

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

**з дисципліни «Стратегічне управління»**

для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
економічних спеціальностей

Дозволено до друку  
Вченою радою університету  
Дозвіл № 69/24/4.9  
від 19 вересня 2024 р.

Харків 2024

**УДК 658.5.011**

**С83**

Рецензенти:

**Н. Е. Аванесова**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова;

**О. М. Чупир**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри оподаткування Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця;

**В.Л. Дикань**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту;

**І.В. Федотова**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.

**Стратегічне управління: навч. посіб. / Криворучко О. М.,  
С83 Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. – Харків: ФОП Панов А. М.,  
2024. 224 с.**

**ISBN 978-617-8113-90-2**

Посібник спрямований на ґрунтовне вивчення теоретичних основ та практичних питань, які стосуються формування та реалізації стратегії розвитку підприємств на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються в його діяльності з метою підтримки здатності до ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища, розрахований на надання здобувачам вищої освіти навичок у галузі управління процесом побудови стратегії розвитку підприємства, створення системи ефективного управління підприємством, управління стратегічним потенціалом підприємства, курування процесами оновлення підприємства, створення організаційної структури, ефективного розподілу службових обов'язків, системи контролю.

**УДК 658.5.011**

**ISBN 978-617-8113-90-2**

© Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г.,  
Гетьман О. О., 2024  
© ХНАДУ, 2024

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
Розділ 1 Теоретико-методичні основи стратегічного управління.....	7
1.1 Об'єкт, предмет, мета, задачі та зміст дисципліни «Стратегічне управління». Стратегічне управління як реалізація цільового підходу.....	7
1.2 Передумова виникнення і розвитку стратегічного управління. Оцінка середовища.....	16
1.3 Аналіз внутрішнього середовища організації.....	34
1.4 Школи стратегій. Посилки, критика, контекст та внесок .....	59
1.5 Стратегічне управління як система. Стратегічна сегментація.....	77
1.6 Класифікації організаційних структур підприємств та їх відповідність стратегічним підходам.....	93
Розділ 2 Шляхи, рушійні сили, умови побудови процесу стратегічного управління.....	112
2.1 Вплив стратегічного управління на життєвий цикл підприємства.....	112
2.2 Функціональні конфлікти як рушійні сили стратегічного розвитку підприємства .....	120
2.3 Різновиди стратегій розвитку .....	138
2.4 Створення інновації цінності як показник стратегічного розвитку організації.....	142
Розділ 3 Управління стратегічними змінами .....	155
3.1 Стратегії впровадження технологічних інновацій.....	155
3.2 Управління стратегічно-організаційними змінами.....	164
3.3 Управління в умовах стратегічної несподіванки.....	170
3.4 Зв'язок між дивізіоналізаційними та диверсифікаційними процесами в контексті стратегічного управління підприємством.....	177
3.5 Стратегія розвитку галузі та регіону .....	187
Рекомендована література.....	193
Глосарій термінів.....	204
Додатки.....	216

## ВСТУП

Стратегічне управління як науковий напрямок є особливо актуальним, так як підприємства потребують системного і спланованого розвитку на перспективу. Досвід трансформації економік інших країн світу свідчить про те, що макрореструктуризація неможлива без проведення адекватних змін на мікрорівні. Оскільки розвиток підприємства здебільшого залежить від того, наскільки якісно та своєчасно здійснюються стратегічні зміни з метою досягнення стратегічних цілей, якісний стратегічний менеджмент є основою своєчасного оновлення та розвитку підприємства. Актуальність цього наукового напрямку також визначається необхідністю удосконалювати існуючі та розвивати нові принципи та методи управління підприємствами у зв'язку з тим, що зовнішнє середовище стає все більш динамічним і складним.

Отже, поглиблене вивчення певних питань стратегічного управління, які сприяють підвищенню теоретичних і практичних умінь, що стосуються аспектів ефективності управління підприємством в сучасних швидко змінюваних умовах господарювання, є доволі актуальним.

Завданнями вивчення дисципліни “Стратегічне управління: засвоєння здобувачами вищої освіти методичних основ стратегічного управління на підприємстві; управління стратегічним потенціалом підприємства; засвоєння основ організаційного дизайну та оволодіння основами проектування посадових позицій; формування вмінь щодо визначення впливу факторів зовнішнього середовища підприємства на результати його діяльності; оволодіння методикою щодо застосування системи показників оцінки ефективності трансформації організаційних структур підприємств; надбання навичок щодо системного застосування шкіл стратегічного менеджменту в процесі побудови стратегії розвитку; формування вмінь до визначення стилів топ-менеджменту та побудови системи ефективного управління підприємством; володіння навичками щодо здійснення необхідних змін складових стратегічного потенціалу підприємства; придбання навичок щодо застосування в роботі наукових методів: пізнання, теоретичного

узагальнення й порівняння, системного аналізу та синтезу, структурного, графічного, економіко-математичного моделювання, експертних оцінок, симплексного методу лінійного програмування; оволодіння методикою формування динамічних систем функціональних конфліктів як рушійних сил розвитку підприємств.

Здобувач вищої освіти повинен знати: сутності процесу побудови стратегії розвитку та визначення стратегічного потенціалу підприємства;

сутності поняття «розвиток підприємства» як філософської та економічної теорії; основних факторів, що впливають на процес побудови стратегії розвитку підприємства; головних посилок, критики, контексту та внеску шкіл стратегічного менеджменту; підходів шкіл стратегічного менеджменту в управлінні процесом побудови стратегії розвитку підприємства; параметрів дизайну організаційних структур; особливостей стилів топ-менеджменту; основ побудова системи ефективного управління підприємством; структури функціональних конфліктів як рушійних сил стратегічного розвитку підприємства; шляхів створення інновації цінності як показнику розвитку підприємства; методів та підходів щодо впливу стратегічного менеджменту на життєвий цикл підприємства.

Здобувач вищої освіти повинен вміти: використовувати підходи шкіл стратегічного менеджменту в управлінні процесом побудови стратегії розвитку підприємства; застосовувати принципи управління стратегічним потенціалом підприємства; застосовувати на практиці комплексний підхід щодо використанні шкіл стратегічного менеджменту в управлінні процесом побудови стратегії розвитку підприємства; визначати вплив факторів та типу зовнішнього середовища діяльності підприємств; обґрунтовувати проблемні питання щодо визначення конфігурації та параметрів дизайну організаційних структур підприємств; визначати стиль топ-менеджменту в залежності від рівня впливу факторів зовнішнього середовища та планувати конфігурації організаційної структури підприємства; формувати динамічні системи функціонального конфлікту в процесі стратегічного управління; володіти інструментарієм оцінювання ефективності трансформації конфігурації підприємства; оцінювати перспективи розвитку

підприємства; збирати, накопичувати та аналізувати інформацію щодо певних питань, які розглядаються в рамках вирішення завдання; формувати сукупності міжособистісних відносин, пов'язаних з розвитком підприємства; формувати процеси щодо управління підприємством в процесі розвитку; здійснювати оцінку перспектив розвитку та безпосередньо побудови стратегії розвитку підприємства.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Об'єкт, предмет, мета, задачі та зміст дисципліни «Стратегічне управління». Стратегічне управління як реалізація цільового підходу

### Основні питання

1. Об'єкт та предмет стратегічного управління як наукового напрямку.
2. Мета, основні завдання дисципліни «Стратегічне управління».
3. Первинні поняття з теорії стратегічного управління підприємством. Основні методи дослідження.
4. Уявлення про значення теорії стратегічного управління підприємством в сучасному світі.

Усі науки розрізняються за предметом і об'єктом дослідження.

Відомо, що об'єкт науки – це зв'язна сукупність елементів дійсності, що становить науковий і практичний інтерес та є стороною реальності, на вивчення якої спрямована дана наука.

Предмет науки – це сторона об'єкта, на вивчення якої спрямовані конкретні дослідження в даній галузі.

Отже, об'єктом стратегічного управління є процеси, що пов'язані з реалізацією місії, генеральних цілей підприємства.

Предметом стратегічного управління є теоретико-методичні основи та практичні аспекти, що пов'язані з реалізацією місії, генеральних цілей підприємства.

Метою даного курсу є оволодіння теоретико-методичними основами процесу стратегічного управління, подальше застосування рекомендацій на практиці.

Основні завдання курсу:

– оволодіння методикою стратегічного менеджменту на підприємстві;

– надбання навичок щодо застосування підходів шкіл стратегічного менеджменту в управлінні процесом побудови стратегії розвитку підприємства;

– оволодіння основами організаційного дизайну;

– формування вмінь щодо визначення впливу факторів зовнішнього середовища підприємства на результати його діяльності;

– оволодіння методикою щодо застосування системи показників оцінки ефективності трансформації підприємств;

– формування вмінь щодо визначення стилів топ-менеджменту та побудови системи ефективного управління підприємством;

– володіння навичками щодо здійснення необхідних змін складових стратегічного потенціалу підприємства;

– придбання навичок щодо застосування в роботі наукових методів: пізнання, теоретичного узагальнення й порівняння, системного аналізу та синтезу, структурного, графічного, економіко-математичного моделювання, експертних оцінок, симплексного методу лінійного програмування;

– оволодіння методикою формування динамічних систем функціональних конфліктів як рушійних сил розвитку підприємств.

До основних методів дослідження, що застосовуються при вивченні вказаної дисципліни, відносяться: метод пізнання, теоретичного узагальнення й порівняння; системного аналізу; морфологічного аналізу та синтезу; структурного моделювання; графічного моделювання; експертних оцінок; економіко-математичного моделювання.

Метод системного аналізу являє собою послідовність дій щодо встановлення структурних зв'язків між змінними або елементами системи, що досліджується. Спирається на комплекс загальнонаукових, експериментальних, статистичних, математичних методів.

Метод морфологічного аналізу та синтезу призначений для пошуку нових рішень на основі розподілу системи на підсистеми та елементи, формування підмножин альтернативних варіантів реалізації кожної підсистеми, комбінування різних варіантів рішень системи із альтернативних варіантів рішення підсистеми, вибору найкращих варіантів рішення системи.

Метод графічного моделювання заснований на побудові моделей за допомогою різних рисунків – графіків, діаграм, схем, в тому числі взаємозалежностей економічних показників між двома та більше змінними.

Метод структурного моделювання являє собою моделювання систем та підсистем, складу та зв'язків між елементами системи.

Центральним поняттям стратегічного управління є поняття стратегії. Цей термін прийшов в економічну науку з військової та дослівно означає «мистецтво ведення військ у бою». В економіці інтерес до стратегії пов'язаний із тим, що вона: дозволяє скласти підприємству маршрут до бажаних результатів і таким чином захистити себе від конкурентів; допомагає підприємству сфокусувати свої дії та енергію на певних кінцевих результатах та координувати ці дії; позиціонує підприємство як для співробітників, так і для сторонніх; допомагає зменшити невизначеність для підприємства та його працівників, отримати менше стресових ситуацій.

У існуючій літературі стратегію визначають як явище, як процес, як інструмент. Стратегію як явище, тому що це об'єктивна реальність. Стратегію як процес, тому що вона передбачає переклад підприємства звідти, де воно зараз, туди, де воно хоче знаходитися. Визначення стратегії як інструменту означає, що вона може серйозно допомогти підприємству, яке опинилося в умовах нестабільності.

У економіці немає однозначного тлумачення цього терміну (табл. 1.1).

Таблиця 1.1– Деякі визначення поняття «стратегія», що відображають ускладнюючий характер розвитку підходів щодо стратегічного управління

Визначення стратегії	Автор	Основний підхід
1	2	3
1. Стратегія, як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дії та пріоритетних напрямів щодо розміщення ресурсів	А. Чандлер, 1962р.	Довгострокові цілі розробляються та не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації

Продовження табл. 1.1

1	2	3
2. Стратегія, як метод визначення конкурентних цілей	Гарвардська школа бізнесу, 1965р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, які компанія буде продовжувати та/або почне здійснювати
3. Стратегія, як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони	М.Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає у досягненні організаційних конкурентних переваг над суперниками у кожній сфері бізнесу
4. Стратегія, як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового та функціонального рівнів	І. Ансофф, 1965р; Д.Стейнер, 1977р; П. Лоранж, 1977р та інші	При розробці стратегії слід виділяти корпоративні, ділові та функціональні цілі з погляду різного їхнього впливу на процеси правління в організації
5. Стратегія, як послідовна та інтегрована структура управлінських рішень	Г.Мінцберг, 1987р	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів, які служать для контролю за ефективністю досягнення стратегічних орієнтирів.
6. Стратегія, як спосіб визначення економічних та неекономічних переваг, які організація має намір надати основним заінтересованим групам		Стратегія набуває соціальної спрямованості і розглядається з точки зору корпоративної філософії та організаційної культури
7. Стратегія, як засіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	Г.Хамель, 1989р	Основу конкурентоспроможності становлять особливі здібності фірми та внутрішні ресурси
8. Стратегія, як набір дій та підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А.Томпсон, 1995р	Стратегія одночасно є преактивною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)

Як вбачається з табл. 1.1 у міру зростання вимог довкілля змінювався зміст поняття стратегія.

В даний час є велика кількість визначень понять «стратегія». Мінцберг, Альтсренд, Лемпел доводять, що таке багатопланове поняття як «стратегія» не може бути визначено однозначно. Тому вони пропонують визначати стратегію з п'яти напрямків:

1. **стратегія** – це план, орієнтир чи напрямок розвитку підприємства з сьогодення у майбутнє;

2. **стратегія** – це принципи чи модель поведінки;

3. **стратегія** – це позиція;

4. **стратегія** – це перспектива;

**5. стратегія** – це прийом, маневр із метою перехитрити суперника.

Виходячи з цього, у процесі подальшого розгляду під стратегією розумітимемо всі п'ять напрямків.

Стратегічне управління спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує та проводить своєчасні зміни на підприємстві, що відповідають виклику з боку оточення та дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість підприємству розвиватися в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Отже, сутність стратегічного управління полягає в формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємств на основі контролю та оцінки змін, що відбуваються в його діяльності з метою підтримки здатності до виживання і ефективного функціонування в умовах різних типів зовнішнього середовища.

Стратегічне управління на підприємстві складається з таких п'яти головних процесів:

1. Формування стратегії.
2. Організація виконання стратегічних завдань.
3. Координація дій з реалізації стратегічних завдань.
4. Мотивація на досягнення стратегічних результатів.
5. Контроль за процесом виконання стратегії.

Стратегічне управління також складається з п'яти компонентів:

1. Визначення сфери підприємницької діяльності (довгостроковий напрям, місія).
2. Перетворення місії в довгострокові та короткострокові цільові показники діяльності.
3. Розробка стратегії досягнення показників.
4. Реалізація стратегії.
5. Оцінка.

Стратегія дає відповіді на такі питання:

1. Що є наш бізнес сьогодні?
2. Яким повинен стати бізнес завтра?
3. Якими є наші товари, послуги, ринки?
4. Що треба зробити для досягнення поставлених цілей?

Реалізація процесів стратегічного управління здійснюється за допомогою розробки та прийняття стратегічних рішень.

Стратегічними рішеннями називають управлінські рішення, що орієнтовані на майбутнє та закладають основу для прийняття оперативних рішень, що пов'язані з певним ризиком внаслідок необхідності врахування впливу зовнішнього середовища діяльності підприємств та/або залучення значних ресурсів.

До числа стратегічних рішень, наприклад, можна віднести такі: трансформація підприємства; впровадження нових форм оплати праці; вихід на нові ринки збуту; злиття підприємств, тощо.

Виконання стратегії розвитку передбачає формування стратегічного потенціалу підприємства, відповідної структури до обраної стратегії розвитку, створення корпоративної культури, ефективної системи управління.

Система управління підприємством - це безперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або підприємства в цілому для найкращих результатів з позицій досягнення поставленої мети.

Ефективна система управління організації складається з відділів компанії, її підсистем і взаємодій, які забезпечують її функціонування.

Система управління організацією є складним організмом, що складається з керуючої та і керованої частин. Керуюча частина складається з дирекції, менеджерів і інформаційного відділення, які забезпечують діяльність керівництва. Керована частина – це численні організаційні та функціональні відділення, які зайняті операційними процесами.

Основними елементами, з яких складається система управління підприємством, вважаються такі: мета; принципи та методи управління; завдання, що випливають з мети; організаційні, виробничі та комунікативні процеси; рішення; документообіг та інше.

Науковий напрямок «Стратегічне управління» є особливо актуальним у сучасних умовах, так як підприємства потребують системного розвитку на перспективу. Досвід оновлення економік інших країн світу свідчить про те, що макротрансформація неможлива без проведення адекватних змін на мікрорівні. При

цьому, ефективне стратегічне управління підприємством здебільшого залежать від того, наскільки його організаційна структура та стиль топ-менеджменту відповідають типу зовнішнього середовища його діяльності.

Для досягнення стратегічних цілей необхідно якісно та своєчасно управляти стратегічними змінами, які, в свою чергу, можливо здійснити тільки при наявності відповідного стратегічного потенціалу підприємства.

Як правило, стратегію визначають як генеральний план дій, що визначає пріоритети стратегічних завдань.

Відомим є також таке визначення.

Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства й затвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей.

На даний час при розробленні стратегії розвитку для підприємства використовують визначення, що надав Г. Мінцберг у книзі «Стратегічне сафарі. Екскурсія по нетрях стратегічного менеджменту», а саме, стратегія підприємства – це перспектива, прийом, принципи поведінки, позиція та план, але кожна в свій час та у відповідності до ситуаційних факторів.

В сучасних умовах успішна реалізація стратегії розвитку підприємства значною мірою залежить від ефективного використання його стратегічного потенціалу.

Розуміння сутності поняття «стратегічний потенціал» потребує, перш за все, розуміння змісту категорії «потенціал».

Прихильники однієї теорії вважають, що потенціал слід розглядати як систему матеріальних та трудових факторів, що забезпечують досягнення цілей виробництва.

Відповідно до другої теорії, потенціал – це цілісне вираження сукупних можливостей колективу для виконання нових завдань.

Таким чином, науковці розглядають потенціал будь-якого підприємства як систему, що складається: з фінансово-економічного потенціалу: основні виробничі й невиробничі фонди, оборотні фонди і матеріальні запаси, фінансові і нематеріальні ресурси; трудового потенціалу, який визначається можливостями зайнятого персоналу до створення якої-небудь продукції; управлінського потенціалу (здібності менеджменту ефективно використовувати

ресурси підприємства, приймати оптимальні рішення щодо розвитку організації тощо), інноваційного потенціалу (тобто здібностями підприємства до відновлення виробництва, зміни технології, тощо); інформаційного потенціалу (можливості щодо необхідного інформаційного забезпечення для оперативного прийняття управлінських рішень).

Необхідно відзначити, що стратегічний потенціал формують тільки ті ресурси, які можуть бути змінені в результаті реалізації стратегічних рішень. Крім того, завжди слід пам'ятати, що стратегічний потенціал підприємства істотно залежить від умов, в яких протікає діяльність підприємства, і схильний до постійних змін.

Для досягнення стратегічних цілей необхідно якісно і своєчасно управляти стратегічними змінами, які, в свою чергу, можливо здійснити тільки при наявності відповідного стратегічного потенціалу підприємства.

Стратегічний потенціал – можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей.

Складовими стратегічного потенціалу підприємства слід вважати: управлінський, техносистемний, фінансовий, економічний, кадровий, потенціал конкурентоспроможності (ринковий), інноваційний, інформаційний, соціально-політичний (стосовно сегменту ринку), історичний (стосовно компанії), при цьому кожна з десяти складових потенціалу є інтегративною та визначається експертами з урахуванням застосування різних методів. Якщо перші дев'ять складових не викликають сумніву в необхідності їх оцінки, то історична складова вимагає роз'яснення.

Наведемо одне з відомих визначень поняття «історія». Історія – дійсність в її розвитку, русі. Дане твердження є істиною і для історії організації. Минуле не можна змінити, але даний дає можливість виправити помилки минулого, створити позитивний імідж підприємства або почати його діяльність з «чистого аркуша».

Нескладно визначити наявність кореляційного зв'язку між ефективністю менеджменту і рештою складових потенціалу, які є вторинними по відношенню до вказаного.

Таким чином, об'єктом управління стратегічним потенціалом підприємства є процес управління, що пов'язаний з реалізацією

можливостей підприємства, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Предметом управління стратегічним потенціалом підприємств є основні принципи, методи та підходи до управління стратегічним потенціалом, а також інструментальні засоби для забезпечення реалізації сформованої стратегії розвитку підприємства.

Існуючі методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства слід об'єднати у вісім груп:

- 1) методи, засновані на аналізі порівняльних переваг;
- 2) методи, засновані на теорії рівноваги підприємства та галузі;
- 3) методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- 4) методи, засновані на теорії якості товару;
- 5) матричні методи оцінки конкурентоспроможності;
- 6) метод, заснований на теорії мультиплікатора;
- 7) метод порівняння з еталоном;
- 8) інтегральний метод (оцінка виробничого потенціалу підприємства, інноваційного потенціалу, маркетингового потенціалу, управлінського потенціалу мотиваційного потенціалу).

Найбільш поширеним в науково-практичній діяльності є метод експертних оцінок, який не тільки об'єднує переваги всіх зазначених вище методів, а й оптимізує алгоритм розрахунку.

Принципи управління стратегічним потенціалом:

1. Загальні: цілеспрямованості, правової регламентації, наукової обґрунтованості, єдності науки та практики, балансу інтересів, динамічності, адаптивності, плановірності.

2. Системні: цілісності, структурності, відкритості, ієрархічності, синергії, комплексності, взаємозамінності, взаємозалежності.

3. Критеріальні: достатності, затребуваності, прогресивності та унікальності, націленості на розвиток, своєчасності, орієнтації на інновацію цінності.

Послідовність застосування основних етапів процесу управління стратегічним потенціалом підприємства:

- а) підготовчий етап;
- б) діагностичний етап;
- в) етап прийняття рішень;
- г) етап контролю та прогнозування.

## Контрольні питання до підрозділу 1.1

1. Що є об'єктом і предметом наукового напрямку «Стратегічне управління»?
2. Що є метою дисципліни «Стратегічне управління»?
3. Перелічить основні завдання напрямку «Стратегічне управління».
4. Які наукові методи дослідження Вам відомі?
5. Перелічить головні процеси стратегічного управління.
6. Які рішення називають стратегічними?
7. Ваше уявлення про значення теорії стратегічного менеджменту в сучасних умовах.
8. Надайте визначення стратегії та стратегічному потенціалу підприємства.
9. Перелічить основні складові стратегічного потенціалу підприємства.
10. Які принципи управління стратегічним потенціалом підприємства вам відомі?
11. Перелічить основні етапи процесу управління стратегічним потенціалом підприємства.
12. Які методи оцінки стратегічного потенціалу підприємства вам відомі?

Література: [1,3,11,20]

## 1.2 Передумова виникнення і розвитку стратегічного управління. Оцінка середовища

### Основні питання

1. Розвиток як загальний принцип пояснення історії природи, суспільства та пізнання.
2. Вклад представників німецької класичної філософії в уявлення «розвиток».
3. Відмінності в розумінні понять «ефективність функціонування» та «розвиток підприємства».
4. Розвиток підприємства як керований процес.
5. Розвиток підприємства як перехід на якісно новий рівень шляхом трансформаційного процесу.

6. Фактори прямого та непрямого впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства.
7. Основні характеристики зовнішнього середовища.
8. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища діяльності підприємств.
9. Метод експертної оцінки – метод векторних переваг.
10. Типи зовнішнього середовища діяльності підприємств.
11. Внутрішнє середовище підприємства.

Не все нове в ході змін або оновлень може привести до позитивного результату, оскільки не усе нове є прогресивним. Прогресивним є те, що ефективно, незалежно від функції часу, тобто від того, в якому тимчасовому інтервалі виникла ця зміна.

З іншого боку, зміни можуть вплинути на якість і ефективність діяльності, але принципова основа діяльності організації може залишитися колишньою. Зміна — в наявності, а розвитку немає.

Розвиток має місце тільки тоді, коли система отримує нові інтегративні (інтегративність – об'єднання, координування окремих частин, аспектів у ціле) властивості, відсутні у неї раніше.

З урахуванням вищесказаного, за допомогою методу морфологічного аналізу та синтезу, спробуємо розглянути суть того, що вкладається в термін «розвиток» та в чому особливості цього явища, характерного з точки зору розвитку організації.

Енциклопедія менеджменту визначає розвиток таким чином. Розвиток – безповоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів. Тільки одночасна наявність усіх трьох вказаних властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін: оборотність змін характеризує процеси функціонування; відсутність закономірності характерна для випадкових процесів катастрофічного типу; за відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес втрачає характерні для розвитку єдині, внутрішньо взаємозв'язані лінії. У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкту, який виступає як зміна його складу або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів або зв'язків). Здатність до розвитку становить одну із загальних властивостей матерії та свідомості .

Аналізуючи це поняття, слід акцентувати увагу на тому, що у вказаному визначенні розглядається необхідність наявності якісних змін в об'єкті дослідження для визначення факту розвитку.

У повсякденному вживанні, на думку З. Бурика, автора наукової праці «Стан наукової розробки проблеми державного регулювання сталого розвитку. Державне управління: удосконалення та розвиток», поняття розвиток тісно пов'язаний з поняттям прогрес. Проте у сфері філософського й наукового вживання воно фіксує буття системи як єдність прогресу та регресу, оновлення й руйнування, самоствердження та самознищення. На думку науковця, якісні зміни, новизна, ускладнення та спрощення – це характеристики, що надають конкретний сенс поняттю розвиток та мають бути пов'язані із специфічним способом буття об'єкту, його тимчасовими, просторовими формами. Залишаючись важливим методологічним і світоглядним орієнтиром, категорія «розвиток» за потребою вступає у все тісніший контакт з різноманітними формами людського досвіду, з уявленнями та критеріями, що виробляються в них.

Вчений вказує, що філософське осмислення поняття «розвиток» спочатку будується на протиставленнях руху та спокою, мінливості й стійкості, перетворення та збереження.

У європейській культурі поняття «розвиток» починає набирати категоріальний і світоглядний сенс протягом часу від античності до середньовіччя в ході становлення поняття історії. У зв'язку з поняттям історії поняття «розвиток» набирає відтінки, що намічають спрямованість, зв'язаність, поступальність процесів, що відбуваються в природі та в суспільстві. Формується образ розвитку як руху вгору.

У XVII – XIX сторіччях «розвиток» починають розглядати ширше. До поняття «розвиток» стали відносити появу нових речей та ідей: у природі – виникнення структур, функцій, систем, у суспільстві – створення нових пристосувань, виявлення ресурсів, формування засобів практичної та теоретичної діяльності.

У XIX столітті поняття «розвиток» і поняття, які з ним пов'язувалися, вводяться у світ кількісних вимірів.

На цьому етапі видається можливим створення деякої загальної концепції «розвитку», підкріпленої чіткими кількісними

показниками. Далі у своїй роботі З. Бурик дає таке визначення: «Розвиток – поняття, що характеризує якісні зміни об'єктів, появу нових форм буття, існування різних систем, воно зв'язане з перетворенням їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків разом з поняттями руху, становлення, процесуальності» .

Зазначаємо, що у вказаному визначенні автор теж визначає необхідність наявності якісних змін в об'єкті дослідження для визначення факту розвитку.

І. Біла у книзі «Євразійська мудрість від А до Я» визначає «розвиток», як філософську категорію: «Розвиток – філософська категорія, що виражає процес руху, зміни цілісних систем. Це універсальна та фундаментальна властивість буття, яка складає спеціальний предмет дослідження діалектики» . Це філософське визначення відкриває можливість розглядати «розвиток» як зміни, що відбуваються в системі, що важливо при адаптації цього поняття на площину розвитку підприємства.

Якнайповніше визначення, з точки зору філософії, дає філософський словник, попри те, що в цьому визначенні якісна зміна об'єкту не пов'язана з будь-якою формою його трансформації.

«Розвиток – безповоротна, спрямована, закономірна, послідовна зміна матерії, включаючи найвищу форму її існування – свідомість, її універсальну властивість. У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкту – його складу або структури.

Розвиток — загальний принцип пояснення історії природи, суспільства і пізнання».

В. Посна в у «Новітньому філософському словнику» при визначенні поняття «розвиток» звертає увагу не лише на якісні зміни при появі нових форм, але і на перетворення внутрішніх і зовнішніх зв'язків.

«Розвиток – характеристика якісних змін об'єктів, появи нових форм буття, інновацій і нововведень, що пов'язано з перетворенням їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Виражаючи, передусім процеси змін» . Автор звертає увагу на те, що концепції розвитку тісно пов'язані з розумінням процесуальності й мінливості систем та явищ.

У соціології первинне усвідомлення процесуальності було пов'язане з введеним Кантом співвідношенням соціальної статичності та соціальної динаміки, а усвідомлення історичності – з розробкою гегелівського принципу логічної та історичної єдності. Суспільство описувалося при цьому в різних концептуальних моделях, що вводили свої розуміння ідеї розвитку:

1. Організмичній (лінія Спенсера, в якій вже розділялася структура як будова (форма) цілого, та функція, як способи діяльності та трансформації цілого);

2. Системній (лінія Дюркгейма з двома продовженнями: функціональним імперативізмом Парсонса та функціональним структуралізмом Мертона);

3. Системно-процесуальній (лінія Сорокіна, що ввів уявлення про процес як будь-який вид модифікацій і трансформацій, що стосуються як кількісних, так і якісних параметрів об'єкту або системи);

4. Альтернативній (у відношенні до попередніх) моделі лінії символічного інтеракціонізму (немає соціальних структур, є структури взаємодії), лінія Бурдьє (аналіз взаємодіючих соціокультурних полів);

5. Цивілізаційній (лінія Тойнбі і Шпенглера) – локалізація різних типів розвитку в самодостатніх соціокультурних цілісностях);

6. Стадіальній. Розвиток визначався як зміна способів виробництва, що конституюють особливі цілісності, суспільно-економічні формації .

Проблема розвитку зв'язується в цих моделях з циклічністю або спрямованістю процесуальних змін, їх одно- або багатовекторністю, їх однозначною перед заданістю або можливістю альтернатив, з еволюційним або стрибкоподібним (революційним) характером змін. Вчений також акцентує увагу на тому, що розвиток багато в чому ототожнюється з процесуальною мінливістю й протиставляється фазам консервації й (чи) стагнації цілісностей.

У філософському енциклопедичному словнику під редакцією О. Шевченко «розвиток» визначається як закономірна, спрямована якісна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів. Одночасна

наявність цих властивостей відрізняє розвиток від інших змін. У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкту.

Істотну характеристику розвитку складає час, оскільки всякий розвиток здійснюється в реальному часі та тільки час виявляє його спрямованість .

