

Управління змінами – це планування, організація, мотивація та контроль нового стану підприємства з використання знань, моделей, методів та технологій, а також адаптація даних змін до умов діяльності підприємства як на рівні нього самого, так і на індивідуальному, тобто на рівні людей. Дане визначення, на відміну від існуючих, характеризує управління змінами, як комплексний підхід та містить всі необхідні елементи: ураховує людський чинник та всі об'єкти змін, відповідає самому поняттю управління шляхом урахування всіх основних функцій управління.

### *Література:*

1. Управління змінами. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління\\_змінами](https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_змінами).
2. Hiatt Jeff The definition and history of change management. *Prosci: Change Management Learning Center*. URL: [https://www.prosci.com/resources/articles?utm\\_source=tutorials.htm&utm\\_medium=redirect&utm\\_campaign=cm](https://www.prosci.com/resources/articles?utm_source=tutorials.htm&utm_medium=redirect&utm_campaign=cm).
3. Prosci's Change Management Maturity Model™. *Change Management learning Center Prosci: Change Management Learning Center*. URL: <http://www.change-management.com/ecmlab/ECM-Lab-Preread-M-Model.pdf>.
4. BNET Business Dictionary. URL: <http://dictionary.bnet.com/definition>.
5. Case Western reserve University. URL: <http://www.change-management-coach.com/difinition-of-chage-management.html>.
6. English Dictionary. URL: [http://www.collinsdictionary.com/dictionary/English/change-management?Show\\_Cookie\\_Policy=true](http://www.collinsdictionary.com/dictionary/English/change-management?Show_Cookie_Policy=true).
7. LaMarshGlobal. URL: <http://www.lamarsh.com/approach>.
8. Pelletiere Vincent. Organization Self Assessment to Determine the Readiness and Risk for a Planned Change. *Organization Development Journal*. 2006. № 24(4). P. 38-43.
9. Business Dictionary. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/change-management.html>.
10. SHRM – Society For Human Resource Management. URL: **Error! Hyperlink reference not valid.**[.org/Pages/default.aspx](http://www.shrm.org/Pages/default.aspx).

## **ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ У РІЗНИХ ТИПАХ КОРПОРАТИВНИХ УТВОРЕНЬ**

*Грабар Д.*

*Науковий керівник: Кирчата І.М., к.е.н., доцент  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

На сучасному етапі розвитку економічної думки склалося уявлення про корпорації як про організації зі складною багаторівневою системою управління і відповідальності. У зв'язку з цим і мета діяльності корпорації виглядає досить складно. Маса підприємців переконані, що їх головна мета – максимізація прибутку. На противагу цьому підходу відомий економіст П. Друкер стверджував, що максимізація прибутку є хибною концепцією незалежно від того, чи йдеться про короткостроковий або довгостроковий прибуток.

П. Друкер запропонував новий підхід до формулювання цілі корпорації: виживання компанії. Інші економісти пропонували іншу назву – безпека [1]. Прагнення домінувати на ринку передбачає наступне формулювання мети корпоративних утворень: максимальне зростання і досягнення контролю над максимальною часткою ринку.

Р. Сайерт і Дж. Марч у своїх роботах запропонували бачення, що не корпорації мають цілі, а люди мають цілі [2].

Цілі корпорації (як економічні, так і соціальні) формуються в процесі переговорів її суб'єктів, а тому проблема цілепокладання корпоративних утворень є досить складною і суперечливою.

Проте безліч корпоративних утворень функціонують досить успішно, використовуючи при цьому ефект спеціалізації, поділу праці, диверсифікації, різних нововведень, тобто реалізації різних стратегій, які не можуть бути реалізовані без відповідного цілепокладання.

Можна виділити короткострокові й довгострокові цілі корпорацій; цілі монокорпорацій (не мають дочірніх і залежних фірм і здійснюють виробництво на власних потужностях) і мережевих корпорацій (що мають дочірні і залежні компанії).

Короткострокові цілі формуються на період від кварталу до року, а горизонт цілепокладання визначається середньою нормою віддачі на активи і середнім рівнем оборотності капіталу. Постановка короткострокових цілей характерна, в першу чергу, для монокорпорацій: саме на цьому рівні можна визначити ефективність виробництва.

Для побудови довгострокових цілей потрібна реалізація спеціальних чинників зниження невизначеності, які, в кінцевому рахунку, також ведуть до оптимізації віддачі активів. При реалізації поставлених цілей корпорація стикається з непередбаченими обставинами та опором зовнішнього середовища. Компанія може навіть збанкрутувати, тому при формуванні економічної мети вона повинна забезпечувати зовнішню і внутрішню економічну гнучкість (безпека, виживання) за рахунок використання особливих стратегій поведінки та додаткових резервів.

Так звані, цілі внутрішньої гнучкості забезпечуються грамотним виробничим і фінансовим управлінням акціонерним суспільством, індикаторами якого виступають різні показники ліквідності.

В свою чергу, цілі зовнішньої гнучкості можуть забезпечуватися наступними стратегіями:

1) оборонна стратегія (збільшення числа різних типів покупців; диверсифікація; розширення географії збуту);

2) наступальна стратегія (проведення власних наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок з їх успішним освоєнням; використання найбільш перспективних технологій, участь в галузях, що розвиваються).

