програми антикризового управління.

5. Інформаційні механізми дають можливість використовувати інформацію як специфічні ресурси, що впливають на науково-технічний розвиток і потік факторів виробництва. До інформаційних механізмів належать: механізм економічної інформації глобального, народногосподарського й галузевого характеру, що дозволяє формувати ефективну систему стратегій; механізм науково-технічної інформації, що забезпечує повноцінне використання досягнень світового науково-технічного прогресу; механізм дифузії нововведень, основою якого є інформація про радикальність нововведення й можливості його адаптації до конкретних умов; механізм маркетингової інформації, що дозволяє направити функції НДДКР і виробництва на досягнення успіху на ринках; рефлексивна взаємодія сторін-суперників. Ці механізми вмикаються також під час прогнозування можливих кризових ситуацій на підприємстві.

Організаційна структура показує сферу відповідальності кожного працівника і його взаємин з іншими працівниками структурних підрозділів. Якщо всі взаємозв'язки, описувані організаційною структурою управління,

використовуються правильно, то вони ведуть до гармонізації потенціалу підприємства і його найповнішої реалізації.

Розробка оргструктур управління потенціалом підприємства починається з детального аналізу діючої організаційної структури, враховується накопичений досвід, її ефективність, сильні й слабкі сторони функціонування. Потім здійснюється процес вибору нової оргструктури з урахуванням специфіки роботи підприємства, форми власності, розроблених цілей і стратегії.

Першим критерієм є визначення ступеня здатності організаційної структури управління забезпечити одержання норми прибутку.

Другий критерій – ступінь здатності існуючої структури управління забезпечити умови для підвищення норми прибутку завдяки заходам НТП.

Третій критерій – ступінь здатності швидко реагувати на зміну попиту, відповідно до цього здійснювати дії, спрямовані на своєчасну перебудову виробництва (особливо коли продукція не користується попитом).

Четвертий критерій – ступінь здатності організаційної структури управління забезпечити ріст продуктивності праці шляхом подетальної спеціалізації суспільної праці й виробництва.

П'ятим критерієм слугує ступінь ефективності системи виробничого контролю за існуючої організаційної структури управління.

Види організаційних структур організації (підприємства) наведені на рисунку 11.1.

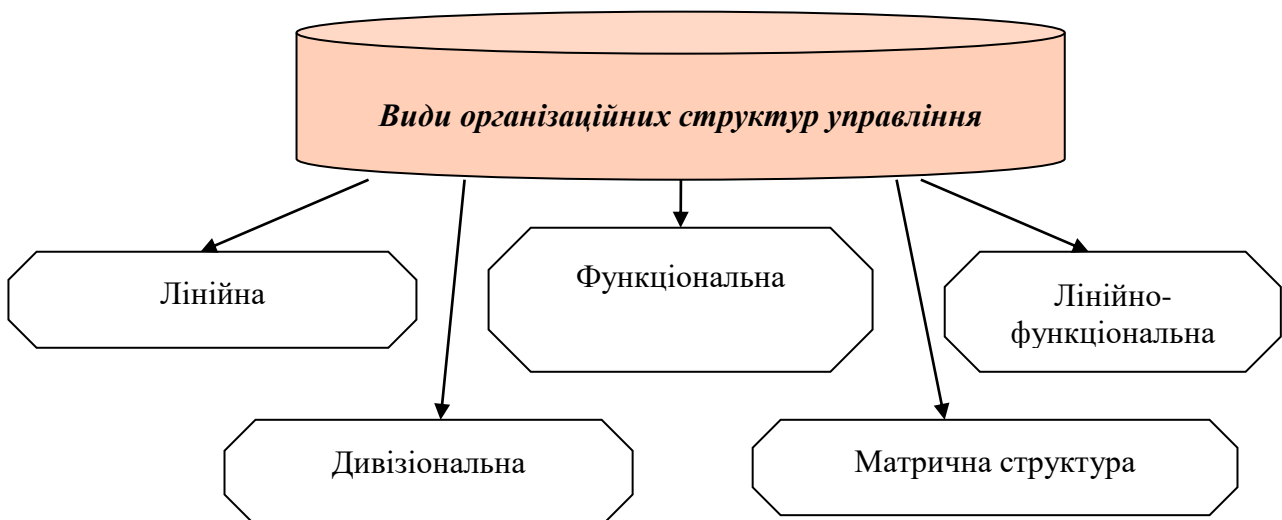


Рисунок 11.1 – Види організаційних структур управління

Розглянемо найважливіші особливості найпопулярніших сучасних організаційних структур управління потенціалом підприємства.

