**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**ТЕМА 1: СУТЬ І ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

***План викладу і засвоєння матеріалу:***

***1.1. Зміна завдань управління підприємством.***

***1.2. Стратегічне планування та стратегічне управління.***

***1.3. Предмет, зміст і завдання курсу.***

* 1. **Зміна завдань управління підприємством**

Умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро- та мікроекономічному рівні. Так, підприємства в умовах централізовано - планової економіки відрізнялися від аналогічних орієнтованих на ринок підприємств як за окремими характеристиками, наприклад за розмірами, так і за «поведінкою» в зовнішньому середовищі.

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

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

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

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

Вихідні потоки Вхідні потоки

РЕЗУЛЬТАТИ

* продукція, послуги;
* прибутки-витрати;
* імідж;
* нові знання та розробки;
* кваліфіковані кадри;
* благодійність тощо

РЕСУРСИ

* людські;
* матеріально-технічні;
* фінансові;
* інформаційні тощо

ПІДПРИЄМСТВО, ЩО СТВОРЮЄ ДОДАНУ ВАРТІСТЬ

Заку-півля

Зворотний зв’язок

Рис.1.1. Концепція підприємства як «відкритої системи»

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

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика «закритого» та «відкритого» підприємств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметри | «Закрите підприємство»  (техніко-економічна система) | «Відкрите підприємство»  (соціально-економічна система) |
| 1.Філософія | Управлінський раціоналізм | Системний,ситуаційний підходи |
| 2.Умови діяльності | Стабільні | Змінюються |
| 3.Успіх досягається завдяки | Раціональній організації  виробництва, зниженню  витрат за рахунок внутрішніх резервів,зростанню продуктивності праці, ефективному використанню ресурсів | Адаптації до зовнішніх факторів, пошуку та реалізації нових можливостей розвитку (за змістом і співдією); техніко-організаційним факторам, що залежать від змін у зовнішньому середовищі |
| 4.Цілі й  задачі | Структуровані цілі досягнення певних параметрів; діють тривалий час; кооперація, концентрація | Різноманітність цілей; перевага цілей розвитку |
| 5.Стратегія | Зростання обсягів (масштабів) виробництва; поглиблення спеціалізації | Підпорядкування виробництва  споживанню, задоволенню  ринкового попиту;  диверсифікація; інновації |
| 6. Організаційні структури управління | Основа побудови - функціональна ознака; чіткий розподіл праці, спеціалізація, концентрація; визначення обов’язків у стандартних документах | Основа - децентралізація різних типів; багатоваріантність форм; гнучкість, універсальність;  частина ланок має тимчасовий  характер; система автономних  виробничо-управлінських підрозділів (наприклад, СГЦ) |
| 7. Механізм управління | Основа – довгострокове планування та ефективний контроль усіх видів | Основа - виявлення проблем і генерація нових рішень; стратегічне управління переважно за «слабкими сигналами» |
| 8.Вимоги до персоналу | Знання технічних  компонентів виробничого  процесу; знання економіки та організації діяльності свого  підприємства; орієнтація  діяльності: чітке та орга  нізоване виконання планів та інших рішень, які доводяться «згори»; чітке виконання встановлених норм і правил | Керівники-підприємці, сполучення спеціальних  професійних знань з широким світоглядом; ініціатива на всіх рівнях управління, можливість прояву талантів; організаційна культура як основа поведінки |

Кожне підприємство «відповідає» за свою перспективу самостійно, а в ринковій економіці може бути перспективою як успіх, так і розорення.  
 Самостійне «відкрите» підприємство у перехідній та ринковій економіці постає перед розв’язанням таких *завдань*:

* дослідження ринку та виявлення потреб споживачів для забезпечення існування підприємства в довгостроковій перспективі;
* самостійне визначення цілей розвитку та підтримки власної життєздатності;
* визначення необхідних обсягів виробництва, структури постачання та постачальників;
* налагодження ефективних зв’язків з партнерами та організаціями регуляторами; громадськістю для формування позитивного іміджу - головного «капіталу» підприємства;
* створення та постійне поповнення власних банків даних і знань, які б забезпечували обґрунтування рішень, що приймаються, та захист інформації (комерційної таємниці) від конкурентів;
* забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки вибору адекватних стратегій та нагромадження (підтримки) конкурентних переваг. Інвестування та управління фінансами підприємства з метою отримання високих економічних результатів діяльності (прибутковість);
* визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу з конкретними кількісними (чисельність) та якісними (кваліфікація) показниками.

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

* 1. **Стратегічне планування та стратегічне управління**

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

Виникла потреба розробляти реальні та надійні плани майбутнього розвитку підприємств з урахуванням ситуації, що склалася, визначати перспективи на основі альтернатив розвитку, орієнтуватися передусім на ринкові та фінансово-економічні перспективи, наприклад, на обсяги реалізації та доходу (підприємства та індивідуума), прибутків, рентабельності капіталовкладень, ефективності тощо. Підприємство ставало більш залежним від попиту споживачів у визначенні перспектив свого розширення та подальшого існування.

Дж.А.Стайнер визначив *чинники*, що сприяли розвитку стратегічного планування у 60-80-х роках:

* зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та багатопрофільності діяльності;
* науково-технічний прогрес;
* використання зв’язків з іншими організаціями;
* зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок заповнення ринків;
* розвиток методології та інструментарію планування;
* наявність необхідної ЕОТ і кваліфікованих кадрів;
* лідирування підприємств, котрі більше уваги приділяли стратегічному

плануванню.

Багато авторів публікацій з проблем менеджменту наголошували на змінах, що відбувались у сприйнятті дійсності власниками та керівниками підприємств: від оптимістичного погляду в майбутнє, яке обіцяло широкі можливості розвитку, до реалістичного розуміння того, що майбутнє - не за всіма параметрами краще за минуле.

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

Спочатку стратегічне планування обмежувалося визначенням цілей та стратегій їхнього досягнення, тобто визначенням стратегічної політики підприємства у системі «продукт - ринок».

У межах стратегічного планування широко застосовуються такі категорії: «життєвий цикл продукту», цикл попиту на продукцію, що виготовляється, період, потрібний для досягнення цілей, тощо. Усе це сформувало потребу в більш гнучких підходах до визначення горизонтів планування, необхідність балансування різних за тривалістю дій для досягнення цілей, а також зумовило необхідність підвищення ролі стратегічного аналізу в діяльності підприємств: треба чіткіше визначити, які саме сфери та напрямки діяльності потребують довго-, а які середньострокових термінів їхнього здійснення в конкретних умовах, що склалися та будуть складатись у зовнішньому середовищі. Стратегічний аналіз середовища підприємства створює підвалини для прогнозування можливостей розвитку ситуації. У стратегічному плануванні широко застосовуються сценарії, планування «портфеля підприємства», широкий арсенал методів маркетингу та планування. Вінцем розвитку стратегічного планування стала система «планування, програмування, бюджетування», що широко використовувалась у найбільш досконалому вигляді у Пентагоні.

Планування набирало все більш органічної форми з орієнтацією на визначення цілей (з ринковими та «виробничими» характеристиками) та альтернативні заходи щодо їхнього досягнення; перехід на «запасні», підготовлені варіанти вже не сприймається як порушення «нормального перебігу подій»; успіх визначає досягнення комплексу соціально - економічних чинників, встановлених як критерії на довгостроковий період.  
Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, що здійснювались всіма підсистемами підприємства, а також потребу подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління.

У травні 1971 р США було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де в 14 розгорнених доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу в управлінні західними та східними компаніями, а також визначено основні напрямки розвитку стратегічного управління. 1973-й рік вважається початком регулярного теоретичного дослі-дження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління продовжує розвиватися, дослідження в цій галузі провадяться в усьому світі, більшість процвітаючих організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. Так, більшість корпорацій США та Західної Європи мають кваліфікований персонал, що пройшов спеціальну підготовку зі стратегічного управління.

З цього часу відбувся розподіл між поточним та стратегічним управлінням, почали закладатися основи його розвитку. Будь-який тип управління базується на відповідній концепції.

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

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

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

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних рисах її застосування:

***1.*** Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів - розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

***2.*** Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятись одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

***3.*** Концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

***4.*** Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв’язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

***5.*** Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору»), стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю.

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

На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, розділених між собою *етапів:*

* порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже «пройдених» етапів для уточнення;
* межа між окремими видами робіт є дещо розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів встановлення цілей та визначення стратегій їхнього досягнення).

З іншого боку, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності. Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління.

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним, отже, одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену певним відтинком часу інформацію. Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи.

Зміни в законодавстві, цінах на енергоносії та інші види товарів і послуг, в технології, організаційних формах підприємств і формах їхньої власності, наявність конкуренції не лише з вітчизняними фірмами тощо доводять, що ми живемо в світі, який швидко змінюється і найчастіше не в тих напрямках, які нам були б до вподоби. Підприємства стикаються з невизначеністю, непередбачуваними ситуаціями, коли еволюційний підхід, екстраполяційні прогнози та плани, які побудовані за «прирістними» методами, не можуть забезпечити правильної орієнтації та підготовки підприємства до майбутнього, а отже, і виживання.

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

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

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

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

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

**1.3. Предмет, зміст і завдання курсу**

У менеджменті функцією цілевстановлення є функція планування, в процесі реалізації якої визначаються цілі та способи їхнього досягнення. Однак ціль не можна ототожнювати з планом або прогнозом (рис. 1.2).

Прогноз, як уже зазначалося, визначає напрямок розвитку, ціль - найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку, а план - шлях досягнення цілі, етапи та окремі «сходинки» руху до них.

Мета потребує всебічної якісної оцінки майбутнього стану системи, для якої вона розробляється й має давати закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан системи.

***Встановлення мети це***:

* початок будь-якого управлінського впливу або дії, основний зміст планів;
* основа побудови критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінки діяльності організації,окремих її підсистем, робіт і виконавців;
* одна з основних складових, що застосовуються для виявлення проблем (порівнюються мета та досягнуті параметри системи, для якої встановлено мету, розрив між ними є полем «проблем», які треба розв’язати);
* загальний, попередній варіант рішення, що задає джерела та «поле рішень», а також їхній зміст в узагальненому вигляді;
* стрижень організаційно - практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату.

Аналіз – діагноз - прогноз

Середовище (об’єктивні умови функціонування системи)

Цілі системи (підтвердження, коригування діючих або встановлення нових)

Стратегії

Розробка системи планів

Реалізація планів у вигляді конкретного управлінського впливу

Зміна середо- сере (умов)

Зміна цілей системи

Функціонування системи

Оперативне регулювання

Облік, контроль та оцінка функціонування системи

Рис. 1.2. Схема циклу управління підприємством

***Функції цілей***, що випливають з ролі, можна сформулювати так:

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

***Мета в управлінні*** - це ідеальний образ бажаного, можливого інеобхідного стану об’єкта, відносно якого формулюється мета.Зміст мети в управлінні можна проілюструвати за допомогою кількох характеристик.

***Визначення мети в управлінні*** - це логіко-аналітичний та емоційний процес, який має спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати характеристики загальної мети. Цей процес складається з послідовності чотирьох взаємопов’язаних робіт:

1) визначення закономірних і необхідних характеристик об’єкта управління, відображення їх у меті;

2) визначення можливих, але небажаних характеристик і стану об’єкта, передбачення заходів, що дають змогу відокремити вплив цих обставин на мету;

3) визначення можливих та бажаних обставин і характеристик та включення їх у мету;

4) розробка заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об’єктивно неможливих обставин і стану об’єкта управління.