З точки зору досягнення глобальної мети розвитку корпорації (максимальна норма повернення інвестицій) виділяють два види стратегій: портфельні та конкурентні стратегії.

Очевидно, що портфельні стратегії доступні тільки для мережевих корпорацій, в той час як конкурентні стратегії реалізуються як в рамках монокорпорацій, так і на рівні окремих корпорацій, що входять в об'єднання.

Портфельні стратегії засновані на виборі стратегічних галузей бізнесу (стратегічних зон господарювання), для яких формуються стратегічні центри господарювання [1]. Стратегічні зони господарювання (СЗГ) формуються на основі таких ознак: галузь, в якій працює корпорація; асортимент товарів, що випускаються; ринки збуту; використовувані технології та ресурси; життєвий цикл товарів і технологій; сегмент споживання. Складність розробки портфельних стратегій полягає в тому, що визначається не тільки сформована зона, а оцінюються також можливі майбутні стратегічні зони господарювання. Тобто потрібно відмовитися від «погляду всередину» і орієнтуватися на зовнішнє середовище. При оцінці СЗГ використовують такі параметри, як можливості росту даної СЗГ, перспективи віддачі капіталу, ліквідність компанії, очікуваний рівень стабільності та конкуренції в даній СЗГ [1].

Конкурентна стратегія визначає різні підходи за допомогою яких компанія буде діяти в кожній стратегічній галузі та відповідає на питання щодо наявності економічних переваг в разі освоєння обраної СЗГ [1].

Виділяються наступні види конкурентних стратегій:

- стратегія максимізації частки ринку за рахунок мінімізації витрат і цін на готову продукцію;
- стратегія максимізації частки ринку за рахунок інвестування в перспективні нові технології і нові товари;
- стратегія розширення виробленого асортименту для задоволення різноманітних потреб покупців;
- стратегія диференціації ринкових ніш даної компанії.

На нижніх рівнях системи цілей формуються більш детальні – функціональні стратегії досягнення цілей, які доцільно класифікувати за видами ресурсів, що використовуються корпорацією в процесі реалізації загальної стратегії досягнення глобальної мети.

Маркетингові стратегії відображають підходи корпорації до спеціалізації на ринку, методи виходу на ринок з новим товаром, способи прогнозування формування попиту (реклама, знижки), організації системи товаропровідних потоків (постачання сировини і матеріалів, транспорт, канали збуту). Монокорпорації зосереджені на товарному маркетингу (розширення попиту даних товарів на певних ринках), тоді як мережні корпорації просувають на ринок свій імідж в цілому, фірмову марку і більшою мірою займаються фінансовим маркетингом.

Фінансові стратегії визначають способи залучення фінансових ресурсів корпорацією, умови запозичення і розрахунків з інвесторами, методи оцінки рентабельності активів, ризиків та методи досягнення бажаної норми ефективності, методи оптимізації структури фінансового капіталу і роботи з оборотним капіталом.

Очевидно, у мережевих корпораціях більше можливостей для залучення фінансових ресурсів з фондового ринку і більше гнучкості в їхньому використанні.

Організаційні стратегії визначають способи формування організаційних структур управління, розподілу повноважень, обов'язків і відповідальності між різними структурними ланками і працівниками, кадрового та організаційно-нормативного забезпечення. При цьому, якщо монокорпорації основним джерелом ефективності вбачають в формуванні організаційних структур управління, то мережні корпорації мають додаткові можливості для розвитку на основі створення особливих структур вищих органів управління.

Виробничі стратегії формуються на базі історично сформованої спеціалізації виробництва, досягнутих масштабам діяльності, наявного типу виробництва та виду технології, матеріально-технічних ресурсів, наявного резерву в області НДДКР. Обрана виробнича стратегія виступає базою для формування організаційної структури управління корпорацією. Даний тип стратегії притаманний саме монокорпораціям.

Монокорпорації при досягненні поставлених цілей використовують внутрішні цілі, інтенсивні методи підвищення ефективності управління виробництвом. Мережні корпорації мають більш широкий спектр стратегій досягнення цілей, більше можливостей для забезпечення стійкості та безпеки. Таким чином, особливість цілепокладання корпорацій полягає в тому, що постановка цілей і розробка стратегій здійснюються в результаті перетину інтересів різних суб'єктів, що беруть участь в її роботі. Різноманітність цілей суб'єктів призводить до того, що на різних етапах свого існування корпорація може дотримуватися різних цілей і використовувати різні стратегії.

#### *Література:*

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2009. 416 с.
2. Львов Ю.А., Русинов В.М., Саулин А.Д., Страхова О.А. Управление акционерным обществом в России. М.: ОАО «Типография «Новости», 2005. 256 с.

## **ВПРОВАДЖЕННЯ АУТСОРСИНГУ В СФЕРІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ**

*Єр'оміна В.В., Масалов Є.І.*

*Науковий керівник: Федотова І.В., к.е.н., доцент  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

Розвиток вітчизняної економіки на сучасному етапі визначається глобалізацією, посиленням конкуренції, інституційними перетвореннями, активним поширенням інформаційних технологій в управлінні.

Конкуренція, що посилюється, динамічне та невизначене ринкове середовище обумовлюють необхідність пошуку та впровадження інноваційно