Лінійна організаційна структура становить систему управління, у якій кожний підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.

Переваги лінійної оргструктури: чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок); відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна); оперативність у прийнятті рішень; особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу; економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Недоліки лінійної оргструктури: необхідність високої кваліфікації керівників; перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями; зростання кількості рівнів управління при збільшенні розмірів організації; відсутність спеціалістів з окремих функцій управління; обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Функціональна організаційна структура ґрунтується на принципі спеціалізації організаційних і управлінських структур за функціональною ознакою. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконуються відповідними спеціалістами. Функціональну структуру доцільно використовувати за великої кількості спеціалізованих робіт в організації.

Переваги функціональної оргструктури: спеціалізація діяльності функціональних керівників; скорочення часу проходження інформації; розширення можливостей лінійних керівників в оперативному керівництві; відсутність дублювання лінійних і функціональних взаємозв'язків; розвантаження вищого керівництва.

Недоліки функціональної оргструктури: можливість отримання суперечливих вказівок; довга процедура прийняття рішень; порушення принципу єдиноначальності; складність контролю; недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура становить комбінацію лінійної та функціональної структур. У такій структурі лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи, плани для прийняття управлінських рішень.

Лінійно-функціональні структури доцільно застосовувати на підприємствах, які функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та несхильних впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності.

Переваги лінійно-функціональної структури: поєднує переваги лінійних та функціональних структур; оперативне прийняття рішень; персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності; забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності; професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб.

Недоліки лінійно-функціональної структури: складність регулювання відношень лінійних і функціональних керівників; в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників; дублювання управлінських функцій; розпорошення відповідальності; надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних; опір здійсненню організаційних змін.

Дивізіональна структура передбачає вирішення проблем управління шляхом розподілу організації на елементи й блоки за видами вироблених товарів і послуг, групами покупців і географічними регіонами.

Створюється в тих випадках, коли відбувається зростання підприємства, ускладнюються технологічні процеси, відбувається диверсифікація виробництва відповідно до змін зовнішнього середовища. Фактично навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності.

Далі наводиться порівняльна таблиця переваг й недоліків дивізіональної структури порівняно з функціональною (табл. 11.1).

Таблиця 11.1 – Переваги й недоліки дивізіональної структури

Аспект	Переваги	Недоліки
1	2	3
Виробничих потужностей	Розвантаження вищого керівництва, структур зв'язку між підрозділами	Більша потреба у кваліфікованих керівниках
Якості ухвалення рішення	Рішення за окремими продуктами, клієнтами або регіонами. Знання специфічних навколишніх умов. Швидше пристосування до змін на ринку. Більш інтегровані рішення, орієнтовані на проблеми	Багаторазові витрати відносно функціональних сфер. Небезпека втрати єдиної політики всієї системи. Небезпека прагнення підсистем до поліпшення лише власних результатів

Продовження таблиці 11.1

1	2	3
Координації	Малий взаємозв'язок підсистем. Чітко розмежовані сфери відповідальності. Прозорість структур. Легка пристосовуваність	Потреба в складних механізмах координації. Необхідність додаткових центральних координуючих інстанцій. Необхідність роздільного контролю результатів
Персональний	Кращі можливості вдосконалювання для молодих співробітників, тому що менше виражена функціональна спеціалізація. Цілісні завдання управління, більш безпосередній зв'язок із власним внеском. Автономія співробітників підсистем	Менша інтеграція усього персоналу. Менший зв'язок з усією системою та її цілями

Матрична структура управління створюється для вирішення конкретного завдання. У такій структурі, крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проєктні групи як тимчасові колективи, які після завершення проєкту розпускаються.

Матричний тип структури використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто фірмами, яким необхідно мати добру маневреність у питаннях виробництва та стратегії.

Переваги матричної структури: високий ступінь адаптації до змін у середовищі; можливість одночасного впровадження різних типів стратегічної ініціативи; значна активізація діяльності керівників і працівників управлінського персоналу; можливість прийняття керівником проєкту швидких креативних рішень; забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами під час виконання кількох програм у межах однієї фірми; гнучке та ефективне використання персоналу організації, спеціальних знань і компетентності співробітників; скорочення строків створення нової техніки та технології, зменшення вартості робіт, підвищення якості створених технічних систем.