С. Сегеда у роботі «Управління розвитком організації» приводить декілька визначень цього терміну, а саме:

– «Розвиток — процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, досконаліший; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого» ;

– «Розвиток — це зміна, але не кількісна, а якісна (на відміну від зростання, вдосконалення й тому подібне), й при цьому не будь-яка, а тільки позитивна. Система, яка в цьому випадку змінилася, з новими властивостями ефективніша, ніж раніше, виконує свої функції або виявляє нові функції (на відміну від регресивних якісних змін, що призводять до розкладання системи);

– «Розвиток припускає якісне перетворення та оновлення двох взаємозв'язаних частин: об'єкта та суб'єкта дії» .

Я. Борисенко у короткому енциклопедичному словнику філософських термінів дають таке визначення: «Розвиток – єдність процесів руйнування та творення, що призводять до появи нового. Якщо новий краще за старий, такий розвиток прогресивний, якщо навпаки, то регресивний».

М. Багорка у глосарії філософських термінів визначає «розвиток», як загальний принцип пояснення історії природи, суспільства та пізнання. «Розвиток може бути прогресивним, по висхідній лінії, і регресивним, по низхідній. Загальний розвиток забезпечується рухом матерії в просторі-часі-якості» .

Це визначення об'єднує філософські категорії простір-час-якість у понятті «загальний розвиток».

Ю. Якубенко у книзі «Філософія науки: Словник основних термінів» відмічає: «Розвиток – еволюція, що має своїм результатом якісні зміни процесу, предмета, явища. Як правило, супроводжується зіткненнями протилежних інтенцій об'єкту, що мають як внутрішній, так і зовнішній характер. Розвиток буває різних типів: прогресивний, регресивний, циклічний, антагоністичний, кооперативний та ін. Розвиток — це, як правило,

еволюційний процес, що відбувається з відносно великою, за людськими мірками, швидкістю. Особливо велике значення вивчення процесів розвитку та його закономірностей має для геологічних, біологічних, педагогічних, психологічних і соціальних наук, предмети вивчення яких зазнають ряд якісних змін за відносно короткий час». На думку автора, розвиток — це передусім еволюція, при цьому він не залишає розвитку шансу на революційне (стрибкоподібне) перетворення, хоча й вказує на високу швидкість цього процесу.

В.Н. Савченко у книзі «Початок сучасного природознавства» продовжують розвивати філософську спрямованість визначення. «Розвиток — закономірна зміна матерії та свідомості, їх універсальна властивість; власне розгортання до тих пір «згорнутого», виявлення речей, частин, станів, стосунків, які були й раніше, існували, але не були доступні сприйняттю. Розвиток буває або екстенсивним або інтенсивним». Автори вказують на закономірність цього процесу, його інтенсивний або екстенсивний характер.

В усіх розглянутих вище визначеннях загальним ядром, суттю поняття є глибока філософська ідея розвитку, визначена Гегелем, найяскравішим представником німецької класичної філософії, який будував діалектику як вчення про загальний розвиток.

Діалектика показала принципову відмінність і в той же час єдність двох типів розвитку – еволюції та революції. Сучасна наука досліджує складно організовані об'єкти, що самостійно розвиваються, – системи, в яких відбуваються, зокрема, нелінійні, стрибкоподібні перетворення.

Перелічені вище визначення включають необхідність наявності якісних змін в об'єкті дослідження для визначення факту розвитку. З іншого боку, розвиток має місце тільки тоді, коли система здобуває нові інтеграційні властивості та, як вже вказувалося вище, зміни, що впливають на якість і ефективність діяльності, призводять до оновлення принципової основи діяльності. Тобто здійснюється рух від простого до складного, від нижчого до вищого, від старого до нового.

Стосовно теорії управління організаціями, навіть на сучасному етапі, існує точка зору, згідно якої будь-яку позитивну зміну в

організації вважають її розвитком. Слід зазначити, що таку позицію навряд чи можна вважати коректною. Зміни можуть внести деякі коригування в діяльність організації, але принципова основа технології та принципові характеристики виробничих результатів можуть залишатися незмінними. І хоча зміна в наявності – розвиток відсутній.

За аналогією з поняттям «розвиток», неправильно ототожнювати будь-яку позитивну зміну з прогресивним і сучасним. Зміна вважається успішною, якщо освоєння покладеного в його основу нового засобу дозволило вирішити завдання розвитку організації.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі у роботі «Основи менеджменту» визначають організаційний розвиток як довготривалу роботу з удосконалення процесів рішення проблем й оновлення в організації шляхом ефективного спільного регулювання культурних постулатів організації при особливій увазі до культури усередині формальних груп робітників за допомогою агента змін або каталізатора, застосовуючи теорію та технологію прикладної науки про поведінку, включаючи дослідження дією .

«Організаційний розвиток, на думку консалтингової групи «Четвертий вимір», — це особливий вид діяльності, який спрямований на вивчення, ідентифікацію та залучення до виробництва персоналу компанії, його розвиток такими способами, при яких організація стає самостійно оновлюваною системою, яка змінюється залежно від зміни цілей».

Вільний словник термінів, понять і визначень з економіки, фінансів і бізнесу пропонує таке визначення поняття «Розвиток організації»:

«Розвиток організації – процес, спрямований на зміну образу дій співробітників підприємства з метою підвищення ефективності її функціонування та поліпшення клімату в межах фірми» .

Г. Монастирський у роботі «Теорія організації» визначають «розвиток організації» як процес досягнення найбільш ефективного їх функціонування з точки зору співвідношення результату функціонування та витрат. Досягнення найбільшої ефективності функціонування — матеріальна основа поступового розвитку організацій .

Г. Мінцберг у книзі «Стратегічне сафарі. Експурсія по нетрях стратегічного менеджменту» написав: «Виходить, що стратегія належить до тих слів, в які ми, визначаючи їх, вкладаємо один сенс, а при вживанні — інший» .

Аналогічна ситуація спостерігається при аналізі визначення «розвиток організації». Сенс поняття «розвиток організації» стосовно практично визначається авторами вказаних джерел як «ефективність функціонування» без урахування придбання нових інтеграційних властивостей і оновлення принципової основи діяльності, що є засадничими чинниками при діалектичному підході до категорії «розвиток».

Науковці І.В. Тюха, І.О. Денисюк у роботі «Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства» хоча дають більш розширене визначення розвитку, вважають, що розвиток повинен бути заснований на засадах інтенсивності за наявності у даного підприємства істотного науково-технічного потенціалу.

О.П. Пащенко в статті «Стратегічний розвиток підприємства» пропонує таке визначення поняття «керований розвиток».

«Керований розвиток – це процес або підтримка підприємства в плановому розвитку, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку підприємства для досягнення мегацілі існування системи – формування адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоздатності та забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної чи світової економіки».

Трийд О. М. у статті «Принципи та підходи до управління доходами підприємств» акцентує увагу на спрямованості організацій на стратегічну перспективу. Основною метою управління доходом (як вважає вчений) має бути орієнтація на збільшення прибутку, але не на його максимізацію, а на досягнення певного цільового розміру, узгодженого із загальними стратегічними цілями розвитку підприємства.

Слід зазначити, що в представлених вище визначеннях простежується підхід до розуміння «розвитку підприємства» як до окремо взятого об'єкту, без урахування діалектичної складової, у тому числі зовнішнього середовища.

Вчені В.А. Забродський, М.О. Кизим, В.С. Пономаренко, дають розширене визначення розвитку, конкретизуючи його щодо економіко-виробничої системи. На їх думку, розвиток економіко-виробничих систем являє собою процес переходу системи у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури та складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування.

Д.К. Воронков пропонує таке визначення розвитку: «Розвиток – це незворотні, закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальна властивість» .

Що стосується розвитку організації, то крім інтенсивного й екстенсивного, вченим розглядається також інноваційний тип економічного зростання, при цьому основною передумовою для ініціації процесів інноваційного розвитку є зміни внутрішнього потенціалу та стану його зовнішнього середовища .

На жаль, у представлених вище визначеннях, «розвиток організації» не розглядається як керований процес, спрямований на позитивні зміни в позначений час.

Поширеною точкою зору є думка, що «розвиток організації» – довгострокова програма вдосконалення можливостей організації вирішувати різні цілі, особливо шляхом підвищення ефективності управління, що відображено в роботах відомих вчених .

Для визначення суті поняття «розвиток організації», використовуються вказані вище визначення поняття «розвиток», за допомогою методу морфологічного аналізу та синтезу, який ґрунтується на підборі можливих рішень для окремих частин завдання при подальшому систематизованому отриманні їх поєднань з використанням діалектичного підходу.

З урахуванням сказаного вище, визначення поняття «розвиток» стосовно організації надалі розглядається у такому визначенні.

Розвиток організації – категорія, що характеризується як закономірний, керований процес, спрямований на позитивні зміни, у тому числі трансформаційні, в позначений час з метою підвищення ефективності функціонування, досягнення якісно нового стану, що є необхідним критерієм існування організації.

Передумови виникнення стратегічного управління. Період з 80-х років XIX ст. до 30-х років XX ст. був епохою масового виробництва, що характеризувалася процесом формування інфраструктури масового виробництва. Головним завданням підприємств була максимізація обсягів виробництва однорідного товару з мінімальними витратами.

Період із 30-х до 50-х років XX ст. називають епохою масового збуту. Критичною точкою переходу став момент, коли пропозиція однорідної дешевої продукції перевищила попит. У цей період зароджується маркетинг як філософія бізнесу, в центр уваги якої було поставлено необхідність виявлення, передбачення, формування і задоволення потреб клієнтів.

З середини 50-х років розпочинається постіндустріальна епоха, котра триває досі. Головними рисами нової епохи є прискорення темпів НТП. Сучасна епоха характеризується посиленням інтенсивності конкуренції в цілому й ускладненням її структури, що в сукупності зі зростанням вартості робочої сили та сировинних ресурсів посилило інтернаціоналізацію або глобалізацію підприємницької діяльності.

Аналіз епох засвідчує прискорення темпів зміни параметрів зовнішнього середовища у часі. Ці фактори в сукупності ускладнили управління організаціями.

Ідеологія стратегічного управління ґрунтується на припущенні про неможливість із достатньою мірою точності передбачати довгострокові тенденції, тобто вона характерна для постіндустріальної епохи.

Головна ідея переходу до стратегічного управління полягала в усвідомленні необхідності перенесення центру уваги вищого керівництва на зовнішнє середовище для того, щоб відповідним чином і вчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ньому. До факторів, що впливають на процес побудови стратегії розвитку підприємства слід віднести фактори як прямої, так і непрямої дії.

Так, наприклад, середовище містить фактори прямого впливу, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Під факторами непрямого впливу розуміють фактори, які можуть не здійснювати прямого впливу на організацію, але позначатися на її функціонуванні.

Отже, склад середовища прямої дії: споживачі, конкуренти, постачальники ресурсів, держава у вигляді представницьких і виконавчих органів. Склад середовища непрямой дії: економічні, політичні, соціокультурні фактори; науково-технічний прогрес.

Надалі необхідно визначитися з основними характеристиками зовнішнього середовища, якими є складність та динамічність. Невизначеність і ворожість зовнішнього середовища підприємства є наслідками існуючого рівня динамічності середовища (з урахуванням його складності), а не навпаки. Особливо це має значення у раз побудови організаційної структури підприємства, так як в першу чергу, слід здійснити аналіз динамічності та складності зовнішнього середовища. Але також слід розуміти неможливість визначення рівня впливу зовнішнього середовища, не маючи «системи відліку», при цьому також слід зазначити, що «абсолютної системи відліку», як відомо, не існує.

Визначення та оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства можуть здійснюватися за допомогою методів факторного аналізу. Існують два типи зв'язків, які підлягають дослідженню в процесі факторного аналізу: функціональні й стохастичні. Для аналізу функціональних зв'язків - ланцюгових підстановок, абсолютних і відносних різниць, інтегральний метод тощо; при стохастичних - кореляційний, дисперсійний, компонентний.

Існують також такі методи визначення впливу факторів:

- метод порівняння, який дозволяє оцінити роботу підприємства, визначити відхилення від планових показників, встановити причини їх виникнення й виявити наявні резерви;

- індексний метод, який застосовується при вивченні складних явищ, окремі елементи яких є невимірними, а як відносні показники (індекси) необхідні для оцінки виконання завдань;

- балансовий метод передбачає співставлення взаємопов'язаних показників з метою визначення й виміру їх взаємного впливу. При застосуванні балансового методу аналізу зв'язок між окремими показниками повинен бути виражений у формі рівності підсумків, отриманих в результаті різних співставлень;

- метод SWOT – аналізу;

– метод дослідження операцій, сутність якого полягає в застосуванні математичних, кількісних методів для обґрунтування рішень у всіх галузях цілеспрямованої діяльності .

Стосовно оцінки впливу факторів зовнішнього середовища необхідно врахувати, що так як динамічність та складність зовнішнього середовища некоректно розглядати з точки зору наявності абсолютної системи відліку, зазначені вище методи оцінки впливу можуть виявитися недостатньо ефективними внаслідок відсутності можливості визначення функціональної залежності динамічності «базису» від часу.

Тому, найбільш прийнятним методом є метод експертних оцінок, суть якого полягає у проведенні інтуїтивно-логічного аналізу в поєднанні з кількісними методами оцінки та обробки даних.

Відомі такі методи експертних оцінок: метод асоціацій, метод парних (бінарних) порівнянь, метод векторних переваг, метод фокальних об'єктів, індивідуальне експертне опитування, метод середньої точки.

Доведено, що визначення типу зовнішнього середовища дає можливість вибору планованої конфігурації організаційної структури відповідно до впливу визначених факторів.

Метод векторних переваг – це метод, при якому експерт аналізує весь набір альтернативних варіантів і вибирає найбільш кращі.

При визначенні зазначеним методом рівня складності та динамічності зовнішнього середовища необхідно здійснювати розрахунок рівня характеристик зовнішнього середовища діяльності підприємства та зовнішнього середовища загалом (пропонується вивести середній коефіцієнт по кожному учаснику в розрізі покрокових інтервалів, побудувати графіки функціональної залежності характеристик зовнішнього середовища у часі, визначити похідні функцій, порівняти між собою значення характеристик зовнішнього середовища діяльності підприємства та зовнішнього середовища загалом).

Встановлення типу зовнішнього середовища підприємства здійснюється шляхом порівняння отриманих значень щодо впливу зовнішнього середовища діяльності підприємства та зовнішнього

середовища загалом, при цьому зовнішнє середовище може бути: складне та динамічне, складне та стабільне, просте та динамічне, просте та стабільне, або складне та динамічне середньої міри (рис.1.1, рис.1.2).

Особливе значення має внутрішнє середовище підприємства, як фактор впливу на процес управління стратегічним потенціалом підприємства. Внутрішнє середовище підприємства визначається внутрішніми змінними всередині підприємства.

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині підприємства, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів:

Цілі організації – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого намагається досягти група, працюючи разом.

Завдання організації – це передбачена робота, серія робіт або частина її, яка повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у обумовлені строки.

Структура організації - сукупність способів, за допомогою яких процес праці спочатку поділяється на окремі завдання, потім досягається координація дій по їх вирішенню.

Технології (техносистеми) – це процес перетворення, що складається з відпрацювання програм і здійснення порядку виконання операцій над ресурсами та інформацією з метою перевтілення їх у бажану продукцію.

Кадри – це персонал зі своїми попитам, характерами та переживаннями, або центральний фактор будь-якого підприємства.

Як правило, на підставі наборів значень даних впливу зовнішнього середовища необхідно побудувати функцію, на яку могли б з високою точністю потрапляти інші отримані значення. Таке завдання називається апроксимацією.

Інтерполяцією називають такий різновид апроксимації, при якій крива побудованої функції проходить точно через наявні точки даних. Існує також близьке до інтерполяції завдання, яке полягає в апроксимації будь-якої складної функції іншою, простішою функцією. Якщо деяка функція занадто складна для продуктивних обчислень, можна спробувати вчислити її значення в декількох точках, а по них побудувати, тобто інтерполювати, простішу функцію.



Рисунок 1.1 – Методичний підхід до визначення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації

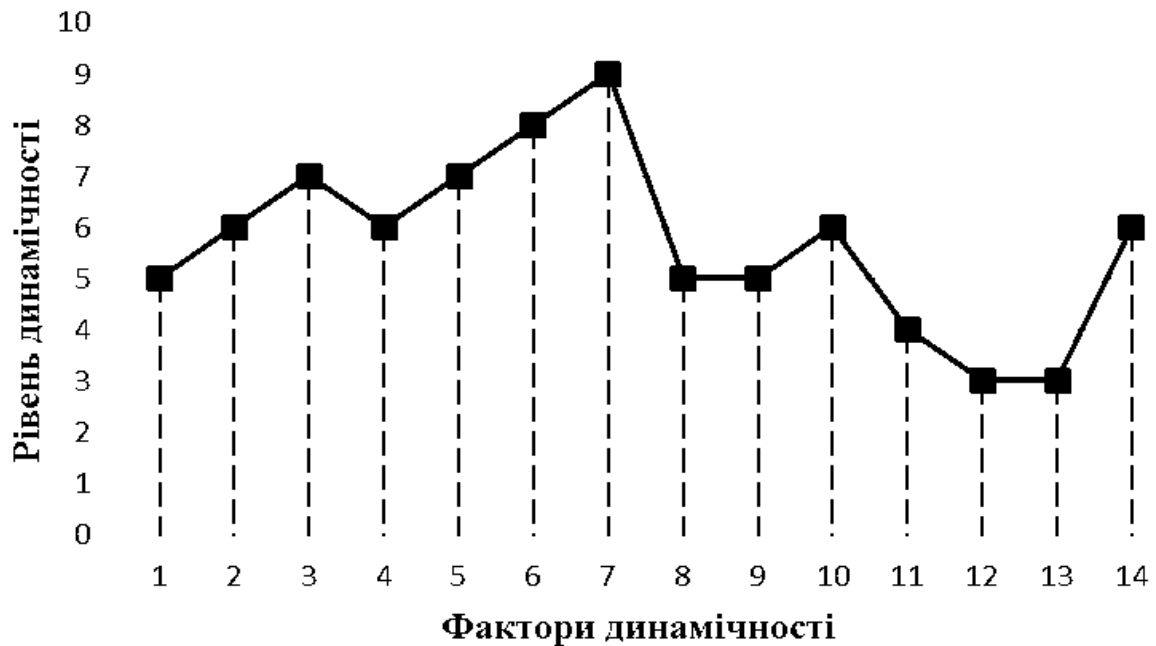


Рисунок 1.2 – Приклад канви впливу факторів динамічності

Зрозуміло, використання спрощеної функції не дозволяє отримати точно такі результати, які давала б первинна функція. Але в деяких класах завдань досягнутий виграш у простоті й швидкості обчислень може переважити отримувану погрішність у результатах.

Відомо, якщо функція в певному інтервалі зростає, то її похідна в цьому ж інтервалі позитивна, відповідно, якщо функція в досліджуваному інтервалі зменшується, то її похідна в цьому ж інтервалі негативна.

Апроксимація функції, як математичний процес, здійснюється за допомогою дисперсії значень (міра розсіювання, що описує порівняльне відхилення між значеннями даних і середньою величиною).

Середнє квадратичне відхилення - це квадратний корінь із середнього арифметичного всіх квадратів різниць між даними величинами та їх середнім арифметичним значенням (рис. 1.3).

З метою визначення узгодженості думок експертів розраховується коефіцієнт конкордації, який дорівнює від 0 до 1.

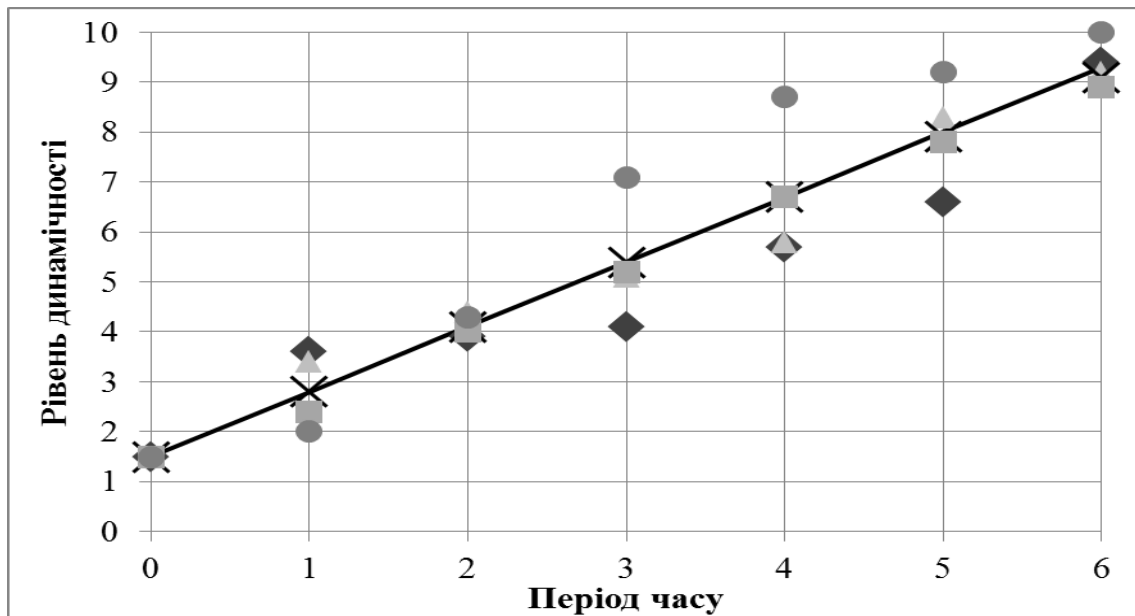


Рисунок 1.3 – Графік залежності зміни динамічності зовнішнього середовища у відношенні до інтервалу часу

При цьому, середньоквадратичне відхилення вимірюється в одиницях виміру самої випадкової величини та використовується при розрахунку стандартної помилки середнього арифметичного значення та при вимірюванні лінійного взаємозв'язку між випадковими величинами (табл. 1.2).

Середньоквадратичне відхилення визначається як квадратний корінь з дисперсії випадкової величини за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}, \quad (1.1)$$

де  $\sigma$  – середньоквадратичне відхилення;  
 $\bar{x}$  – середнє значення вибірки;  
 $n$  – розмір вибірки (кількість значень даних);  
 $(x_i - \bar{x})$  – відхилення від середньої величини для кожного значення набору даних.

Метод конкордації Кенделла – це непараметричної статистики тест. Він зазвичай використовується для вимірювання статистичного зв'язку між декількома вибірками.

Таблиця 1.2 – Приклад визначення варіації значень впливу зовнішнього середовища

Представник експертної групи	Значення динамічності середовища	Відхилення від середньої величини	Відхилення від середньої величини у квадраті	Середньоквад - ратичне відхилення	Варіація як відношення середньоквад - ратичного відхилення та середнього значення динамічності середовища, %
1	4,1	1,3	1,7		
2	5,1	0,3	0,1		
3	5,4	0	0		
4	5,2	0,2	0		
5	7,1	1,7	2,9		
Середнє	5,4		4,7	0,97	18

Коефіцієнт конкордації Кендалла або по-іншому Коефіцієнт множинної рангової кореляції потрібен для того, щоб виявити узгодженість думок експертів по декільком факторам.

#### Контрольні питання до підрозділу 1.2

1. В чому сутність вкладу представників німецької класичної філософії в уявлення «розвиток»?
2. Сутність поняття «розвиток» як філософської категорії.
3. Необхідність інтеграції філософської складової поняття «розвиток» в економічну категорію.
4. У чому відмінності в розумінні понять «ефективність функціонування» та «розвиток підприємства»?
5. Сутність загальнонаукового методу – морфологічний аналіз і синтез.
6. Поняття «розвиток підприємства», що акумулює в собі понятійний апарат як класичних, так і сучасних визначень категорії «розвиток» стосовно підприємства.
7. У чому різниця між факторами прямого та факторами непрямого впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства?
8. Чому складність та динамічність є основними характеристиками зовнішнього середовища?

9. Перелічіть загальновідомі методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища діяльності підприємств.

10. У чому особливість методу експертної оцінки - векторних переваг?

11. Для чого при визначенні рівня складності та динамічності зовнішнього середовища необхідно здійснювати розрахунок рівня впливу характеристик зовнішнього середовища діяльності підприємства та зовнішнього середовища загалом?

12. Перелічіть існуючі типи зовнішнього середовища діяльності підприємств.

13. Що входить до складу внутрішнього середовища підприємства?

Література: [1,3,11,20]

### 1.3 Аналіз внутрішнього середовища організації

#### Основні питання

1. Методика аналізу внутрішнього середовища підприємства.
2. Аналіз показників зовнішньої та внутрішньої ефективності.
3. SWOT- аналіз.
4. Стратегічні перспективи та проблеми розвитку підприємства.

Внутрішнє середовище організації є сукупністю всіх внутрішніх змінних підприємства, що визначають процеси його життєдіяльності. Воно постійно безпосередньо впливає на функціонування підприємства.

Внутрішнє середовище має кілька зрізів, кожен із яких включає набір ключових процесів та елементів організації. Їх стан у сукупності визначає потенціал та можливості, якими володіє підприємство.

Методика аналізу внутрішнього середовища підприємства передбачає таку послідовність: оцінку чинних стратегій; аналіз потенціалу підприємства; визначення сильних та слабких сторін; виявлення конкурентних переваг.

Оцінку чинних стратегій необхідно здійснювати з урахуванням результатів їх реалізацій, які виражаються через показники

діяльності підприємства. Оцінюючи стратегії, необхідно дотримуватися таких правил:

- використати ситуаційний підхід до вибору критеріальних показників;
- розглядати підприємство як відкриту систему та визначити ефективність;
- використовувати узагальнюючі та приватні показники досягнення результатів та стану системи;
- доповнювати економічні показники ефективності поведінкових показників підприємства.

Для оцінки діючих стратегій підприємства необхідно провести аналіз показників зовнішньої та внутрішньої ефективності.

Зовнішня ефективність стратегії чи результативність підприємства характеризується ступенем досягнення поставлених перспективних цілей. При цьому якісна оцінка ступеня досягнення мети може бути кількісно виражена за допомогою бальних оцінок (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Оцінка ступеня досягнення перспективних цілей

Види цілей	Зміст мети	Оцінка досягнення мети			
		всього	у тому числі за ступенем досягнення		
			повна (3 бали)	неповна (2 бали)	часткова (1 бал)
Загальна					
Організаційна					
Маркетингова					
Соціальна					
Фінансова					
Усього					

Максимальна підсумкова оцінка 15 балів свідчить про повне досягнення поставленої мети підприємства. Однією з причин відхилення від цілей може бути постановка нереальних цілей, невчасне їх коригування з урахуванням можливих змін умов функціонування підприємства.

До показників, що характеризують внутрішню ефективність стратегії, належать: ступінь використання ресурсів чи економічність

– оцінюються показники рентабельності ресурсів; прибутковість – оцінюється сумою балансового прибутку, чистого прибутку, частки прибутку на балансовий прибуток підприємства та показником рентабельності, розрахованого щодо доходів; продуктивність – оцінюється показником рентабельності, розрахованим щодо поточних витрат та капіталу; зміною частки підприємства над ринком. Для економічної характеристики підприємства необхідно зібрати та систематизувати інформацію про основні результати діяльності підприємства за аналізований період, оцінити їх з позицій достовірності та порівнянності, провести аналіз основних показників діяльності та побудувати аналітичну таблицю (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Динаміка основних показників економічної діяльності підприємства

№ п.п	Показники	Одиниці вимірювання	Розмір показника за роками			Темпи зміни показників. %	
			попередній звітному	звітний рік	поточний рік	звітний рік порівняно з попереднім роком	поточного року із звітним роком
1	Валовий дохід з ПДВ	грн					
2	Валовий дохід без ПДВ	грн					
3	Загальні витрати	грн					
4	балансовий прибуток	грн					
5	Середньооблікова чисельність працівників	чол					
6	Фонд оплати праці	грн					
7	Середньорічна вартість основних фондів	грн					
8	Середньорічна вартість оборотних фондів	грн					
9	Середня сума капіталу	грн					
10	Частка основного капіталу	%					
11	Частка оборотного капіталу	%					
12	Частка власного оборотного капіталу	%					
13	Капіталовіддача	-					
14	Капіталоємність	-					
15	Рентабельність капіталу	%					
16	Рентабельність власного капіталу	%					

Як вихідні служать дані звітності: баланс підприємства (форма № 1), звіт про фінансові результати та їх використання (форма № 2), звіт про фінансово-майновий стан підприємства (форма № 3), звіт про працю (форма № 1-ПВ).

Аналіз використання потенціалу підприємства має охопити такі сфери діяльності: організацію управління; маркетинг; дослідження та розробка; технологію; персонал; фінанси; організаційна культура та імідж.

*Організація управління.* Аналіз організації управління рекомендується проводити на основі вивчення основних регламентуючих документів підприємства: Статут підприємства, штатний розпис, положення про функціональні підрозділи, посадові обов'язки фахівців, а також спостереження за змістом діяльності фахівців та керівників.

Аналізуючи організацію управління, рекомендується виявити рівні ієрархії управління, вид організаційної структури управління та оцінити їх позитивні та негативні сторони, визначити методи та порядок прийняття рішень, оцінити систему комунікацій, стиль управління. Рекомендується скласти блок-схему апарату управління із зазначенням взаємозв'язків між його складовими та подати це на графіку.

Для аналізу розподілу функціональних обов'язків та відповідності фактично виконуваних видів управлінської роботи діючим на підприємстві регламентам рекомендується скласти та проаналізувати матрицю функцій. У ній необхідно вказати окремі функції управління, які виконуються кожним структурним підрозділом підприємства, щодо кожної спеціальної функції управління.

На основі аналізу матриці функцій необхідно встановити: чи всі необхідні види робіт розподілені між функціональними підрозділами, чи немає дублювання у їх діяльності та розрахувати для кожного підрозділу коефіцієнт повноти охоплення функцій:

$$K_{\text{по}} = R_{\text{ф}} / R_{\text{н}}, \quad (1.2)$$

де  $K_{\text{по}}$  – коефіцієнт повноти охоплення функцій;

$R_{\text{ф}}$  – список фактично виконаних функцій;

*R<sub>n</sub>* – перелік робіт, що регламентуються.

У процесі аналізу комунікаційних процесів рекомендується оцінити дієвість вертикальних та горизонтальних комунікацій, поінформованість працівників підприємства про процеси, що мають місце у системах управління, ступінь використання сучасних способів комунікації (високий, задовільний, низький рівень) та зробити висновки про відповідність системи комунікацій встановленим вимогам.

У висновках слід зазначити позитивні та негативні сторони існуючої системи організації управління.