***Встановлення цілей*** - складний та трудомісткий процес, у якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об’єктивних чинників, що відображають ситуацію у середовищі, стан виробничого потенціалу підприємства та вплив інших об’єктивних факторів. В. А. Винокуров пропонує так відобразити функцію мети:

Iit= fi (It-i; Io; Ion; Inp), (1.1)

де Iit - значення цільової характеристики i за час t;

It-i - значення цільової характеристики i, досягнуте за попередній період t-1;

Io - значення цільової характеристики і, встановленої з урахуванням досвіду;

Ion - значення цільової характеристики і, встановленої підприємствами-конкурентами у схожій ситуації;

Inp - рівень домагань керівників організації за характеристикою і.

Це означає, що крім об’єктивних підстав у визначенні цілей важливе значення має питання: хто саме формулює мету? «Мета - це об’єктивно-суб’єктивна категорія, що відбиває як вимоги до фірми з боку конкретного стану економічної системи та її окремих «суботочень», так і суб’єктивні уявлення керівників про цілі розвитку фірми.

Суб’єктивне сприймання залежить від низки факторів (про що буде сказано далі), а саме від досвіду роботи, кваліфікації, особистих якостей, конкретної ситуації та ін.

Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким *вимогам:*

* ***реальність, конкретність, досяжність*** - це означає, що метою не може бути лише досягнення бажаного стану об’єкта, абстракція чи благозвучна банальність.

***Мета*** - це результат досліджень і передбачень, початковий варіант рішень, у якому потрібно враховувати можливості системи;

* ***вимогливість, орієнтація на високий результат, успіх (а не на процес)*** - це означає, що в цілях має існувати стимулюючий фактор, який спонукає виконавців, котрі хочуть досягти високих результатів та успіху, докладати додаткових зусиль і використовувати весь виробничий потенціал підприємства;
* ***наукова обґрунтованість, погодженість*** - це означає, що в меті мають бути враховані об’єктивні закони розвитку середовища та об’єкта управління, збалансовані об’єктивні та суб’єктивні елементи цілеутворення, а всі цілі, що лежать в основі розвитку організації, треба розглядати у взаємозв’язку та взаємодії;
* ***вимірюваність*** - це означає, що мета має бути представлена кількісно чи іншим способом для оцінки ступеня її досягнення, що дуже важливо під час формування планових документів, стандартів дій або робіт, нормативів тощо.

Особливо важливо встановити *часові характеристики цілей*:

* ***однозначність для сприйняття, ясність*** - це означає, що, розглядаючи мету як найзагальніший варіант рішення, виконавці повинні розуміти необхідність і доцільність своєї роботи, тоді вони зможуть знецінювати більш досконалі варіанти досягнення цілей;
* ***гнучкість*** - можливість і необхідність внесення коректив у зміст мети та структуру цілей організації під впливом змін у середовищі;
* ***прийнятність*** - необхідність урахування звичаїв, потреб, бажань, традицій та цінностей, що склалися в суспільстві;
* ***відображення змісту діяльності*** - це означає, що процес цілевстановлення задає організації загалом, а також окремим її складовим певний зміст та порядок дій, який має сприяти досягненню цілей.

Встановлення цілей у загальному вигляді передбачає проходження чотирьох обов’язкових *етапів*:

1) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні;

2) встановлення загальної мети організації;

3) побудова ієрархії цілей («дерева цілей»);

4) встановлення індивідуальних цілей та задач як інструменту забезпечення їхнього виконання.

***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Причини преходу від розуміння підприємства як «закритої системи» до «відкритої системи»?
2. Що таке стратегічне управління і від яких чиників залежить?
3. Які є основних груп факторів, що визначають мету в управлінні?
4. Які є обов’язкові етапів для встановлення цілей?

***Завдання, вправи, тести***

**Завдання 1:**

1. Діяльність підприємства - це :

а) система зв’язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління;

б) багатоплановий, формально-поведінковий процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей;

в) погоджений у часі та просторі поток ресурсів, а також їх запасів, які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності;

г) метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків.

2. Стратегічне планування - це :

а) багатоплановий, формально-поведінковий процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей;

б) найбільш поширений компонент формального планування і, поряд з управлінням за цілями, є головним управлінським інструментом;

в) адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства;

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

3. Стратегічне управління – це:

а) багатоплановий, формально-поведінковий процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей;

б) розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу;

в) адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства;

г) процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго.

4. Визначення мети в управлінні - це :

а) тип забезпечуючих стратегій стратегічного набору, в яких визначаються стратегії поведінки підприємства, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів;

б) логіко-аналітичний та емоційний процес, що має спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати характеристики загальної мети;

в) поняття дуже складне; воно охоплює різноманітні групи працівників незалежно від їхньої ролі в процесі виробництва, від функцій, які вони виконують, кваліфікаційного складу;

г) метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків.

5. Встановлення цілей – це:

а) складний та трудомісткий процес, у якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об’єктивних чинників, що відображають ситуацію у середовищі, стан виробничого потенціалу підприємства та вплив інших об’єктивних факторів;

б) найвідповідальніший етап, оскільки вона задає напрямок розвитку, основні параметри, яких має досягти організація для її реалізації;

в) розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу;

г) тип забезпечуючих стратегій стратегічного набору, в яких визначаються стратегії поведінки підприємства, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів.

6. В якому році почався «бум стратегічного планування»:

а) у 60-80-х роках; в) у 60-ті роки;

б) у травні 1971 року; г) 1973-й рік.

7. Концепція стратегічного управління лежить в основі :

а) стратегічної інформації; в) стратегічного набору;

б) послідовність дій; г) стратегічного мислення.

**ТЕМА 2: ЕТАПИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

***План викладу і засвоєння матеріалу:***

* 1. ***Процес реалізації стратегії як творча дія.***
  2. ***Основні етапи циклу реалізації.***
  3. ***Особливості реалізації стратегії підприємства.***

**2.1. Процес реалізації стратегії як творча дія**

Люди вже тривалий час вивчають і аналізують стратегію як явище та інструмент розв’язання їхніх проблем, тому що вони хочуть знати, що їм робити завтра, післязавтра, в довгостроковій перспективі, як, хоча б частково, керувати процесами, що відбуваються на підприємстві та навколо нього. Щоб розв’язати цю проблему, теорія й практика менеджменту створили стратегічне управління (теорія - концепцію стратегічного управління, практика - різні варіанти побудови системи стратегічного управління).

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

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

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

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

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

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

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов’язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

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

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

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

У фундаментальній праці ***І. Ансоффа*** «Стратегічне управління» наводиться таке ***поняття стратегії***: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності». ***Стратегія тут*** - це стрижень, навколо якого концентруються всі види виробничо-господарської діяльності. Крім того, стратегія іноді розглядається як «блеф» чи «хитрий маневр», що визначає її як інструмент певного типу для перемоги в конкурентній боротьбі.

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

* дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
* є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
* формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
* постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв’язок;
* через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»;
* є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків розвитку підприємства;
* є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
* є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;
* є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
* є фактором стабілізації відносин в організації;
* дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати.

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

***Чого не дає стратегія***:

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

***Чим не повинна бути стратегія***:

* «вилитим у бронзі» планом, який треба виконати за будь-яких умов і будь-якою ціною;
* переліком сухих стандартних форм і документів, де втрачається основна ідея існування та розвитку підприємства;
* простою агрегацією продуктових, ресурсних і функціональних планів;
* планом «обсягом 100 сторінок»;
* ідеєю лише вищого управлінського персоналу;
* розробленою та виконаною в умовах конфлікту;заміною здорового глузду та інтуїції.

Аналіз діяльності підприємств у ринковій економіці дав змогу виокремити *фактори*, що найбільш суттєво впливають на зміст стратегії:

* потреби клієнтів;
* наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
* наявність необхідних ресурсів;
* можливості використання власних і залучених капіталовкладень;
* рівень діючої технології та можливості її модифікації;
* тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
* кадровий потенціал та ін.

Дослідження факторів не завжди дає змогу уникнути помилок. Так, М. Портер зазначає, що «картина змісту корпоративних стратегій досить по-хмура» . Це зумовлено недостатнім обгрунтуванням стратегії підприємства.

*Ознаки недостатньо обгрунтованої стратегії*:

* орієнтація на «вузьке коло питань», що не охоплюють усієї системи стосунків підприємства та особливостей його діяльності;
* передбачення однобічного розвитку без резервних стратегій і запасних варіантів;ототожнення стратегії й тактики діяльності;
* недостатнє врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, використання необгрунтованих гіпотез і недостовірної інформації;
* відсутність навичок стратегічної діяльності та невміння керувати опором.

Подолання недоліків стратегій пов’язано з усвідомленням багатоплановості поняття «стратегія», яке знаходить вираження в «стратегічному наборі».

**2.2. Основні етапи циклу реалізації**

***Основна задача виконання стратегії*** – створення необхідних умов для

успішної реалізації стратегії. Виконання стратегії – проведення стратегічних змін в організації, які будуть приводити її в такий стан, в якому організація буде готова до введення стратегії в життя.

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

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

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

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

*Четвертий етап* складається з проведення необхідних змін в організації, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Для того, щоб успішно провести зміни, вище керівництво повинне незалежно від типу, суті та змісту змін:

1. скласти сценарій можливого опору змінам;
2. провести заходи з метою послаблення опору змінам;
3. усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір;
4. закріпити проведені зміни.

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

**2. 3. Особливості реалізації стратегії підприємства**

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

Загально-конкурентні стратегії існують у таких *видах*:

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

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

Поєднання загальних і загальноконкурентних стратегій залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції фірми в середовищі, а також характеристик самого підприємства.

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

Загальну позицію фірми в галузі найчастіше характеризують таким чином: домінуючий лідер, лідер, сильний переслідувач, слабкий, виснажений переслідувач, агресивний новачок, аутсайдер, «безіменний невдаха».  
Розробляючи загальну стратегію підприємства, крім того враховують певні фактори, що перебувають під безпосереднім впливом керівників. Загальні стратегії задають параметри стратегічного набору, тому треба кожного разу досліджувати їх обгрунтованість і можливість виконання. У свою чергу, інші складові стратегічного набору є засобами досягнення загальних стратегій, тому треба ретельно досліджувати окремі складові стратегічного набору, їхній взаємний вплив і підтримку (руйнування).

***Стратегія «лідирування на основі зниження витрат цін».***

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

Розглянемо зміст і механізм формування конкурентних переваг за рахунок використання цих стратегій.

Таблиця 2.1

Характерні ознаки конкурентних стратегій (згідно з підходом М. Портера)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| СТРАТЕГІЯ | ОСНОВНІ ОЗНАКИ | РИЗИКИ |
| Лідирування на основі зниження витрат (цін) | Виробничі характеристики :  «ніхто не зробить це дешевше».  Маркетингові особливості:  «розрахунки ціни / низькі  витрати»  Стандартизована продукція : тільки кілька різновидів, обмеженість вибору  Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії».  Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін → додатковий доход за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку → зниження умовно-постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу.  Висока продуктивність у розрахунку на 1 робітника.  Зниження витрат на інновації.  Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю.  Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах. | При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) — ризик втратити перевагу  Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва.  Дослідження конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат.  Запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надзосередження на проблемах витрат.  Інвестиційне зростання витрат, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації. |
| Диференціація | Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще».  Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) — найкращі серед інших».  Основа — різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо.  Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги ).  Різноманітні інновації.  Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак.  Інтенсивна рекламна та збутова діяльність. | Привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції).  Потреби у диференціації зменшаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів.  Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі). |
| Форсування | Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе».  Маркетингові особливості: «ми за довольняємо твої потреби краще за всіх».  Спеціалізація на певну нішу: сегмент покупців, географічний регіон, кінцеве споживання .  Конкурентні переваги захищаються: а) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку або  б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента). | Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки беззбитковості»).  Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів).  За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент (втрата споживачів). |

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. З іншого боку, це стратегія повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, швидкій доставці продукції покупцям і відповідному рівню сервісу, надійності та технічній взаємодоповненості до раніше виготовлених частин тощо.