Недоліки матричної структури: обмежена сфера застосування; виникнення конфліктів на підставі «боротьби за владу» між функціональними керівниками і керівниками проєктів; переваги кар'єрного зростання у

співробітників проєктного напрямку перед функціональними; високі вимоги до кваліфікації всіх членів проєктних груп; необхідність постійного контролю керівника організації за співвідношенням поділу ресурсів; громіздкість та складність комунікаційного процесу.

Проведений аналіз особливостей побудови, переваг та недоліків організаційних структур управління сучасними підприємствами дає змогу зробити важливий висновок: вибір певної організаційної структури має обумовлюватися стратегією розвитку компанії. Вдосконалення організаційних структур на підприємстві має ґрунтуватися на оптимальному співвідношенні централізації та децентралізації управління, поєднанні лінійного та функціонального керівництва з оптимальним розподілом функцій, прав та обов'язків між підрозділами та посадовими особами.

11.3 Формування та реалізація корпоративних цілей удосконалення управління потенціалом

Перехід до розвинутої матричної структури управління потребує від керівників вищої ланки, керівників виробничих відділень і підприємств активної участі в підборі керівників проєктних і програмних підрозділів, що володіють достатнім досвідом керівної роботи, енергійних, здатних, які добре знають це виробництво.

Організаційна структура конгломератного типу застосовується до тих підприємств і організацій, які вирішують свої конкретні завдання, виходячи з виникаючих ситуаційних проблем. Зокрема, на одному підприємстві можуть одночасно функціонувати кілька структур управління (функціональна, дивізіональна, матрична тощо).

Процес удосконалення управління потенціалом підприємства відбувається згідно з послідовністю робіт, що характеризують процес вироблення управлінських рішень (рис. 11.2).

1. Діагностика підприємницького потенціалу підприємства, стану його організації та системи управління загалом необхідна для існуючих підприємств, для тих, що будуються чи придбаються, навколишнього середовища, досвіду функціонування аналогічних підприємств та техніко-технологічних факторів. Дані проведеного аналізу передаються у різні ланки управління для ознайомлення і висунення пропозицій.

2. Вияв проблем стосовно рівня організації управління. Формування переліку проблем – це дуже важливий етап, оскільки від нього залежить ефективність перетворень підприємницького потенціалу.

Це насамперед «зібрання точок зору» на стан та можливості розвитку системи чи окремих ланок. До цього процесу зазвичай залучаються різні спеціалісти-експерти, сторонні консультанти, використовуються пропозиції робітників підприємства будь-якого рівня.



Рисунок 11.2 – Етапи процесу удосконалення управління потенціалом підприємства

Перелік проблем, які необхідно вирішити, може бути одержаний під час зіставлення відповідей на такі питання:

– що потрібно зробити? (виходячи із аналізу навколишнього середовища);

– що можна зробити? (виходячи із стану виробничо-управлінської системи).

Перелік і оцінка критичних для організації проблем дає можливість намітити направленість і масштаби перетворення.

3. Розробка концепції удосконалення управління потенціалом підприємства. Це – етап, що по змісту означає розробку стратегії функціонування потенціалу підприємства. Він має бути пов'язаний з різними типами стратегій, забезпечувати їх організаційну підтримку.

Концепція удосконалення управління потенціалом підприємства – це система ідей та уявлень, що визначає цілі функціонування потенціалу підприємства, характер відношень між його елементами та зв'язків у межах більш широких відносин – з навколишнім середовищем.

На цьому етапі немає ще чітких вимог і кількісних характеристик, а є тільки проблеми та варіанти (ідеї) їхнього вирішення, що дозволяють намітити загальні контури нової організації, яка буде більш ефективно функціонувати у нових умовах. Загальна концепція дозволяє в подальшому перейти від якісних до кількісних характеристик, передусім організаційних цілей.