*Маркетинг.* При дослідженні маркетингової діяльності підприємства необхідно: охарактеризувати та оцінити маркетингову стратегію підприємства; охарактеризувати товарну політику, оцінити широту та глибину асортименту товарів підприємства, оцінити частку товарів «ринкової новизни» та проаналізувати систему контролю якості товарів; охарактеризувати цінову політику підприємства та змісту основних цінових стратегій у розрізі товарних груп; охарактеризувати джерела надходження товарів та рівні каналів руху товарів, використовуючи табл. 1.5.

При заповненні табл.5.14 використання відповідного каналу руху товарів з кожної товарної групи відзначається знаком «+». Рекомендується також встановити питому вагу товарів, які купуються за довгостроковими договорами, охарактеризувати організацію збуту; виділити функціональні підрозділи, які керують збутом; виявити використовувані методи продажу у розрізі товарних груп, вивчити методи «мерчендайзингу», що використовуються на підприємстві.

Таблиця 1.5 – Рівні каналів руху товарів підприємства

Товарні групи	Однорівневий		Дворівневий		Трирівневий	
	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік	звітний рік	поточний рік
1						
2						
...						
n						

Далі надається характеристика рекламної діяльності підприємства, вивчаються види і способи реклами на підприємстві, встановити розмір витрат на рекламу та її динаміку, а також виявити використовувані на підприємстві методи оцінки ефективності реклами.

За результатами проведеного аналізу необхідно визначити рівень маркетингової активності підприємства, використовуючи табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Оцінка маркетингової активності підприємства

Елементи маркетингової діяльності	Оцінка маркетингової активності			
	Усього	за видами використання		
		залежно від ситуації, що склалася (1 бал)	часто, але нерегулярно (2 бали)	системно (3 бали)
1	2	3	4	5
Виконання сегментації ринку				
Вивчення потреб та переваг споживачів				
Вивчення конкурентів				
Ступінь зміни асортименту товарів з урахуванням переваг купівлі за останні 5 років				
Рівень контролю якості				
Використання торгової марки				
Врахування еластичності попиту при встановленні ціни				
Використання системи знижок до ціни				
Використання прогресивних методів продажу				
Рівень сервісу				
Оцінка ефективності руху товарів				
Оцінка ефективності рекламних заходів				

Оцінка використання елементів маркетингової діяльності підприємства провадиться експертним шляхом.

Ступінь маркетингової активності підприємства визначається за шкалою: 13 – 21 – низька; 22 – 30 – середня; 31 – 39 – висока.

*Дослідження та розробки – НДДКР.* Науково-дослідну та дослідно-конструкторську роботу можуть виконувати як спеціалізовані підприємства, так і фахівці з НДІ, спеціалізованих консалтингових фірм на договірній основі.

У процесі вивчення діяльності підприємства у галузі НДДКР рекомендується охарактеризувати: основні види та методи проведення маркетингових досліджень; види та цілі досліджень у різних сферах діяльності підприємства; розмір витрат на науково-дослідні та проектні роботи; використовувані методи економічного аналізу та прогнозування; співробітництво з НДІ, вузами, консалтинговими нормами та іншими організаціями у галузі наукових досліджень; сфери нововведень для підприємства (товар, технології, методи управління, організаційна структура тощо); інноваційні можливості підприємства

На основі результатів аналізу необхідно дати оцінку ступеня (висока, середня, низька) активності підприємства у галузі наукових досліджень та розробок.

*Технологія.* Дослідження технології в автотранспортних підприємствах пов'язане, перш за все, з визначенням організації вантажно-розвантажувальних робіт, транспортного процесу, процесів технологічного обслуговування та ремонту рухомого складу, а також станом матеріально-технічної бази підприємства.

Таблиця 1.7 – Склад та структура основних фондів

Елементи основних фондів	Вартість (грн) на		Темп зростання, %	Питома вага (%) на	
	початок року	кінець року		початок року	кінець року
1. Основні фонди основного виду діяльності - всього:					
в тому числі:					
1.1. Будинки, споруди та передавальні пристрої					
на них: - будинки					
- споруди					
- передавальні пристрої					
1.2. Транспортні засоби, меблі, прилади та інструменти					
з них: - транспортні засоби					
- прилади та інструменти, побутові, електромеханічні					
- інформаційні системи					
1.3. Інші основні засоби					
з них: - машини та обладнання					
2. Виробничі основні фонди інших галузей					
Усього					

Для характеристики техніки та матеріально-технічної бази використовуються дані статистичних звітів: форма № 11- ОФ «Звіт про наявність та рух основних фондів, амортизацію за 20\_\_ рік»; форма № 1 - ТР (авто) «Звіт про автотранспорт за 20\_\_».

Крім цього необхідно подати дані про наявність та розподіл рухомого складу за типами, марками, терміном служби та пробігом з початку експлуатації (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Угрупування автомобілів в залежності від часу перебування в експлуатації

Тип автомобілів	Усього	Кількість автомобілів, од.				
		у тому числі з терміном служби, років				
		до 3-х років	від 3,1 до 5 років	від 5,1 до 8 років	від 8,1 до 10 років	більше 10 років
Автомобілі – всього						
в тому числі:						
- вантажні						
- пасажирські автобуси						
- пасажирські легкові автомобілі						
- спеціальні автомобілі						

*Персонал підприємства.* При оцінці персоналу підприємства необхідно проаналізувати динаміку чисельності та склад персоналу.

Таблиця 1.9 – Характеристика руху кадрів

№ п.п	Показники	Розмір показника в		Відхилення	
		базовому року	звітному році	абсолютне	відносне
1	Середньооблікова чисельність працівників, чол.				
2	Прийнято працівників, чол.				
3	Вибуло працівників - всього, чол.				
	у тому числі з причин:				
	- за власним бажанням				
	- за порушення трудової дисципліни				
	- зі скорочення штатів				
	- у зв'язку з переведенням на інші підприємства				
4	Коефіцієнт плинності кадрів				
5	Коефіцієнт обороту кадрів				

Як вихідні дані для оцінки приймаються звіти про діяльність підприємства: форма № 1-ПВ «Звіт з праці за \_\_\_\_\_ рік»; форма №3-ПВ «Звіт про використання робочого дня за \_\_\_\_\_ рік».

За підсумками даних необхідно зробити висновок про рівень (високий, середній, низький) плинності кадрів, про динаміку цих показників. За потреби слід провести глибший аналіз причин плинності кадрів.

Таблиця 1.10 – Розподіл кадрів за категоріями

Категорії персоналу	Чисельність працівників				Відхилен ня	
	базисний рік		звітний рік		чол.	%
	чол.	%	чол.	%		
1. Робітники - всього, чол.						
у тому числі: - водії						
- ремонтні робітники						
- Допоміжні робітники						
2. Службовці - всього, чол.						
- Керівники						
- Фахівці						
- технічні виконавці						
Усього						

За підсумками даних табл. 1.10 робиться висновок про склад та динаміку працівників за окремими категоріями.

Під час аналізу персоналу підприємства необхідно також виявити рівень мотивації діяльності. Для цього необхідно вивчити систему оплати праці, інші форми матеріальної та нематеріальної мотивації, що застосовується на підприємстві. Рекомендується виявити розмір середньої заробітної плати та її динаміку. Результатом аналізу має стати оцінка рівня (високого, середнього, низького) вмотивованості діяльності персоналу.

*Фінанси.* Для характеристики даного елемента внутрішнього середовища рекомендується оцінити фінансовий стан підприємства за показниками, наведеними в табл. 5.20. Як вихідні для їх розрахунку приймаються дані звітів: форма № 1 "Баланс підприємства за \_\_\_\_\_ рік"; форма № 2 «Звіт про рух коштів за \_\_\_\_\_ рік»; форма № 4 «Звіт про власний капітал за \_\_\_\_\_ рік».

За підсумками аналізу показників ліквідності капіталу робиться висновок про можливість підприємства своєчасно розплачуватись за своїми фінансовими зобов'язаннями.

Таблиця 1.11 – Показники фінансового стану підприємства

№ п.п	Показники	Розрахункова формула	Значення показника		Відхилення (+, -)
			рекомендоване	фактичне	
1	2	3	4	5	6
<b>Показники ліквідності</b>					
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	поточні фінансові інвестиції + кошти <u>поточні зобов'язання</u> поточні зобов'язання	> 0,2-0,3		
2	Коефіцієнт термінової ліквідності	поточні зобов'язання	> 0,6-0,7		
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	поточні зобов'язання	2-3		
4	Робочий капітал	<u>поточні активи</u> поточні зобов'язання	→max		
<b>Показники фінансової стійкості</b>					
1	Коефіцієнт автономії	<u>власний капітал</u> валюта балансу	≥0,6		
2	Коефіцієнт фінансування	<u>власні кошти</u> позикові кошти	≥1		
<b>Показники ділової активності</b>					
1	Коефіцієнт оборотного капіталу, кількість оборотів	<i>Сума доходів</i> Середньорічна вартість оборотного капіталу	→max		
2	Тривалість обороту оборотного капіталу, днів	<i>Кількість днів у періоді</i> Число обертів			
3	Коефіцієнт мобільності оборотного капіталу	Поточні активи			
4	Частка оборотного капіталу, %	<i>Оборотний капітал</i> Валюта балансу			
5	Частка власного оборотного капіталу, %	Власний <u>оборотний капітал</u> Оборотний капітал			
6	Рентабельність власного оборотного капіталу, %	<i>Прибуток * 100%</i> Власний капітал			

Аналіз показників фінансової стійкості дозволяє визначити ступінь стабільності (високий, середній, низький) фінансового забезпечення розвитку підприємства у перспективі.

*Організаційна культура та імідж підприємства.* Організаційна культура відображає норми поведінки, ділову етику, стиль управління, філософію управління. При аналізі організаційної культури необхідно оцінити ступінь розробки, ставлення працівників до історії розвитку, традиції, що сформувалися на підприємстві, стиль ділового спілкування, рівень культури управління, а також виявити наявність розроблених стандартів поведінки, формальних правил та процедур менеджменту.

Споживчий рейтинг ґрунтується на результатах аналізу ставлення споживачів та громадськості до підприємства. Престижний рейтинг обґрунтовується на результатах аналізу публікацій у засобах масової інформації, а також на основі суджень працівників щодо досягнення підприємством своїх цілей, послідовності підприємства у своїй діяльності та його репутації порівняно з іншими суб'єктами господарювання у цій галузі.

При цьому необхідно проаналізувати як побудована система кар'єри в підприємстві і які критерії використовуються для просування працівників, провести спостереження за тим, як співробітники працюють на своїх робочих місцях, як вони контактують один з одним, чому саме вони віддають перевагу в бесідах. Оцінка міжнародного рейтингу здійснюється у тому випадку, якщо підприємство функціонує на зовнішньому ринку.

З проведеного аналізу виявляється ступінь розвиненості організаційної культури (високий, середній, низький) і визначається імідж підприємства (високий, середній, низький).

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості у зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства.

Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства необхідно зробити оцінку його факторів.

Результати оцінки відображаються у профілі діяльності підприємства (табл. 1.12).

За результатами оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства та ідеального переліку сильних та слабких сторін складається перелік фактичних сильних та слабких сторін досліджуваного підприємства.

Таблиця 1.12– Профіль діяльності підприємства

№ п.п	Показники	Оцінка факторів		
		1	2	3
1	2	3	4	5
1	Ступінь досягнення цілей			
2	Рівень ризику (Z-фактор)			
3	Ступінь доцільності організаційної структури			
4	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві			
5	Стиль управління			
6	Рівень прибутку			
7	Частка ринку			
8	Система контролю якості товару			
9	Широта асортименту			
10	Гнучкість цінової політики			
11	Доцільність договірної політики			
12	Система організації збуту			
13	Рівень сервісу			
14	Система стимулювання покупців			
15	Ступінь маркетингової активності			
16	Дослідження та розробки			
17	Стан матеріально-технічної бази			
18	Кваліфікаційний склад працівників			
19	Оцінка руху кадрів			
20	Ступінь мотивації кадрів			
21	Фінансові можливості підприємства			
22	Організаційна культура			
23	Рейтингова оцінка підприємства			

*Примітка:* оцінка 3 бали - сильна сторона діяльності підприємства;  
оцінка 1 бал – слабка сторона діяльності підприємства

Таблиця 1.13 – Перелік сильних та слабких сторін підприємства

№ п.п	Аспекти внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка факторів за ступенем впливу на підприємства, балів	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, балів
1	Організація управління				
2	Маркетинг				
3	Дослідження та розробка				
4	Технологія				
5	Персонал				
6	Фінанси				

*Зразковий перелік сильних та слабких сторін підприємства*

**Сильні сторони**

1. Високий фінансовий потенціал

2. Високий імідж підприємства
3. Висока кваліфікація персоналу
4. Висока компетентність спеціалістів
5. Наявність інноваційних можливостей
6. Висока трудова етика
7. Хороша система контролю якості
8. Відповідність організаційної структури стратегії Передова технологія, сучасне обладнання
9. Переваги у сфері витрат
10. Цінові переваги
11. Переваги у сфері якості товару
12. Висока продуктивність праці
13. Високий рівень ефективності діяльності підприємства
14. Ефективна організація збуту
15. Високий рівень сервісу
16. Ефективна реклама
17. Ефективна організаційна структура
18. Чітко розроблено стратегічні альтернативи
19. Висока рентабельність
20. Позиція лідера на ринку

#### Слабкі сторони

1. Нестача оборотних коштів
2. Відсутність чітких цілей та стратегії розвитку підприємства
3. Недосконала система інформації
4. Висока плинність кадрів
5. Низький імідж підприємства
6. Низька кваліфікація персоналу
7. Відсутність інноваційних можливостей
8. Старі технології, обладнання
9. Високі витрати
10. Недосконала система контролю якості товару
11. Низька продуктивність праці
12. Неефективна система збуту
13. Низька рентабельність підприємства
14. Слабкі позиції у конкурентній боротьбі

15. Низький рівень організації маркетингової діяльності
16. Неефективна організаційна структура управління
17. Занадто вузький асортимент товарів

У переліку сильних та слабких сторін підприємства необхідно подати оцінку ступеня значущості фактора для підприємства. Для оцінки факторів необхідно використовувати шкалу оцінок, що використовується при оцінці факторів довкілля та внутрішнього середовища підприємства.

Найбільш значущі сильні сторони підприємства мають стати основою стратегії. З іншого боку, гарна стратегія має звести до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на рівень його конкурентоспроможності.

Виконаний аналіз та оцінка використання потенціалу та діючих стратегій, а також аналіз конкурентів дозволяє виявити відносні переваги підприємства в конкуренції. Для цього складається карта аналізу сильних і слабких сторін або так званий «профіль полярностей» (табл. 1.14).

Для виявлення конкурентних переваг підприємства необхідно провести порівняльну оцінку діяльності підприємства та активного конкурента. Вона виконується з використанням даних профілю діяльності активного конкурента та досліджуваного підприємства. За допомогою віднімання з оцінок кожного показника діяльності підприємства оцінок відповідного показника активного конкурента. Отримані результати порівняльної оцінки подаються у «Профіль полярностей». результат зі знаком "+" свідчить про перевагу над конкурентом, а зі знаком "-" вказує на слабкі сторони підприємства.

В результаті впорядкування «Профілю полярностей» підприємство має можливість виявити свої конкурентні переваги і основі визначає подальшу стратегію розвитку.

Для вивчення зовнішнього середовища та внутрішнього середовища підприємства у системі стратегічного управління використовується такий універсальний інструмент як SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості загрози).

У процесі SWOT-аналізу виявляються загрози та можливості, які можуть виникнути у зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони, які притаманні підприємству.

Таблиця 1.14 – Профіль полярностей конкурентів

№ п.п	Показники	Бали				
		«+»		0	«-»	
		1	2	0	1	2
1	Рівень ризику (Z-фактор)					
2	Ступінь доцільності організаційної структури					
3	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві					
4	Стиль управління					
5	Рівень прибутку					
6	Частка ринку					
7	Система контролю якості товару					
8	Широта асортименту					
9	Гнучкість цінової політики					
10	Доцільність договірної політики					
11	Система організації збуту					
12	Рівень сервісу					
13	Система стимулювання покупців					
14	Ступінь маркетингової активності					
15	Дослідження та розробки					
16	Стан матеріально-технічної бази					
17	Кваліфікаційний склад працівників					
18	Оцінка руху кадрів					
19	Ступінь мотивації кадрів					
20	Фінансові можливості підприємства					
21	Організаційна культура					
22	Рейтингова оцінка підприємства					

SWOT-аналіз як управлінський інструмент має такі особливості: є вихідним етапом стратегічного планування більшості функціонуючих підприємств; виступає етапом у процесі розробки стратегії; є інформаційною основою для формування стратегічних проблем та альтернативних стратегічних рішень підприємства; передбачає встановлення парних комбінацій між загрозами та можливостями у зовнішньому середовищі – з одного боку, сильними та слабкими сторонами – з іншого; у центрі уваги стратегічного аналізу знаходяться чинники, які найбільше впливають на конкурентну позицію підприємства, його конкурентні переваги (споживачі, постачальники, конкуренти); передбачає таку послідовність вивчення факторів зовнішнього оточення: відстеження змін фактора → аналіз стану фактора → виявлення характеру впливу на підприємство → оцінка впливу на підприємство → прогнозування можливих наслідків впливу фактора на перспективу; допускає

широке використання методу експертних оцінок; передбачає обов'язкову бальну оцінку факторів макросередовища, середовища безпосереднього оточення та внутрішнього середовища підприємства.

Методологія SWOT-аналізу передбачає проведення аналізу середовища функціонування підприємства у два етапи:

**1 етап** – виявлення можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін підприємства. Для цього проводиться аналіз: середовища непрямого впливу на функціонування підприємства; середовища безпосереднього оточення підприємства; внутрішнього середовища підприємства.

**2 етап** – встановлення ланцюжка взаємозв'язку між можливостями та загрозами – з одного боку, сильними та слабкими сторонами підприємства – з іншого.

Після аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і складається перелік слабких та сильних сторін, виробляється їх бальна оцінка.

Наприклад, встановлені:

а) можливості та загрози, пов'язані із зовнішнім середовищем

***Можливості***

- вихід на нові ринки;
- зниження податкових ставок;
- зменшення рівня конкуренції;
- укладання довгострокових договорів

***Загрози***

- зниження цін конкурентами;
- поява нових конкурентів;
- зменшення попиту;
- скорочення доходів споживачів;
- підвищення цін на пальне

б) сильні та слабкі сторони підприємства

***Сильні сторони***

- висока кваліфікація персоналу;
- комплексність послуг;
- високий рівень якості перевезень;
- чітка організація праці;
- використання інформаційних технологій для індивідуального підходу до клієнта

***Слабкі сторони***

- збитки підприємства;
- зношеність рухомого складу;
- велика собівартість перевезень;
- низький коефіцієнт використання рухомого складу;
- недостатнє забезпечення виробничо-технічною базою

Після цього проводиться оцінка ймовірності та важливості можливостей та загроз зовнішнього середовища, сильних та слабких сторін підприємства (табл. 1.15).

Таблиця 1.15 – Імовірність здійснення та важливість впливу сприятливих можливостей та загроз для підприємства

Чинники	Імовірність здійснення, балів			Важливість впливу балів		
	1-3	4-6	7-10	1-3	4-6	7-10
<b>Сприяючі можливості</b>						
1. Вихід на нові ринки			+			+
2. Зниження податкових ставок		+			+	
3. Зменшення рівня конкуренції		+		+		
4. Укладання довгострокових договорів			+			+
<b>Загрози</b>						
1. Зниження цін конкурентами		+			+	
2. Поява нових конкурентів			+	+		
3. Зменшення попиту			+			+
4. Скорочення доходів споживачів		+				+
5. Підвищення цін на пальне				+		
<b>Сильні сторони</b>						
1. Висока кваліфікація персоналу		+			+	
2. Комплексність послуг			+			+
3. Високий рівень якості перевезень			+	+		
4. Чітка організація праці		+				+
5. Використання інформаційних технологій для індивідуального підходу до клієнта	+			+		
<b>Слабкі сторони</b>						
1. Збитки підприємства		+			+	
2. Зношеність рухомого складу			+			+
3. Велика собівартість перевезень		+				+
4. Низький коефіцієнт використання рухомого складу	+			+		
5. Недостатнє забезпечення виробничою технічною базою	+			+		

Після цього складається матриця SWOT (табл.1.16).

У лівій частині матриці SWOT описуються виявлені сильні та слабкі сторони підприємства з оцінкою їхньої значущості, а у верхню частину матриці вписуються виявлені можливості та загрози докільля з оцінкою їхньої значущості для підприємства.

Для прикладу, що розглядається, матриця SWOT має вигляд представлений на рис. 1.16.

На основі складеної матриці SWOT є можливим визначити стратегічні проблеми підприємства та стратегічні альтернативи його розвитку.

Таблиця 1.16 – Матриця SWOT

Зовнішнє середовище		<b>Можливості</b> 1. _____ 2. _____ _____ п	Оцінка у балах	<b>Загрози</b> 1. _____ 2. _____ _____ п	Оцінка у балах
Внутрішнє середовище					
<b>Сильні сторони</b> 1. _____ 2. _____ _____ п	Оцінка у балах	Поле С та В		Поле С та У	
<b>Слабкі сторони</b> 1. _____ 2. _____ _____ п	Оцінка у балах	Поле СЛВ		Поле СЛУ	

**Стратегічні проблеми** відрізняються від слабких сторін підприємства тим, що останні виявляються з урахуванням порівняння характеристик підприємства з основним сферам діяльності з аналогічними характеристиками конкурентів, а стратегічні проблеми виникають за невідповідності цілей підприємства досягнутому рівнем у межах реалізованої стратегії.

Під **стратегічними альтернативами** підприємства розуміють комплекс стратегій, які спрямовані на досягнення цілей, але надають різні можливості та характеризуються різними витратами та результатами

Поєднання кількісних оцінок парних комбінацій можливостей, загроз у зовнішньому середовищі та сили, слабкості підприємства у кожному полі матриці SWOT дає можливість визначення як стратегічних проблем, так і стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Для цього можна використовувати матрицю «Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства» (табл. 1.17).

<b>ЗОВНІШНІ СЕРЕДОВИЩЕ</b>			
<b>МОЖЛИВОСТІ</b>		<b>ЗАГРОЗИ</b>	
Найменування	Бали	Найменування	Бали
1. Вихід на нові ринки	3	1. Зниження цін конкурентами	2
2. Зниження податкових ставок	2	2. Поява нових конкурентів	1
3. Зменшення рівня конкуренції	1	3. Зменшення попиту	3
4. Укладання довгострокових договорів	3	4. Скорочення доходів споживачів	3
		5. Підвищення цін на пальне	1
<b>Поле С та В</b>		<b>Поле С та У</b>	
<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>		<b>Поле С і В</b>	
Найменування	Бали		
1. Висока кваліфікація персоналу	2		
2. Комплексність послуг	3		
3. Високий рівень якості перевезень	1		
4. Чітка організація праці	3		
5. Використання інформаційних технологій для індивідуального підходу до клієнта	1		
<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>		<b>Поле С і У</b>	
Найменування	Бали		
1. Збитки підприємства	2		
2. Зношеність рухомого складу	3		
3. Велика собівартість перевезень	3		
4. Низький коефіцієнт використання рухомого складу	1		
5. Недостатнє забезпечення виробничою технічною базою	1		

Таблиця 1.17 – Стратегічні альтернативи та проблеми підприємства

Оцінка сторін підприємства		Оцінка можливостей, бали			Оцінка загрози, бали		
		1	2	3	1	2	3
сильні	1			П			П
	2		3	3		3	3
	3	3	3	3	3	3	3
слабкі	1			3			3
	2		3	3		3	3
	3	П	3	3	3	3	3 П

3

- Сектор стратегічних стратегій;

П

- Сектор стратегічних проблем

Кожне поле матриці SWOT має власний комплекс стратегій.

**Поле С та В** (сила та можливості) допускає стратегії, які використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі.

Для формулювання *стратегічних альтернатив розвитку* підприємства в полі С та В необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін та можливостей з максимальною оцінкою (3 бали). У цьому полі матриці SWOT доцільними є такі варіанти стратегічних альтернатив розвитку: диверсифікації, горизонтальної інтеграції – при сукупній оцінці парних комбінацій 6 (3:3); вертикальної інтеграції, інтенсивного зростання, обмеженого зростання – за сукупною оцінкою парних комбінацій 5 (3:2) або 4 (2:2); скорочення та переорієнтації – сильні сторони мають оцінку 3, а можливості – 1 бал.

*Стратегічні проблеми* в даному полі матриці виникають тоді, коли для використання можливостей у зовнішньому середовищі підприємство не має достатніх ресурсів. Для встановлення головних

*стратегічних проблем* в даному полі матриці необхідно відібрати парні комбінації сильних сторін підприємства з мінімальною оцінкою (1 бал) та можливістю у зовнішньому середовищі, оцінених максимальною кількістю балів – 3,2.

**Поле С та У** (сила та загрози) допускає стратегії, які використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі. Комбінація сильних сторін з мінімальною оцінкою (1 бал) та загроз з максимальною значимістю (3 бали) мають бути віднесені до *стратегічних проблем підприємства*.

Для виявлення *стратегічних альтернатив* розвитку підприємства у цьому полі необхідно орієнтуватися на максимальну оцінку 3 бали як сильних сторін підприємства, і загроз у зовнішньому середовищі. Типовими для цього поля матриці SWOT є такі стратегії: вертикальної інтеграції, скорочення та переорієнтації – при співвідношенні експертних оцінок у балах сильних сторін та загроз, відповідно, 3:3; 3:2. Для парної комбінації сильних сторін – 3 бали та загроз 1 бал доцільною є стратегія зростання. У разі співвідношення оцінок 2:3 та 2:2 доцільною є стратегія виключення зайвого.

**Поле СЛВ** (слабкість та можливості) допускає стратегії, які мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливі ситуації на ринку.

Комбінація слабких сторін підприємства з максимальною оцінкою (3 бали) та можливостей у зовнішньому середовищі з мінімальною оцінкою їхньої значущості (1 бал) необхідно віднести до головних *стратегічних проблем підприємства*.

При *встановленні можливих стратегічних альтернатив* розвитку підприємства в даному полі матриці необхідно орієнтуватися на максимальну значущість можливостей у зовнішньому середовищі та максимальну оцінку слабких сторін підприємства. Типовими для даного поля матриці SWOT такі стратегії: інтенсивного зростання та вертикальної інтеграції – при співвідношенні експертних оцінок у балах слабких сторін підприємства та його можливостей у зовнішньому середовищі становить 1:3; за співвідношенням експертних оцінок 3:3; 3:2; 2:3 та 2:2 – стратегія обмеженого зростання або стратегія відсікання зайвого та переорієнтації.

**Поле СЛУ** (слабкість та загрози) допускає стратегії, які мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози, що з'явилися у зовнішньому середовищі.

Для виявлення *головних стратегічних проблем* підприємства необхідно скласти комбінації слабких сторін підприємства з мінімальною кількістю балів та загроз з максимальною оцінкою 3 бали. При визначенні можливих стратегій розвитку підприємства необхідно орієнтуватися на максимальну оцінку (3 бали) слабких сторін підприємства та загроз у зовнішньому середовищі. Типовими для даного поля матриці SWOT є доцільними стратегії: ліквідації – при сукупній експертній оцінці слабких сторін підприємства та загроз у зовнішньому середовищі – 6 (3:3); скорочення та переорієнтації – при співвідношенні експертних оцінок у балах слабких сторін та загроз 3:1; відсікання зайвого - при співвідношенні оцінок, відповідно, - 3:2, 2:3, 2:2, 1:3.

Щоб визначити пріоритетність якогось поля матриці SWOT необхідно розрахувати частку кожного поля, виходячи з бальних оцінок факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Виявлені парні комбінації сильних та слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі доцільно систематизувати у табл. 1.18 та 1.19.

Таблиця 1.18 – Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних та слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, бали
СіВ	1. ... n	
СЛВ		
СіУ		
СЛУ		

Для прикладу, що розглядається, перелік стратегічних альтернатив розвитку підприємства і перелік стратегічних проблем представлені в табл. 1.20 та табл. 1.21.

Таблиця 1.19 – Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, сформульовані на основі парних комбінацій сильних та слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, бали
СіВ	1. 2. ... n	
СЛВ		
СіУ		
СЛУ		

Таблиця 1.20 – Перелік стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, сформовані на основі виділення парних комбінацій сильних та слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, бали
1	2	3
С і В	1. Комплексність послуг Вихід на нові ринки	3 3
	2. Чітка організація праці Укладання довгострокових договорів	3 3
С та У	1. Комплексність послуг Зменшення попиту	3 3
	2. Чітка організація праці Скорочення доходів споживачів	3 3
Сл і В	1. Зношеність рухомого складу Вихід на нові ринки	3 3
	2. Велика собівартість перевезень Укладання довгострокових договорів	3 3
Сл і У	1. Зношеність рухомого складу Зменшення попиту	3 3
	2. Велика собівартість перевезень Скорочення доходів споживачів	3 3

Стосовно пар факторів поля С та В необхідно розробляти стратегію щодо використання сильних сторін підприємства для того, щоб отримувати віддачу від можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі. Для тих пар факторів, які виникли в полі Сл і В, стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за

рахунок можливостей спробувати подолати наявні на підприємстві слабкості.

Для кількох факторів поля С і У стратегія має бути побудована таким чином, щоб використовувати сили підприємства для усунення загроз.

Для пари факторів поля Сл і У підприємство має розробляти таку стратегію, яка б дозволила йому позбутися слабкості і попередити навислу над ним загрозу.

Таблиця 1.21 – Перелік стратегічних проблем підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформовані на основі виділення парних комбінацій сильних та слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами у зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, бали
1	2	3
С і В	1. Високий рівень якості перевезень	1
	Вихід на нові ринки	3
С і В	2. Використання інформаційних технологій для індивідуального підходу клієнтам.	1
	Укладання довгострокових договорів	3
С та У	1. Високий рівень якості перевезень	1
	Зменшення попиту	3
Сл і В	2. Використання інформаційних технологій для індивідуального підходу до клієнтів	1
	Скорочення доходів споживачів	3
Сл і В	1. Зношеність рухомого складу	1
	Зменшення рівня конкуренції	3
Сл і В	2. Велика собівартість перевезень	1
	Зменшення рівня конкуренції	3
Сл і У	1. Низький коефіцієнт використання рухомого складу	1
	Зменшення попиту	3
Сл і У	2. Недостатнє забезпечення виробничо-технічної бази	1
	Скорочення доходів споживачів	3

Перелік стратегічних проблем підприємства необхідно ранжувати визначення можливих стратегічних заходів, які дозволять перевести проблему до розряду стратегічних альтернатив розвитку.