*Перевагами стратегії, що розглядається, є:*

* *для конкурентів* - у підприємства з найменшими витратами краща кон-курентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи рівний маржинальному по галузі прибуток;
* *для споживачів* - відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника. При обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів залишається нереалізованою.
* *для постачальників* - більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. В іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників, че-рез рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали; для підприємств, які потенційно можуть увійти в галузь - лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі й безпосередньо не впливає на рішення про входження всіх інших підприємств у галузь. Однак ця позиція є орієнтиром для фірм, що говорить про той рівень витрат, якого треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом міцності в боротьбі з новими конкурентами;
* *для товарів-замінників (субститутів)* - лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш

конкурентоспроможними за ціною.

Лідирування за допомогою низьких цін / витрат пов’язане водночас з певними *ризиками:*

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

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

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

4) насичення ринку в разі зміни потреб.

***Стратегія диференціації.***

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

*Перевагами диференціації є:*

* *для конкурентів* - підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;
* для споживачів - зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти;
* *для постачальників* - високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв’язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;
* *для підприємств*, які потенційно можуть увійти у галузь, лідерство у диференціації.

Лідерство у диференціації продукції найбільш прийнятне, якщо:

* існує багато способів диференціації продукту (послуги);
* різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;
* є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців;
* стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;
* підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти і що базується на: унікальних властивостях продукту;
* технічних перевагах виготовлення; більшому обсязі «послуг підтримки»;
* привабливості продукту чи послуги за принципом «більша вигода за ті самі гроші тощо».

Є можливість конкурувати по одному ключовому товару, здійснюючи основну диференціацію навколо нього. Такий ключовий товар може відігравати роль базису, на якому:

а) реалізується маркетингова політика просування продукту;

б) здійснюється прив’язка споживача до фірми-виробника, що дає змогу створити умови для урізноманітнення задоволення потреб поряд зі збільшенням переваг, пов’язаного з високою вартістю переходу до споживання іншого продукту іншого виробника.

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

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

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

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

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

***Стратегія фокусування.***

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

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

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

Така стратегія доцільна за таких *умов:*

* наявності чіткого розмежування різних груп покупців, котрі мають специфічні потреби й використовують продукт по-різному;
* відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького

конкретного сегмента;

* неможливості використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегменті;
* наявності значних відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості інтенсивності впливу п’яти конкурентних сил, що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші.

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

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

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

3) «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо.

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

***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Що являє собою процес реалізації стратегії?
2. Чого не дає стратегія?Чим не повинна бути стратегія?
3. Назовіть основні етапи реалізації стратегії та поясніть їх зміст?
4. Які фактори впливають на зміст загальної стратегії ?
5. Які є ознаки конкурентних стратегій?

***Завдання, вправи, тести***

**Завдання 1:**

1.Стратегія – це:

а) ефективність виробництва та збуту;

б) специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей;

в) основа для відповідного рівня цін;

г) правильна відповідь відсутня.

2.Чого не дає стратегія:

а) визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб’єктів господарської діяльності ; обов’язкового виживання підприємства в довгостроковій перспективі;

б) негайного результату; продажу товарів у запланованих обсягах;

в)забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;

г) всі відповіді правильні.

3. Скільки етапів циклу реалізації:

а) 6; в) 4;

б) 8; г) 5.

4.Загально-конкурентні стратегії існують у таких видах:

а) диференціація; фокусування;

б) лідирування у зниженні витрат (цін); диференціація;

в) диференціація; фокусування;

г) правильна відповідь відсутня.

5. Формулювання стратегії:

а) вона задає напрямок розвитку, основні параметри, яких має досягти організація для її реалізації;

б) потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків;

в) система розподілу і поповнення ресурсів;

г) правильна відповідь відсутня.

6.Стратегія фокусування :

а) зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність;

б) високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв’язки;

в) більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою;

г) правильна відповідь відсутня.

7. Стратегія фокусування пов’язана з наявністю певних ризиків:

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

б) «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах;

в) запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом;

г) всі відповіді правильні.

**ТЕМА 3: ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ТА ПОСЛІДОВНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

***План викладу і засвоєння матеріалу:***

* 1. ***Два рівні змін.***
  2. ***Система стратегічних змін.***
  3. ***Основні етапи змін.***

**3.1. Два рівні змін**

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

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

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

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

**3.2. Система стратегічних змін**

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

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

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

Виконання стратегії організацією спрямоване на вирішення таких *основних завдань*:

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

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

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

**3.3. Основні етапи змін**

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

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

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

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

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

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

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

***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Що таке стратегічні зміни? Їх роль у житті організації?
2. Назвіть етапи реалізації стратегії. Охарактеризуйте кожен з них?
3. Які ви знаєте рівні змін стратегії? Що являє собою кожен з них?
4. Що відносять до основних ділянок стратегічних змін?

***Завдання, вправи, тести***

**Завдання 1:**

1.Виконання стратегії організацією спрямоване на вирішення таких основних завдань:

а) встановлення відповідності між обраною стратегією й організацією

управління;

б) вибір і узгодження зі стратегією стилю управління організацією;

в) визначення видів і змісту управлінської діяльності з метою

встановлення пріоритетності окремих завдань згідно з обраною

стратегією;

г) всі відповіді правильні.

2. Складовою частиною реалізації стратегії є:

а) визначення перспективних потреб підприємства в ресурсах всіх необхідних видів;

б) мобілізація потенціалу організації та здійснення відповідних змін;

в) заходів щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;

г) використання підходів з позиції логістики щодо системи реалізації ресурсних стратегій.

3. Організація має спрямовано впливати на:

а) робити переходи від однієї стратегії до іншої;

б) середовище, змінюючи або використовуючи його можливості для реалізації своєї стратегії, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей;

в) зміни в організаційній структурі та коригування організаційної культури;

г) правильна відповідь відсутня.

4. Стратегічні зміни – це:

а) зміни, які відбуваються під час виконання стратегії для досягнення зазначених завдань.

б) зміни, які відбуваються під час виконання функцій;

в) зміни, які відбуваються під час виробничої системи, її окремих складових, структурних і функціональних блоків управління;

г) всі відповіді правильні.

5. Характеристика процесу зміни має дві величини:

а) бажана зміна та складність зміни;

б) проста зміна та складна;

в) помірнна зміна та швидка;

г) правильна відповідь відсутня.

6. Перебудова організації (іноді її називають корінною реорганізацією) передбачає істотну зміну організації, яка впливає на:

а) ринки збуту;

б) зміну номенклатури та її продукції;

в) місію та організаційну культуру;

г) правильна відповідь відсутня.

**ТЕМА 4: РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН**

***План викладу і засвоєння матеріалу:***

* 1. ***Умови здійснення стратегії.***
  2. ***Розподіл ресурсів за окремими складовими.***
  3. ***Етапи складання бюджету.***
  4. ***Поточне планування та бюджетування.***

**4.1. Умови здійснення стратегії**

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

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

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

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

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

В умовах ринкової економіки процес ресурсного забезпечення діяльності підприємства має форму процесу закупівлі. Для постачальника -це етап завершення процесу відтворення, для споживача - етап, на якому фінансові ресурси, грошовий капітал, перетворюються в один із елементів виробничого процесу. Діяльність підприємства спрямована на вивчення кон’юнктури ринку з метою забезпечення свого виробничого процесу з найменшими втратами. Керівники підприємства на основі сформованого «портфеля» визначають кількість, якість, структуру, ціни, терміни поставки та постачальників по окремих видах ресурсів, виходячи з можливостей ринку, потреб споживачів і вимог виробничих процесів, наявних на підприємстві та запланованих до введення з метою виготовлення необхідної продукції.

**4.2. Розподіл ресурсів за окремими складовими**

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

Останніми роками людство зрозуміло обмеженість природно-сировинних ресурсів (за оцінками представників Римського клубу, пік виробництва сировини на душу населення Землі припав на кінець 60-х років ХХ століття); характерною особливістю стало бурхливе зростання цін на ресурси. Не лише українські, а й підприємства розвинених країн зіткнулися з ситуацією, коли ресурси стають одним із головних обмежень (разом з часовими характеристиками), які можуть унеможливити здійснення будь-якої продуктивної стратегії. Дефіцит окремих ресурсів намагаються подолати різними шляхами, в тому числі за рахунок розвитку ресурсозберігаючих технологій, використання штучних матеріалів тощо, але не завжди ці заходи допомагають досягти бажаних результатів.

Фізичний брак ресурсів доповнюється політичними обмеженнями в постачанні тих чи інших компонентів у різні країни.

Ураховуючи сказане, треба відслідковувати двосторонній зв’язок продуктовотоварних і ресурсних стратегій: не тільки потреби кінцевих споживачів «задають» зміст продуктово-товарних стратегій та відповідні ресурси для їхнього здійснення, а й визначення доступності та якості ресурсів впливають на зміст та кількісні характеристики продуктових стратегій. Це, звісно, ускладнює роботу з розробки обгрунтованого «стратегічного набору», але не виходить за межі звичних оцінок:

1) що потрібно зробити, тобто яку продукцію виготовити;

2) що можна зробити, виходячи з наявних ресурсів.

І. Ансоф пропонує для розробки ресурсних стратегій використовувати підхід, аналогічний з визначенням СЗГ при розробці продуктово-товарних стратегій: -ресурсні потреби фірми визначати через «зони стратегічних ресурсів» (ЗСР), які характеризують ситуацію із забезпеченням окремими видами ресурсів потреб підприємства.

ЗСР сегмент ринку, де діє певна сукупність підприємств-постачальників, що можуть забезпечити виведення на ринок товарного асортименту фірми й сприяти ритмічному функціонуванню її виробничо-управлінської системи.   
Кожне підприємство працює з різними ЗСР, перелік яких зумовлюється особливостями зовнішнього та внутрішнього середовища.

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

Отже, ***ресурсна стратегія*** - це узагальнена модель дій підприємства у ЗСР, не-обхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності.  
***Ресурсні стратегії*** - тип забезпечуючих стратегій стратегічного набору, в яких визначаються стратегії поведінки підприємства у ЗСР, форми та методи постачання, політика створення страхових запасів; систем розподілу і поповнення ресурсів.

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

***Матеріально-сировинні ресурси***

Структура та зміст стратегій залежать від галузевої приналежності підприємства, характеру виробництва, місцезнаходження даної фірми, форми власності та рівня управління підприємством. Якщо перші три характеристики «задають» перелік і структуру необхідних і доступних ресурсів, то останні дві систему прийняття рішень щодо забезпечення розробки та виконання ресурсних стратегій.

Кожна галузь характеризується відповідною фондо-, матеріало-, енерго- та трудомісткістю продукції, що випускається. Одні галузі основні витрати несуть на придбання та обслуговування машин і механізмів, інші сировини та матеріалів, залучення трудових ресурсів. Незалежно від особливостей, для забезпечення його функціонування потрібні матеріально-сировинні ресурси, які класифікують на такі групи: сировина; основні матеріали; комплектуючі вироби; допоміжні матеріали; паливо.

У кожному виробництві використовується досить широкий перелік допоміжних матеріалів. Належність сировини або матеріалу до тієї чи іншої групи залежить від продукту, що з них виготовляється.