4. Розробка нової системи управління згідно з виробленою концепцією удосконалення управління потенціалом підприємства. Формування нової системи управління, яка має бути одержана в результаті перетворень потенціалу, проходять згідно з етапами організаційного проектування (ОП) (загальна характеристика об'єкта проектування і перспектив його розвитку, оцінка недоліків діяльності та вибір напрямків раціоналізації; розробка заходів і графіків із усунення недоліків, згідно з напрямками раціоналізації та ін.). Згідно зі структурою документу ОП, у нього входять: загальні положення, цілі і функції організаційного об'єкта (системи); структура та технологія управління, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення; режим роботи, організація праці і соціальні умови праці, оцінка якості роботи та стимулювання. Дуже важливим елементом розроблюваної системи управління має бути механізм врахування неформальної структури.

Якщо формальна структура підсилюється діями неформальних груп – потрібно забезпечити інституалізацію неформальних відносин, якщо ні – передбачити міри, що дозволяють знизити (ліквідувати) негативний вплив на діяльність системи, що раціоналізується.

У цьому контексті потрібно охарактеризувати декілька варіантів співвідношення існуючої системи та системи, що розробляється:

1) зміни потрібні настільки кардинальні, що в результаті перетворень, що несе за собою удосконалення потенціалу підприємства, формується принципово нова система управління, причому неформальні аспекти сприяють таким радикальним змінам шляхом співпадання цілей більшості з цілями оновлення;

2) неформальна організація визнається моделлю нової організаційної системи управління (далі – ОСУ), однак, з суто психологічних причин, деякі неформальні аспекти діяльності ніколи не можуть бути до кінця виявленими і формалізованими у вигляді будь-якого документа – організаційної програми чи проекту, посадової інструкції чи розпорядження;

3) як основа удосконалення управління потенціалом підприємства береться існуюча формальна ОСУ, що потребує реорганізації, а співвідношення з неформальними аспектами може бути таким:

– цілі неформальних угруповань у великій мірі не співпадають з запроваджуваними напрямками, визначаються як нераціональні точки зору перетворень, що намічаються;

– цілі та інтереси неформальних угруповань вважаються розробниками доцільними і потребують лише деяких коригувань.

Визначення реальної ситуації дозволяє більш ґрунтовно підходити до побудови програм удосконалення управління потенціалом підприємства – структурно і по суті.

5. Планування процесу удосконалення управління підприємницьким потенціалом. З урахуванням інформації, одержаної на попередніх етапах (аналізу інформації, переліку і структуризації проблем, розробки концепції удосконалення управління потенціалом підприємства і проведення організаційного проектування) на цьому етапі проводяться такі роботи:

а) формування системи цілей програми удосконалення управління підприємницьким потенціалом. Сюди відносяться дії із складання каталогу цілей, визначення зв'язків між цілями і побудова «дерева цілей», розробка системних та локальних пріоритетів, критеріїв та показників для оцінки цілей;

б) розробка альтернативних комплексів заходів із досягнення визначених цілей. Тут відбувається аналіз робіт щодо відповідності їх цілям, виділеним (наявним) ресурсам, можливостям виконавців, взаємозв'язкам заходів у часі;

в) формування набору варіантів програм удосконалення управління потенціалом підприємства. На цьому етапі відбувається побудова альтернативних структур «цілі-заходи», розрахунки кількісних характеристик різних варіантів програми з елементами оптимізації системи заходів. В

результаті можуть бути одержані різні варіанти програми удосконалення управління потенціалом підприємства.

Проте в будь-якій програмі удосконалення управління потенціалом підприємства мають бути відображені такі змістовні частини: удосконалення ОСУ, процесів і процедур управління (для скорочення управлінського циклу); процесів контролю і координації діяльності; підвищення організаційно-технічного й інформаційного забезпечення діяльності окремих ланок управління та посадових осіб, тощо. Окремими заходами чи підрозділами можуть бути подані напрямки удосконалення управління окремими блоками підприємницького потенціалу-маркетингу, фінансів та інших.

Як вже зазначалося, велике значення мають плани виконання програмних заходів, так звані організаційні плани. За своїм змістом це орієнтовані на конкретних виконавців переліки заходів програми удосконалення управління потенціалом підприємства з визначеними ресурсами, часом, механізмами кооперації, координації і контролю. Дуже часто окремим підрозділом виділяються заходи з навчання персоналу новим прийомам роботи.