Ранжування стратегічних проблем підприємства здійснюється способом угруповання виявлених стратегічних проблем на дуже важливі, важливі та менш важливі. Першочергове значення мають

дуже важливі стратегічні проблеми, зумовлені середовищем, які найбільше впливають на діяльність підприємства, а також виявлені проблеми з поля Сл і У матриці SWOT.

Другорядне значення матимуть важливі стратегічні проблеми, зумовлені впливом середовища, які мають невеликий вплив на підприємство, а також проблеми, які виявлені на полі Сл і В та на полі С та У матриці SWOT.

До третьої групи проблем, які не мають суттєвого значення для підприємства, необхідно віднести ті, що виявлені на полі С та В матриці SWOT та того середовища, яке здійснює найменш негативний чи найбільш позитивний вплив на підприємства.

Результати ранжирування стратегічних проблем доцільно представляти у табличній формі (табл. 1.22).

Таблиця 1.22 – Стратегічні проблеми розвитку підприємства

Формулювання стратегічних проблем	Оцінка значущості проблеми, бали	Можливі варіанти вирішення
1. Дуже важливі проблеми:		
1.1. Високий рівень якості перевезень Зменшення попиту		
1.2. Використання інформаційних технологій для індивідуального підходу до клієнтів Скорочення доходів споживачів		
1.3. Низький коефіцієнт використання рухомого складу Зменшення попиту		
1.4. Недостатнє забезпечення виробничо-технічною базою Скорочення доходів споживачів		
2. Важливі проблеми:		
2.1. Зношеність рухомого складу Зменшення рівня конкуренції		
2.2. Велика собівартість перевезень Зменшення рівня конкуренції		
3. Не дуже важливі проблеми:		
3.1. Високий рівень якості перевезень Вихід на нові ринки		
3.2. Використання інформаційних технологій		

### Контрольні питання до підрозділу 1.3

1. Що входить до складу внутрішнього середовища підприємства?
2. У чому сутність методики аналізу внутрішнього середовища підприємства?
3. Для чого необхідно здійснювати аналіз показників зовнішньої та внутрішньої ефективності?
4. Перелічить головні етапи SWOT-аналізу.
5. У чому сутність підходів до визначення стратегічних перспектив та проблем розвитку підприємства?

Література: [1,3, 24-32]

### 1.4 Школи стратегій. Посилки, критика, контекст та внесок

#### Основні питання

1. Загальновідомі види стратегій розвитку на думку провідних фахівців в галузі менеджменту.
2. Десять підходів до формування процесу розвитку підприємства.
3. Основні посилки, умови застосування підходів різних шкіл стратегічного менеджменту.
4. Критика, контекст і внесок шкіл стратегії.
5. Аналіз перспективності шкіл стратегії з позиції Бостонської консультативної групи .
6. Комплексний підхід до застосування шкіл стратегічного менеджменту при управлінні процесом побудови стратегії розвитку підприємства.
7. Переваги та недоліки стратегій.
8. Прогнозування існування та розвитку підприємств.

Загальновідомою є така класифікація стратегій розвитку, що має назву «класифікація еталонних стратегій», а саме:

1. Стратегії концентрованого зростання.
2. Стратегії інтегрованого зростання.
3. Стратегії диверсифікованого росту.
4. Стратегії скорочення.

Але, найчастіше реалізується одночасно кілька стратегій (у випадку симбіозу стратегій — отримуємо комбіновану стратегію).

Крім цього, всі стратегії, згідно з концепцією М. Портера, можна поділити на три генеричних типи в залежності від того, охоплюють вони весь ринок або окремий вузький сегмент.

Перший генеричний вид – стратегія лідерства за витратами, означає, що всі зусилля компанії зосереджені на виробництві та збуті більш дешевої продукції, ніж конкуренти.

Другий генеричний тип – стратегія диференціації, може проводитися як на широкому ринку, багатьох сегментах, так і на окремому вузькому сегменті ринку.

Третій тип генеричної стратегії – стратегія фокусування, означає зосередження зусиль компанії на вузькому сегменті.

Особливе місце слід віднести підприємницьким стратегіям Пітера Друкера. Відповідно до його класифікації, всі існуючі стратегії можна розділити на чотири наступні види:

Бліцкриг (швидке захоплення та утримання лідируючого положення на ринку).

Удар у спину (творча імітація, підприємницьке дзюдо (захоплення певного плацдарму для подальшого наступу).

Екологічна ніша (шлагбаум – при обмеженому ринку продукт повинен бути життєво важливим, стратегія особливого уміння – ніша широка, але унікальна, як правило, актуальна на ранніх стадіях, стратегія особливого ринку - формується навколо певного продукту або послуги, найбільша загроза настає тоді, коли ринок ставати масовим).

Модифікація продукту, ринку або галузі (створення споживача досягається забезпеченням корисності, вибором оптимальної ціни, адаптації до соціальних або економічних реалій споживача, створення цінності для споживача).

Особливу точку зору з зазначеного питання запропонував Г. Мінцберг.

Стратегія, на думку науковця, належить до тих понять, в які при визначенні ми вкладаємо один сенс, а при фактичній реалізації та визначенні – інший, тому важливим є розуміння такого.

1. Стратегія намічена (попереднє прогнозування) – це план.

2. Стратегія здійснена (з урахуванням поведінки в минулому) - принцип поведінки.

3. Якщо реалізується незапланована модель поведінки, стратегію називають такою, що розвивається. При цьому, необхідно не тільки формулювати, а й формувати стратегію (намічена перспектива – продумана стратегія, що відійшла – нездійснена стратегія, що додається – стратегія, яка розвивається, загалом – реалізована стратегія).

4. Стратегія – це позиція (погляд вниз), а саме розташування певних товарів на конкретних ринках (Портер вважає, що стратегія являє собою створення за допомогою різноманітних дій унікальної та цінної позиції).

5. Стратегія – це перспектива (погляд всередину і вгору), тобто основний спосіб дії організації (за висловом П. Друкера – «теорія бізнесу» даної організації), так як змінити позицію в рамках перспективи легко, зміна перспективи при збереженні позиції – інша справа.

6. Стратегія – це прийом, особливий «маневр», що вживається з метою перехитрити суперника або конкурента.

Уподобання плану в школі планування, ринкової позиції у школі позиціонування, перспективи у школі підприємництва, принципу поведінки у школі навчання, прийому у школі влади є обґрунтованими.

Тому побудова стратегії розвитку завжди складний та суперечливий процес. Нижче наданий аналіз підходів кожної школи із зазначенням представників, основних посилок, критики, контексту та внеску, зовнішнього середовища застосування. При цьому школи стратегії – десять різних точок зору Г. Мінцберг визначає їх таким чином:

**Школа дизайну** (проектування, конструювання, моделювання) висловлює найбільш впливову точку зору на процес побудови стратегії.

Представники: Ендрюс, Чандлер, Мескон, Альберт, Хедоурі.

Основна модель (послідовність) дизайн-школи побудови стратегії:

а) цілі, завдання;

б) оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища;

- в) загрози та можливості зовнішнього середовища, сильні та слабкі сторони організації (SWOT аналіз);
- г) ключові фактори успіху, відмінні компетенції;
- д) створення стратегії;
- е) оцінка та вибір стратегії;
- ж) впровадження стратегії.

Посилки школи дизайну.

1. Формування стратегії має бути продуманим процесом свідомого мислення.

2. Відповідальність за контроль над стратегічним процесом і його усвідомлений характер покладається на керівника, який і є стратегом.

3. Модель побудови стратегії повинна бути досить простою.

4. Стратегія повинна бути єдиною в своєму роді та кращою, отриманою за результатами індивідуального моделювання.

5. Процес моделювання вважається завершеним, коли стратегія сформульована.

6. Стратегія повинна бути точно визначеною.

7. Тільки після того, як унікальна, дозріла, зрозуміла та проста стратегія остаточно сформульована, починається процес її впровадження.

Критика школи дизайну.

1. Нехтування навчанням.

Школа дизайну стверджує факт незалежності мислення від дії, вважає формування стратегії процесом не стільки навчання, скільки осмислення.

2. Втрата гнучкості.

3. Відділення формулювання від здійснення. Відрив мислення від дій.

Контекст і внесок.

1. Іноді індивід здатний обробити всю необхідну для формування стратегії інформацію.

2. Стратег повинен володіти повним, детальним, глибоким знанням поточної ситуації.

3. Необхідні знання повинні бути визначені перш, ніж буде реалізована нова стратегія. Ситуація повинна залишатися при цьому досить стабільною.

4. Організація повинна бути готова реалізувати централізовано-сформульовану стратегію (план або перспектива).

Робоче зовнішнє середовище діяльності підприємств: просте, стабільне.

**Школа планування.** Найбільшу популярність в академічних виданнях здобула в 70-ті роки минулого сторіччя.

Представники: Тейлор, Ансофф, Саймонс, Марш, Гамберг, Бромс, Лоранж.

Основна проблема застосування підходів даної школи полягає в тому, що керівництво підприємств, як правило, приділяє плануванню набагато більше часу, ніж потрібно насправді.

Основна модель стратегічного планування.

1. Стадія постановки завдання.
2. Стадія зовнішнього аудиту (середовища), прогноз його стану (сценарний підхід).
3. Стадія внутрішнього аудиту.
4. Стадія оцінки стратегії.
5. Стадія операційної стратегії (стратегічний контроль).
6. Програмування процесу в цілому.

На вершині піраміди - всебічні довгострокові стратегічні плани, під ними - середньострокові, а ще нижче - короткострокові (річні) операційні плани.

Всі види робіт: завдання, бюджети, програми, стратегії зводяться в систему планів, які іноді називають «майстер – планами».

Вихідні положення школи планування (посилки).

1. Стратегія є план – результат контрольованого, усвідомленого процесу формального планування, що розбивається на окремі кроки (наприклад, контрольні таблиці).

2. Відповідальність за принципову основу всього стратегічного процесу покладається на вище керівництво компанії, відповідальність за практичну реалізацію покладено на плановиків.

3. При завершенні процесу формування стратегій (кілька згідно плану) постають повністю готовими до процесу впровадження (чітко визначено практичне застосування).

Критика школи планування.

1. Помилка приречення. Передбачається наявність стабільної або передбачуваною зовнішнього середовища.

2. Помилка поділу. Система планування передбачає відділення думок від дій, стратегії від операцій, формулювання від здійснення, мислителів від виконавців, стратегів від об'єкта стратегій. Менеджмент здійснюється за допомогою дистанційного контролю.

3. Помилка формалізації (не все, що розбивається на частини, можна потім зібрати).

4. Найбільша помилка стратегічного планування. Так як аналіз не тотожний синтезу, стратегічному плануванню ніколи не судилося стати основою для розробки стратегії.

Контекст і внесок школи планування.

1. Стратеги можуть бути аналітиками, забезпечуючи надходження інформації на вхід системи.

2. Стратеги здатні ретельно дослідити стратегії на виході з «чорного ящику», підвищуючи їх життєздатність.

Робоче зовнішнє середовище діяльності підприємств: просте, стабільне.

### ***Школа позиціонування.***

Відмовившись від головного положення школи дизайну про те, що кожна стратегія повинна бути унікальною, розробленою за індивідуальним замовленням організації, школа позиціонування використовує аналітичні прийоми, які дозволяють обирати стратегію у відповідності до заданих умов.

Як і в двох попередніх прескриптивних школах, формування стратегії в школі позиціонування розглядається як контрольований процес, в результаті якого з'являються добре продумані, детально розроблені ще до початку реалізації стратегії.

Школа позиціонування стверджує, що для кожної галузі є обмежене число стратегій, які можуть принести бажані результати.

Представники: Портер, Магретт, Сунь-цзи, Карл фон Клаузевіц.

Вихідні положення школи позиціонування (посилки).

1. Стратегії є генеричні, специфічно загальні, ринкові позиції, які можуть бути ідентифіковані.

2. Ці ринкові позиції є економічними та конкурентними.

3. Формування стратегії – зроблений на основі аналітичних розрахунків вибір однієї певної генеричної позиції.

4. Основну роль в процесі відіграють аналітики.

5. На «виході» процесу організація отримує «готову» стратегію.

Всі стратегії, згідно з концепцією М. Портера, можна розділити на три генеричних типи в залежності від того, охоплюють вони весь ринок або окремий вузький сегмент (диференціації, лідерства за витратами, фокусування).

Критика школи позиціонування.

1. Процес розробки стратегії домінує над процесом стратегічного навчання.

2. Головна омана полягає в тому, що згідно з позицією даної школи, аналіз тотожний синтезу.

3. У школи позиціонування вузький контекст (при очевидній «любові» до великого бізнесу).

Контекст і внесок школи позиціонування.

1. Школа розкрила величезні горизонти для дослідження та забезпечила теоретиків і практиків ефективним набором концепцій.

2. Школа позиціонування використовує потужний фундамент для розширення стратегічного бачення.

Робоче зовнішнє середовище діяльності підприємств: стабільне (просте та складне).

**Школа підприємництва** є дескриптивною. Школа намагається пов'язати принципи формування стратегії та розгортання стратегічного процесу в часі. Стратегія формується як перспектива, яку асоціюють з інтуїтивним вибором напрямку (баченням). Школа відноситься до побудови стратегії не як до колективного процесу, а як до індивідуального побудови організації керівником.

Таким чином, центральне поняття школи підприємництва - передбачення, народжене в свідомості керівника організації. При цьому акцент робиться на пошуку нових можливостей. Особливе місце в аналізі стратегій розвитку слід віднести підприємницьким стратегіям Пітера Друкера. Відповідно до його класифікації, всі існуючі стратегії можна розділити на чотири види:

бліцкриг, удар у спину, екологічна ніша, модифікація продукту, ринку).

Представники: Друкер, Маркс, Шумпетер, Стівенсон.

Вихідні положення школи позиціонування (посилки).

1. Стратегія існує в свідомості керівника у вигляді перспективи, передбачення майбутнього організації.

2. Процес створення стратегії базується на життєвому досвіді та інтуїції керівника.

3. Керівник особисто контролює здійснення стратегії.

4. Підприємницьку стратегію відрізняє гнучкість, вона є продуманою та одночасно несподівано виникає.

5. Підприємницька стратегія акцентує увагу на пошуку та захисту від впливу прямої конкуренції в ринковій ніші.

Критика школи підприємництва.

1. Школа повністю зводить формування стратегії щодо поведінки однієї людини, але практично не пояснює сам стратегічний процес.

2. При захопленні лідера стратегічними побудовами, поточна діяльність може відійти на другий план, що негативно відбивається на діяльності організації.

Контекст і внесок школи підприємництва. Процес формування стратегії розвитку носить попереджувальний характер. Особливо ефективний підхід школи підприємництва при побудові стратегії розвитку для молодих організацій, при цьому динамічна зовнішнє середовище діяльності підприємств ідеально підходить для існування стратегій зазначеного типу.

Робоче зовнішнє середовище діяльності підприємств: динамічне (просте та складне).

**Школа когнітивна.** Також дану школу називають школою пізнання. Дана школа ставить акцент на тому, що необхідно змінити одне з головних питань побудови стратегії, а саме: замість того, що треба знати стратега, необхідно спитати, в чому суть його розумового процесу.

Позитивістська лінія трактує обробку та структурування знань як спробу створення об'єктивної картини світу.

Інша лінія (суб'єктивності свідомості) розглядає стратегію як інтерпретацію світу та конструювання зовнішнього середовища.

Пізнання розглядається як обробка інформації, картографування, досягнення розуміння.

Представники: Дюгейм, Швенк, Макрідакіс, Кислер, Корнер, Кінікі, Кітс.

Посилки когнітивної школи.

1. Формування стратегії протікає в свідомості стратега як процес пізнання.

2. Стратегії зароджуються як перспективи (у вигляді концепцій, схем).

3. Відомий світ можна моделювати, конструювати, структурувати.

Критика когнітивної школи. Іноді відбувається ігнорування таких феноменів: мудрість досвіду, творче осяяння, інтуїтивний синтез, що спотворює розуміння процесу.

Контекст і внесок когнітивної школи.

1. Центральна ідея – процес формування є процесом пізнання.

2. Школа пізнання є першою з розглянутих шкіл, яка визнає факт існування цікавого зовнішнього оточення.

3. Когнітивна школа приділяє велику увагу конкретним стадіям процесу формування стратегії, особливо періодів первісного розуміння стратегії, періодам переосмислення прийнятих стратегій.

Робоча зовнішнє середовище діяльності підприємств: всі типи зовнішнього середовища, за винятком простого й стабільного типу зовнішнього середовища.

**Школа навчання.** Стратегічний менеджмент перетворюється в управління, що впливає за допомогою змін. Дана школа ставить акцент на тому, що не важливо як формулюються стратегії, а як вони формуються. Школа визнає право і спроможність організації на експеримент (стратегії процесні, стратегії консенсусу). Акцент ставиться на навчанні, а не на контролі (координаційні механізми). Процес навчання вибудовується навколо моделей конверсії знань (колеса знань): комбінування, інтерналізація, соціалізація, екстерналізація. Суть стратегії полягає в удосконаленні здібностей організації купувати, акумулювати, створювати, застосовувати свої знання.

Представники: Реп, Куїнн, Ліндбломом, Вейк, Кайерт, Марч, Аржіріс, Лампел.

Основні посилки школи навчання.

1. Складний і непередбачуваний характер зовнішнього середовища організації перешкоджає здійсненню зваженого контролю, при цьому стратегія повинна знайти форму процесу навчання, особливо в період, коли формулювання та впровадження стратегії складно розділити.

2. Кращим учнем в організації повинен бути її керівник, але також має мати місце навчання колективу, де є багато потенційних стратегів.

3. Процедура навчання носить характер, що розвивається. Стратегії можуть виникати найнесподіванішим чином.

4. Роль керівництва полягає в тому, щоб керувати процесом стратегічного навчання там, де можуть розвиватися нові стратегії.

5. Стратегії є принципи поведінки і перспективи.

Критика школи навчання.

1. Втрачена стратегія. Навчання може носити безцільний характер.

2. Неправильна стратегія. Навчання нерідко призводить до відсутності стратегії або до ситуації, коли ніхто «не розглянув» перспективну стратегію.

3. Навчання може коштувати надто дорого. Воно вимагає часу, численних зустрічей і ресурсів.

Внесок і контекст школи навчання.

1. Навчання є особливо ефективним в організаціях професійного типу, які функціонують в складній зовнішньому середовищі.

2. Організація приймає форму дослідницької, якщо середовище є дуже динамічним.

3. Школа навчання привносить в вивчення процесу формування стратегії практичний зміст.

Робоче зовнішнє середовище діяльності підприємств: складне (динамічне та стабільне).

**Школа влади.** Розглядає процес формування стратегії як відкриту боротьбу за вплив, ставить акцент на важливості використання менеджерами владних і політичних методів. Політика в даному контексті означає використання влади іншим, ніж чисто економічним чином.

З позиції школи влади, стратегія – це своєрідна карта відносин у владній структурі організації.

1. Організація є коаліцією, що складається з різних індивідів і груп, об'єднаних на основі загального інтересу.

2. Між членами коаліції існують стійкі відмінності в системах цінностей, інтересів і сприйнятті реальності.

3. Найважливіші рішення стосуються розподілу обмежених ресурсів.

4. Обмеженість ресурсів і стійкість розходжень створюють основу для конфліктів. Влада стає найважливішим ресурсом.

5. Цілі та рішення є результатом угод і переговорів між зацікавленими групами.

З огляду на те, що створення стратегії також розглядається як політичний процес, позначимо деякі політичні ігри в організації.

1. Створення альянсів. Основна ідея полягає в створенні контактів, які мають на меті надання взаємної підтримки у формуванні основ власної влади та службовому просуванні всередині організації.

2. Лінійні менеджери проти штатних експертів. Мета полягає не в розширенні власної влади, а в знищенні противника. Для цього зіштовхують рядових менеджерів, що володіють правом на прийняття рішення зі штатними експертами (або іншими категоріями службовців, до них прирівняних), при цьому кожна зі сторін намагається використувати законну владу нелегітимним способом.

3. Суперництво рівних. Як правило, відбувається при утворенні 2-х потужних блоків влади. Конфлікти можуть виникати між відділами, між індивідуумами, наділеними певними повноваженнями, між об'єднаними відділами або департаментами.

4. Експертиза. Гра, заснована на експлуатації навичок і знань, при підкресленні своєї унікальності, важливості і незамінності. Використання експертних знань у власних цілях.

Аналіз зацікавлених груп складається з таких етапів:

1. Аналіз поведінки зацікавлених груп.

2. Пояснення поведінки зацікавлених груп.

3. Аналіз коаліцій.

Представники: Макміллан, Петтігрю, Бауер, Доз, Хірш.  
Основні посилки школи влади.

1. Формування процесу розвитку визначається владними силами організації всередині організації і в зовнішньому середовищі.

2. Функціональний конфлікт є складовою даної школи (конфронтація, пристосування, компроміс, ухилення, співпраця).

3. Стратегії набувають форму прийому і позиції.  
Критика школи влади.

1. Недооцінюються інтеграційні сили, а саме, лідерство і культура.

2. Захоплення альянсами може привести до серйозних проблем, особливо в великих організаціях.

Внесок і контекст школи влади.

1. Особливе значення мають підходи даної школи при: серйозних змінах, при вирішенні питань макровлади, для складних і децентралізованих організацій, при дестабілізації.

Робоче зовнішнє середовище діяльності підприємств: всі типи зовнішнього середовища.

**Школа культури.** Розглядає процес побудови стратегії як колективний процес. При цьому, культурою є унікальний спосіб, яким виробляється продукція, то, що відрізняє одну організацію від іншої. Організаційна культура асоціюється, а колективним знанням. У певному сенсі культура є силою організації, душу її фізичного тіла.

Сильна культура організації – визначається як ідеологія. Про успішні компанії, як правило, говорять, що в них домінують такі ключові цінності, як високий рівень обслуговування, якість послуг, новаторство, що забезпечує перед конкурентами певні переваги.

Представники: Едвардс, Рікс, Рот, Фельдман, Барні, Ферсірот, Рігер, Ренман, Норманн.

Основні посилки школи культури.

1. Школа культури визначає підходи до побудови стратегії розвитку для організацій з багатою історією та культурою.

2. Формування стратегії – процес соціальної взаємодії.

3. Культура та ідеологія сприяють своєчасним коригуванням в рамках загальної стратегії організації.

4. Стратегія приймає форму перспективи та позиції.  
Критика школи.

1. Присутній факт концептуальної розпливчастості.

2. Школа культури небезпечна тим, що намагається переконати в необхідності змін. Її представники виступають за сталість в управлінні, за сталий рух наміченим курсом.

3. Школа намагається прирівняти стратегічну перевагу та організаційну унікальність.

Внесок і контекст школи культури.

1. Пропонує спільну узгоджену ідеологію.

2. В протилежність ідеалізму шкіл дизайну, пізнання (когнітивної) і підприємництва вона привносить важливе колективне вимір соціального процесу.

Робоче зовнішнє середовище діяльності підприємств: складне та і стабільне.

**Школа зовнішнього середовища.** Школа зовнішнього середовища визначає головний елемент створення стратегії розвитку - «зовнішнє оточення». Представники даної школи вважають, що зовнішнє оточення поряд з керівництвом і організацією є основною силою стратегічного процесу. Школа визначає залежність методу управління від впливу зовнішнього середовища, при цьому різні стратегії вимагають наявності особливих структур і різних підходів до побудови стратегії. Крім традиційного погляду на навколишнє середовище, існує підхід, який зазначив Мінцберг: «Зовнішнє середовище – набір сил, фактично все те, що не є організацією», хоча прийнято вважати, що для дизайну структури велике значення має розуміння конкретного впливу зовнішнього середовища на організацію, при цьому враховують не саме середовище, а здатність організації працювати в ньому, оперативно реагуючи на його зміни.

В основу підходу школи зовнішнього середовища покладена теорія ситуаційних факторів, що описує можливі реакції підприємства на фактори зовнішнього оточення, при цьому головним чином ці реакції є структурними. Слід зазначити, що структура пов'язана з процесом розвитку, але не замінює його, оскільки є його частиною, однак вплив факторів зовнішнього середовища на вибір напрямку розвитку складно недооцінити.

Представники: Міллер, Майер, Джордж, Тулуз.  
Основні посилки школи зовнішнього середовища.

1. Зовнішнє середовище є головним елементом процесу створення стратегії організації.

2. Організація зобов'язана адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

3. Керівництво організації іноді сприймається як пасивний елемент.

4. Стратегія приймає форму перспективи, позиції, прийому і принципу поведінки.

Критика школи.

1. Виведені школою зовнішнього середовища вимірювання часто абстрактні й розпливчасті.

2. Недостатньо ясно представлені ролі керівництва організації.

Внесок і контекст школи зовнішнього середовища.

1. Головний внесок школи полягає в тому, що стратегами розглядається не просто наявність вибору, а умови, що обмежують або збільшують його «широту».

Робоче зовнішнє середовище діяльності підприємств: всі типи зовнішнього середовища.

**Школа конфігурації.** Конфігурація та трансформація відображають два основних аспекти школи конфігурації: стійкі структури організації та зовнішнього контексту розглядаються в ній як конфігурації, а процес розробки стратегії - як трансформація. Коли організація приходить до стійкого стану, розробка стратегії перетворюється в підготовці «стрибка» з одного стану в інший.

Згідно з основними положеннями школи конфігурації існують наступні етапи існування організації: стадія розвитку (первинна); стадія стабільності (точна настройка стратегії і структури); стадія адаптації (зміни в структурах і стратегічних позиціях); стадія боротьби (ідентифікація нового напрямку); стадія революції (трансформація).

Представники: Мінцберг, Альтсренд, Лемпел, Міллер.  
Основні посилки школи конфігурації.

1. Більшу частину часу організації являють собою чітку структурну форму, яка відповідає певному контексту, що в свою

чергу обумовлює поведінку організації та, як наслідок, властивий їй набір стратегій.

2. Такі періоди стабільності час від часу перериваються трансформацією – квантовим стрибком в іншу конфігурацію. Чергування періодів стійкості стану конфігурації і перехідного процесу трансформації з часом вибудовується в схемну послідовність (концепція життєвих циклів організації).

3. Основна мета стратегічного менеджменту полягає в підтримці стабільності організації на відносно тривалих відрізках часу. У періоди виникнення потреби в трансформації стратегічний менеджмент покликаний забезпечити управління процесом переходу і збереження життєздатності організації.

4. Стратегії приймають форму перспектив, прийомів і принципів поведінки, планів, позицій, але кожна в свій час в залежності від ситуації.

Критика школи конфігурації.

1. Єдиний недолік, який можна віднести до даної школи на думку деяких критиків полягає в тому, що багато організацій змінюються не шляхом «квантового» стрибка, а інкрементально.

Внесок і контекст школи конфігурації.

1. Школа конфігурації є інтегративною, так як вважає, що при побудові стратегії розвитку підприємства кожній школі визначена необхідність в конкретний час і відповідно до ситуації.

2. Школа визначає, що стратегія визначає структуру. Трансформація організаційної структури в процесі реалізації стратегії розвитку - неминуча.

Робоче зовнішнє середовище діяльності підприємств: всі типи зовнішнього середовища.

Різні школи розглядають процес побудови стратегії таким чином:

1. Школа дизайну – формування стратегії як процес осмислення.

2. Школа планування – формування стратегії як формальний процес.

3. Школа позиціонування – формування стратегії як аналітичний процес.

4. Школа підприємництва – формування стратегії як процес передбачення.

5. Когнітивна школа – формування стратегії як ментальний процес.

6. Школа навчання – формування стратегії як розвивається процес.

7. Школа влади – формування стратегії як процес переговорів.

8. Школа культури – формування стратегії як колективний процес.

9. Школа зовнішнього середовища – формування стратегії як реактивний процес.

10. Школа конфігурації – формування стратегії як процес трансформації.

За допомогою аналізу перспективності шкіл стратегії з позиції Бостонської консалтингової групи в системі координат зростання популярності шкіл та статистичної моди застосування (рис.1.4) та зведений аналіз застосування підходів різних шкіл стратегічного менеджменту в системі координат основних характеристик зовнішнього середовища (складність і динамічність) визначено (рис.1.5), що до формування стратегії розвитку підприємства потрібно, в першу чергу, застосування підходів таких шкіл: конфігурації, влади та зовнішнього середовища, які розглядають процес розвитку як реактивний, трансформаційний і процес перемовин (не виключаючи використання підходів інших шкіл), що є комплексним підходом.

Підходи зазначених шкіл утворюють блок «загальних підходів» (що використовуються при всіх можливих варіантах щодо побудови стратегії розвитку), підходи інших шкіл утворюють блок «індивідуальних підходів», що використовуються залежно від типу існуючого зовнішнього середовища.

У динамічному та складному середовищі, як правило, використовуються підходи шкіл підприємництва, когнітивної, навчання; у стабільному та складному – когнітивної, навчання, позиціонування, культури; у стабільному та простому – дизайну, позиціонування, планування; у динамічному та простому – підприємництва та когнітивної школи.