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

Основою для розрахунків потреб у ресурсах є:

* продуктові стратегії, де визначено необхідні типи та обсяги виробництва

продукції для заповнення «стратегічної прогалини»;

* функціональні стратегії, де визначено потреби в ресурсах для створення, підтримки, розвитку та скорочення діяльності окремих функціональних підсистем підприємства;
* необхідний рівень резервів для забезпечення безперервного функціонування підприємства;прогнози та аналіз тенденцій створення та впровадження досліджень, відносно нових матеріалів, технологій, виробничих процесів, а також розвідки нових покладів корисних копалин;
* методи обгрунтування раціонального використання матеріальних ресурсів з урахуванням змін у їхній структурі, заміни дефіцитних матеріалів менш дефіцитними, використання внутрішніх резервів, вторинної сировини та відходів;
* методи обгрунтування раціональних норм використання ресурсів та їх економії.

У загальному вигляді потреби в матеріальних ресурсах можна розрахувати так:

П = О · Ч Н + Зп – Зо, (4.1)

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

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

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

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

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

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

Ппл = Фр · Ч · Кп · Ч · Кн, (4.2)

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

Кп - коефіцієнт зростання/зменшення обсягу виготовлення продукту в

плановому періоді порівняно з попереднім періодом;

Кн - коефіцієнт збільшення/зниження норм витрат на одиницю продукції,

згідно з розробленими для цього заходами.

Для України, економіка якої характеризується як надвитратна, дуже актуальним є останній коефіцієнт, який, з одного боку, підвищує «вихід» готового продукту з одиниці сировини, а з іншого - стимулює розвиток і впровадження досягнень НТП у виробництво. Найважливішими видами ресурсів, відносно яких насамперед слід передбачати стратегію їх економії, є енергетичні та інші імпортні ресурси. Приймаючи рішення щодо змісту ресурсних стратегій, потрібно враховувати ще й доступність ресурсів та їх значення для виробництва.

Значення та вплив ресурсів на ефективність роботи підприємства визначаються роллю, яку відіграє той чи інший ресурс для досягнення цілей підприємства (наприклад, нафта для нафтопереробного заводу, каталізатори для хімічного виробництва), можливостями його заміни, рівнем впливу цін окремих ресурсів на показники ефективності роботи підприємства.

Доступність ресурсів може бути охарактеризована через їхню унікальність, а також через складність постачання. Рівень складності оцінюється в свою чергу через імовірність впливу підприємства-споживача на своїх постачальників: чим вищий рівень впливу (наприклад, через вертикальну інтеграцію «назад»), тим менші складності у постачанні.

Процес забезпечення матеріально-сировинними ресурсами можна спростити за допомогою системи організаційних, економічних і технічних заходів, через які відбувається взаємозв’язок ресурсних стратегій між собою, а також з такими функціональними стратегіями: *маркетинговою стратегією* - через пошук і розвиток ЗСР, *стратегією наукових досліджень та розробок* - через розробку відповідних методів взаємозаміни ресурсів тощо. Аналіз і планування альтернативних ресурсів здійснюють так, як і «портфельний» аналіз і планування продуктово-товарних стратегій. Окрема *проблема щодо забезпечення виробництва матеріально-сировинними ресурсами* - це створення запасів. В ідеальному випадку, коли постачання відбувається синхронно за всіма складовими, обсяги ресурсів, які щоденно отримує підприємство відповідають програмі добового випуску продукції. Запаси можуть дорівнювати нулю. Якщо потреби в ресурсах не відповідають наявним, доцільним, є певне страхування у вигляді «буферних запасів», які компенсують недоліки у постачанні. Це відбиває тісний зв’язок ресурсних стратегій та функції постачання як діяльності з організації виконання ресурсних стратегій .

Запаси стосуються не лише «вхідних» потоків підприємства, вони є амортизаторами між постачанням, виробництвом, системою просування, розподілу та реалізації. Тому в системі управління підприємством виокремлюється ще й функція складського господарства, яка стосується розміщення та використання складів, системи зберігання сировини, матеріалів, напівфабрикатів, внутрішнього транспортування, контролю якості матеріалів тощо.

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

* для кожного виду сировини або матеріалу розробляти окрему ресурсну стратегію;
* формувати стратегію для групи матеріалів або сировини;
* розробляти комплексну ресурсну стратегію для всього підприємства.

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

***Техніка та технологія***

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

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

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

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

***Трудові ресурси***

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

Зміст управління трудовими ресурсами залежить від обраної концепції, що відбиває ставлення до персоналу:

* теорії людських (трудових) ресурсів;
* теорії людського капіталу.

Теорія людських (трудових) ресурсів базується на твердженні, що працівник такий самий фактор виробництва, як і решта ресурсів.

У ранніх теоріях управління (у класичній та ранній адміністративній) вважалося, що ставитися до персоналу та керувати ним можна так само, як і іншими виробничими ресурсами, використовуючи ті самі інструменти та методи. Ринок праці надає підприємцеві можливості наймати потрібну кількість персоналу необхідної кваліфікації. А надлишок трудових ресурсів через безробіття доводить, що зробити це не дуже важко. Конкуренція між робітниками за престижну працю перекладає тягар з підготовки та перепідготовки кадрів на їхні власні плечі.

Але людина - це не лише «носій праці». Результати дослідження ролі та значення персоналу навіть у високотехнологічних, роботизованих виробниц-твах доводять, що додана вартість - створюється насамперед людьми. У виро-бничому потенціалі трудові ресурси - найбільш активний фактор, який дає змогу йому (потенціалу) адаптуватися до змін і розвиватися. З іншими ресурсами персонал об’єднує те, що він має відповідати вимогам тих напрямків діяльності, які має та планує до освоєння підприємство.

***Трудові ресурси*** - поняття дуже складне; воно охоплює різноманітні групи працівників незалежно від їхньої ролі в процесі виробництва, від фун-кцій, які вони виконують, кваліфікаційного складу тощо. Вимоги, що висуваються до кожної з груп робітників, різні, тому при забезпеченні підприємства трудовими ресурсами застосовується диференційований підхід.

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

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

Такий поділ до деякої міри умовний (наприклад, наукові підрозділи - це могутня виробнича підсистема, спрямована в майбутнє), однак вона дає змогу забезпечити виробництво кадрами. Склад кадрів - носіїв праці - розглядається при цьому деперсоніфіковано, за категоріями та групами робітників у розрізі їхніх спеціальностей та кваліфікації.

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

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

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

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

Залежно від галузі економіки витрати на персонал становлять від 20 до 80% доданої вартості; ця частка з прийняттям відповідних законів щодо соціального захисту населення в країнах із соціально орієнтованою ринковою економікою, постійно підвищується, стає майже нечутливою до змін кон’юнктури на ринку праці. Усе це створює певні умови, в яких кожне підприємство розробляє свої стратегії щодо трудових ресурсів, які дуже тісно пов’язані з фінансовими, інформаційними і функціональними стратегіями.

Наведемо приклади стратегій відносно трудових ресурсів (персонал-стратегія). Варто зазначити, що західна практика стратегічного управління свідчить, що більшість, але не всі підприємства розробляють стратегії відносно трудових ресурсів, чого не можна сказати про східні (японські та корейські) фірми, де personnel-strategy - одна з головних.

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

1) з погляду власників, фінансові стратегії - основні, оскільки мають забезпечувати їхній добробут. Головне для власників - нагромадження до-ходів і прибутків для виплати дивідендів акціонерам, зниження ризику та підвищення доходності підприємства. Орієнтація при цьому на короткострокову прибутковість, яка дає «швидкі гроші»;

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

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

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

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

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

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

Необхідність існування стратегічних (страхових, ризикових) фондів зумовлена імовірнісними розрахунками майбутніх надходжень, витрат, ризиком роботи в несталому оточуючому середовищі. Досвід роботи західних корпорацій свідчить про необхідність формування певної *структури стратегічних фондів:*

* фондів загального корпоративного рівня;
* окремих (пов’язаних із загальними) фондів автономних організаційних утворень (у вигляді «стратегічних господарських центрів»;
* спеціальних фондів для формування ресурсних і функціональних потенці-алів.

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

Розподіл ресурсів розкриває пріоритетність у розвитку окремих напрямків діяльності: важливіші, з погляду керівників, виділяються всі необхідні ресурси (насамперед фінансові). Керівники приймають рішення, наприклад, про пріоритетне інвестування в новий напрямок діяльності за рахунок зменшення інвестицій у вже освоєні.

Стратегії на перших етапах освоєння стратегічного управління розглядались як способи розподілу ресурсів, тому досить багато уваги і тепер приділяється розробці моделей підтримки прийняття рішень щодо розподілу ресурсів.

В умовах стабільного попиту та наявного виробничого процесу, що перебуває на перших етапах свого «життєвого циклу», можуть використовуватись імітаційні моделі руху ресурсів залежно від змін в обсягах виробництва, структури номенклатури та асортименту продукції, що випускається.

Структура капіталу фірми (співвідношення основного, оборотного та позичкового капіталів), як зазначалося, може бути головним стратегічним орієнтиром. Шведська консультаційна фірма «Майсігма» розробила модель, що дістала назву «Графік прибутковості «Майсігми», який демонструє, як річна норма прибутковості може бути збільшена завдяки прискоренню обороту капіталу та/або збільшенню норми прибутковості, що реалізується протягом одного обороту.

Цей графік орієнтує розробників стратегії на одночасне врахування *трьох змінних*, що визначають рівень прибутковості:

* відносне зменшення питомої ваги основного та вкладеного в запаси МТР оборотного капіталу, що веде до прискорення його обороту;
* зменшення маси витрат, яке дає змогу підвищувати норму прибутковості;
* збільшення норми прибутку через підвищення цін.

Автори пропонують зменшувати не лише дебіторську заборгованість, що є основним орієнтиром для підприємства, а й оборотний (вкладений у запасах) основний капітал. Крім того, обгрунтована цінова стратегія, пов’язана з установленням найпривабливішого співвідношення в системі «ціна - якість» також дає змогу одержувати додаткові доходи, які дозволять збільшити витрати на підвищення якості.

***Інформаційні ресурси***

Дуже специфічним ресурсом сучасного виробництва стає інформація, що є умовою та елементом будь-якої виробничої діяльності. Високими темпами розвиваються ринки інформаційних ресурсів. Все більше місця в діяльності людей займають інформаційні технології, Internet. Інформація нині використовується для заміщення живої праці, сировини та енергії, стає необхідним елементом у формуванні доданої вартості продукції. Суцільні стрілки всередині матриці відбивають історичні тенденції розвитку продуктів. Перехід від індивідуального до серійного, а потім і масового виробництва супроводжується механізацією та автоматизацією і обов’язковою в цих умовах стандартизацією продукції.

Лише останніми роками відбулося поєднання автоматизації виробництва з ЕОМ з метою досягнення його гнучкості, що супроводжувалося підвищенням «інформатизації» виробничих процесів і продукції.

Тепер на високотехнологічних фірмах поєднуються переваги великомасштабного виробництва (за винятком рівня витрат) та індивідуальних потреб споживачів (наприклад, виготовлення автомобілів на замовлення).

Нині продукцію розрізняють за рівнем її інформаційного вмісту: інформація створює додану вартість більш інтенсивно, ніж інші складові. Інформація як важлива складова продукції стала правилом, а не винятком і поширюється поступово майже на всі галузі економіки.

Однак варто зазначити, що існують деякі базові галузі промисловості, де матеріальні складові й надалі переважатимуть всі інші компоненти.

Інформація нині стає новим джерелом доданої вартості, невід’ємною складовою виробничого потенціалу підприємства, оскільки існує та впроваджується у вигляді результатів наукових розробок, проектів і конструкторських рішень, а також у вигляді знань, навичок і досвіду персоналу підприємства. Інформація як ресурс має найбільшу цінність у такому вигляді:

даних про ринки збуту, потреби та іншої маркетингової інформації;науково-технічних розробок нових продуктів, матеріалів, технологій тощо; методик сучасних форм і методів планування, контролю, аналізу тощо; розробок відносно організації виробництва, праці та управління; пакетів програм для обробки економічної, науково-технічної, соціально-політичної інформації, для підтримки системи прийняття рішень на виробництві;документів, які регулюють діяльність підпри-ємства та його зв’язки із середовищем;банки даних і знань загального та спеціального спрямування тощо.