Розробка організаційного плану складається з таких етапів:

- визначення необхідних для виконання окремих завдань, планів та програм;
- встановлення взаємозв'язків між основними видами робіт (складання календарних планів, сітьових графіків, блок-схем, платіжних матриць і тощо);
- визначення кола учасників планових робіт, їхніх ролей та відносин між ними (головні виконавці, співвиконавці, допоміжні працівники та ін.); делегування відповідних повноважень для виконання кожного типу робіт;
- оцінка необхідних витрат часу для кожної роботи та окремих процедур і операцій (у разі необхідності);
- визначення ресурсів та джерел їхніх надходжень, необхідних для виконання робіт;
- перевірка взаємодії, послідовності дій та термінів їхнього виконання, корекція змісту та форми організаційних планів після обговорення з виконавцями.

6. Виконання розроблених програм і контроль. Дії цього етапу починаються з доведення програм удосконалення управління потенціалом підприємства та організаційних планів до виконавців, включення окремих робіт у поточні плани тих підрозділів, що професійно займаються процесами планування потенціалу підприємства, та у плани об'єктів реорганізації. Зазначимо основні вимоги щодо проходження цього процесу: змінити (на

позитивне) відношення робітників до удосконалення підприємницького потенціалу, домагатись співробітництва між керівниками і виконавцями різного профілю, із застосуванням мотивації різного типу; домогтись підтримки керівниками процесів змін, демонструючи їхні переваги; підвищувати кваліфікацію персоналу у напрямку делегування навичок праці у впроваджуваній системі; ввести контроль (різних форм і типів) за проведенням заходів удосконалення підприємницького потенціалу для чіткості та однозначності впроваджуваних змін на основі системи критеріїв оцінки робіт, (важливими є об'єкти, предмети, суб'єкти, методи та строки контролю); усунути інформаційне перевантаження робітників, що викликане додатковими роботами з реорганізації.

7. Якість та корекція впроваджених удосконалень. Якість впровадження удосконалень управління потенціалом підприємства значною мірою визначається тим, як повно доведені та усвідомлені зміст і необхідність перетворень, що і собі зумовлюється підготовленістю робітників до роботи у нових умовах. На таких засадах можна впроваджувати методи самооцінки діяльності (і контролю), а також застосувати елементи «управління участі» в тій його частині, що стосується активної розробки пропозиції з удосконалення управління потенціалом підприємства.

Разом із цим програми удосконалення управління потенціалом підприємства повинні давати змогу вирішувати: у яких випадках, хто і як може вносити корективи в структуру і зміст діяльності, коли варто перейти з одної на іншу, альтернативну програму. Від цього залежить послідовність і порядок у впровадженні удосконалень управління підприємницьким потенціалом.

Запитання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте принципи ефективності управління потенціалом підприємства.
2. Визначте заходи, завдяки яким досягається формування організаційного потенціалу підприємства.
3. Охарактеризуйте організаційно-економічні механізми функціонування потенціалу підприємства.
4. Визначте критерії формування організаційної структури підприємства.
5. Наведіть особливості бюрократичної (лінійної) організаційної структури.

6. Охарактеризуйте інтегральну (функціональну) структуру управління та доцільність її застосування.

7. Наведіть різницю між інтегральною (функціональною) структурою управління та суто функціональною організаційною структурою.

8. Наведіть визначення понять «реінжиніринг», «бізнес-процес».

9. Охарактеризуйте дивізійну структуру управління підприємством.

10. Наведіть переваги та недоліки дивізійної структури управління.

11. Охарактеризуйте процес вироблення управлінських рішень та його етапи.

12. Визначте етапи складання організаційного плану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І. А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства / І. А. Ажаман, О. І. Жидков // Економіка та держава. – 2018. – № 4. – С. 22–25.
2. Бошота Н. В. Економічний потенціал підприємств туристичної сфери України / Н. В. Бошота // Економічний аналіз. – 2018. – Том 28. – № 2. – С. 100–109.
3. Верхоглядова Н. І. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства / Н. І. Верхоглядова, Є. В. Коваленко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2016. – № 1(55). – С. 26–32.
4. Вінницька Т. В. Інноваційний потенціал національної економіки: сутність та структура / Т. В. Вінницька // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2014. – Вип. 26. – С. 34–40.
5. Влащенко Н. М. Зміст стратегічного потенціалу туристських підприємств [Електрон. ресурс] / Н. М. Влащенко, Л. В. Оболенцева, І. В. Писарева. – Інтернаука. Серія: «Економічні науки». – 2023. – № 1. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16753492458113.pdf>, вільний (дата звернення 02.03.2023). – Назва з екрана.
6. Галушко Є. С. Підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в умовах переходу до ринкових відносин (на прикладі промислових підприємств Донбасу): автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02 – підприємництво, менеджмент та маркетинг / Євген Сергійович Галушко. – Донецьк, 1999. – 23 с.
7. Герасимчук З. В. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / З. В. Герасимчук, Л. Л. Ковальська. – Луцьк : Волинські старожитності, 2012. – 336 с.
8. Гетьман О. О. Економічна діагностика: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ : Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
9. Гриненко В. В. Стратегічна діагностика потенціалу підприємства : конспект лекцій / В. В. Гриненко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 127 с.