Рисунок 1.4 – Аналіз перспективності шкіл стратегії

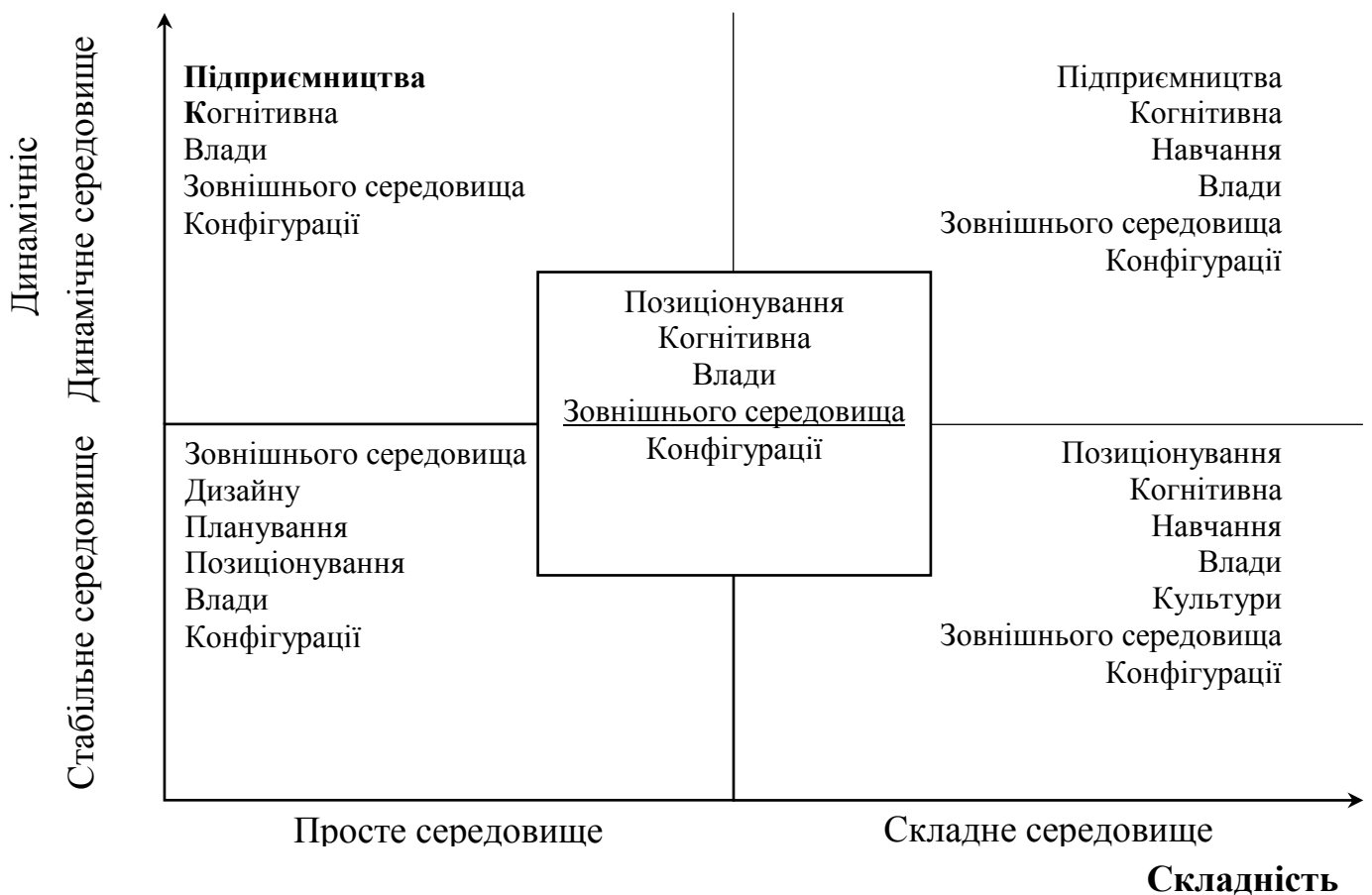


Рисунок 1.5 – Зведений аналіз застосування підходів різних шкіл стратегічного менеджменту

Будь які розроблені стратегії розвитку підприємств мають свої плюси та мінуси:

1. Стратегія задає напрямок. Перевага – основний сенс полягає в тому, що стратегія вказує підприємству основний шлях розвитку в існуючих умовах. Недолік - стратегічний курс може закрити від зору потенційні небезпеки.

2. Стратегія координує зусилля. Перевага – сприяє координації діяльності. Недолік – воцаріння групового мислення, втрата периферійного зору.

3. Стратегія характеризує організацію. Перевага – демонструє її відмінні риси. Недолік - стратегія може здаватися спрощеної, аж до стереотипів.

4. Стратегія забезпечує логіку. Перевага – усуває невизначеність. Недолік - будь-яка теорія є спрощення, неминуче спрощує реальність.

Оскільки прогресивно тільки те, що ефективно, незалежно від функції часу, необхідно прогнозування щодо подальшого існування та розвитку підприємств, що досліджувались.

Відомо, що прогнозування – діяльність, що спрямована на виявлення та вивчення можливих альтернатив майбутнього розвитку підприємства, при цьому основна мета прогнозу – визначити тенденції факторів, в тому числі зовнішнього середовища.

Достовірна та своєчасна інформація про те, що може статися в економіці й суспільстві в майбутньому, завжди мала значення для тих, хто приймав бізнес-рішення. Прогнозування стало важливою частиною стратегії будь-якої компанії. Головний акцент при прогнозуванні робиться на кількісній та якісній оцінці змін обсягу виробництва, попиту і пропозиції, рівня конкурентоспроможності товарів і послуг. В якості інструментарію прогнозування застосовуються формалізовані кількісні методи: факторного аналізу, статистичного аналізу, математичного моделювання, методу екстраполяції. Але найбільш зручним у використанні при прогнозуванні зміни впливу факторів зовнішнього середовища підприємства є метод експертних оцінок, основу якого складають впорядковані думки висококваліфікованих фахівців-експертів.

Тому, після здійснення заходів щодо трансформації підприємства на новому витку розвитку після проходження стадій посттрансформаційного розвитку, стабільності, адаптації та боротьби при ідентифікації нового напрямку розвитку здійснюється розрахунок вірогідності подальшої трансформації конфігурації підприємства.

#### Контрольні питання до підрозділу 1.4

1. Перелічіть загальновідомі види стратегій розвитку на думку провідних фахівців в області менеджменту.
2. Які десять підходів до формування процесу розвитку підприємства існують на думку Г. Мінцберга?
3. У чому різниця між основними посилками школи планування та конфігурації?
4. У чому полягає вклад таких шкіл стратегії: дизайну, когнітивної та підприємництва?
5. У чому сутність аналізу перспективності шкіл стратегії з позиції Бостонської консультативної групи ?
6. Перелічіть недоліки та переваги стратегій підприємств.
7. Необхідність прогнозування подальшого розвитку підприємства.

Література: [1,3,5,8,9,11,14,15,16,17,18,19,33-40]

#### 1.5 Стратегічне управління як система, стратегічна сегментація

##### Основні питання

1. Види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування.
2. Основні вимоги до вірного визначення місії.
3. Система як сукупність елементів.
4. Стратегічна зона господарювання.

Стратегічне управління являє собою комплекс дій і рішень (що впроваджуються керівництвом), який веде до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

Перелічимо чотири основних види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування:

- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація;
- розподіл ресурсів;
- організаційне стратегічне передбачення.

Основна загальна мета організації – це чітко виражена причина її існування, називається місією організації.

Цілі підприємства розробляються для здійснення встановленої місії. Цілі розробляються для забезпечення місії і підпорядковуються їй. Усі перспективні плани та наслідки діяльності – похідні від місії.

Існує широке та вузьке розуміння місії. У широкому значенні слова місія – це філософія; у вузькому значенні слова – призначення, суспільний сенс існування підприємства.

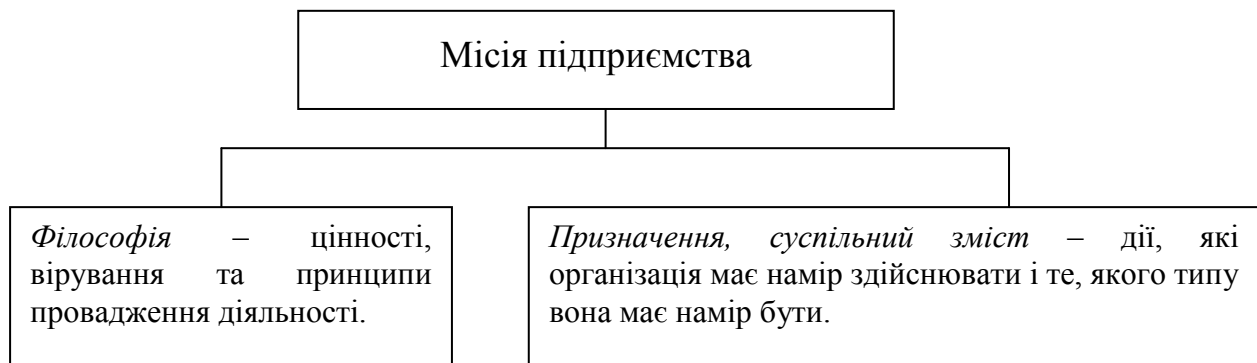


Рисунок 1.6 – Сутність поняття місія підприємства

У разі вузького розуміння місія розглядається як сформульоване твердження щодо того, для чого чи чому існує підприємство; тобто місія розуміється як твердження, що розкриває сенс існування підприємства, в якому проявляється відмінність даного підприємства від подібних до нього.

У цьому випадку формулювання місії має дати відповідь на два основні питання: яким бізнесом ми займаємось і яким бізнесом ми прагнемо займатися? Відповіді на ці питання визначають сферу та напрямки ділової активності підприємства. Місія бізнесу дає обґрунтування самому факту його існування і як така може містити визначення ринку, споживачів та технологій. При цьому під ринком розуміються групи споживачів, які потрібно обслужити; потреби

відображають потреби клієнтів, які слід задовольнити; а технології представляють процес з якого можуть бути задоволені потреби клієнтів чи виконувані функції.

Чинниками формування місії в даному випадку є:

1. Компетентність керівництва та ресурси, які має підприємство.
2. Зміна довкілля.
3. Передісторія підприємства та особисті якості її найвищих керівників.

Ефективно сформульована місія має відповідати наступним вимогам:

– ґрунтуватися на чіткому розумінні бізнесу та баченні, що дозволяє передбачати як змінюватимуться у майбутньому сили, які впливають на його функціонування;

– базуватися на сильній особистій переконаності та цілеспрямованості керівника, який має здатність «заразити» своїм баченням інших;

– створювати на підприємстві атмосферу стратегічної рішучості здобути перемогу, що дозволить сформувати почуття загальної мети та необхідність створення власних конкурентних переваг, а не дотримання у фарватері інших гравців на ринку;

– носити дозвільний характер – менеджери повинні бути впевнені, що вони мають достатні повноваження для прийняття стратегічних рішень без їх перегляду керівництвом вищої ланки.

Існують різні підходи до формування місії підприємства: Етріджська модель, сценарний підхід.

При визначенні місії, у широкому значенні слова, користуються Етріджською моделлю (рис. 1.7).

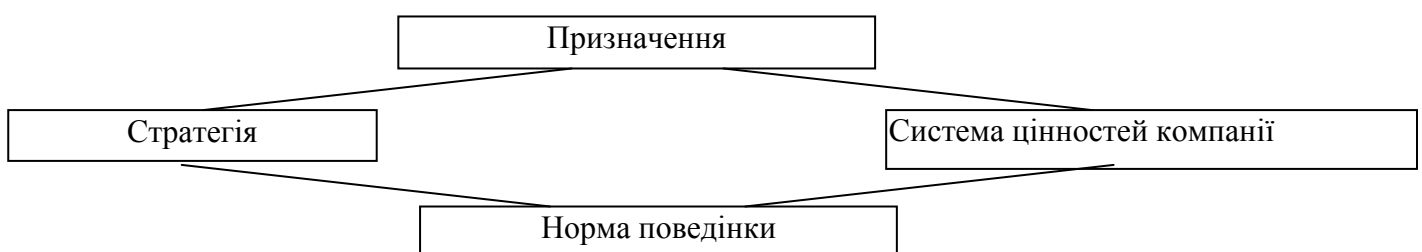


Рисунок 1.7 — Етріджська модель місії

Призначення визначає навіщо існує підприємство і хто отримає вигоду від зусиль, що додаються. Один із підходів формулювання цього елемента місії полягає у перерахуванні всіх зацікавлених учасників, так чи інакше пов'язаних із підприємством. Другий підхід передбачає вказівку у місії інтересів зацікавлених учасників. Наприклад, формулювання місії може декларувати, що споживачі отримуватимуть якісні товари за прийнятними цінами, а акціонери – високі доходи на вкладені кошти.

Деякі підприємства у своїй місії вказують вищі ідеали. Вони визначають призначення як певну мету, значнішу, ніж індивідуальні інтереси партнерів. Це, наприклад, можливе підвищення життєвого рівня громадян; всіляко сприяти продажу косметики, яка не завдає шкоди тваринам та навколишньому середовищу тощо.

Мета подібного визначення призначення полягає в об'єднанні партнерів підприємства, особливо його співробітників, навколо однієї ідеї, формування в них переконаності в тому, що присвятити себе цій справі варто не лише через фінансові вигоди, а й тому, що саме призначення на це заслуговує.

Норми поведінки – це правила та моделі поведінки, якими керівництво та працівники підприємства керуються у здійсненні своєї діяльності. Норми поведінки перетворюються на спосіб ведення бізнесу і відносяться до неписаних правил, дотримуватися яких зобов'язані всі керівники підприємства.

Система цінностей підприємства формує основи стилю керівництва організації. Система цінностей складає фундамент, на якому формуються призначення, стратегія та поведінка підприємства. Так, багато японських компаній використовують систему цінностей як засіб мотивації, що зробило їх світовими лідерами. Вони прищепили співробітникам всіх рівнях організації прагнення домагатися перемоги, що виявилось у захопленні лідерства на відповідних ринках.

Поєднання всіх чотирьох елементів місії бізнесу надає відчуття сенсу роботі співробітників, яке стимулює високий рівень відповідальності та відданості підприємству та формує у них напрямок руху. Формулювання місії є спробою донести до співробітників переконання керівників вищої ланки щодо сфери

виняткової компетенції підприємства, а також позначити прийняття в компанії норм поведінки.

В основі другого підходу до розробки місії є використання сценаріїв - це опис того, яким може стати підприємство через певний час. Зазвичай це якісний опис майбутнього стану підприємства, складений його керівниками. Він складається на підставі переконання керівництва про можливості підприємства, врахування впливу факторів довкілля.

Якщо їх не враховувати, то можна скласти "ідеальний", але неефективний сценарій. У сценарії, переважно, відбиваються зобов'язання прийняті він підприємством зі створення такого майбутнього.

Основні питання, на які слід відповісти в описі сценарію, зводиться до такого:

- що підприємство хоче запропонувати споживачеві. Описуються завдання підприємства з погляду його основних видів продукції чи послуг;

- на якого споживача підприємство орієнтується у майбутньому? Слід звернути увагу до оптовиків та його поведінка, роздрібну торгівлю, доставку продукції налом, нові ринки, ринки, зайняті конкурентами, та інших. Необхідно охопити всі можливі канали просування і збуту;

- на які технології підприємство орієнтується? Чи потрібно розробити нові?

- який робочий клімат необхідно створити на підприємстві для реалізації обраного виду діяльності.

Відповіді ці питання становлять основу сценарію.

Для розробки сценарію залучаються провідні менеджери підприємства, відповідальні різні сторони його діяльності. Кожен менеджер, використовуючи вихідні дані та своє уявлення про майбутнє, має виконати такі роботи.

1. Скласти перелік можливих видів діяльності (тема сценарію), якими підприємство у принципі міг би зайнятися. Кількість тим нічим не обмежується, але треба пам'ятати, що велика їхня кількість ускладнює вибір найбільш підходящих варіантів. Практика показує, що кількість тем сценаріїв може коливатися від 10 до 15 за умови, що вони з'ясовують основні можливості підприємства.

Вихідними даними є існуючі показники, що відображають:

- перелік сировини, матеріалів, комплектуючих, що використовується підприємством;
- склад основних фондів - споруди, обладнання, транспортні засоби тощо;
- перелік вихідної продукції чи послуг;
- список споживачів продукції організації, споживачів продукції конкуренції, споживачів на інших ринках.

2. Взяти участь у відборі найпривабливіших тем сценаріїв. Відбір ведеться за стильовими обмеженнями. Менеджер, виходячи із власного стилю, повинен сформулювати свої стильові обмеження, що накладаються на ту чи іншу тему сценарію. Обмеження повинні показати, чому цей вид діяльності є неприйнятним для організації в майбутньому. Для подальшої роботи над сценарієм відбираються теми, які визнані придатними більшістю менеджерів.

3. Описати можливий стан справ у майбутньому. Це власне опис сценарію з кожної відібраної теми. Практика показує, що кожний сценарій зручно розбити на три частини.

Загальна ситуація. У цій частині визначається сфера можливого розширення цієї галузі діяльності. Описувана тема розгортається у передбачувані напрями діяльності, і навіть у кожному з них визначаються "свої" стильові обмеження. На основі стильових обмежень окремі напрями виключаються із подальшого розгляду. Перша частина повинна містити перелік можливих напрямів розвитку діяльності з цієї теми.

Перспективи розвитку. У другій частині дається опис того, що, ймовірно, буде майбутнім станом підприємства, якщо вона реалізуватиме цей напрямок. При цьому менеджер виходить із існуючого стану, встановлює вигляд майбутнього підприємства, за умови, що з боку довкілля не станеться нічого нового. Вихідними даними для опису майбутнього є показники підприємства, а також інформація перспективного (статистичного) аналізу, що міститься в офіційних публікаціях.

Наша організація у 20... році. У заключній частині сценарію наводиться опис того, яким зможе стати підприємство до певного терміну (терміну дії місії), і як воно може досягти описуваного стану, виходячи з існуючого стану справ. В описі сценарію немає

необхідності використовувати звичайні показники, що характеризують розвиток, такі, як прибуток, окупність капвкладень, доходи, обсяг кредитних коштів та інших умов, що створюють йому інші.

Відповіді ці питання становлять основу сценарію. Готові сценарії обговорюються робочою групою менеджерів та визначаються кращі варіанти майбутнього підприємства. Якщо прийнято рішення про використання кількох сценаріїв, необхідно розробити з їхньої основи загальний (змішаний) сценарій. Цей процес триває доти, доки не буде досягнуто згоди про краще майбутнє.

Складений сценарій використовується для вибору місії та формування "дерева" цілей. Слід враховувати, що при виборі та формулюванні місії може відбутися перегляд початкового сценарію, оскільки майбутня інформація суттєво уточнюється.

Вибір місії проводиться у межах відібраних варіантів сценаріїв. Оскільки кожен сценарій описує лише один із можливих напрямів майбутньої діяльності підприємства, представлених менеджерами, то вибір місії ведеться за узагальненим сценарієм. Цей сценарій може базуватися на поєднанні різних найперспективніших, на думку менеджерів, напрямів діяльності підприємства. Отже, місія має бути виражена та ефективно представлена у синтезованому вигляді.

Місія підприємства має містити таке:

1. Завдання підприємства з погляду її основних послуг чи виробів, її основних ринків та основних технологій. Простіше кажучи, має бути відповідь на питання якою підприємницькою діяльністю займається підприємство.

2. Зовнішнє середовище стосовно підприємства, що визначає робочі принципи підприємства, обмеження, умови функціонування.

Основні вимоги до вірного визначення місії це:

- зовнішнє середовище по відношенню до організації, яке визначає основні робочі принципи організації;
- задача організації з точки зору її основних послуг або товару, її основних ринків та основних технологій (в залежності якою підприємницькою діяльністю займається фірма);
- культура організації (робочий клімат у колективі).

Відомо що організацією найчастіше розглядають як процес, що є сукупністю дій в часі та просторі, які ведуть до створення та вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого.

У момент переходу критичних точок виникає необхідність доповнювати структуру управління бізнесом компанії новими елементами.

Таблиця 1.23 – Опис цілей організації

	Назва цілей	Показники, за допомогою яких цілі підлягають виміру
1	Прибутковість	Обсяг прибутку, дохід на інвестований капітал, розмір виплати дивідендів на акцію, відношення прибутку до обсягу продажів, частка коштів, що залишаються в розпорядженні підприємства після сплати податків і розрахунків учасників.
2	Ринки	Частка ринку (питома вага підприємства в галузі чи певному виді діяльності), обсяг реалізації в грошовому чи натуральному вимірнику, галузева ніша.
3	Рентабельність	Відношення прибутку до загальних витрат, %
4	Продукція/ Послуги	Обсяги виробництва та продажу у розмірі окремих видів і найменувань продукції.
5	Фінансові можливості	Структура капіталу, його поділ на власний та залучений, характеристики використання коштів, аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості, зобов'язань.
6	Виробничі потужності	Вартість основних фондів, фондівіддача та фондоємність, постійні витрати на одиницю продукції.
7	Зміни в структурі чи діяльності	Створення, виділення чи ліквідація спеціальних структурних підрозділів, злиття, продаж чи купівля, освоєння нових видів діяльності, введення допоміжних виробництв.
8	Використання персоналу	Продуктивність праці, кількісні та якісні показники основного та допоміжного персоналу, адміністрації, плинність кадрів.
9	Соціальна відповідальність	Екологічна безпека, ресурсозбереження. соціальна сфера: пільги для працівників, медичне забезпечення, інше

Отже, будь яка організація є системою. Під системою розуміють цілісну безліч взаємопов'язаних елементів, яка має властивості, відмінні від властивостей елементів, що утворюють цю множину. Таким чином, система – це сукупність елементів.

Рекурсивний зв'язок встановлює причинно-наслідковий зв'язок між різними параметрами в економічній системі.

Синергетичний зв'язок в теорії систем визначає результат спільних дій взаємопов'язаних елементів як загальний ефект, який

перевищує суму ефектів, що отримуються від кожного незалежного елемента.

Циклічний зв'язок розглядається як складний зворотній зв'язок між елементами системи, що визначає її повний виробничий цикл.

Якості системи, які властиві тільки їй і не впливають із властивостей її частин, називають емерджентними.

Надалі розглянемо закони організації.

1-й рівень: синергії, самозбереження, розвитку.

2-й рівень: підпорядкованості, єдності аналізу та синтезу, композиції та пропорційності.

Безпосередньо з викладеним вище пов'язане питання щодо визначення стратегічної зони господарювання. Крім цього, зазначаємо про необхідність акцентувати увагу на тому, що розрізняють стратегічну сегментацію зовнішнього і внутрішнього середовища.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – стратегічно важливий сегмент оточення підприємства, що складається з клієнтів зі схожими потребами і однаковою технологією їх задоволення, на який підприємство має або хоче одержати вихід.

Виділення СЗГ проводиться в наступній послідовності:

- обґрунтовується ознаковий простір виділення СЗГ;
- вибирається метод сегментації;
- оцінюється привабливість одержаних СЗГ.

Для виділення СЗГ використовують узагальнені параметри, які конкретизують відповідно до специфіки галузі, наприклад, автотранспортній:

- потреба (перевезення пасажирів, вантажів за видами, додаткові послуги);
- технологія (перевезення різними типами рухомого складу, якість транспортних послуг);
- тип клієнта (рівень рентабельності, тривалість співпраці, вагомість клієнта, тощо);
- географія потреби (відстань перевезення: міські, приміські, міжміські, міжнародні перевезення).

Для виділення СЗГ можна застосовувати ті ж методи, що і для маркетингової сегментації. Якщо застосовують сукупність ознак

сегментації слід використовувати багатовимірні статистичні методи: кластерний аналіз (центроїдний метод, метод Варда, методи одиночного, середнього або повного зв'язку, порогові методи тощо) або таксономічні методи розбиття (метод Чекановського, метод шарів, метод дендритів, метод кореляційних плеяд, максимального діаметру груп). Якщо змінні сегментації використовують не одночасно, а послідовно доцільно застосовувати метод угруповань.

За допомогою угруповання всі клієнти поетапно розбиваються на окремі групи. Спочатку таке угруповання здійснюється відповідно до заявлених потреб, описуваних дванадцятьма типовими сегментами. Кожна з одержаних груп, у свою чергу, піддається подальшому розподілу на більш дрібні групи за географічною ознакою.

Виділені таким чином сегменти ринку слід оцінити з погляду стратегічної привабливості. Привабливість СЗГ – сприятливі умови функціонування підприємства, які забезпечують йому конкурентні переваги в даній СЗГ.

Для оцінки привабливості СЗГ використовують чинники: перспективи зростання (за темпами зростання і характеристиками життєвого циклу попиту); перспективи рентабельності; очікуваний рівень нестабільності; головні чинники успішної конкуренції в майбутньому.

Зони стратегічних ресурсів – сукупність постачальників основних ресурсів, які забезпечують підприємство цими ресурсами для виведення на ринок того або іншого товарного асортименту.

Групи стратегічного впливу – контактні аудиторії, здатні створити тиск на місію підприємства як у бік її розширення або звуження, так і корінної зміни (уряд, громадськість, суспільство захисту прав споживачів)/

Стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) – це внутрішньовиробнича організаційна одиниця, що відповідає за вироблення стратегічних позицій в одній або декількох СЗГ.

СОБ характеризують показники: товари або послуги, які надає СОБ; стратегічний потенціал СОБ (матеріально-технічна база, персонал, фінансові та інші ресурси (маркетингові, інноваційні, інформаційні); конкуренти і конкурентні переваги СОБ (рівень тарифів, якість пропонованих послуг); СЗГ (види перевезень,

клієнти, згруповані за маршрутами проходження, рівню доходів, демографічним ознакам, пільгові категорії пасажирів, географія перевезень).

Цей перелік може бути доповнений. Наприклад, для пасажирських АТП важливими є ознаки: технологія і організація перевезень (організація маршрутної системи; організація збору доходів; технологія і організація перевезень в міському, міжміському та іншому з'єднанні).

Іноді СОБ мають свою місію. Кількість СОБ залежить від розмірів підприємства, його ресурсів і готовності вищого керівництва передати свої повноваження керівникам СОБ. Організація СОБ повинна забезпечувати не тільки стратегічний напрям підприємства, але і його поточні потреби. СОБ відповідають за аналіз, оцінку і вибір напрямку діяльності, за розробку стратегії розвитку підрозділу. Відповідальність за реалізацію цієї стратегії покладається на центр поточної комерційної діяльності підприємства.

До їх задач відноситься також отримання прибутку як кінцевого результату. У зв'язку з цим, після вибору СЗГ на другому етапі підприємство повинне розробити відповідну номенклатуру виробів. Відповідальність за вибір області діяльності, розробку конкурентоздатних продуктів (послуг) лежить на СГЦ.

Для оцінювання стратегічного положення підприємства усе частіше використовується SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation). Це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій (рис.1.8).

Його привабливість пояснюється також і тим, що дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Справа в тому, що підприємство завжди має певну стратегію, вона складається несвідомо, а тому, як правило, не обґрунтована належним чином. Більш того, керівники іноді приймають рішення, що суперечать їй, витрачаючи час та гроші на боротьбу «із самим собою», тоді як потрібно скористатися прийомами й методами стратегічного аналізу та управління.

Автори методу SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати

ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали.

Внутрішня стратегічна позиція					Зовнішня стратегічна позиція				
Економічний потенціал (EP) («фінансова сила» (FS))					Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)				
Факто ри	Показ ник	Оцін ка	Ва га	$\Sigma$ оцін ки	Факто ри	Показ ник	Оцін ка	Ва га	$\Sigma$ оцін ки
1.					1.				
2.					2.				
п.					п.				
РАЗОМ					РАЗОМ				
Конкурентні переваги (CA)					Привабливість галузі (IS) (бізнес-напрямку)				
Факто ри	Показ ник	Оцін ка	Ва га	$\Sigma$ оцін ки	Факто ри	Показ ник	Оцін ка	Ва га	$\Sigma$ оцін ки
1.					1.				
2.					2.				
п.					п.				

Рисунок 1.8 – Метод SPACE-аналізу

У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації: економічний потенціал (або «фінансова сила»); конкурентні переваги; привабливість галузі (бізнес-напрямку); стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Економічний потенціал вимірюється за такими показниками:

- 1) нормою прибутковості;
- 2) виробничими витратами;
- 3) рентабельністю вкладеного капіталу;
- 4) рентабельністю інвестицій;

- 5) обсягами заборгованості;
- 6) здатністю до підвищення рівня нагромадження та до залучення капіталу із зовнішніх джерел, тощо.

Конкурентні переваги вимірюються за показниками, що характеризують:

- 1) динаміку змін частки ринку, що її обслуговує організація;
- 2) структуру асортименту продукції, що виготовляється (з урахуванням рівня її прибутковості);
- 3) цінову політику;
- 4) рівень розвитку маркетингу (та інших важливих для даної галузі підсистем підприємства);
- 5) рівень якості (конкурентоспроможності) продукції;
- 6) тип та тісноту зв'язків із споживачами тощо.

Привабливість галузі вимірюється за показниками, що характеризують:

- 1) кількість та основні характеристики конкурентів, рівень конкуренції;
- 2) загальну привабливість галузі (серед інших галузей);
- 3) залежність розвитку галузі від загальної кон'юнктури ринку;
- 4) стадію «життєвого циклу» галузі;
- 5) стабільність прибутків та загальна норма прибутку галузі.

Стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу) вимірюється за показниками, що характеризують:

- 1) темпи зростання (занепаду) економіки країни;
- 2) вплив іноземного капіталу на розвиток галузі;
- 3) вплив науково-технічного прогресу на розвиток галузі;
- 4) ступінь впливу держави на галузь (регулювання діяльності);
- 5) ступінь залежності галузі від іноземних ринків сировини;
- 6) ступінь залежності галузі від розвитку інфраструктури (у тому числі від розвитку інформаційних технологій) тощо.

Наведені як приклад критерії не вичерпують перелік складових, що використовуються для побудови матриці SPACE. Під час формування критеріїв оцінювання необхідно враховувати специфічні особливості конкретного підприємства, його цілі та стратегії, наявний виробничий потенціал, досвід роботи.

Щоб отримати обґрунтовані результати за допомогою SPACE-аналізу, необхідно пройти кілька етапів:

1. Підготовчий етап, на якому формується відповідна група фахівців для проведення досліджень.

2. Розроблення критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків.

3. Узгодження стратегій розвитку. На цьому етапі проводиться аналіз отриманих результатів, формуються пропозиції щодо змісту стратегій та оцінюються можливості вибору більш привабливих конкурентних стратегій.

Крім цього, зазначаємо, що стратегічне управління є визначальною підсистемою системи управління підприємством за часом ухвалення рішень та їх здійснення (рис. 1.9).

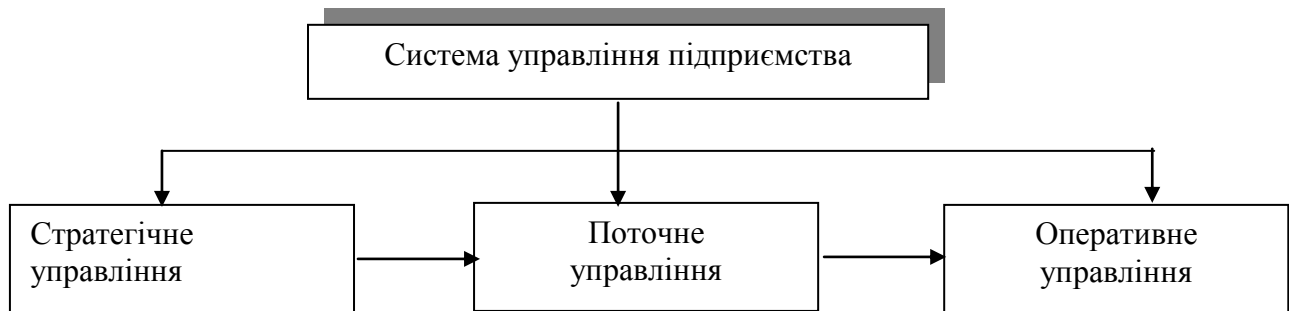


Рисунок – 1.9. Стратегічне управління як підсистема управління підприємства

Стратегічне управління можна розглядати як систему, що складається з підсистем виділених за здійснюваними функціями та функціональними сферами діяльності. У першому випадку стратегічне управління сприймається як сукупність етапів його реалізації (рис. 1.10).