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

Інформацію не можна віднести до жодної зі звичних груп матеріальних ресурсів, однак без неї неможливо поєднати всі ресурси в систему певного типу з характерними ознаками - виробниче підприємство конкретної галузі, наукову організацію чи державну установу, - що різняться комбінацією ресурсів.

Інформація регулює споживання ресурсів, заміну одних іншими, а також їх економію, оскільки містить передовий досвід функціонування процвітаючих підприємств. Інформаційні ресурси стратегії все більше відіграють вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств.

***Енергетичні ресурси***

Окремо треба розглянути енергетичні ресурси. По-перше, це пов’язано з тим, що для економіки України та для кожного підприємства вони є лімітую-чим чинником і їхнє забезпечення та використання пов’язані з певними труднощами. По-друге, енергія в сучасному виробництві все частіше відіграє роль знаряддя праці, безпосередньо впливаючи на предмет праці, перетворюючи його в кінцеву продукцію. Ще в ХІХ ст. російський вчений С.Подолянський зазначав, що мірою виробничих можливостей суспільства може бути його енергетичний бюджет. Більшість підприємств України зму-шені зараз ретельно досліджувати енергомісткість власного виробництва, щоб скласти свій оптимальний енергетичний бюджет у межах існуючих об-межень. Властивості енергії як ресурсу полягають у тому, що енергія легко трансформується з одного виду в інший. Це дає змогу пристосувати її до всіх особливостей виробництва всередині підприємства за рахунок використання супутнього технологічним процесам тепла, вторинних ресурсів, утилізації відходів.

Потреба забезпечення достатнього обсягу енергії пояснюється ще й тим, що вона певною мірою є взаємозамінною з іншими ресурсами. Так, збільшення витрат енергії може пояснюватися не лише відсутністю її економії, а й процесом заміщення живої праці машинною.

Стратегії стосовно енергетичних ресурсів пронизують усю виробничу діяльність держави, починаючи з міжурядових домовленостей, стратегій енергопостачання окремих регіонів галузей, підприємств і відомств. Вони мають форму енергетичних програм і повинні забезпечити взаємозв’язок і взаємопогодженість дій різних суб’єктів господарювання. Розробка та впро-вадження ресурсних енергетичних стратегій, виходячи зі специфічних особ-ливостей енергопостачання в Україні, має специфічні особливості, які поля-гають у необхідності врахування кожним підприємством державної політики у цій сфері.

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

* 1. **Етапи складання бюджету**

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

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

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

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

* 1. **Поточне планування та бюджетування**

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

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

Поточне планування та бюджетування мають певні *переваги:*

***1) з точки зору витрат:***

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

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

* дають змогу прогнозувати надходження й використання грошей протягом року та встановлювати фінансові межі, в яких відбувається діяльність;
* дають змогу заздалегідь визначити де, коли і на яку суму можна забезпечити фінансування;
* підвищують імідж підприємства перед фінансовими організаціями (при якісному використанні методу та супутних йому елементів);

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

* зміст бюджетування змушує підприємство вивчати та прогнозувати місце продукції підприємства на ринках, тобто поступово виходити за межі різного періоду планування;
* дають змогу формулювати й виконувати дії, які поліпшують стан підприємства загалом;

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

* змушують детально аналізувати всі сторони діяльності підприємства;
* потрібні для розробки всебічно обгрунтованих планів, що регулюють діяльність усього підприємства та окремих його підсистем;
* є засобом кількісної оцінки досягнення короткострокових цілей підприємства (без емоційних і суб’єктивних поглядів керівників);
* є засобом виявлення відхилень («сигналів тривоги») в діяльності, пов’язаній з виконанням планів;

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

* чітко визначають місце, важливість і вартість кожної структурної ланки, її внесок у загальні результати;
* забезпечують координацію діяльності всіх підрозділів, спрямованої на досягнення кінцевих результатів;
* створюють умови для децентралізації відповідальності;
* підвищують гнучкість за рахунок розподілу обов’язків;

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

* створюють підстави для контролю за грошовими ресурсами та інвестиціями;
* дають змогу контролювати рентабельність (у широкому розумінні);

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

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

Бюджетування пов’язане з певними *труднощами:*

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

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

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

4) не замінює інші методи управління підприємством.

Поточне планування та бюджетування пройшли певний шлях розвитку, позбавляючись своїх недоліків і обмежень. Так, незмінні плани-кошториси поступово було замінено гнучкими бюджетами з інтервальними значеннями допустимих показників з ретельним обгрунтуванням значень по кварталах і місяцях. У США в 60-х роках значного поширення набули такі форми, як «програмне бюджетування», що орієнтувалося не на організацію, а на певний проект чи програму, що орієнтували кожний структурний підрозділ організації, незалежно від показників, досягнутих у звітному році, доводити необхідність свого існування, включення до планового бюджету на наступний рік. У такому вигляді система бюджетування використовується і нині.

Іще одним результатом застосування розвиненої системи бюдже-тування стало внутрішнє організаційне структурування підприємства за рахунок створення «внутрішніх центрів фінансової відповідальності», що були прообразами таких внутрішніх організаційних формувань, як «центри прибутків», «внутрішні венчури», «стратегічні господарські центри» тощо.  
 Традиційні методи поточного планування та бюджетування, що є необхідною складовою внутрішнього управління будь-яким підприємством, зараз включаються у фінансово-економічний механізм забезпечення його функціонування.

Повне бюджетування можливе в межах стратегічного управління на рівні підприємства (а не в умовах централізовано встановлених завдань) після детального опрацювання всіх складових, унаслідок чого складаються такі документи, як прогнози, програми та плани різних типів, на основі яких розроблюються бюджети: збуту, виробництва, робочої сили, витрат на виробництво, постачання, адміністративних і фінансових витрат, грошових ресурсів, капіталовкладень та ін. Це можливо за умов, коли плани - це інструмент розвитку підприємства, а не документ, сформований для полегшення централізованого контролю та регулювання.

***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Поясніть, чому формування і мобілізація ресурсів організації є важливою задачею, яку доводиться вирішувати керівництву.
2. Значення ресурстної стратегії і за якими складовими розподіляється?
3. Назовіть етапи складання бюджету?
4. Значення поточного планування та бюджетування. Які переваги вони мають?

***Завдання, вправи, тести***

**Завдання 1:**

1. Ресурсна стратегія - це :

а) метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків;

б) логіко-аналітичний та емоційний процес, який має спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати характеристики загальної мети;

в) узагальнена модель дій підприємства у ЗСР, необхідних для досягнення визначених цілей за допомогою координації та розподілу ресурсів компанії між окремими сферами її діяльності;

г) правельна відповідь відсутня.

2. Реалізація ресурсних стратегій означає:

а) формування нового або перетворення наявного виробничого потенціалу підприємства;

б) розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу;

в) правильна відповідь відсутня;

г) всі відповіді правильні.

3.Матеріально-сировинні ресурси, класифікують на такі групи:

а) основні матеріали; комплектуючі вироби; допоміжні матеріали;

б)сировина; основні матеріали; комплектуючі вироби; допоміжні матеріали; паливо;

в) сировина; основні матеріали;

г) основні матеріали; комплектуючі вироби.

4. Бюджети –це:

а) система розподілу і поповнення ресурсів;

б) найбільш поширений компонент формального планування і, поряд з управлінням за цілями, є головним управлінським інструментом;

в) зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості;

г) правильна відповідь відсутня.

5. Планування та бюджетування базується на:

а) контролі та управлінні «за відхиленнями»;

б) процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій;

в)заходи щодо раціонального транспортування, зберігання та використання;

г) правильні відповіді а), б) .

6. Бюджетування пов’язане з певними труднощами:

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

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

в) потребує певного досвіду й навичок від працівників (у протилежному разі можна навіть завдати шкоди);не замінює інші методи управління підприємством;

г) всі відповіді правильні.

7. Повне бюджетування можливе в межах стратегічного управління на рівні підприємства після детального опрацювання всіх складових, унаслідок чого складаються такі документи, як прогнози, програми та плани різних типів, на основі яких розроблюються бюджети:

а)збуту, виробництва, робочої сили, грошових ресурсів, капіталовкладень;

б) нових конкурентів, товарів, зміни в потребах;

в) витрат на виробництво, постачання, адміністративних і фінансових витрат;

г) правильні відповіді а), в).

8. Плани – це:

а) інструмент розвитку підприємства;

б) вибір і узгодження зі стратегією стилю управління організацією;

в) документ, сформований для полегшення централізованого контролю та

регулювання;

г) правильні відповіді б), в).

**ТЕМА 5: ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОВЕДЕННЯ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ**

***План викладу і засвоєння матеріалу:***

* 1. ***Опір як наслідок проведення змін.***
  2. ***Носії опору.***
  3. ***Стилі проведення змін.***

**5.1. Опір як наслідок проведення змін**

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

Запровадження стратегічних змін ускладнюється тим, що вони наштовхуються на опір. Як зазначав відомий італійський мислитель Н. Макіавеллі: "Слід усвідомлювати, що немає важчої та небезпечнішої справи, аніж заміна старих порядків новими. Хто б не виступав з такими починаннями, на нього чекає ворожість тих, кому вигідні старі порядки, і прохолодність тих, кому вигідні нові". Опір змінам може бути таким сильним, що його не вдасться побороти, тому, перш ніж впроваджувати зміни, необхідно проаналізувати й передбачити силу опору. Особливо актуальне прогнозування опору змінам у великих організаціях або в організаціях, які тривалий час існують без змін, тому що тут опір може набувати руйнівної сили і великих масштабів.

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

Повністю нейтралізувати опір неможливо, тому виникає необхідність зменшення його сили. Аналіз потенційних сил, які чинять опір, дає змогу виявити в організації працівників або їхні групи, які будуть особливо активними противниками, та з'ясувати можливі причини такої поведінки. Зменшити опір можна, об'єднавши людей у творчі групи, які сприятимуть цим змінам. Проводять також широку роз'яснювальну роботу щодо необхідності змін для вирішення стратегічних завдань.

Дослідження свідчать, що готовність людей до змін не є безмежною, але вона містить певні можливості. Для цього обов'язково потрібно брати до уваги психологічний чинник. Керівництво організації, проводячи зміни, має продемонструвати впевненість у правильності вибору і необхідності його реалізації, намагатися послідовно втілювати плани в життя, без зайвої поспішності. Хоча практично нереально досягти повного схвалення змін, особливо на початку їх втілення. Слід спокійно сприймати невеликий опір і терпляче ставитися до працівників, які спочатку опиралися, а потім змінили свою позицію.

**5.2. Носії опору**

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

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

* примушування;
* переконання;
* залучення.

Примушування може призвести до зростання напруженості у відносинах, розчарування і досить великого опору змінам. Переконання і залучення у різних комбінаціях присутні в методах адаптації, кризи, «управління опором» і передбачають формування умов для впровадження змін за допомогою застосування «поведінкових механізмів». «Поведінкові механізми» дають змогу створити умови для сприяння змінам і базуються на твердженні, що успіху можна досягти лише тоді, якщо: персонал розуміє причини змін, своє місце в цих процесах; працівники сприяють змінам на всіх етапах (у плануванні, впровадженні й аналізі); довіряють ініціаторам змін, вірять у те, що буде враховано їхні інтереси; мають право погоджуватися чи не погоджуватися з певними змінами. Через переконання й залучення можна уникнути розриву між плануванням і впровадженням змін.