10. Грицуленко С. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. [для студ. напр. підгот. 6.030504 – Економіка підприємства ден. та заочн. форм навч.] / С. І. Грицуленко. – Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2014. – 99 с.
11. Діагностика потенціалу підприємства [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: https://msn.khmnu.edu.ua/pluginfile.php/24026/mod_resource/content/0/Diagnos/Tema_07.htm, вільний (дата звернення 23.02.2023). – Назва з екрана.
12. Економічна діагностика суб'єктів господарювання за умов невизначеності та ризиків (ЕПм, ПТБпм) [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://msn.khmnu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=14159&lang=pl>, вільний (дата звернення 23.02.2023). – Назва з екрана.
13. Железняк В. В. Механізм та методи діагностики фактичного стану економічного потенціалу підприємства / В. В. Железняк, Л. А. Шило, Н. Ю. Пікуліна // Інвестиції: практика та досвід. – 2011. – № 1. – С. 40–46.
14. Занора В. О. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат / В. О. Занора, Д. М. Куценко, Н. В. Одородько // Проблеми та перспективи економіки та управління. – 2019. – № 2 (18). – С. 40–51.
15. Занора В. О. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування, прийняття управлінських рішень : монографія / В. О. Занора, С. В. Войтко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Політехніка, 2017. – 224 с.
16. Игнатенко Н. Т. Природно-ресурсный потенциал территории: географический анализ и синтез / Н. Т. Игнатенко, В. П. Руденко. – Киев : Вища школа, 1986. – 164 с.
17. Капаруліна І. М. Підходи до формування потенціалу підприємства: доцільність застосування / І. М. Капаруліна // Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону : матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф., м. Суми, 19–21 червня 2012 р. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2012. – С. 47–49.
18. Потенціал підприємства: формування та використання : підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва, О. В. Белякова, О. Б. Балакай. – 2-ге вид. перероб та доп. – Київ : Центр навчальної літератури, 2013. – 248 с.

19. Кібук Т. М. Особливості впровадження управління стратегічним потенціалом в процес розробки та реалізації стратегії підприємства [Електрон. ресурс] / Т. М. Кібук // Ефективна економіка. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4209>, вільний (дата звернення 24.02.2023). – Назва з екрана.

20. Коваленко М. А. Теоретичне обґрунтування сутності потенціалу підприємства / М. А. Коваленко, О. О. Іванець // Економічні інновації. – Вип. 45. – 2011. – С. 112–117.

21. Кожушко Л. Ф. Екологічний менеджмент / Л. Ф. Кожушко, П. М. Скрипчук. – Київ : Академвидав, 2007. – 432 с.

22. Кузнецова Т. В. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / Т. В. Кузнецова, Ю. В. Красовська, О. М. Подлевська. – Рівне : НУВГП, 2016. – 195 с.

23. Кулакова С. Ю. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. для студентів напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства / С. Ю. Кулакова, І. В. Міняйленко. – Полтава : ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка, 2015. – 214 с.

24. Кулакова С. Ю. Потенціал і розвиток підприємства : навч.-метод. посіб. до самостійного вивчення дисципліни для студентів напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» усіх форм навчання / С. Ю. Кулакова, І. В. Міняйленко. – Полтава : ПолтНТУ, 2017. – 197 с.

25. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємства : монографія / Є. В. Лапін – Суми : ІТБ «Університетська книга», 2002 – 310 с.