Стратегічний аспект в управлінні полягає у такому: врахуванні зовнішніх факторів розвитку підприємства; розробленні довгострокових перспектив розвитку підприємства.

Стратегічний підхід має велику тривалість розвитку підприємства, й у кожного конкретного підприємства це співвідношення є конкретно-індивідуальним. Співвідношення стратегічного та оперативного аспектів в управлінні підприємством подано у табл. 1.24



Рисунок 1.10 – Склад системи стратегічного управління за функціями

Таблиця 1.24 – Порівняння оперативного та стратегічного управління

Характеристики	Вид управління	
	Оперативне	Стратегічне
1	2	3
Організаційний рівень розробки та прийняття рішень	Усі рівні управління	Вищий рівень управління
Безперервність процесу планування та здійснення	У меншій мірі уривчасто, планування здійснюється повсякденно, завдання мають короткочасний характер.	Стратегічні рішення приймаються не так часто, їх реалізація потребує тривалого часу, іноді кілька років
Кількість аналізованих альтернатив	Проблеми, які вирішуються добре структуровані, рішення запрограмовані, з невисоким ризиком	На ранніх етапах висувається і розглядається максимально можлива кількість альтернатив, чим більше альтернатив, тим менший рівень ризику
Обсяг та тип необхідної управлінської інформації	Процеси збору інформації формалізовані, джерела її стабільні та знаходяться всередині організації, якістю та достовірністю інформації можна керувати	Великий обсяг інформації з різних джерел і щодо різних процесів, екстраполяція тенденцій, часто, виробляється на основі досвіду та інтуїції
Тимчасові інтервали планування, здійснення та контролю управлінських дій	Тиждень чи місяць	3-5 років
Пріоритетність рішень	Підлеглі	Визначальні
Деталізація розробок	Більш деталізовані та націлені на реалізацію стратегічних цілей	В загальних рисах, мене деталізовані
Використовувані людські ресурси	Середній та лінійний управлінський	Вищі керівники, зовнішні та внутрішні консультанти, групи підтримки

Характеристики	Вид управління	
	Оперативне	Стратегічне
1	2	3
Точність контролю та оцінки	Наслідки управлінських рішень та самі рішення не розділені великим проміжком часу, тому легше контролювати та оцінювати рішення	Наслідки стратегічних рішень і самі рішення сильно розділені в часі, тому рішення оцінити важко, інколи ж і неможливо
Цілі учасників прийняття рішень	локальні, часті	корпоративні
Ступені ризику та наслідки реалізації стратегічних рішень	нижче	вище
	через відмінності в масштабах рішень, рівня невизначеності та складності прийняття рішень	

Слід також розрізняти стратегічне та довгострокове управління. Основні характеристики представлені в табл. 1.25.

Таблиця 1.25 – Порівняння стратегічного управління та довгострокового планування

Характеристики	Вид управління	
	Довгострокові	Стратегічне
Передумови	Постійність тенденцій розвитку та їх екстраполяція на майбутнє	Динамічність, складність середовища та неможливість передбачити довгострокові тенденції розвитку
Ціль	Розрахунок довгострокового плану на перспективу та дрібніші періоди часу	Досягнення довгострокових конкурентних переваг
Критерій ефективності управління	Рентабельність, прибуток	Підвищення адаптивної спроможності підприємства, стійкість його роботи
Вирішальні фактори ефективності	Усі ресурси підприємства	Людські ресурси підприємства, наявність прихованих резервів організаційної культури
Методологія управління	Детерміновані математичні моделі та комп'ютерні програми	Використання сильних та слабких сторін підприємства, компенсація слабкостей, облік переваг та загроз

Порівняння стратегічного, довгострокового та оперативного управління визначає суть стратегічного аспекту в управлінні підприємством: забезпечення ефективної адаптації до змін зовнішнього оточення.

### Контрольні питання до підрозділу 1.5

1. У чому сутність основної загальної мети організації?
2. Надайте визначення зоні стратегічних ресурсів, групі стратегічного впливу та стратегічній одиниці бізнесу.
3. Як здійснюється оцінювання стратегічного положення підприємства за допомогою SPACE-аналізу?

Література: [1,3,25-31]

1.6 Класифікації організаційних структур підприємств та їх відповідність стратегічним підходам

### Основні питання

1. Традиційна класифікація організаційних структур.
  2. Функціональність та органічність структур управління.
  3. Принцип ідентифікації оргструктур за Г. Мінцбергом.
- Основні визначення.
4. Основні параметри дизайну.
  5. Основні конфігурації (чисті) організаційних структур.
  6. Прості та диференціальні гібридні форми.
  7. Відповідність конфігурацій оргструктур типам зовнішнього середовища діяльності підприємств.
  8. Розгляд можливості застосування гібридних форм конфігурацій оргструктур.
  9. Принципи групування організаційних структур.
  10. Головні принципи організаційного дизайну.

Існує досить велика кількість різних класифікацій організаційних структур. Розглянемо різні критерії та, відповідно, існуючі класифікації.

Відповідно до традиційної класифікації, організаційні структури поділяють на два види: жорсткі та адаптивні (органічні) структури.

Відповідно до класифікації за ознакою «характер взаємозв'язків між елементами структури», організаційні форми поділяють на два види: бюрократичні та адаптивні (органічні) структури.

В основі даної класифікації принцип ідентифікації за рекурсивними зв'язками. Більшість сучасних організацій є варіантами бюрократичних структур тому, що їх характеристики – чіткий розподіл праці, ієрархічність управління, наявність посадових інструкцій. Адаптивні структури розробляються і застосовуються з метою забезпечення можливостей реагування на зміну зовнішнього середовища й впровадження нової технології.

Серед бюрократичних (функціональних) структур виділяють: лінійний тип організаційної структури; функціональний тип організаційної структури; лінійно-функціональний тип структури; дивізіональний тип структури.

Найбільш відомі типи адаптивних організаційних структур такі: матрична структура; конгломератна структура.

Існує також класифікація структур в залежності від орієнтації зусиль організаційної структури управління.

В основі класифікації Г. Мінцберга лежить принцип ідентифікації, виходячи з типу децентралізації, основного координаційного механізму та домінування певної складової частини структури (приклади наведені у додатку А).

В цьому контексті велике значення надається поняттю «конфігурація».

Конфігурація – структура організації, яку можна визначити як сукупність способів, за допомогою яких процес праці спочатку поділяється на окремі завдання, потім досягається координація дій по їх вирішенню, при цьому елементи структури повинні бути підібрані таким чином, щоб досягалася внутрішня злагодженість та фундаментальна відповідність організаційній ситуації

Параметрами дизайну конфігурації організаційних структур є: децентралізація (вертикальна та горизонтальна), ключова частина структури, координаційний механізм, спеціалізація робочих завдань, формалізація праці, навчання, індоктринації, групування

організаційних одиниць, їх розмір, система планування та контролю, інструменти взаємодії (матричні схеми, менеджери-інтегратори, сполучені посадові позиції, робочі групи та комітети).

Параметри дизайну – важелі, що визначають рівень поділу праці та механізми координації на підприємстві

Параметрами дизайну конфігурації організаційних структур є: децентралізація (вертикальна та горизонтальна), ключова частина структури, координаційний механізм, спеціалізація робочих завдань, формалізація праці, навчання, індоктринації, групування організаційних одиниць, їх розмір, система планування та контролю, інструменти взаємодії (матричні схеми, менеджери-інтегратори, сполучені посадові позиції, робочі групи та комітети).

Параметрами дизайну конфігурації організаційних структур є: децентралізація (вертикальна та горизонтальна), ключова частина структури, координаційний механізм, спеціалізація робочих завдань, формалізація праці, навчання, індоктринації, групування організаційних одиниць, їх розмір, система планування та контролю, інструменти взаємодії (матричні схеми, менеджери-інтегратори, сполучені посадові позиції, робочі групи та комітети).

Таблиця 1.26 — Види класифікацій організаційних структур

№ з/п	Критерій	Види
1	Характер реакції на вплив факторів зовнішнього й внутрішнього середовища	Жорсткі, адаптивні
2	Орієнтація зусиль організаційної структури управління	Продуктовий тип, організаційні структури, що орієнтовані на споживача, регіональний тип, програмно-цільовий тип
3	Характер взаємозв'язків між елементами структури	Лінійна, лінійно-функціональна, дивізійна, конгломератна, проектна, сітьова, матрична
4	Ступінь децентралізації, вплив ключової частини структури, ключовий координаційний механізм	Проста, механістична бюрократія, професійна бюрократія, дивізійна, адхократія

Параметри дизайну – важелі, що визначають рівень поділу праці та механізми координації на підприємстві

Параметрами дизайну конфігурації організаційних структур є: децентралізація (вертикальна та горизонтальна), ключова частина структури, координаційний механізм, спеціалізація робочих завдань, формалізація праці, навчання, індоктринації, групування організаційних одиниць, їх розмір, система планування та контролю, інструменти взаємодії (матричні схеми, менеджери-інтегратори, сполучені посадові позиції, робочі групи та комітети).

Кожній конфігурації відповідає певний набір параметрів дизайну.

Координаційний механізм – спосіб, за допомогою якого організація координує свою діяльність (прямий контроль, стандартизація навичок та знань, стандартизація випуску, стандартизація робочих процесів, взаємне узгодження).

Ключова частина структури – складова частина організації, яка прагне до домінування за допомогою відповідного координаційного механізму та типу децентралізації/централізації.

Стратегічний апекс: рада директорів, керівник, голова правління, перший заступник.

Техноструктура: управління по роботі з персоналом, техніко-нормувальний відділ, планово-економічний відділ, відділ контролю, управління з контролю процедур якості.

Серединна лінія: заступники начальника з виробництва, маркетингу, постачання, начальники філій.

Допоміжний персонал: юридичний відділ, бухгалтерія, відділ по інноваційним розробкам, конструкторський відділ, відділ по зв'язках з громадськістю, технічний персонал, їдальня

Операційне ядро: начальники цехів, бригадири, оператори обладнання, робочі, торговий персонал.

Децентралізація – процес перерозподілу функцій, повноважень працівників від центрального управління.

Спеціалізація – це розподіл праці стосовно виконанні певної частини спільної справи організації.

Індоктринація це підготовка перед доступом до виконання службових обов'язків.

Принципи групування. При детальному розгляді слід звернути увагу, що принципи групування зводяться до двох основних: ринкового та функціонального.

Вибір у бік функціональності обумовлюється наступним чином: з однієї сторони досягається високий ступінь технічної компетенції в порівнянні зі своїми конкурентами, ефективність організації пов'язана з її великим розміром, що дозволяє розвиватися спеціалізації процесів. Акцент на функціональності дозволяє з'являтися висококласним вузьким фахівцям у своїй галузі.

Якщо в організації на перший план в якості принципів групування виходять залежності процесу та масштабу, організація повинна скористатися перевагами спеціалізації та обрати для групування принцип функціональності. З іншого боку, акцент на вузьку спеціалізацію затуляє загальний результат. Увага окремих працівників зосереджена на методах і засобах, а не на кінцевих цілях організації. Їх робота зазвичай сильніше формалізована та вимагає високої ієрархії з великим числом менеджерів для координації діяльності функціональних підрозділів. Ринковий принцип формування дозволяє вирішити дані проблеми, але при цьому послаблює спеціалізацію і переваги пов'язані з нею. Обираючи для групування ринковий принцип, організація віддає перевагу координації робочого потоку та йде свідомо на зменшення впливу таких критеріїв як процес і масштаб.

Тому, якщо зовнішнє середовище є динамічним, організаціям слід застосовувати ринковий принцип групування, якщо середовище є стабільним - функціональний принцип групування (табл. 1.27, рис.1.9).

Система планування і контролю. Ми можемо виділити два принципово різних види систем планування і контролю. До першого відноситься регулювання загальних результатів, до другого – регулювання конкретних дій. Оскільки перший зачіпає в основному моніторинг підсумкових показників після їх отримання, ми будемо називати його контролем над виконанням; другий, що стосується конкретних дій, які будуть мати місце, - плануванням дій.

Інструменти взаємодії (матричні схеми, менеджери-інтегратори, сполучні посадові позиції, спеціальні комітети), використовується в органічних структурах (працюють в динамічному середовищі).

Таблиця 1.27 – Основні структурні конфігурації та їх характеристики

<u>Структурна конфігурація</u>	<u>Основний координаційний механізм</u>	<u>Ключова частина організації</u>	<u>Тип децентралізації</u>	<u>Зовнішнє середовище</u>
Проста структура	Прямий контроль	Стратегічний апекс	Вертикальна та горизонтальна централізація	Просте, динамічне,
Механістична бюрократія	Стандартизація робочих процесів	Техноструктура	Обмежена горизонтальна та вертикальна селективна децентралізація	Просте, стабільне
Професійна бюрократія	Стандартизація навичок та знань	Операційне ядро	Вертикальна та горизонтальна паралельна децентралізація	Складне, стабільне
Дивізійна форма	Стандартизація випуску	Серединна лінія	Обмежена вертикальна паралельна децентралізація	Середня міра складності, середня міра динамічності
Адхократія	Взаємне узгодження	Допоміжний персонал	Селективна вертикальна та горизонтальна децентралізація	Складне, динамічне

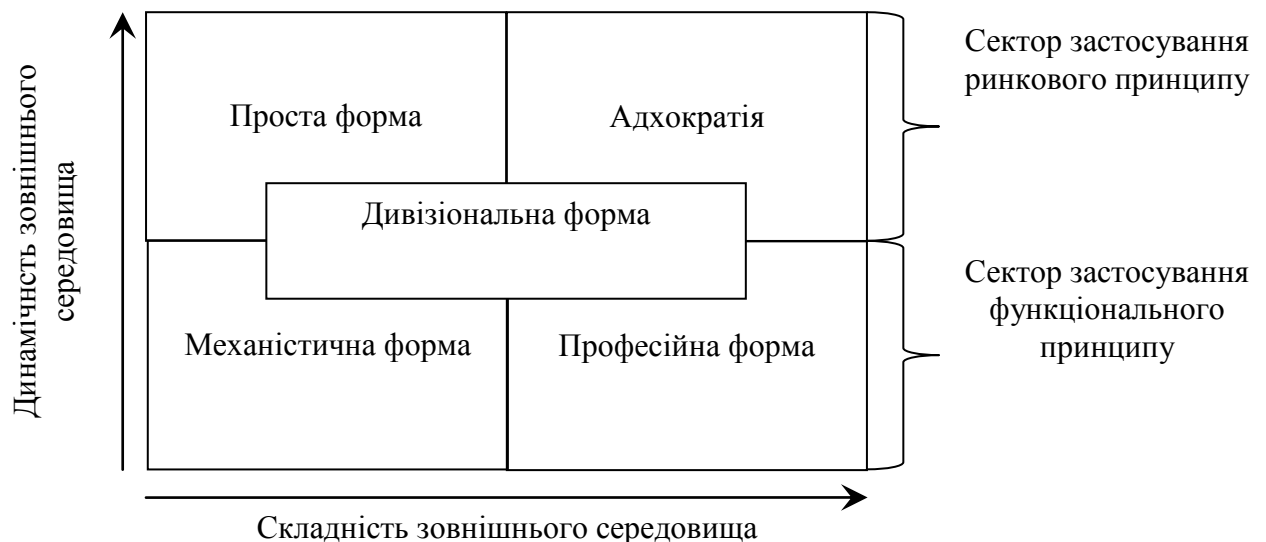


Рисунок 1.9 – Відповідність принципів групування організаційних одиниць конфігурації організаційної структури

Навчання. Сукупність професійних знань та вимог, що висуваються до певного робочого місця. Якщо вони визначені, то

організація може або включити їх як критерії найму на роботу і здійснювати відбір кандидатів відповідно до цих критеріїв, або створювати програми з навчання працівників для того, щоб вони відповідали цим критеріям.

Формалізація праці.

Формалізація характеризує набір засобів, що використовуються організацією для обмеження свободи вибору працівників у процесі їх діяльності.

Формалізація поведінки – це спосіб регламентації діяльності людини, що призводить до вертикальної диференціації праці та передбачає відділення процесу виконання від процесу задуму трудової діяльності за допомогою різного роду специфікацій, наприклад технологічних карт. Крім того, формалізація поведінки обумовлює і горизонтальний розподіл праці, тобто виділення найбільш простих видів діяльності, що повторюються, і розробку правил та процедур їх виконання.

Формалізація здійснюється в таких формах:

– формалізація, пов'язана зі змістом та процесом праці. На конкретному робочому місці передбачає визначення послідовності етапів робіт та їх тривалості. Прикладом є посадові інструкції;

– формалізація поведінки в організації за допомогою регламентуючих правил та процедур, що визначають поведінку в усіх можливих ситуаціях. Наприклад, службовці повинні бути на роботі в костюмі і краватці, ескіз деталі виконується на аркуші білого паперу формату А4.

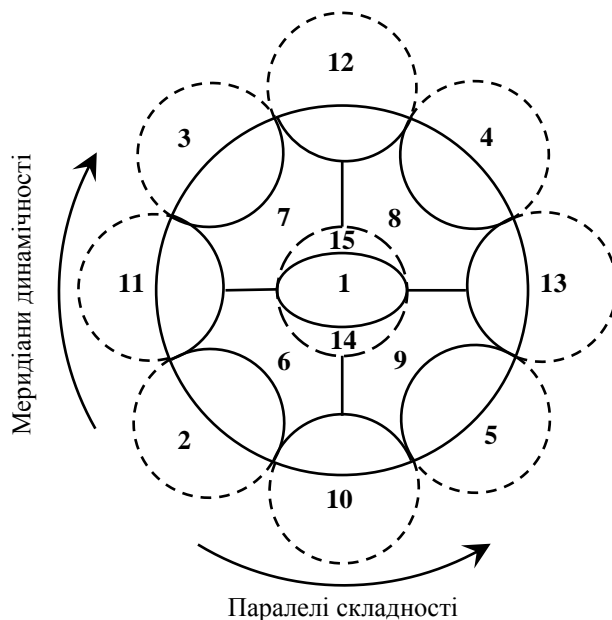
Розмір організаційних одиниць. При ринковому принципі групування – відносно малі, відносно великі - при функціональному.

В основі визначення конфігурації організаційної структури лежить принцип ідентифікації, виходячи з типу децентралізації, основного координаційного механізму та домінування певної складової частини структури як основних параметрів дизайну.

До основних (чистих) конфігурацій належать: проста форма, дивізіональна, механістична бюрократія, професійна бюрократія та адхократія. Кожній конфігурації відповідає певний набір параметрів дизайну.

Прості гібридні форми – це форми, в яких комбінації параметрів дизайну різних конфігурацій використовуються на всіх рівнях підприємства.

Конфігурації оргструктур, а саме, чисті форми та прості гібридні форми являють собою сферу конфігурацій організаційних структур в системі меридіанів динамічності та паралелей складності (рис.1.10). На загальній сфері конфігурацій оргструктур (крім чистих та простих гібридних форм) можливо представити диференціальні гібридні форми, що розташовуються всередині сфери, при цьому слід наголосити на існуванні безлічі зазначених структурних гібридів.



Структурні форми:

- 1 – дивізійна форма; 2 – механістична бюрократія; 3 – проста форма; 4 – адхократія; 5 – професійна бюрократія;**
- 6 – дубль-бюрократія, форма побічних продуктів, форма взаємозв'язаних продуктів;
- 7 – індивідуалізована дивізійна форма;
- 8 – дивізійна адхократія; 9 – соціалізована дивізійна форма, 10 – форма збагачення змісту праці; 11 – проста бюрократія; 12 – підприємницька адхократія; 13 – професійна бюро/адхократія; 14 – проста професійна бюрократія; 15 – тимчасова адхократія

Рисунок 1.10 – Просторове зображення загальної сфери конфігурацій оргструктур

Диференціальні гібридні форми – це форми, в яких комбінації параметрів дизайну різних конфігурацій використовуються в різних складових частинах підприємства.

При цьому, сфера конфігурацій формалізує результати аналізу щодо існуючих параметрів дизайну.

До основних параметрів дизайну (крім зазначених: домінуючий координаційний механізм, ключова частина структури, тип децентралізації/централізації) належать: формалізація праці,

спеціалізація робочих завдань, навчання, індоктринація, система планування та контролю, принцип групування, розмір організаційної одиниці, інструменти взаємодії.

Відповідність конфігурацій оргструктур типам зовнішнього середовища діяльності підприємств здійснюється шляхом зіставлення типу зовнішнього середовища та існуючої конфігурації оргструктури (складному та динамічному середовищу найбільше відповідає адхократична форма, складному та стабільному – професійна бюрократія, простому та динамічному – проста форма, простому та стабільному – механістична бюрократія; якщо зовнішнє середовище прагне до середньої міри складності та динамічності, рекомендується застосовувати дивізіональну форму). За необхідності розглядається застосування гібридних форм вказаних конфігурацій в усіх зазначених випадках.

Нижче наведені особливості основних конфігурацій організаційних структур.

**Проста структура.** Основний координаційний механізм: прямий контроль. Ключова частина організації: стратегічний апекс.

Ситуаційні фактори: молода, невелика; нерозвинена складна технічна система; можлива крайня ворожість або сильна потреба керівника у владі; не модна.

Уявіть собі фірму з торгівлі автомобілями, якою керує менеджер з яскраво вираженою індивідуальністю, тільки що створене урядове відомство, середнього розміру роздрібний магазин, корпорацію, керовану енергійним підприємцем, уряд, шкільну систему в період кризи. З одного боку, що спільного, здавалося б, може бути між цими організаціями? З іншого, — їм властивий цілий ряд загальних структурних характеристик, конфігурацію яких називають простою структурою.

Проста структура характеризується, перш за все, тим, чого в ній немає. Вона не сприймає складності. Для простих структур характерні нерозвинена (або взагалі відсутня) технотехнологічна структура, незначна чисельність допоміжного персоналу, слабо виражений поділ праці, незначна диференціація організаційних одиниць, відносно невисока управлінська ієрархія. Інструменти взаємодій використовуються в обмежених масштабах. І головне, вона є органічною. Процес прийняття рішень також відрізняється

гнучкістю; централізація влади дозволяє швидко реагувати на будь-які події в зовнішньому середовищі. Формулювання стратегії є, звичайно, прерогативою керівника. Процес має переважно інтуїтивний характер (чому особливо сприяють ситуації невизначеності), орієнтований на енергійний пошук нових можливостей. До найбільш важливих аспектів діяльності керівника належать врегулювання різного роду проблем і підприємницьке впровадження інновацій.

Перш за все зовнішнє середовище простої структури є одночасно простим і динамічним. Простота зовнішнього середовища означає, що керівник організації здатний осмислити її основні характеристики та одноосібно контролювати прийняття рішень. Висока динаміка зовнішнього оточення вимагає органічної структури: якщо не можна передбачити положення організації в майбутньому, стандартизація як механізм координації повинна бути відкинута.

Найважливішим фактором, що обумовлює появу варіацій простої структури, є стадія розвитку організації. Таким чином, можна зробити висновок, що в роки становлення для більшості організацій характерною є проста структура.

Однак багато малих організацій ніколи не розлучаються з простою структурою. Для них неформальні комунікації зручні та ефективні.

Ще один варіант – кризова організація – виникає, коли крайня ворожість умов змушує організацію, незалежно від її звичайної структури, до централізації. З огляду на необхідність швидких узгоджених реакцій влада передається в руки головного керівника, що сприяє ослабленню бюрократизації.

Існують деякі складні питання, що пов'язані з простою структурою. У простій структурі рішення щодо стратегії та операцій приймаються головним керівником. Важлива перевага централізації полягає в тому, що вона гарантує стратегічну реакцію. До того ж вона забезпечує гнучкість і адаптивність стратегічної реакції, адже все залежить від однієї людини. У той же час централізація сприяє дисбалансу між стратегічними та оперативними питаннями. Проста структура – найбільш ризикована за будь-яких змін. Вона залежить від здоров'я і примх однієї

людини. Один серцевий напад може буквально знищити головний координаційний механізм організації.

**Механістична бюрократія.** Основний координаційний механізм: стандартизація робочих процесів. Ключова частина організації – техноструктура. Ситуаційні фактори: зріла, велика; регульована, неавтоматична технічна система; зовнішній контроль; вийшла з моди.

Національне поштове відомство, охоронне агентство, сталеливарний завод, в'язниця, гігантська автомобільна компанія – у всіх цих організацій є ряд загальних структурних характеристик. Наприклад, їх діяльність має переважно одноманітний, простий, повторюваний характер; як наслідок, праця в них високого ступеня стандартизації. Подібні риси є характерними для механістичних бюрократій, добре налагоджених структур, що функціонують як комплексні керовані механізми.

Дана структура найбільше відповідає опису бюрократичної організації, яке дав Макс Вебер: стандартизовані обов'язки, кваліфікація, комунікативні канали, робочі правила, а також чітка ієрархія владних повноважень. У механістичній бюрократії значною стандартизації піддається діяльність організації, тому вплив аналітиків простягається на всю структуру. Іншими словами, різноманітні правила та інструкції наскрізь пронизують механістичну бюрократію; формальні комунікації переважають на всіх її рівнях; рішення приймаються відповідно до ланцюжку повноважень.

Подальшим наслідком формалізації є жорстке розділення праці на всіх рівнях механістичної бюрократії. На відміну від організації з простою структурою менеджери працюють «пліч-о-пліч» з операторами лише у виняткових випадках.

У цілому, з усіх п'яти конфігурацій саме механістична бюрократія надає найбільше значення поділу праці та диференціюванню підрозділів в усіх напрямках – вертикально, горизонтально, за лінійними / апаратними повноваженнями, функціонально, ієрархічно та за статусом.

Контроль – нав'язлива ідея механістичної бюрократії. Все вищевказане наводить на думку про те, що механістична бюрократія – це структура, «одержима» контролем.

Менталітет тотального контролю пронизує її зверху донизу.

Механістично-бюрократична діяльність здійснюється в простому та стабільному зовнішньому середовищі.

Крім того, механістична бюрократія найчастіше зустрічається в зрілих, досить великих організаціях, що виконують великі обсяги робіт, вимагають повторення та стандартизації операцій. Можливість упровадження стандартів передбачає, що ці організації існують досить тривалий час. Механістичні бюрократії зазвичай ототожнюються з регульованими технічними системами, оскільки вони програмують роботу та піддаються формалізації.

**Професійна бюрократія.** Основний координаційний механізм: стандартизація знань і навичок (кваліфікації). Ключова частина організації – операційне ядро.

Основні параметри дизайну: спеціальна підготовка, горизонтальна спеціалізація, вертикальна та горизонтальна децентралізація.

Ситуаційні фактори: складна структура, стабільне зовнішнє середовище; нерегламентована, ускладнена технічна система; модна.

Не раз наводились приклади того, що організація може бути бюрократичною і в відсутності централізації. Діяльність таких організацій стабільна, тому для них характерною є «зумовлена, або прогнозована, а в кінцевому підсумку, стандартизована» поведінка. У той же час ця діяльність відрізняється складністю і, отже, повинна контролюватися безпосередньо операторами. Тому організація звертається до координаційного механізму, який передбачає одночасно стандартизацію та децентралізацію – а саме, до стандартизації знань і навичок (кваліфікації). Так утворюється структурна конфігурація, яку називають професійною бюрократією. Вона є характерною для університетів, лікарень загального профілю, навчальних закладів, державних аудиторських фірм, соціальних служб.

**Адхократія.** Основний координаційний механізм: взаємне узгодження.

Ключова частина організації: допоміжний персонал. Основні параметри дизайну: інструменти взаємодії, органічна

структура, виборча децентралізація, горизонтальна спеціалізація, навчання, функціональне та ринкове групування одночасно.

Ситуаційні фактори: складне, динамічне зовнішнє середовище; молодість; складна та часто автоматизована технічна система (в адміністративній адхократії); модна.

Жодна з розглянутих раніше змін не здатна на складну інноваційну діяльність (якою займаються аерокосмічне агентство, авангардистська кінокомпанія, підприємство з виробництва дослідних зразків технічно складного обладнання або нафтохімічна компанія). Організація з простою структурою, безперечно, здатна впроваджувати нововведення, але відносно нескладні. Пристрій же механістичної та професійної бюрократії орієнтований на виконання завдань, а не розв'язання проблем, на вдосконалення стандартних програм, а не на розробку нових.

Складні інновації вимагають абсолютно особливої конфігурації, здатної об'єднати фахівців різних професій, що злагоджено функціонують в проектних командах.

Адхократія – найскладніша з п'яти структур, хоча порядку в ній небагато. Крім того, вона з'явилася зовсім недавно. Адхократія – конфігурація з високоорганічною структурою та з незначною формалізацією поведінки; вузька горизонтальна спеціалізація, заснована на відповідній підготовці співробітників; тенденція до об'єднання фахівців у функціональні одиниці при одночасній їх участі в невеликих проектних командах; використання інструментів взаємодії з метою взаємного узгодження, основного механізму координації всередині команд і між ними; виборча децентралізація всередині команд, розташованих на різних ділянках організації, включає в різній пропорції лінійних менеджерів, фахівців допоміжного персоналу та операційного ядра.

Інноваційна діяльність означає відхід від застарілих схем, а значить, в справі координації інноваційна організація не може покладатися на жодну із форм стандартизації. Іншими словами, вона повинна уникати всіляких пасток бюрократичних структур і перш за все «капканів» жорсткого поділу праці, диференціювання організаційних одиниць, надмірної формалізації поведінки та акцентування систем планування і контролю. Але головне – вона

повинна залишатися гнучкою. Величезні структури демонтуються, потім збираються в нові форми та знову демонтуються.

Відділи та підрозділи виникають несподівано тільки потім, щоб зникнути в наступних реорганізаціях. Наприклад, структура Центру пілотованих польотів NASA (найвідоміша американська адхократія 1960-х рр.) за перші вісім років існування змінювалася 17 разів.

Коли менеджера однієї з фірм з адхократичною структурою спитали про органіграму, той відповів: «(Нам) не хотілося б надавати свою організаційну схему, так як вона видозмінюється так швидко, що посилатися на неї марно». З будь-яких змін саме адхократія демонструє найменшу «повагу» до класичних принципів менеджменту і перш за все до єдиноначальності. Не має особливого значення й система регламентування. Інформаційні процеси та процеси прийняття рішень протікають неформально та гнучко, що потрібно для ефективного створення інновацій. Крім того, це передбачає переривання в разі необхідності ланцюжка владних повноважень.