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

***Примушування*** - це найконфліктніший метод впровадження змін. Цих недоліків можна позбутися, якщо до початку впровадження змін з’ясувати інтереси та потреби персоналу, виявити потенційні джерела опору чи підтримки і віднайти способи впливу на них. Це забезпечить організаційну підтримку змінам, у тому числі за допомогою сторонніх консультантів.  
 ***Адаптація*** - це процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій, що тривають досить довго. У такий спосіб можна вплинути на традиції, структуру влади, компетенцію керівників, тобто, передусім, на неформальні аспекти діяльності організації. Соціологи вважають цей метод найбільш органічним; його зумовлюють постійний вплив зовнішніх факторів; незадовільні результати діяльності підприємства, а також ініціатива творчих сил фірми.

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

Метод адаптації потребує спеціальних знань. Його треба підсилювати відповідною мотивацією, змінами в розподілі сил, способі мислення, компетентності. Адаптацію можна розглядати як попередній етап організаційних змін, але це не означає, що після впровадження організаційних змін соціально-психологічні фактори вийдуть з-під контролю. Бажання повернути все назад дуже настійливе, і про це треба пам’ятати.

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

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

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

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

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

***«Стартовий майданчик»*** - це джерела і ланки влади, підтримки та відповідальності, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність. Сили, що входять до «стартового майданчика», беруть участь у розробці планів процесу змін, визначають відповідальних осіб, схеми взаємодій та етапи перетворень.

Їхня діяльність передбачає:

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

В умовах «управління опором» дуже яскраво проявляються переваги переконання і залучення над примушуванням під час участі в організаційних змінах, оскільки тут можна використовувати весь спектр мотивації як окремих осіб (з урахуванням індивідуальних особливостей), так і всього колективу.  
 Три перших методи - примушування, адаптація та криза - дають змогу досить ефективно реагувати на зміни в конкретних умовах, але кожен із них має доповнюватися елементами «керування опором».

Для характеристики сутності «управління опором» треба розглянути «аналіз поля сил», який дає змогу об’єктивно оцінити ситуацію, що склалася в організації протягом ОР. Кожна організація - це сукупність осіб і різних груп зі своїми цілями та інтересами.

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

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

а) силу групи, зумовлену її чисельністю та ступенем влади;

б) агресивність;

в) механізм впливу;

г) вірогідність і силу тиску.

Кожна група в змозі мати «свій» сценарій ОР, що враховує групові інтереси. Треба аналізувати уявлення окремих посадових осіб, груп та їхніх лідерів про напрямок, зміст і доцільність загальних орієнтирів ОР. На основі такого аналізу можна досить чітко визначити опонентів і прихильників, з якими можна увійти в коаліцію.

* 1. **Стилі проведення змін**

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

* ***конкурентний стиль*** - керівник зорієнтований на силу, наполягає на утвердженні своїх прав, передбачає наявність переможця та переможеного; стиль самоусунення, при якому керівник виявляє низьку настирливість у реалізації змін, прагне знайти порозуміння з противниками;
* ***стиль компромісу*** передбачає наполягання керівництва на проведенні деяких змін і прагнення керівництва порозумітися з тими, хто чинить опір;
* ***стиль пристосування*** виражається в бажанні керівництва налагодити співпрацю, уникнути конфлікту при незначному наполяганні на прийнятті сформованих завдань; стиль співпраці характеризується тим, що керівництво прагне реалізувати свої підходи й порозумітися з опонентами змін.

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

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

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

Таким чином, для трансформації організації під час впровадження стратегії потрібно здійснити такі *заходи:*

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

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

***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Які заходи необхідно провести на підприємстві для подолання опору змінам?
2. Чому люди виступають головними носіями опору змінам?
3. Від чого залежить успіх проведення змін на підприємстві?
4. Які є види стилів?

***Завдання, вправи, тести***

**Завдання 1:**

1. Силу опору змінам розглядають як комбінацію чинників:

а) скрите ставлення до змін; прийняття змін;

б) прийняття чи неприйняття змін; відкрите чи скрите ставлення до змін;

в) неприйняття змін; відкрите до змін;

г) правильна відповідь відсутня.

2. Примушування - це

а) джерела і ланки влади, підтримки та відповідальності, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність;

б) сукупність осіб і різних груп зі своїми цілями та інтересами;

в) метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків;

г) правильна відповідь відсутня.

3. Адаптація – це:

а) процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій;

б) наявність переможця та переможеного;

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

г) правильні відповіді а), б).

4. «Стартовий майданчик» - це:

а) джерела і ланки влади, підтримки та відповідальності, що забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс і безперервність;

б) використання поетапного планового підходу до введення змін;

в) чисельність та ступінь влади;

г) всі відповіді правильні.

5. Організація – це:

а) керівництво прагне реалізувати свої підходи й порозумітися з опонентами змін;

б) прагнення керівництва порозумітися з тими, хто чинить опір;

в) сукупність осіб і різних груп зі своїми цілями та інтересами;

г) правильні відповіді б),в).

6. Конкурентний стиль – це :

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

б) керівник зорієнтований на силу, наполягає на утвердженні своїх прав, передбачає наявність переможця та переможеного; стиль самоусунення, при якому керівник виявляє низьку настирливість у реалізації змін, прагне знайти порозуміння з противниками;

в) стиль пристосування виражається в бажанні керівництва налагодити співпрацю, уникнути конфлікту при незначному наполяганні на прийнятті сформованих завдань;

г) всі відповіді правильні.

7. Підприємства, приймаючи рішення, мусять враховувати такі характеристики груп:

а) агресивність;

б) силу групи, зумовлену її чисельністю та ступенем влади;

в) механізм впливу, вірогідність і силу тиску;

г) всі відповіді правильні.

8. «Управління опором» передбачає :

а) вибір і узгодження зі стратегією стилю управління;

б) використання підходів з позиції логістики;

в) використання поетапного планового підходу до введення змін;

г) правильна відповідь відсутня.

**ТЕМА 6: ВЗАЄМОЗВ’ЯЗОК СТРАТЕГІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

***План викладу і засвоєння матеріалу:***

* 1. ***Опір як наслідок проведення змін.***
  2. ***Етапи еволюції ОСУ.***
  3. ***Варіанти взаємодії стратегії і структури***
  4. ***Класифікація ОСУ.***

**6.1. Опір як наслідок проведення змін**

Впровадження стратегій розвитку значною мірою стосується здійснення функціональних і ресурсних стратегій, що знаходить вираз у зміні систем, структур і процесів управління (згідно зі стратегією розвитку загального управління які забезпечують та окреслюють певні дії, що сприяють досягненню конкретних загальних і загальноконкурентних стратегій підприємства.

Підприємство, яке не вдосконалюється, не розвивається, не може розраховувати на успіх. Саме в цьому полягає суттєва відмінність між механізмами функціонування підприємства, які передбачають використання концепцій стратегічного планування та стратегічного управління:

* в першому випадку рішення стосується змін у системі «продукт - ринок»,
* в другому підприємства змінюють себе та оточення, в якому вони функціонують.

**6.2. Етапи еволюції ОСУ**

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

Найкращою є організаційна структура, яка відповідає: розміру та галузевій належності підприємства, динамізму й складності виробничо-управлінського апарату та зовнішнього середовища, а також особовому складу, кваліфікації та досвіду персоналу, що працює на підприємстві.

Тому треба сформувати таку ОСУ, яка б відповідала цим вимогам i сприяла виживанню та розвитку підприємства. Для побудови ОСУ практика менеджменту відпрацювала piзнi методи організаційного проектування. Процес організаційного проектування складається з таких стадій: аналіз, розробка, функціонування, які, в свою чергу, охоплюють великий перелік необхідних типів робіт.

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

* структурних і організаційних схем;
* положень про виробничі та функціональні підрозділи;
* посадових інструкцій;
* методичних матеріалів для організації документообігу та оформлення документів;
* методики інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності працівників апарату управління.

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

Кожна ОСУ має відповідати вимогам зовнішнього середовища та особливостям функціонування підприємства, а також забезпечувати певні реакції на зміни, не втрачаючи керованість підприємством.

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

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

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

Серед *внутрішніх факторів* можна виокремити:

* обсяг виробництва. Із зростанням обсягів виробництва доцільно перейти від універсальних підрозділів до спеціалізованих;
* чисельність i професійна структура працюючих; щодо цих показників керівництво має обмеження у вигляді нормативів підпорядкування. При великій кількості працюючих інколи доводиться створювати додаткові паралельні підрозділи;
* територіальне розташування.

Прийнята концепція «підприємства як відкритої системи» сприяє постійному розвитку та зміні співвідношення між окремими елементами. Як доведено досвідом діяльності консультаційної фірми Мак-Кінсі, для успішної перебудови організації, тобто набуття нею нових якостей, зміни треба проводити у зазначеній на рисунку послідовності .

***Формулювання стратегії*** - це найвідповідальніший етап, оскільки вона задає напрямок розвитку, основні параметри, яких має досягти організація для її реалізації. Як зазначалось, стратегія включає в себе цілі та способи їхнього досягнення, визначає дії, які треба виконати, щоб сформувати чи закріпити конкурентні переваги, використати свій виробничий потенціал та пристосуватись до вимог оточуючого середовища.

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

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

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

***Системи*** -в розумінні моделі «7S-Mak-Kiнci» - це впорядковані процеси управління, що відбуваються на підприємстві з допомогою багатьох спеціалістів, які беруть участь у прийнятті рішень. У нашому розумінні це динамічні характеристики управління, система прийняття управлінських рішень, за допомогою яких i відбуваються зміни. Чим відчутніших організаційних змін ми бажаємо досягти, тим нагальнішою є потреба в розробці та впровадженні нових загальних правил i норм функціонування підприємства. Зміни у правилах - системах прийняття рішень - впливовий інструмент розвитку i перебудови.

Уci дії та процес змін виконують люди.

Глибина змін, їхня спрямованість і якість залежать від структури та кваліфікації кадрів (штату чи персоналу) на підприємстві. Цей фактор пов’язаний також з питанням, яких якостей мають набути працівники для діяльності в системі, що створюється. Це проблема не стільки окремих керівників, підрозділів і виконавців, скільки загального організаційного Know-how підприємства.

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

Такий підхід вирізняє дві сторони управлінського процесу - керівника i підлеглих.  
 Зміни стилю керівництва тісно пов’язані з демінуючими та по-трібними для розвитку підприємства поведінковими та мислительними особливостями менеджерів. Опанування стратегічного мислення та усвідомлення необхідності створення ринково-орієнтованого підприємства спонукає до встановлення нових взаємин керівник-підлеглий.

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

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

Сутність ОА та проектування ОСУ передбачає певний перелік *етапів* його проведення:

1. Розробка плана-графіка ОА, де мають бути відображені:

1.1) цілі та об’єкти аналізу з чітким визначенням термінів, відповідальних осіб, виконавців методів досліджень, форми та методи контролю й аналізу,

механізми внесення коректив;

1.2) показники, що мають бути розраховані в процесі ОА;

1.3) форми оцінки результатів досліджень;

1.4) терміни проведення окремих операцій аналізу;

1.5) період, за який досліджується система управління;

1.6) форми зображення інформації і способи та місце використання

результатів.

2. Визначення пріоритетів розвитку підприємства та критеріїв оцінки рівня

управління.  
3. Визначення складу, структури, критеріїв і якості та відношень в ОСУ, що

проектується.  
4. Кількісний та якісний опис функціонування ОСУ, її переваг і недоліків.

5. Оцінка факторів, що впливають на ефективність роботи ОСУ.

6. Узагальнення отриманих даних і визначення рівня управління.

7. Діагноз організаційних дефектів у технології управління.

8. Розробка пропозицій щодо усунення організаційних дефектів.