26. Оболенцева Л. В. Діагностика потенціалу стратегічних орієнтирів розвитку туристичної індустрії / Л. В. Оболенцева, Н. М. Влащенко // Бізнес Інформ. – 2023. – № 1. – С. 45–50. У процесі публікації.

27. Оболенцева Л. В. Менеджмент і адміністрування (Стратегічне управління) : конспект лекцій для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» спеціальності 073 – Менеджмент / Л. В. Оболенцева, І. В. Писарева ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 130 с.

28. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства : сутнісні характеристики та структуризація / А. І. Орехова // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 17. – С. 308–313.

29. Пасека Д. В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємства [Електрон. ресурс] / Д. В. Пасека, Т. В. Гринько. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom4/48_Paseka.htm, вільний (дата звернення 23.03.2023). – Назва з екрана.

30. Соломатіна Т. В. Стратегічний фінансовий потенціал формування капіталу суб'єктів господарювання аграрного сектора економіки / Т. В. Соломатіна, К. І. Серебряк // Економіка та держава. – 2019. – № 12. – С. 39–42.

31. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / За заг. ред. М. П. Бутка [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.] – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 376 с.

32. Стратегічний менеджмент: підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова ; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2009. – 289 с.

33. Стратегія і тактика управління підприємством : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, І. С. Фоломкіна ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. – 421 с.

34. Туманова А. Ю. Значення інноваційного потенціалу в стратегічному управлінні інноваційною діяльністю промислового підприємства / А. Ю. Туманова, Н. О. Задорожнюк // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2014. – Т. 19. – Вип. 3 (3). – С. 12–16.

35. Чичкало-Кондрацька І. Б. Наукові підходи до розуміння економічної сутності категорії «інтелектуальний потенціал регіону» [Електрон. ресурс] / І. Б. Чичкало-Кондрацька, Н. Б. Теницька // Ефективна економіка. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1309>, вільний (дата звернення 22.02.23). – Назва з екрана.

36. Шабатура Т. С. Теоретичні засади визначення економічного потенціалу підприємства / Т. С. Шабатура // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2015. – № 1(1). – С. 26–30.

37. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект / А. О. Ярославський // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – Випуск 20. Ч. 3. – С. 174–177.

38. Ansoff H. Igor Strategic management / H. Igor Ansoff. – Wiley, New York, 1979. – 236 p.
39. Dzhamay E. V. Enterprise Finance: Essence, Composition and Structure / E. V. Dzhamay, I. S. Kobersy, V. S. Novikov, D. V. Shkurkin // International journal of applied business and economic research. – 2017 – 15 (23). – P. 297–304.
40. Hart T. System of the enterprise economic potential enhancement planning. / T. Hart // International journal of economics and society. – 2015. – P. 81–85.
41. Kaminska A. Forming the innovative potential of enterprises in the context of their development / A. Kaminska // Management Forum. – 2017. – Vol. 2, no. 5. – P. 26–32.
42. Makromarketing. In: Vahlens großes Marketinglexikon / hrsg. von Hermann Diller. – München: Vahlen, 1992. – 1356 s.
43. Michael H. Mescon Management / M. H. Mescon, M. Albert, F. Khedouri. Harper & Row, 1988. – 777 p.
44. Porter M. Changing Patterns of International Competition / M. Porter // California management review. – Volum XXVIII. – 1986. – Number 2. – P. 3–40.
45. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performanse / M. Porter // New York : The Free press, 1985. – 123 p.
46. Robinson E. J. Communication and Public Relations. Columbus / E. J. Robinson. – Ohio: Merril, 1966. – 211 p.
47. Roth P. Touristik Marketing / P. Roth, A. Schrand. [2. Aufl]. – München: Vahlen, 1995. – 386 p.
48. Thompson Arthur A. Strategic Management / Arthur A. Thompson, A. J. Strickland. – McGraw-Hill Education, 2001. – 969 p.

Електронне навчальне видання

ОБОЛЕНЦЕВА Лариса Володимирівна,
ПИСАРЕВА Ірина Володимирівна,
ВЛАЩЕНКО Наталія Миколаївна

СТРАТЕГІЧНА ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Відповідальний за випуск *Л. В. Оболенцева*
Редактор *О. В. Михаленко*
Комп'ютерне верстання *Н. М. Влащенко*

Підп. до друку 28.06.2023. Формат 60 × 84/16.
Ум. друк. арк. 9,1.

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: office@kname.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.