Адхократія повинна залучати та наділяти повноваженнями експертів – людей, які набули знання та вміння завдяки фаховій освіті та підготовці. Але на відміну від професійної бюрократії, для досягнення координації адхократія не може спиратися на стандартизовані навички своїх фахівців, оскільки стандартизація не сприяє інноваціям. Швидше, вона повинна використовувати наявні знання та досвід в якості бази для створення нових знань та умінь.

Адхократія використовує матричну структуру та одночасно функціональні та ринкові принципи групування.

Тому в адхократії безліч менеджерів: функціональних, відповідальних за інтеграцію, керівників проектів. Спираючись на висококваліфікованих експертів, адхократія – слідом за професійною бюрократією – децентралізована, але специфічним чином.

В адхократії фахівці розподілені по всій структурі: їх особливо багато серед допоміжного персоналу та менеджменту, але чимало й в операційному ядрі. Децентралізація в умовах адхократії відповідає визначенню селективної, як горизонтальної так і вертикальної децентралізації. Право приймати рішення розподілено між

менеджерами та неменеджерами всіх рівнів ієрархії відповідно до вимог вирішення конкретного завдання. В адхократії ніхто не монополізує владу на інновації.

**Дивізіональна форма.** Основний координаційний механізм: стандартизація випуску. Ключова частина організації – серединна лінія.

Основні параметри дизайну: ринкове групування, система контролю над виконанням, обмежена вертикальна децентралізація. Ситуаційні фактори: диверсифіковані ринки (зокрема, товарів і послуг); зріла, велика організація; владні потреби менеджерів середньої ланки; модна. Дивізіональна форма являє собою не стільки інтегроване ціле, скільки набір об'єднаних центральною адміністративною структурою напівавтономних «організмів». Зазвичай їх називають підрозділами (дивізіонами), а центральну адміністрацію – штаб-квартирою.

Дивізіональна форма відрізняється від інших чотирьох конфігурацій в одному важливому відношенні. Вона не є завершеною, закінченою від початку до кінця, від стратегічної вершини до операційного ядра структурою, але якби накладається на інші зверху. Тобто кожен її підрозділ має власну структуру.

Принципово важливо, що дивізіональна форма використовує у верхній частині серединної лінії ринковий принцип групування організаційних одиниць. Підрозділи створюються відповідно до обслуговування ринків та наділяються усіма необхідними операційними функціями.

Але необхідна для дивізіональної форми децентралізація суттєво обмежена та часто зводиться до делегування повноважень декількох вищих менеджерів центру трохи більше численним керівникам підрозділів. Іншими словами, дивізіональна форма передбачає децентралізацію паралельного, обмеженого вертикального типу.

У цілому штаб-квартира надає дивізіонам майже повну свободу в прийнятті рішень, контролюючи лише результати їх діяльності.

Таким чином, основний координаційний механізм в дивізіональній формі – це стандартизація випуску, а ключовий проектний параметр – система контролю над виконанням.

Але найкраще дивізіональна форма «зростається» з механістично-бюрократичними структурами в своїх підрозділах, а крім того, підштовхує їх, незалежно від їх природної схильності, до форми механістичної бюрократії.

Пояснення цієї важливої особливості криється в ключовій для функціонування дивізіональної структури стандартизації випуску. Єдина можливість утримати в руках штаб-квартири контроль і одночасно захистити автономію підрозділів – моніторинг одержуваних підрозділами результатів діяльності. Він вимагає введення чітко визначених стандартів продуктивності, існування, що залежить основної умови. Кожен підрозділ повинен розглядатися як автономна комплексна система з єдиним набором послідовних цілей. Іншими словами, хоча взаємодії між дивізіонами незначні, вони згідно з умовами повинні бути жорстко пов'язаними внутрішньо.

Таким чином, відповідність конфігурацій оргструктур типам зовнішнього середовища діяльності організацій здійснюється шляхом зіставлення типу зовнішнього середовища та існуючої конфігурації оргструктури (складному та динамічному середовищу найбільше відповідає адхократична форма, складному та стабільному – професійна бюрократія, простому та динамічному – проста форма, простому та стабільному – механістична бюрократія; якщо зовнішнє середовище прагне до середньої міри складності та динамічності, рекомендується застосовувати дивізіональну форму). За необхідності розглядається застосування гібридних форм вказаних конфігурацій в усіх зазначених випадках.

Крім основних п'яти конфігурацій організаційних структур існує десять простих гібридних форм (форма взаємозв'язаних продуктів; індивідуалізована дивізіональна форма; дивізіональна адхократія; соціалізована дивізіональна форма; форма збагачення змісту праці; проста бюрократія; підприємницька адхократія; професійна бюро/адхократія; проста професійна бюрократія; тимчасова адхократія) та безліч диференціальних форм (рис.1.11).

Проектування параметрів дизайну в диференціальних гібридних формах слід проводити як для окремих організацій.

Відомо, що посилення складності зовнішнього середовища схиляє структуру до децентралізації, а збільшення динамічності –

до її органічності. Крім того, за умови високого рівня ворожості середовища, конфігурація оргструктури прагне до стану, що відповідає простій формі.

У гібридних формах не лише комбінації параметрів дизайну використовуються на всіх рівнях або в різних складових частинах підприємства, а також і різні стилі топ-менеджменту відповідно.

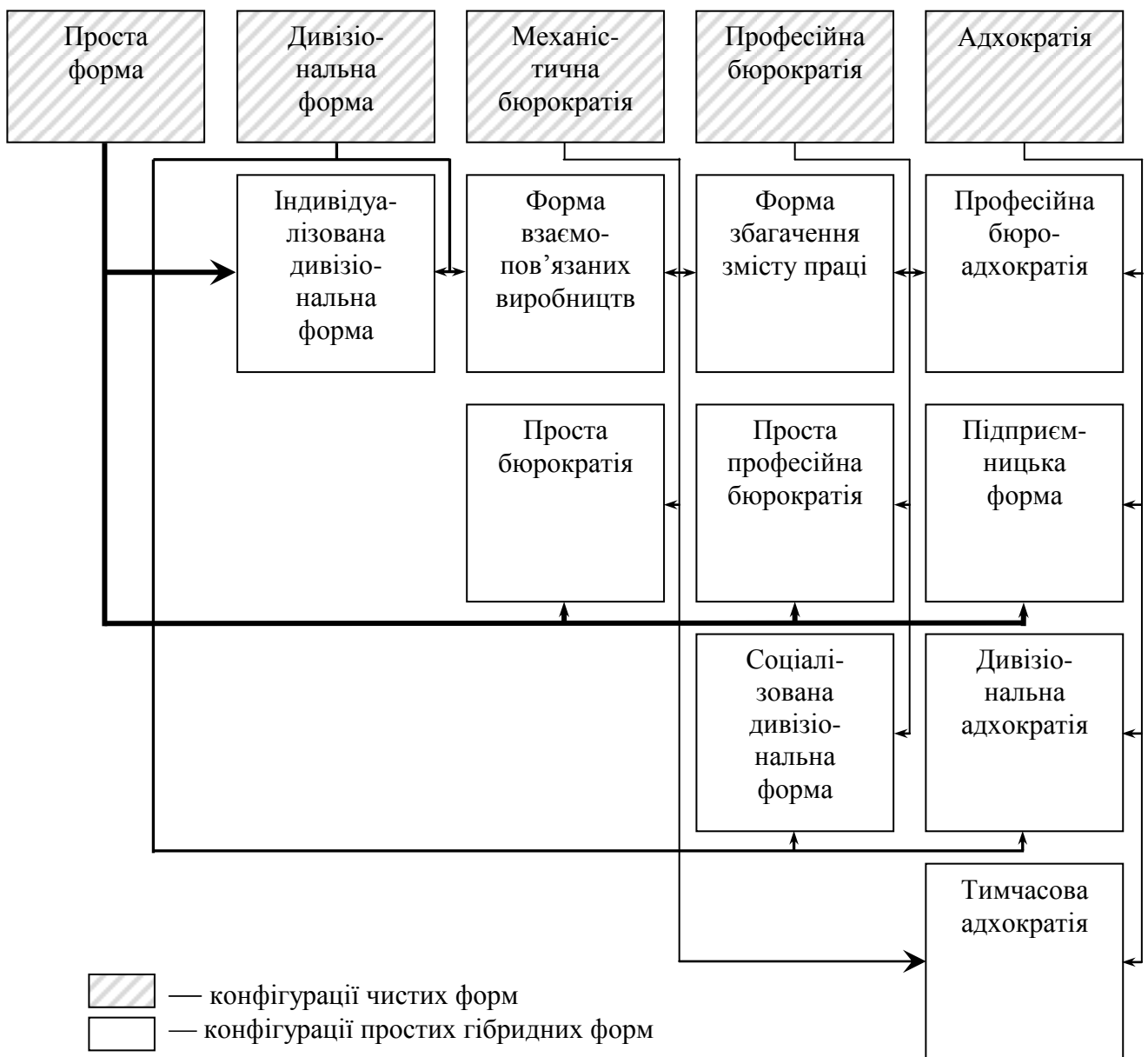


Рисунок 1.11 – Конфігурації організаційних структур

Відомо кілька принципів групування організаційних одиниць, а саме: за знаннями та навичками, за робочими процесами та функціями, за часом, за виробленими продуктами або послугами, типами клієнтів, місцем діяльності та інше.

При детальному розгляді слід звернути увагу, що перераховані вище принципи зводяться до двох основних: ринкового та функціонального.

Вибір у бік функціональності обумовлюється наступним чином: з однієї сторони досягається високий ступінь технічної компетенції в порівнянні зі своїми конкурентами, ефективність організації пов'язана з її великим розміром, що дозволяє розвиватися спеціалізації процесів. Акцент на функціональності дозволяє з'являтися висококласним вузьким фахівцям у своїй галузі.

Якщо в організації на перший план в якості принципів групування виходять залежності процесу та масштабу, організація повинна скористатися перевагами спеціалізації та обрати для групування принцип функціональності. З іншого боку, акцент на вузьку спеціалізацію затуляє загальний результат. Увага окремих працівників зосереджена на методах і засобах, а не на кінцевих цілях організації. Їх робота зазвичай сильніше формалізована та вимагає високої ієрархії з великим числом менеджерів для координації діяльності функціональних підрозділів.

Ринковий принцип формування дозволяє вирішити дані проблеми, але при цьому послаблює спеціалізацію і переваги пов'язані з нею. Обираючи для групування ринковий принцип, організація віддає перевагу координації робочого потоку та йде свідомо на зменшення впливу таких критеріїв як процес і масштаб.

Тому, якщо зовнішнє середовище є динамічним, підприємствам слід застосовувати ринковий принцип групування, якщо середовище є стабільним – функціональний принцип групування.

### Контрольні питання до підрозділу 1.5

1. Як Ви розумієте сутність визначення «параметри дизайну»?
2. Що покладено в основу принципу ідентифікації конфігурації організаційної структури підприємства?
3. Перелічіть основні конфігурації організаційних структур за Г. Мінцбергом.

4. У чому відмінність між основними (чистими) та гібридними формами (конфігураціями) оргструктур?

5. Як здійснюється визначення відповідності конфігурацій оргструктур типам зовнішнього середовища діяльності підприємств?

6. Які гібридні форми оргструктур Вам відомі?

7. Що обумовлює вибір у бік функціонального або ринкового принципів групування організаційних одиниць?

Література: [1,3,5,8,9,11,14,15,16,17,20,21,22,41-70]

## РОЗДІЛ 2 ШЛЯХИ, РУШІЙНІ СИЛИ, УМОВИ ПОБУДОВИ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 2.1 Вплив стратегічного управління на життєвий цикл підприємства

#### Основні питання

1. Основні стилі топ-менеджменту.
2. Визначення стилю топ-менеджменту в залежності від рівня впливу факторів зовнішнього середовища та планованої конфігурації організаційної структури підприємства.
3. Сутність ефективності управління.
4. Побудова системи ефективного менеджменту на підприємстві.
5. Сутність поняття «Життєвий цикл підприємства».
6. Домінуючі теорії життєвого циклу організації на сучасному етапі.
7. Необхідність збільшення тривалості життєвого циклу підприємств.
8. Вплив стратегічного менеджменту на життєвий цикл підприємства шляхом його своєчасного оновлення.

Для гідного рівня управління організація повинна здійснювати чотири функції, що не можуть виконуватися одночасно тільки топ-менеджером підприємства:

1. Р - виробництво результатів, заради яких існує фірма та які визначають її ефективність.
2. А - адміністрування, що забезпечує продуктивність.
3. Е - підприємництво, за допомогою якого відбувається управління змінами.
4. І - інтеграція, тобто об'єднання елементів організації для забезпечення її життєздатності в довгостроковій перспективі .

Вдала побудова організаційної структури дає можливість запропонувати стиль топ-менеджменту підприємства, враховуючи його зв'язок з типом зовнішнього середовища та організаційною структурою.

Враховуючи, що для виконання в довгостроковій перспективі РАЕІ функцій потрібна взаємодоповнююча команда (складається з

раЕІ, раеІ, рАеІ, РаеІ менеджменту), яка буде працювати в атмосфері взаємної поваги та довіри при взаємовигідній співпраці в довгостроковій перспективі, необхідно розмежувати вказані стилі топ-менеджменту в залежності від типу зовнішнього середовища та організаційної структури підприємства.

При цьому, «інтеграція» важлива при будь-якому топ-менеджменту, тому (І,і) – менеджмент присутній при всіх його стилях (в якості домінуючого (І) або середнього значення (і) – менеджменту).

Складному та динамічному середовищу найбільше відповідає адхократична форма та раеІ-менеджмент, складному та стабільному – професійна бюрократія та РаеІ-менеджмент, простому та динамічному – проста форма та раЕІ-менеджмент, простому та стабільному – механістична бюрократія та рАеІ-менеджмент.

Стиль топ-менеджменту безпосередньо пов'язаний з ефективністю управління.

Ефективність управління – це сукупна результативність роботи всього трудового колективу організації, системи заходів, які є наслідком окремих зусиль керівника та спеціалістів.

Ефективність управління включає аналіз: управлінського потенціалу, що використовує система управління; витрат на управління, які визначаються складом, організацією, технологією і об'ємом робіт по реалізації відповідних функцій управління; характеру управлінської праці; ефективності діяльності людей в процесі роботи організації, реалізації інтересів, досягнення цілей.

Ефективність управління включає три аспекти: з'ясування того, чи дійсно здобутий результат управління, а не дія інших суспільних компонентів; пошук джерел результатів управління (професіоналізм і талант управляючих, якість правових документів, тощо встановлення взаємозалежності між цілями, задачами та моделями, закладеними в управлінських рішеннях. Для побудови системи ефективного менеджменту на підприємстві необхідно виконання таких основних умов:

1. Врахування впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств.
2. Своєчасна оцінка стратегічного потенціалу підприємства.

3. Врахування необхідності змін у обраних стратегіях та конфігураціях оргструктур на різних етапах розвитку підприємства у відповідності до існуючого типу зовнішнього середовища.

4. Необхідність зміни домінуючого координаційного механізму та інших параметрів дизайну на підприємстві.

5. Врахування необхідності зміни стилю топ-менеджменту за умови зміни конфігурації організаційної структури підприємства.

На цьому етапі дослідження слід зазначити, що життєвий цикл – сукупність стадій, які проходить підприємство за період свого життя.

На даний час існує тенденція щодо фактичного зменшення середньої тривалості життєвого циклу організації. Це є актуальною проблемою економік багатьох країн світу, що потребує рішення.

Зазначеною проблематикою займалися такі провідні вчені світу як І. Адісес, Л. Грейнер, Л. Данко, Б. Мільнер та інші.

Як зазначає І. Адісес: «Усі організації, як живі організми, проходять через дев'ять схожих стадій життєвого циклу (виходжування, дитинство, швидке зростання, юність, розквіт, стабілізація, аристократизм, рання бюрократизація, пізня бюрократизація та смерть), при цьому підприємства демонструють прогнозовані моделі поведінки».

На думку Л. Грейнера, одного з провідних фахівців в галузі менеджменту, найбільше значення для побудови моделі організаційного розвитку мають п'ять ключових факторів: вік організації, розмір організації, етапи еволюції, етапи революції, темпи зростання галузі.

Відповідно до запропонованої вченим моделі життєвий цикл організації складається з п'яти етапів (фаз) еволюції та революції організації, які називаються "стадіями зростання". Кожна стадія починається з періоду розвитку, далі йде стійке зростання та стабільність, закінчується революційним періодом організаційних змін. Кожен еволюційний період характеризується домінуючим стилем управління.

Розглядаючи модель життєвого циклу, що запропонована Л. Данко, слід вказати, що дана модель відрізняється від попередніх тим, що зазначається зв'язок між стадією циклу, віком організації та її розміром.

Як вважає науковець, перехід від одного етапу до іншого може здійснюватися поступово або досить різко та болісно, супроводжуючись кризами. При цьому змінюються типи організаційних структур управління.

Б. Мільнер в роботі «Теорія організацій» вказує, що кожне підприємство проходить через такі етапи: народження чи формування, росту, зрілості та занепаду.

Головним критерієм при виборі типу управління при цьому має бути підтримка стабільного балансу між сталістю та нововведеннями, здійснення ефективної діяльності з одночасним плануванням майбутнього з урахуванням впливу зовнішнього середовища діяльності підприємств.

Науковці говорять про зв'язок етапів життєвого циклу організації зі змінами у стратегії, організаційній структурі, стилях управління, зовнішньому середовищі, але акцентують увагу на різних перелічених факторах як рушійних силах. Так Б. Мільнер, в першу чергу, звертає увагу на вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства, у тому числі в контексті змін етапів життєвого циклу, І. Адісес акцентує увагу на стилях управління, Л. Данко – на змінах в організаційних структурах, Л. Грейнер – на координаційних механізмах, що діють на підприємствах (табл. 2.1).

Вирішальним у даному матричному аналізі є таке.

Теорії життєвого циклу організацій, що домінують на даний час, не враховують необхідність змін у обраних стратегіях та конфігураціях оргструктур на різних етапах циклу у відповідності до існуючих типів зовнішнього середовища. з огляду на викладене вище пропонуємо враховувати:

а) необхідно ліквідувати шаблонні схеми розгляду послідовності руху змін типів оргструктур у часових інтервалах (стадіях циклу);

б) ідентифікація ступеня децентралізації оргструктури, домінуючого координаційного механізму та ключової частини підприємства, що визначають конфігурацію оргструктури, здійснюється у відповідності до впливу складності та динамічності зовнішнього середовища;

Таблиця 2.1 – Матричний аналіз домінуючих теорій життєвого циклу підприємства

№п/з	Представники теоретичних напрямів	Позитивні риси теорії щодо врахування домінуючих факторів	Недоліки зазначених напрямів теорії
№1	І. Адізес	1. Враховує необхідність змін у топ-менеджменті підприємства при переході до нової стадії циклу. 2. Зазначає необхідність змін в оргструктурі при переході до нової стадії циклу.	1. Не враховує необхідність зміни домінуючого координаційного механізму в оргструктурі. 2. Не враховує необхідність змін у обраних стратегіях та конфігураціях оргструктур на різних етапах циклу у відповідності до існуючого типу зовнішнього середовища.
№2	Л. Грейнер	1. Зазначає необхідність змін у оргструктурі підприємства при переході до нової стадії циклу. 2. Враховує необхідність щодо зміни домінуючого координаційного механізму. 3. Враховує необхідність змін у стилі менеджменті підприємства при переході до нової стадії циклу.	1. Не враховує необхідність змін у топ-менеджменті підприємства при переході до нової стадії циклу. 2. Не враховує необхідність змін у обраних стратегіях та конфігураціях оргструктур на різних етапах циклу у відповідності до існуючого типу зовнішнього середовища.
№3	Л. Данко	1.Зазначає необхідність змін у оргструктурі підприємства при переході до нової стадії циклу.	1. Не враховує необхідність змін у топ-менеджменті підприємства та змін домінуючого координаційного механізму при переході до нової стадії циклу. 2. Не враховує необхідність змін у обраних стратегіях та конфігураціях оргструктур на різних етапах циклу у відповідності до існуючого типу зовнішнього середовища.
№4	Б. Мільнер	1.Зазначає зміни у оргструктурі підприємства при переході до нової стадії циклу. 2. Враховує необхідність щодо зміни домінуючого координаційного механізму. 3.Враховує вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств при зміні стадій циклу.	1. Не враховує необхідність змін у топ-менеджменті підприємства при переході до нової стадії циклу. 2. Не враховує необхідність змін у обраних стратегіях та конфігураціях оргструктур на різних етапах циклу у відповідності до існуючого типу зовнішнього середовища.

в) слід визнати, що конфігурації організаційних структур слід трансформувати за умови зміни типу зовнішнього середовища, а не тільки за фактом переходу до нової стадії циклу;

г) необхідно звертати увагу в першу чергу на створення інновації цінності, що є якісним критерієм трансформаційного процесу (досягається при одночасному скороченні витрат та досягненню диференціації за рахунок послаблення впливу факторів зовнішнього середовища діяльності підприємства), при цьому необхідно своєчасно вміти здійснювати вихід за межі існуючого попиту та реконструювати межі ринку товарів та послуг, а не тільки на збільшення обсягів виробництва та реалізації товарів чи послуг;

д) пропонується приділяти особливу увагу впливу зовнішнього середовища діяльності підприємства на стадіях росту та зрілості з метою запобігання виникнення стадії занепаду, для цього своєчасно розглядати необхідність прийняття змін до стратегічних напрямків розвитку та змін у стилі топ-менеджменту підприємства;

є) оскільки зміни у стратегії розвитку неможливі без відповідних змін у організаційній структурі, необхідно здійснювати трансформацію конфігурації оргструктури (з урахуванням впливу ключової частини підприємства, координаційного механізму та типу децентралізації) з існуючої на плановану з переліку чистих форм та структурних гібридів (простих та диференціальних) відповідно до типу зовнішнього середовища діяльності підприємства (в системі координат складність та динамічність зовнішнього середовища);

ж) якщо все ж таки настала стадія занепаду, необхідно вжити заходів щодо відповідних змін в обраній стратегії, оргструктурі, топ-менеджменті підприємства у відповідності до існуючого типу зовнішнього середовища з метою переходу до стадії оновлення організації.

Враховуючи вказане, розроблена узагальнена матриця визначення напрямів оновлення підприємства. Сутність матриці – відповідність конфігурацій організаційних структур, стилів топ-менеджменту, координаційних механізмів та ключових частин підприємства впливу факторів зовнішнього середовища діяльності підприємств (рис. 2.1).

Отже, сутність впливу стратегічного управління на життєвий цикл підприємства полягає в його своєчасному оновленні. Особливо важливими є такі положення.

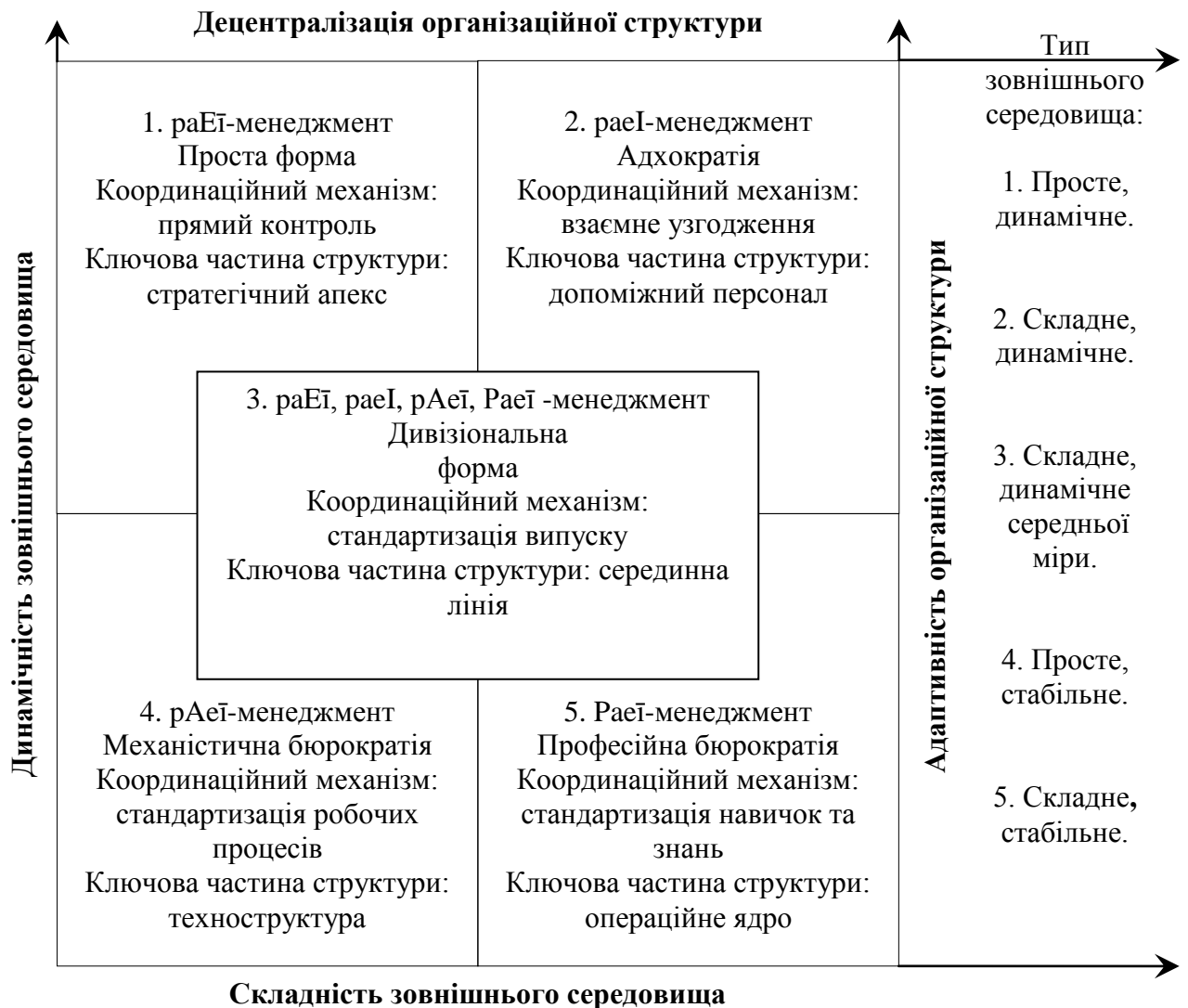


Рисунок 2.1 – Узагальнена матриця визначення напрямів оновлення підприємства

1. Можливість оновлення підприємства як стадії життєвого циклу слід розглядати вже на стадіях зростання та зрілості підприємства.

2. Оновлення підприємства неможливо без розгляду зміни стратегії, конфігурації оргструктури, стилю топ-менеджменту у відповідності до існуючого типу зовнішнього середовища діяльності підприємства.

3. Конфігурація оргструктури при оновленні підприємства повинна відповідати головним параметрам дизайну(координаційний механізм, ступень децентралізації, ключова частина структури).

4. Перехід до стадії життєвого циклу – оновлення підприємства, слід розглядати як керований процес, що залежить в першу чергу від впливу зовнішнього середовища на діяльність організації.

5. З метою якісного стратегічного управління підприємством слід розглядати зв'язок між координаційним механізмом, ступенем децентралізації, ключовою частиною підприємства, що визначають конфігурацію оргструктури, стилем топ-менеджменту та типом зовнішнього середовища діяльності підприємства, що дозволяє визначати параметри дизайну конфігурації організаційної структури та стиль топ-менеджменту при переході до стадії життєвого циклу - оновлення підприємства.

Зазначене є поглядом на теорію життєвого циклу підприємства як на систему узагальненого знання, так як сукупність стадій, які проходить підприємство за період свого життя розглядається з позиції можливості суттєвих змін на будь-якій стадії циклу, оновлюючи підприємство та запобігаючи його занепаду.

### Контрольні питання до підрозділу 2.1

1. Перелічіть основні стилі топ-менеджменту та їх відмінності.
2. Як саме слід визначати стиль топ-менеджменту підприємства в залежності від рівня впливу факторів зовнішнього середовища?
3. Дайте визначення поняття «ефективність управління».
4. Перелічіть основні умови побудови системи ефективного управління підприємством.
5. У чому сутність поняття «Життєвий цикл підприємства»?
6. Які теорії життєвого циклу організації Вам відомі?
7. В чому полягає сутність впливу стратегічного менеджменту на життєвий цикл підприємства?
8. На яких стадіях життєвого циклу можливі зміни щодо оновлення підприємства?

Література: [5,6,8,71,72]

## 2.2 Функціональні конфлікти як рушійні сили стратегічного розвитку підприємства

### Основні питання

1. Визначення функціонального конфлікту, предмет, причина, учасники конфлікту.
2. Динамічна система функціонального конфлікту.
3. Функціональний конфлікт як умова розвитку підприємства.
4. Функціональний конфлікт як каталізатор процесу оновлення підприємства.
5. Функціональний конфлікт як умова ефективної роботи взаємодоповнюючої команди, що здійснює управління підприємством.

Конфлікт – це різновид структурного дисбалансу, який означає нездатність збереження системи в старій якості, стійкості розвитку в колишньому напрямі, з колишнім набором і залежністю причинних змінних та є найважливішим показником переходу системи із стійкого стану в нестійкий. Згідно з «Законом адаптації» Ле-Шательє система, отримавши імпульс, обов'язково прагнучиме відновити стан стійкості на новому функціональному рівні.

Існує чотири основні типи конфліктів: внутрішньоособовий конфлікт, міжособовий, конфлікт між особою і групою, міжгруповий конфлікт. Конфлікти бувають як функціональні, так і дисфункціональні. У багатьох ситуаціях функціональний конфлікт допомагає виявити різноманітність точок зору, дає додаткову інформацію, допомагає виявити велике число альтернатив або проблем і так далі.

Функціональний конфлікт – це конфлікт, основним критерієм якого є його вирішення при розвитку синергізму або антагонізму змінних, при переході на новий, більш високий рівень.

При кожному конфлікті завжди є його учасник (учасники), предмет і причина. Учасник конфлікту – суб'єкт, вимушений вирішувати певні проблеми, які перешкоджають досягненню мети.

Предмет конфлікту – потреба учасника конфлікту.

Причина конфлікту – перешкода, яка породжує несумісність потреб учасників конфлікту та способів їх задоволення.

Не вимагає доказів твердження, що об'єктом конфліктології є конфлікти між соціальними суб'єктами: особистостями, групами, державами.

Головна причина, яка змушує людину рухатися в прагненні поліпшити своє положення, підвищити соціальний статус, полягає в тому, щоб відрізнитися, звернути на себе увагу, викликати схвалення, похвалу, співчуття або отримати користь, при цьому також слід зазначити, що єдиною силою, здатною стримувати індивідуальний егоїзм, є сила групи; єдиною силою, яка може стримувати егоїзм групи, – сила іншої групи.