9. Висновки, їхня конкретизація для використання на наступних стадіях перебудови ОСУ: Оцінка спроектованої ОСУ стратегічного типу

Помилки, які можуть бути зроблені в період розробки стратегічних ОСУ, нерідко виявляються лише у процесі її функціонування. А оскільки безпомилкової діяльності не буває, треба бути готовим до внесення необхідних коректив у діючі ОСУ і організаційні документи, що регулюють її функціонування. Крім того, необхідність удосконалення окремих підсистем ОСУ пов’язана з процесами змін, що зумовлені розвитком (занепадом) окремих елементів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому треба періодично виконувати організаційний аналіз та вносити корективи у діючі ОСУ.

Досвід вітчизняних підприємств свідчить, що багато з них мають «хворобу великих компаній», тобто дуже важко ідуть на радикальну перебудову ОСУ, обмежуючись частковими «косметичними ремонтами», не торкаючись їхніх недоліків: відсутність стратегії, надцентралізація; орієнтація на виробництво, а не на збут; відсталість технологій прийняття рішень; великі штати, ігнорування неформальних структур тощо.

**6.3. Варіанти взаємодії стратегії і структури**

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

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

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

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

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

В еволюції ОСУ підприємства прийнято окреслювати *три основних етапи:*  
І - класичні ОСУ: (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна);

ІІ- удосконалення лінійно-функціональної ОСУ;

ІІІ - перехід до стратегічних ОСУ.

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

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

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

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

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

стратегій. У протилежному випадку розвиток згідно з визначеними стратегіями практично неможливий.

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

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

*«Традиційні» ОСУ мають такі особливості, вони:*

* функціональні, централізовані, ієрархічні, стабільні;
* щільний розподіл праці (за всіма ознаками), спеціалізація діяльності,
* закріплення обов’язків у стандартних організаційних документах;
* механізм контролю - централізований із застосуванням всіх форм і методів.

*ОСУ в стратегічному управлінні мають такі особливості, вони:*

* децентралізовані, гнучкі, з універсальними (в тому числі тимчасовими) ланками, створеними «під мету»;
* принцип формування ланок: орієнтація на виявлення та розв’язання проблем;
* ОСУ - єдина команда, що користується як адміністративними, так і

соціально-психологічними методами координації та контролю.

З ускладненням виробничих систем ставали складнішими і ОСУ.

Можна простежити загальну тенденцію - перехід від жорстких ОСУ, зорієнтованих на поточну діяльність, до гнучких, спрямованих на розвиток.

ОСУ, зорієнтовані на поточну діяльність (тобто на прийняття стандартних рішень), як правило, більш стабільні, створені за функці-ональним принципом, ієрархічні, з досить глибоким розподілом праці (горизонтальним, вертикальним, функціональним, технологічним і кваліфікаційним), із закріпленням обов’язків і повноважень в організації, з розробленими стандартами діяльності та організаційними документами. Контроль за діяльністю - переважно адміністративний, централізований та спеціалізований за сферами та ланками.

Стратегічні ОСУ, зорієнтовані на реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, характеризуються більшою децентралізацією (різного типу), гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок, націлених на виявлення проблем і прийняття нових управлінських рішень. Лінійно-функціональні підрозділи можуть доповнюватись автономними ланками, створеними «під мету». Такі підрозділи можуть бути досить стабільними, створеними за лінійно-програмним принципом (тобто включеними до діючої ОСУ майже як відповідні функціональні підрозділи, але такі, що мають інший зміст діяльності) або на певний термін - до досягнення поставленої мети. Стратегічні ОСУ, крім того, покликані досягти балансу між стратегічною та поточною дія-льністю, забезпечити керованість процесами розвитку одних і скорочення інших напрямків діяльності. Усе це доводить, що стратегічні ОСУ, як правило, дуже складні й потребують високої кваліфікації від менеджерів для їх розробки і використання.

* 1. **Класифікація ОСУ**

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

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

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

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

Вимоги «стратегічного набору» до відповідних змін в ОСУ дося-гаються через стратегії диференціації/інтеграції у межах стратегії розвитку загального управління, відображених у децентралізованих ОСУ різних типів.

***Матричні структури***

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

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

***Переваги:***

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

***Недоліки:***

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

Матричні структури мають такі *основні характеристики*:

* органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення конкретних результатів зі збереженням чітко виражених функціональних, часових і територіальних аспектів діяльності за рахунок доповнення лінійно-функціональної структури;
* подвійне підпорядкування «цільових груп» і відповідних управлінських

ланок лінійно-функціональної структури;

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

Як кожне явище, матричні структури мають певні переваги та недоліки.  
Матричні структури існують в кількох варіантах. Їхні особливості залежать від характеру мети, яку передбачається досягти за їх допомогою та пов’язане з цим охоплення всіх або декількох стадій ділового циклу підприємства , а також ступеня автономності цих організаційних форм. Розрізняють проектні, продуктові, функціональні, програмні та фрагментарні ринково-стратегічні угруповання матричного типу. Прийняття рішень про формування структур матричного типу потребує ретельного обгрунтування. Вони не є панацеєю від недоліків ОСУ підприємства.

***Проектні структури***

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

* підтримка постійного пошуку та генерації нових ідей як основи розвитку;  
  сприяння проникненню стратегічних нововведень у діючі на підприємстві

правила та процедури за рахунок розробки певних проектів;

* впровадження проектів у повсякденну діяльність, щоб нові ідеї ставали

частиною оперативної роботи.

*Основні принципи створення проектних структур:*

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

***Організаційно-проектна група*** може бути оформлена як самостійна ланка підприємства (центр прибутків, венчур, відділення), існувати у статусі дочірньої фірми або входити до апарату управління як один із підрозділів. Останній варіант у вітчизняній літературі дістав назву «лінійно-програмні структури». Окрема проблема, яку по-різному розв’язують на підприємствах, - це створення органів координації для розробки та управління виконанням стратегічних програм. Вони можуть створюватись на таких *засадах:*

* формується спеціальний орган, який включається до діючої організаційної структури за лінійно-програмним принципом як один з відділів апарату управління, або має вигляд координаційної ради або комісії, до складу якої входять представники виконавців і співвиконавців;
* наділяється спеціальними повноваженнями діючий підрозділ.

***Переваги:***

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

***Недоліки:***

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

На підприємствах, де розроблені та виконуються одночасно кілька стратегічних програм (проектів), можлива досить складна внутрішня структура відділу (центру, комітету, ради) управління стратегічними програмами (проектами) (ВУСП).

Залежно від змісту програм, діяльність яких координується, можна виокремити такі *групи:*

* управління якістю та конкурентоспроможністю;
* соціальних досліджень; ефективності тощо.

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

* можливість концентрації фінансових ресурсів для подальшого їх інвестування;
* проведення НДПКР з досить широкого кола питань;
* формування кадрового потенціалу певної організації;
* можливість господарських маневрів при розподіленому ризику;
* можливість розробки та реалізації гнучкої ринкової стратегії на кількох сегментах ринку;
* перерозподіл влади і повноважень для поліпшення керованості за рахунок зменшення витрат часу та тривалості бюрократичних процедур тощо.

***Дивізіональні структури***

У великих виробничих системах з метою підвищення керованос-ті застосовується дивізіональна структура управління (рис.6.9). За рахунок делегування повноважень вона дає змогу створити децентралізовані ланки, створені за різними ознаками: за продуктом, за споживачами та за географічною ознакою.

В окремих випадках в одній ОСУ можуть поєднуватися дивізіони різних типів, роботу яких координує спеціальний орган.

Дивізіони (їх іще називають відділення) з часом формують власні апарати управління, де представлено підрозділи, різні за ступенем розвитку та чисельністю.

Дивізіональна структура має переваги й недоліки.

***Переваги:***

* швидка пристосовуваність до змін у зовнішньому середовищі;
* децентралізація управління: кожний дивізіон здійснює весь цикл

господарської та управлінської діяльності;

* зменшення мережі комунікацій, прискорення прийняття рішення, краща координація;
* націленість на якнайшвидше досягнення кінцевого результату.

***Недоліки:***

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

організацію.

***Стратегічні господарські центри***

З розвитком стратегічного управління з’явилася ще одна структуроутворююча база - продуктово-товарні стратегії. В ОСУ почали формувати самостійні організаційні одиниці, так звані стратегічні господарські центри (СГЦ) або «Strategic Business Unit» (SBU).

Концепцію SBU - Strategic Business Unit («стратегічну бізнес-одиницю», або, як прийнято серед вітчизняних науковців, «стратегічний господарський центр») - було розроблено менеджерами «Дженерал Електрик» (GE). Вони ввели це визначення для аналізу та оцінки діяльності великої та багатопрофільної організації. В основу поділу організації на СГЦ (SBU) покладено «портфель» бізнес-напрямків або стратегічних зон господарювання (СЗГ).

СЗГ або бізнес-напрямки одержали своє організаційно-управлінське оформлення у вигляді СГЦ (SВU). Всього у GE було іден-тифіковано та організовано 43 СГЦ (SBU).

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

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

Характеристиками СГЦ є кількісні та якісні показники ринків (СЗГ), що ним обслуговуються, конкурентна позиція, а також виробничо-господарські чинники, які формують його конкурентоспроможність.

Розрізняють *два типи СГЦ:*

1) децентралізовані ОСУ з повністю незалежними СГЦ, з фінансовим «самообслуговуванням». Ці СГЦ можуть існувати за умови: стійкої ринкової позиції, коли вони мають великий обсяг реалізації та прибутків, обмежену диверсифікацію виробництва, керовані апаратом управління (іноді - досить розвиненої форми з декількома структурними підрозділами) на чолі з менеджером, успішно реалізують стратегії зростання;

2) децентралізовані ОСУ з частково незалежними СГЦ, де відбувається

перехресне (централізоване і децентралізоване) фінансування.

Такі організаційні структури створюються в диверсифікованих фірмах, що мають нові та освоювані (нові) напрямки діяльності між якими потрібно перерозподіляти ресурси з метою досягнення загальної стратегії зростання через переливання прибутків з менш перспективних у більш перспективні напрямки. У цьому разі СГЦ може мати «урізаний» апарат управління, підпорядкований централізованому органу по стратегічному розвитку, в якому остаточно і формуються «портфель підприємства» та «стратегічний набір».  
Кожне підприємство - це унікальний об’єкт, і для кожного з них треба створити індивідуальну ОСУ.

Водночас приймаючи рішення про створення ОСУ з виділенням СГЦ, треба знати їх переваги та недоліки:

***Стратегічні переваги:***

* забезпечує стратегічну відповідність поєднання великої кількості різноманітних напрямків (business) у працюючу систему;
* полегшує координацію між окремими напрямками діяльності з несхожими стратегіями, ринками та можливостями зростання;
* дає змогу перенести основні операції зі стратегічного планування на відповідний рівень управління підприємством;
* допомагає вищим рівням управління встановлювати загальні стратегії для всього підприємства більш об’єктивно та ефективно;
* допомагає розподіляти ресурси з найбільшими можливостями зростання в довгостроковій перспективі;
* налагоджує більш тісну взаємодію між новими напрямками діяльності, які пов’язані з діючими;
* координує всі види діяльності, пов’язані з функціонуванням СГЦ;
* якнаслідок,підвищується прибутковість стратегічних дій у СГЦ;
* збитки та ліквідація окремих СГЦ не руйнують всієї організації.

***Стратегічні недоліки:***

* об’єднання у СГЦ кількох напрямків діяльності може обгрунтовуватися лише метою підвищення керованості, що призводить до перенесення недоліків адміністрування на нижчий рівень управління;
* створює додатковий зайвий рівень управління, що перешкоджає поширенню загальних рішень вищого керівництва;
* стратегічна координація між окремими напрямками діяльності об’єднаними СГЦ нерідко залежить від волі керівника СГЦ;
* створюються умови для конкуренції за кредити та прихильність вищих керівників.

***Централізовані формування в ОСУ стратегічного типу***

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

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

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

3. Центр - це «надбудова», яка виконує представницькі функції. У цьому контексті виникають сумніви щодо доцільності його існування та витрат на його утримування.

З метою координації діяльності окремих спеціалістів і забезпечення всебічного опрацювання управлінських рішень на певному етапі розвитку управління почали створювати так звані «штаби» - централізовані організаційні формування в основно-му дорадчого типу. Як правило, штаби не мають розпорядних повноважень, а лише готують рішення. Однак, як довела практика, реальна роль штабів суттєвіша порівняно з наданими повно-важеннями.  
 *«Штабне свавілля»* - це процес отримання штабами додаткових необгрунтованих повноважень, користуючись якими вони домагаються впровадження своїх рекомендацій. Це відбувається в такі *способи:*

1) вплив через керівника, якого переконали до дій під девізом: «Це наші спільні ідеї і ми повинні їх реалізовувати»;

2) підготовка розпоряджень, що віддаються штабом, з огляду на некомпетентність керівників і підлеглих у специфічних, вузькоспе-ціалізованих питаннях (може надати переваги окремим особам);

3) передача рекомендацій компетентному підлеглому некомпетентного керівництва з використанням «псевдоповноважень»;

4) застосування санкцій чи наказів у тих сферах діяльності, що непідпорядковані штабу (в порушення ролі штабів як консультаційної ланки взагалі);  
 5) віддача розпорядження з приводу бездіяльності лінійного керівника (підміна керівника).

Спостереження за діяльністю штабів допомагає виявити прорахунки розподілі влади та повноважень в організації.

Треба розрізняти «штаб» і «штаб-квартиру». В останньому випадку йдеться про централізований апарат управління, де приймаються основні стратегічні рішення.

Ці рішення стосуються:

* управління «стратегічним набором» підприємства;
* системи планування;
* розподілу капітальних вкладень у філії (відділення);
* фінансування із зовнішніх джерел;
* контролю за використанням фінансових ресурсів;
* формування та розвиток потенціалу підприємства (в тому числі виробничого,функціонального, науково-технічного, кадрового тощо);
* визначення технічної політики та розвиток досліджень;
* придбання, злиття, венчурні проекти;
* організаційного аналізу та розвитку;
* оптимізації та контролю прибутків;
* системи обліку і аудиту внутрішньої діяльності;
* визначення кадрової політики;
* формування та підтримки організаційної культури;
* форм та методів реалізації зв’язку з громадськістю і іншими агентами

зовнішнього середовища.

***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. У чому сутність взаємодії «стратегія – структура»?
2. Що таке організаційна структура управління підприємством?
3. Які фактори впливають на вибір ОСУ?
4. Що являють собою матричні структури? Основні характеристики матричних структур?
5. Що являють собою проектні структури? Основні принципи створення проектних структур?
6. Переваги і недоліки дивізіональних структур?

***Завдання, вправи, тести***

**Завдання 1:**

1. Організаційної структури управління підприємством має відповідати вимогам:

а) забезпечувати певні реакції на зміни, не втрачаючи керованість підприємством;

б) зовнішнього середовища;

в) особливостям функціонування підприємства;

г) всі відповіді правильні.

2.Системи – це:

а) діагноз організаційних дефектів у технології управління;

б) оцінка факторів, що впливають на ефективність роботи ОСУ;

в) впорядковані процеси управління, що відбуваються на підприємстві з допомогою багатьох спеціалістів, які беруть участь у прийнятті рішень;

г) всі відповіді правильні.

3.Система прийняття рішень – це:

а) впливовий інструмент розвитку i перебудови;

б) розробка пропозицій щодо усунення організаційних дефектів;

в) оцінка факторів, що впливають на ефективність роботи ОСУ;

г) правильна відповідь відсутня.

4.Сутність організаційного аналізу та проектування ОСУ передбачає:

а) кількісний та якісний опис функціонування ОСУ, її переваг і недоліків;

б) розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу;

в) певний перелік етапів його проведення;

г) правильна відповідь відсутня.

5. Розробка плана-графіка передбачає:

а) визначення пріоритетів розвитку підприємства та критеріїв оцінки рівня управління;

б) визначення складу, структури, критеріїв і якості та відношень в ОСУ, що проектується;

в) узагальнення отриманих даних і визначення рівня управління;

г) всі відповіді правильні.

6.Організаційна структура - це :

а) розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу;

б) рівень співробітництва, що існує між частинами організації та забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища;

в) система зв’язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління;

г) всі відповіді правильні.

7. Диференціація - це :

а) керівництво прагне реалізувати свої підходи й порозумітися з опонентами змін;

б) розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу;

в) досягнення стратегічних цілей у межах зовнішнього середовища;

г) правильна відповідь відсутня.

8. Інтеграція – це:

а) процес поступових, послідовних заходів, незначних реорганізацій;

б) силу групи, зумовлену її чисельністю та ступенем влади;

в) рівень співробітництва, що існує між частинами організації та забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища;

г) правильна відповідь відсутня.

9. Мета введення матричних і проектних структур передбачає:

а) підвищиння гнучкість ОСУ;

б) знайти організаційні форми виконання нових для діючих ОСУ робіт і делегувати повноваження;

в) здійснити децентралізацію прийняття рішень;

г) всі відповіді правильні.

10.Стратегічний господарський центр - це :

а) зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості;

б) організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця, для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктово-товарну стратегію;

в) зміни, які відбуваються під час виконання функцій;

г) правильна відповідь відсутня.

**ТЕМА 7: ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА Й УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

***План викладу і засвоєння матеріалу:***

* 1. ***Поняття організаційної культури.***
  2. ***Фактори, які впливають на організаційну культуру.***
  3. ***Культура і персонал підприємства.***

**7.1. Поняття організаційної культури**

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

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

**7.2. Фактори, які впливають на організаційну культуру**

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

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

До *вторинних факторів*, відповідно до концепції Шейна, належать:

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

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

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

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

Такого балансу можна досягти за умови, якщо враховуються особливості

функціонування системи соціально-психологічного супроводження стратегічних цілей, а також той факт, що будь-яке підприємство є не простою сумою особистостей, що до неї входять, а синтезом стосунків між ними, які породжують нову потенційну організаційну силу.

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

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

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

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

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

Елементи організаційної культури розглядалися в різних розділах. Наприклад, при характеристиці моделей середовища, сутності стратегій, а також ресурсних і функціональних стратегій, організаційних структур тощо. Тепер розглянемо деякі аспекти ОК, що є важливим для реалізації стратегічних планів, проектів і програм.

Останніми роками в менеджменті велика увага приділяється категорії «цінностей, що поділяються».

До них відносять основні філософські ідеї та положення, що прийняті в тому чи іншому підприємстві й становлять основу ОК.

Цінності визначають напрямок та умови (неписані норми, неформальні стандарти поведінки, прийняті всіма) діяльності працівників конкретного підприємства, які дають змогу кожній особі та підприємству загалом досягти успіху. Цінності, формуються, як правило, на неформальній основі, а поширюються, наприклад, через усне спілкування - у формі історій, міфів, легенд і метафор. Цінності, що поділяються, формуються кожним підприємством індивідуально. Значення цінностей в організації важко перебільшити: залежно від системи цінностей розрізняють різні типи ОК.

Ідентифікація типу ОК надає керівникам інформацію про можливості, характер та швидкість здійснення стратегічних змін.

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

Уже йшлося про необхідність встановлення певного порядку дій. Так, у разі «готовності» ОК сприйняти стратегії, можна починати зміни в організації з перебудови ОСУ та організаційного механізму, прийнявши стратегії «підтримки» або «зв’язку» щодо окремих елементів і всієї ОК.  
 Ще одна проблема - наявність так званих «субкультур» у межах великих організацій (наприклад, субкультури у наукових, збутових, виробничих та ін. підрозділах). Окремі групи можуть мати різні культурні орієнтації, тобто готовність відстоювати свої інтереси та переконання перед іншими. «Єдина культура» організації складається під впливом і на основі взаємопроникнення цих субкультур, оскільки завжди існують подібні та різні елементи ОК. Іноді цей процес потребує особливої уваги, спеціальних стратегій, пов’язаних насамперед з реалізацією глобальних стратегій, зорієнтованих на освоєння нових ринків, купівлю, злиття та створення зарубіжних філіалів тощо.

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

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

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

Цей підхід потребує від керівника набуття певних знань і навичок.

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

Керівни - стратег повинен *вміти*:

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

Крім того, він має бути комунікабельним і вміти організувати колективну працю.

Варто зазначити, що неабияке значення для забезпечення успіху підприємства мають особисті якості керівника.

*Особисті якості керівника-стратега:*

* схильність до ризику, швидка реакція;
* перспективність, свобода мислення, схильність до творчості;
* твердість характеру та вміння доводити діло до кінця, тобто цілеспрямованість;
* уміння знаходити підтримку в людей, формувати власний авторитет;
* схильність до навчання;
* лідерські якості, «чарівність» і харизма;
* комунікаційні якості тощо.

Особисті якості, знання та навички допомагають оцінити здатність тієї чи іншої людини до стратегічної діяльності, розробити спеціальні навчальні заходи та індивідуальні «кар’єрні» стратегії. Кожен фахівець, який прагне набути певних якостей, щоб очолити стратегічно-орієнтоване підприємство, має ретельно досліджувати особисті можливості та обмеження, щоб у повсякденній праці над собою розвивати свої можливості та переборювати свої недоліки.

***Питання для роздуму, самоперевірки, повторення***

1. Що таке організаційна культура? Складові організаційної культури?
2. Охарактеризуйте фактори, які впливають на організаційну культуру підприємства?
3. Типи організаційної культури залежно від цінностей в організації?
4. Визначення послідовності дій залежно від зміни організаційної культури в процесі впровадження стратегій?

***Завдання, вправи, тести***

**Завдання 1:**

1. Організаційна культура – це:

а) метод, який потребує великих витрат і небажаний з точки зору негативних соціальних наслідків;

б) розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу;

в) певний набір цінностей та очікувань, які поділяються працівниками компанії та передаються від одного покоління працівників до іншого;

г) правильна відповідь відсутня.

2. Які фактори впливають на організаційну культуру:

а) критеріальна база відбору, призначення, звільнення з організації;

б) ставлення до роботи і стиль поведінки керівництва, критеріальна база заощадження співробітників;

в) точки концентрації вищого керівництва, реакція керівництва на критичні ситуації, які виникають в організації;

г) всі відповіді правильні.

3.Функції керівника –це:

а) напрямок розвитку, основні параметри, яких має досягти організація для її реалізації;

б) розуміння, підтримка позитивно спрямованої організаційної культури;

в) регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства;

в) правильна відповідь відсутня.

4.Система соціально-психологічного супроводження покликана:

а) зосередити увагу кожного з членів колективу на виконанні власних обов’язків;

б) сприять балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини;

в) сприяти досягненню відповідного балансу між сприйманням стратегії та нових характеристик діяльності підприємства;

г) всі відповіді правильні.

5. Система соціально-психологічної підтримки стратегічного управління має такі переваги:

а) можливості застосування колективних знань та досвіду;

б) розподіл та спеціалізація праці, які створюють основу для ефективної роботи кожного та функціонування організації загалом;

в) взаємозалежність відповідальності та захисту, які допомагають зосередити увагу кожного з членів колективу на виконанні власних обов’язків;

г) всі відповіді правильні.

6. Ідентифікація типу ОК надає керівникам інформацію про:

а) можливості, характер та швидкість здійснення стратегічних змін;

б) ефективними методами прийняття рішень;

в) слабоструктуровані проблеми;

г) правильна відповідь відсутня.