Міру впливу частин структури в організації, що досліджується, можна визначити виходячи з аналізу домінування як основних координаційних механізмів, так і з типу децентралізації. Також слід акцентувати увагу на тому, що координаційний механізм – це спосіб координації дій, пов'язаних з розподілом праці на окремі завдання і сукупністю заходів щодо їх розв'язання.

Аналіз домінування координаційних механізмів в організації слід розглядати виходячи з такого:

1 Координаційні механізми, що діють в організації, розкривають способи, за допомогою яких вони координують свою діяльність.

2 Міру впливу на вибір конфігурації оргструктури можна визначити виходячи з того, який саме координаційний механізм домінує в організації, що досліджується.

Як зазначалося раніше, існує п'ять основних координаційних механізмів: стандартизація робочих процесів, стандартизація навичок і знань, стандартизація випуску, взаємне узгодження та прямий контроль. При цьому, стратегічний апекс прагне до централізації, за цією частиною структури зберігається контроль над ухваленням рішень (домінує прямий контроль як основний координаційний механізм). За певних умов виникає конфігурація – проста структура.

Техноструктура бореться за стандартизацію робочих процесів, тому організація ймовірніше структурується як механістична бюрократія.

Операційне ядро прагне ліквідувати вплив як техноструктури, так і менеджерів – керівників, ця частина

структури прагне до домінування координаційного механізму – стандартизації знань і навичок (кваліфікації), таким чином, операційне ядро виступає за професіоналізм. Тому організація структурується як професійна бюрократія.

Серединна лінія, намагаючись мінімізувати владу як стратегічного апексу, так і операційного ядра, прагне до розщеплювання організації на ринково організовані одиниці (прагнення до «балканізації»), тобто прагне до дивізійної форми, отже основним координаційним механізмом у разі найбільшого впливу серединної лінії буде стандартизація випуску.

Допоміжний персонал набуває найбільшого впливу в організації, якщо переважає механізм взаємного узгодження у разі утворення робочих сузір'їв (прагнення до колаборації). Ця структура є не що інше, як адхократія.

Проте визначити міру впливу різних частин організації ґрунтуючись тільки на аналізі домінування того або іншого координаційного механізму не завжди можливо. Зробити висновок про ступінь впливу частин структури можна після аналізу міри централізації / децентралізації управління в організації, що досліджується.

Як відомо, стратегічний апекс прагне до централізації, при чому як до горизонтальної, так і вертикальної, що є властивим простій структурі.

Техноструктура, прагнучи відібрати владу у лінійних менеджерів, тягне організацію у бік механістичної бюрократії через вертикально – обмежену селективну децентралізацію .

Операційне ядро не схильне ділити вплив з будь-якою частиною структури, віддаючи перевагу вертикальній і горизонтальній децентралізації, що є властиве професійній бюрократії.

Менеджери серединної лінії віддають перевагу обмеженій вертикальній паралельній децентралізації, що є необхідною умовою існування дивізійної структури.

Допоміжний персонал при своєму прагненні до об'єднання робочих сузір'їв прагне, як і операційне ядро, до вертикальної та горизонтальної децентралізації, але тільки її селективного

різновиду. Інакше цю децентралізацію можна характеризувати як виборчу. Організація, при цьому, набуває форми адхократії.

Кожна частина структури впливає на процес розвитку організації, у тому числі й на трансформаційний процес. П'ять сил (частин структури), що розтягують організацію в різні боки загальної конфігураційної сфери, сприяють зміні конфігурації оргструктури, при цьому завдання керівника використати конфлікт, що виникає між зацікавленими частинами структури з метою прискорення процесу трансформації та зміні його напрямку на потрібне керівникові, під час здійснення процесу розвитку організації.

Завдання керівника полягає не в тому, щоб гасити конфлікт завчасно, а навпаки, використати його для досягнення цілей організації, оскільки в даному випадку велика частина конфліктів матиме не дисфункціональний, а функціональний характер.

З позиції школи влади стратегія – це своєрідна карта стосунків у владній структурі організації. Враховуючи, що створення стратегії також розглядається як політичний процес, позначимо деякі політичні ігри:

1 Створення альянсів. Основна ідея полягає в створенні контактів з метою надання взаємної підтримки у формуванні основ власної влади та службовому просуванні в середині організації.

2 Лінійні менеджери проти штатних експертів. Мета полягає не в розширенні власної влади, а в знищенні супротивника. Для цього зіштовхують рядових менеджерів, що мають право на ухвалення рішення зі штатними експертами (чи іншими категоріями службовців, до них прирівняних), при цьому кожна із сторін намагається використати законну владу нелегітимним способом.

3 Суперництво рівних. Як правило, відбувається у разі утворення двох потужних блоків влади. Конфлікти можуть виникати між відділами, між особистостями, наділеними певними повноваженнями, між об'єднаними відділами або департаментами.

4 Експертиза. Гра, що ґрунтується на експлуатації набутих навичок і знань для підкреслення своєї унікальності, важливості та незамінності. Використання експертних знань у власних цілях.

«Створення альянсів» серед менеджерів середньої ланки може забезпечити швидшу адаптацію операційного ядра до нової структурної форми.

«Боротьба лінійних менеджерів проти штатних експертів» (представників техноструктури) прискорить процес дивізіоналізації з одного боку, допоможе знайти альтернативні рішення з іншого, оголить раніше приховані в організації проблеми – з третього.

«Суперництво рівних» дасть можливість запрацювати усьому блоку координаційних механізмів, враховуючи конкурентні стосунки у процесі виробництва взаємопов'язаних товарів і послуг усередині організації.

«Експертиза», як гра, ґрунтована на експлуатації навичок і знань, може бути корисна під час встановлення «стандартів випуску».

Проте, розглядати конфлікт, як добре структурований, послідовний процес, що розвивається за певною схемою, буде у край необачно, оскільки конфлікти занадто часто стають некерованими .

Для правильного розуміння того, що відбувається усередині зони конфлікту, необхідно враховувати, що він детермінований особливостями сприйняття й інтерпретації суб'єктів .

Розглядаючи групові конфлікти, організація визначається як цілеорієнтована система, де функціонують різні за своїми соціально-економічними інтересами ієрархічно супідрядні групи. Вони є структурним елементом організації і суб'єктами цілепокладання. Вони схильні до абсолютизації своїх цілей, що створює підстави для розузгодження інтересів підрозділів в організації .

Управляючи конфліктами, керівник повинен піддавати ретельному аналізу поведінку зацікавлених груп, робити аналіз коаліцій, а потім використати інтереси різних груп для штучного створення функціонального конфлікту.

Проте аналіз не може бути відокремлений від синтезу. Синтез – середина управління. Знаходячись в контексті своєї компанії, керівник повинен добре представляти окремі елементи цілого, об'єднання організації, інтегровані системи .

Синтез в організації неможливий без функціональних конфліктів, оскільки безконфліктний стан гарантує тільки

збереження вже набутих якостей, що рівнозначно запереченню подальшого розвитку. Вищевикладене представлено на об'єднаній сфері базових видів структур (без урахування гібридних конфігурацій), а саме, напрями можливих функціональних конфліктів між ключовими частинами організаційних структур.

Слід акцентувати увагу на тому, що в даному підрозділі розглядаються тільки групові конфлікти – між структурними частинами організації під час трансформації організаційної структури в процесі розвитку. Тому лише вказані види конфліктів є функціональними, оскільки сприяють процесу зміни структурних конфігурацій в планованому керівником напрямі.

Своєчасна зміна структурної конфігурації організації є обов'язковою умовою її розвитку. Для прискорення й оптимального проходження трансформаційного процесу доцільно використати топ-менеджменту організації функціональний конфлікт між зацікавленими групами – частинами структури.

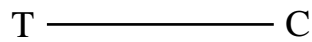
Функціональним конфліктом у вказаному випадку може бути тільки той конфлікт, який сприяє зміні конфігурації організації з початкової форми в іншу, що відповідає за типом структури впливу основних факторів зовнішнього середовища (складність і динамічність) з урахуванням впливу факторів середовища внутрішнього. При цьому тип структури ідентифікується відповідно до наявності домінуючого в організації координаційного механізму, міри децентралізації, впливу певної частини структури.

Далі розглядається структурна модель функціонального конфлікту між складовими частинами організації

Фундаментальна структурна теорема аналізу та вирішення конфліктів (ФСТ) свідчить: «Система знаходиться у безконфліктному стані, якщо усі її елементи можна розділити на дві взаємовиключних підмножини (одна може бути порожньою) такі, що кожна позитивна лінія з'єднує елементи з однієї й тієї ж підмножини, а кожна негативна лінія з'єднує елементи з різних підмножин».

Безконфліктний стан зображений на рис. 2.2. Елементи структури, а саме ключові частини початкової та планованої структур, знаходяться в стані позитивного зворотного зв'язку.

Міра конфліктності, яка дорівнює відношенню числа конфліктних (незбалансованих) напівциклів до числа усіх напівциклів, у цьому випадку дорівнює 0.

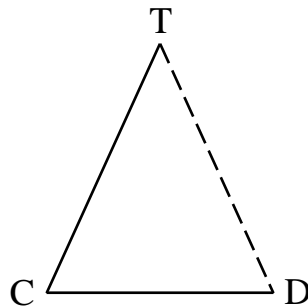


Т – ключова частина вихідної структури  
С – ключова частина планованої структури

Рисунок 2.2 —. Безконфліктний стан

На рис. 2.3 зображена трансформація системи з безконфліктного стану в конфліктний за допомогою нової причинної змінної (планована структурна форма) шляхом утворення незбалансованого циклу.

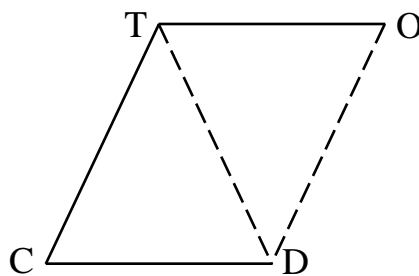
Міра конфліктності дорівнює  $1/1=1$ .



D – планована структура

Рисунок 2.3 – Трансформація системи з безконфліктного стану в конфліктний

Рисунок 2.4 демонструє трансформацію системи з метою утворення нового незбалансованого циклу (нова змінна – протидія утворенню нової структурної форми) з метою зменшення міри конфліктності системи. Міра конфліктності дорівнює  $2/3=0,67$

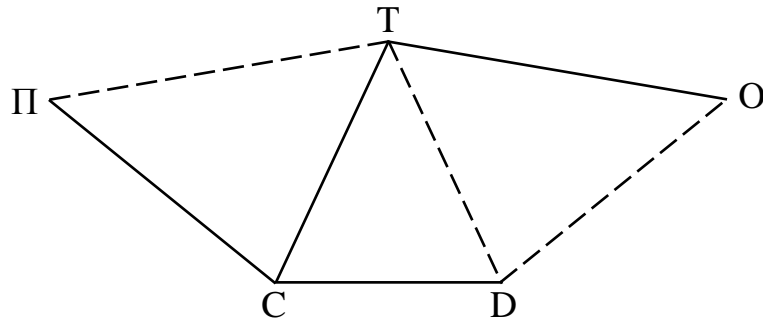


О – протидія утворенню нової структурної форми

Рисунок 2.4 – Утворення першого незбалансованого циклу

На рисунку 2.5 зображена трансформація системи з метою утворення ще одного нового конфліктного циклу (нова змінна – дії, які спрямовані на прискорення процесу утворення нової структурної форми) з метою трансформації системи з конфліктного стану у безконфліктний.

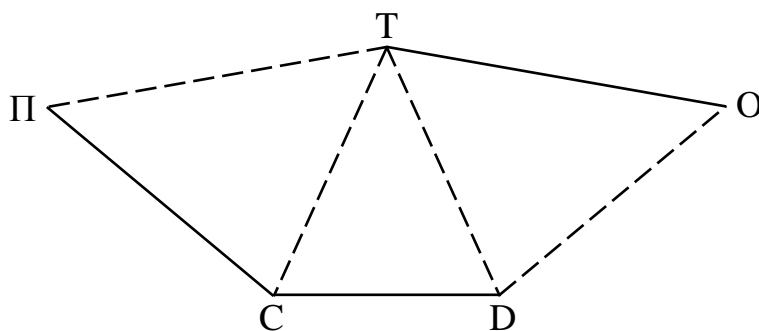
Міра конфліктності дорівнює  $3/6=0,5$ .



П – дії, які направлені на прискорення процесу утворення нової структурної форми

Рисунок 2.5 – Утворення другого незбалансованого циклу

На стадії завершення (рис. 2.6) представлена трансформація системи з конфліктного стану у безконфліктний (перетворення позитивного зворотного зв'язку між ключовими частинами початкової та планованої структурними формами – в негативну) шляхом перетворення незбалансованого циклу у збалансований, чия сумарна позитивна вага достатня для інвертування позитивного відношення між базисними змінними системи на негативне.



— Позитивний зворотній зв'язок

--- Негативний зворотній зв'язок

Рисунок 2.6 – Трансформація системи з конфліктного стану в безконфліктний

Варто підкреслити, що сталося перетворення антиантагоністичної системи на антагоністичну (безконфліктну), оскільки обчислення (множення) двох найсильніших коефіцієнтів зворотного зв'язку більше за модулем величини коефіцієнта слабкого позитивного зв'язку. Міра конфліктності дорівнює  $0/6=0$ . На цьому прикладі був показаний перехід з безконфліктного стану в конфліктний і навпаки, у разі перетворення структури з однієї форми в іншу. Наступним кроком буде побудова динамічної моделі конфлікту, що враховує в найбільш високому ступені динамічні властивості системи.

Для того, щоб система вважалася динамічною, потрібне виконання умов:

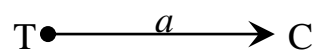
а) система повинна містити не менше одного циклу з вагами, які не дорівнюють 0;

б) як мінімум, одна змінна має бути визначена як змінна «входу», через яку система отримує енергію ззовні.

Основою цієї побудови буде представлення конфлікту у вигляді зваженого зазначеного диграфа. *Зважений диграф – це зазначений граф, кожна впорядкована лінія якого, що означає позитивне або негативне відношення між змінними, зазначена раціональним числом.*

Прийнято вважати, що головною причиною трансформації конфігурації є зміна знака відношення між учасником конфлікту та причиною конфлікту. На прикладі трансформації структурної конфігурації, що називається «механістична», в структурну форму «дивізіональна», буде показаний трансформаційний перехід під час створення функціонального конфлікту між основними частинами структур й лише згодом станеться зміна знака відношення між учасником конфлікту та причиною конфлікту.

Перша стадія утворення функціонального конфлікту розпочинається з визначення існування позитивного зв'язку на прикладі базисного відношення між серединною лінією (С), як основною частиною планованої структури та техноструктурою (Т), як ключовою частиною механістичної форми (рис. 2.7).

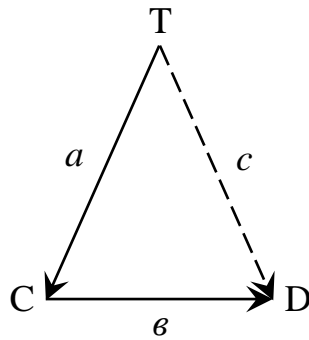


Т – техноструктура

С – серединна лінія

Рисунок 2.7 – Безконфліктний стан

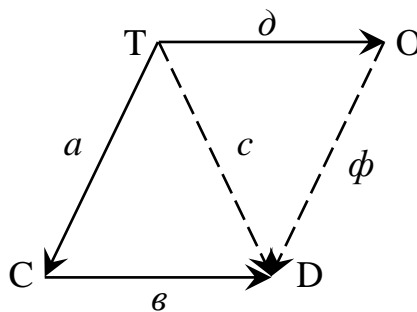
Друга стадія – це трансформація системи з безконфліктного стану в конфліктний за допомогою нової причинної змінної Д (дивізіональна структурна форма) шляхом утворення незбалансованого циклу, враховуючи негативний знак відношення ТД, вага якого дорівнює деякому значенню  $c$ , а також враховуючи позитивний знак відношення СД, вага якого дорівнює значенню  $v$  (рис. 2.8). При цьому повинна дотримуватися умова:  $a*v > c$ .



Д – дивізіональна форма

Рисунок 2.8 – Трансформація системи з безконфліктного стану в конфліктний

Третя стадія – це трансформація системи з метою утворення нового незбалансованого циклу (нова причинна змінна О – протидія утворенню дивізіональної структурної форми) для зменшення міри конфліктності системи. При цьому утворюється незбалансований цикл, враховуючи негативний знак відношення ДО, вага якого дорівнює деякому значенню  $\phi$  і позитивний знак відношення ТО, вага якого дорівнює значенню  $\delta$  (рис. 2.9). В цьому випадку також потрібне дотримання умови  $\delta*\phi < c$ .



О – протидія утворенню дивізіональної форми

Рисунок 2.9 – Утворення першого незбалансованого циклу

Четверта стадія – трансформація системи з метою утворення ще одного нового конфліктного циклу (нова змінна П - дії, спрямовані на прискорення процесу утворення нової структурної форми) з метою трансформації системи з конфліктного стану у безконфліктний (рис. 2.10). При цьому утворюється незбалансований цикл, оскільки відношення ТП є негативним, негативне значення ваги якого дорівнює значенню  $\kappa$ , а відношення ПС – позитивним, позитивне значення ваги якого дорівнює  $m$ . Дотримання умови  $\kappa * m > a$  за модулем – обов'язкове.

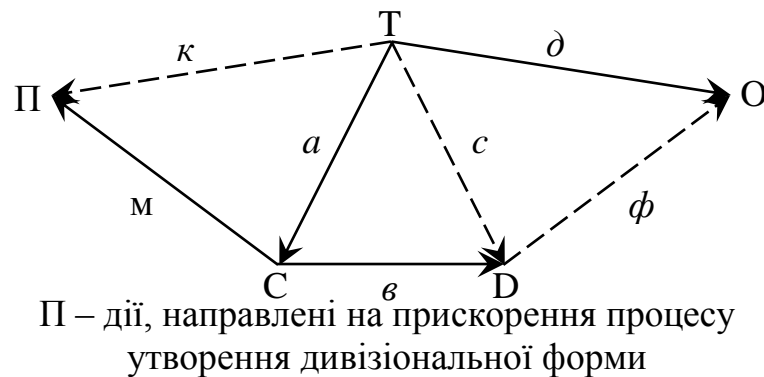


Рисунок 2.10 – Утворення другого незбалансованого циклу

П'ята стадія – перетворення позитивного зворотного зв'язку між ключовими частинами початкової та планованої структурними формами, а саме серединної лінії й техноструктури – в негативний, шляхом перетворення незбалансованого циклу у збалансований, чия сумарна позитивна вага достатня для інвертування позитивного відношення між базисними змінними системи на негативне (рис. 2.11).

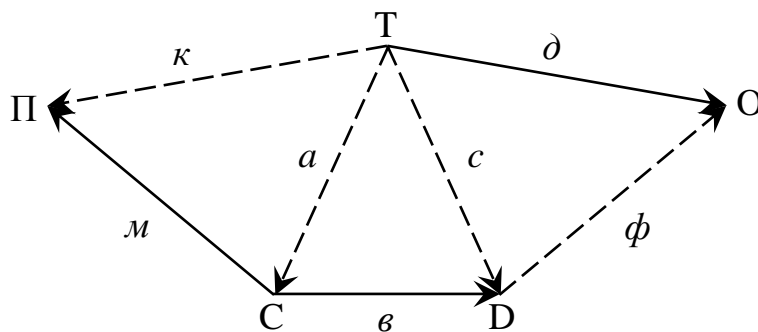


Рисунок 2.11 – Трансформація системи з конфліктного стану в безконфліктний

Відбулося перетворення антиантагоністичної системи на антагоністичну (безконфліктну), оскільки обчислення (множення) двох найсильніших коефіцієнтів зворотного зв'язку більше за модулем величини коефіцієнта слабкого позитивного зв'язку.

На заключному етапі слід зазначити, що для динамічної системи обов'язковою умовою є отримання енергії ззовні для змінної «входу». У досліджуваному прикладі це Т (техноструктура). За наявності отримання енергії знак відношення ТП і ТД по черзі може бути змінений на позитивний (при правильному управлінні ситуацією з боку керівника організації), при цьому відношення ТС і ОД також по черзі стануть позитивними (поетапне перетворення антагоністичної системи на синергетичну).

Іншими словами, сталася зміна знака відношення між учасником конфлікту та причиною конфлікту, система перейшла на якісно новий рівень, процес трансформації структурної форми з механістичної в дивізійну завершений (рис. 2.12).

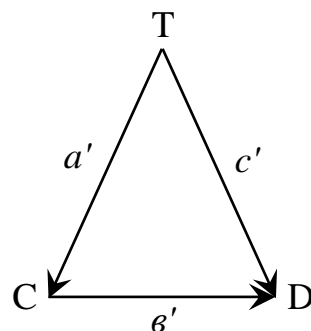


Рисунок 2.12 – Трансформація в плановану структурну форму

У зв'язку з вище зазначеним виникає необхідність найбільш точного визначення значення стосунків між змінними, які можуть бути представлені довільними раціональними числами, при цьому вага відношення – це виражена в кількісній формі міра впливу однієї причинної змінної на іншу.

Враховуючи математичну та логічну складність визначення вказаних значень у зв'язку з тим, що функціональні конфлікти, як і дисфункціональні, що виникають між структурними частинами організації, складні, іноді недостатньо зрозумілі й, як правило, включають невизначеність, для визначення значень ваги стосунків

причинних змінних конфлікту пропонується застосувати метод експертних оцінок .

Матриця визначення значень вказаним методом надана нижче (табл. 2.2).

Визначення значення ваги відношення змінних пропонується позначити шляхом виведення середньоарифметичного бала в групі. При цьому значення визначатимуться комісією, призначеною керівником організації, що досліджується, із залученням фахівців сторонніх організацій за 5-бальною шкалою. Визначення значення ваги робиться для усіх відношень причинних змінних циклів (напівциклів).

Узагальнюючи зазначене, нижче надано основні етапи методичного підходу до управління функціональним конфліктом між складовими частинами організації (рис. 2.13).

Використання в роботі зазначеного методичного підходу дозволяє здійснити перехід до планованої зміни організаційної структури в оптимальному за часом режимі та забезпечити перехід організації на якісно новий рівень.

Таблиця 2.2 – Оцінка значення ваги відношення змінних конфлікту

Експерт №	Конфлікт, що зароджується (1 бал)	Мінімальна вага (2 бали)	Середня вага (3 бали)	Максимальна вага (4 бали)	Критична вага (5 балів)
<i>1</i>	<i>a<sub>1</sub></i>				
...		<i>a...</i>			
<i>n</i>				<i>a<sub>n</sub></i>	

Залишається відкритим питання, який стиль конфлікту необхідно застосовувати в якості каталізатора трансформаційного процесу у разі зміни тієї або іншої конфігурації. Якщо подивитися на конфлікт як на поведінку особи, групи або організації, яка перешкоджає або обмежує іншого учасника в досягненні його цілей, то й конфліктна ситуація переростає в конфлікт у результаті поведінки однієї особи або групи через обмеження можливостей іншої особи (групи) реалізувати свої інтереси .

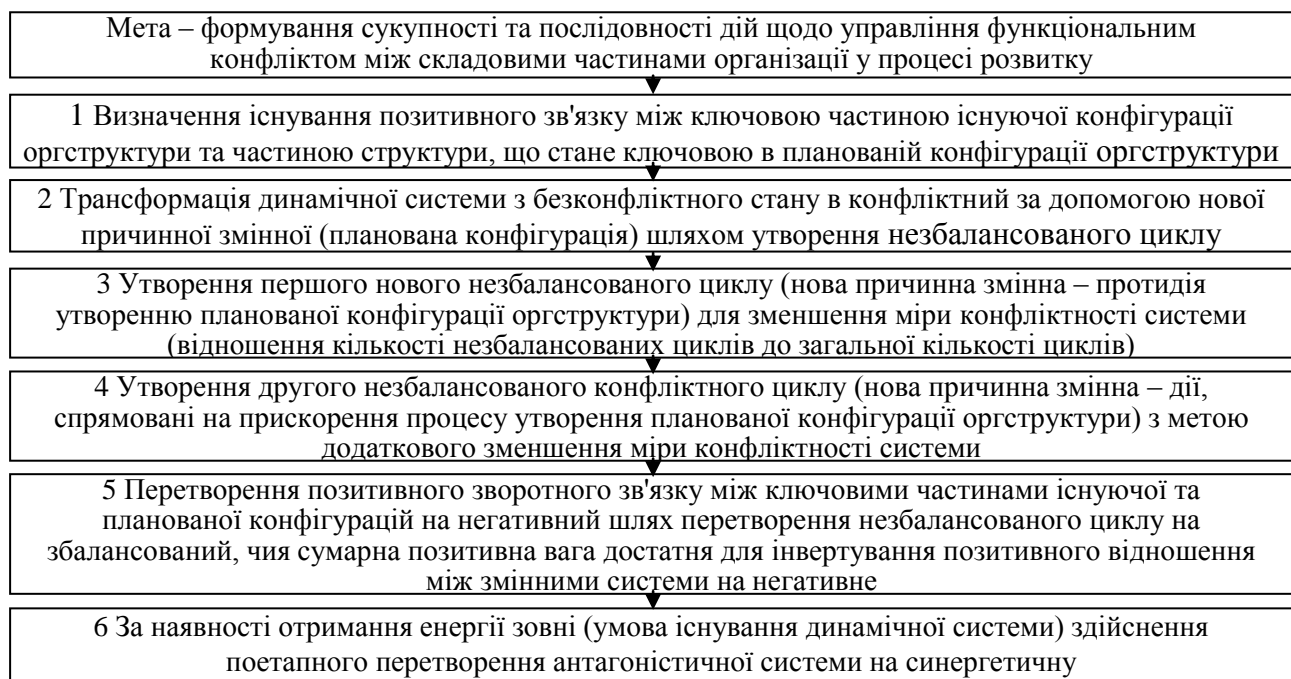


Рисунок 2.13 – Основні етапи методичного підходу до управління функціональним конфліктом між складовими частинами організації

У конфлікт-менеджменті визнано існування п'яти стилів конфліктної поведінки: ухилення, пристосування, конфронтація, співпраця, компроміс .

Конфронтація має на меті досягнення за допомогою активних дій, здійснення власних інтересів, як правило, без урахування інтересів інших груп. Ухилення, як стиль поведінки в конфліктах, характеризується явною відсутністю у залученого в конфліктну ситуацію бажання співпрацювати з ким-небудь і докласти активні зусилля для здійснення власних інтересів, так само як і піти назустріч опонентам.

Компроміс займає середнє місце у матриці стилів конфліктної поведінки. Він означає схильність учасника (учасників) конфлікту до врегулювання розбіжності на основі взаємних вчинків, досягнення часткового задоволення своїх інтересів.

Пристосування, як стиль пасивної поведінки, відрізняється схильністю учасників конфлікту пом'якшити, згладити конфліктну ситуацію, зберегти або відновити гармонію у взаємостосунках за допомогою поступливості, довіри, готовності до примирення.

Співпраця, як і конфронтація, націлена на максимальну реалізацію учасниками конфлікту власних інтересів.

Але, на відміну від конфронтаційного стилю, співпраця передбачає не індивідуальний, а спільний пошук такого рішення.

За результатами досліджень, що проводяться з метою систематизації даних, які стосуються наслідків конфліктів в організаціях у разі зміни організаційної структури, був виявлений факт підвищення вірогідності виникнення конфронтації (замість ухилення) у разі посиленні рівня власних інтересів працівника (малочисельної групи), а також факт збільшення вірогідності виникнення таких ліній поведінки, як співпраця і пристосування, у разі посилення врахування впливу інтересів різних груп в організації. При цьому співпраця та конфронтація властиві активним групам, ухилення та пристосування — пасивним. Компроміс, як лінія поведінки, займає проміжне положення у разі часткового посилення впливу власних інтересів і врахування інтересів різних груп, будучи найбільш вживаною формою поведінки у процесі розв'язання структурних конфліктів. Проте слід акцентувати увагу на тому, що як правило, конфронтація в конфліктній поведінці властива сильним особам – лідерам, ухилення – рядовим виконавцям, пристосування – професійно підготовленим фахівцям, співпраця – як керівникам, так і найбільш перспективним працівникам, що відрізняються високою виробничою культурою, компроміс – керівникам середньої ланки. Тому, існує залежність між посиленням органічності організації у разі посилення рівня здійснення впливу власних інтересів співробітників, і залежність посилення професіоналізації (ускладнення) у разі підвищення рівня впливу врахування інтересів різних груп у досліджуваних організаціях (рис. 2.14).

Іншими словами, найчастіше виникають конфлікти конфронтаційного стилю у процесі трансформації організації у форму, що іменується як проста конфігурація, компроміс може бути у разі трансформації в дивізійну форму, співпраця – стиль поведінки, вживаний у більшості випадків під час зміни початкової конфігурації в адхократичну форму управління, пристосування властиве у разі конвертації в професійну форму, а ухилення – в механістичну.



Рисунок 2.14 – Статистична мода стилю конфліктної поведінки в залежності від типу трансформаційного процесу

Проте, проектуючи функціональні конфлікти не рекомендується користуватися шаблонними схемами. Розумно застосовувати усі типи поведінки під час конфліктних ситуацій, залежно від ситуаційних факторів, основною та визначальною умовою при цьому залишається обов'язковість приналежності конфлікту до функціонального типу, що визначається зміною початкової конфігурації в плановану.

Пропонується також до використання модель управління функціональними конфліктами між членами взаємодоповнюючої команди, що здійснює управління підприємством (рис.2.15).

Динамічна модель (система) складається зі збалансованих і незбалансованих циклів, що є сукупністю диграфів (суцільна лінія, що відображає позитивний зв'язок, з'єднує елементи з однієї й тієї ж підмножини, а кожна негативна лінія, що позначена пунктиром, з'єднує елементи з різних підмножин).

Якщо менеджмент підприємства представлений усіма РАЕІ функціями, то система в перспективі є безконфліктною, так як міра конфліктності системи (відношення незбалансованих циклів до загальної кількості циклів) дорівнює нулю, внаслідок того, що цикли (АЕІ), (ЕІР), (ІРА), (РАЕ) та (АЕІР) є збалансованими (мають парну кількість негативних відносин).

Але, як відомо, перетворення позитивного зворотного зв'язку між змінними в негативний, шляхом перетворення збалансованого циклу у незбалансований, чия сумарна позитивна вага достатня для інвертування позитивного відношення між базисними змінними системи на негативне (або перетворення негативного зворотного зв'язку між змінними в позитивний, шляхом перетворення збалансованого циклу у незбалансований, чия сумарна вага достатня для інвертування негативного відношення між базисними змінними системи на позитивне) відкриває можливість для утворення функціональних конфліктів (системи 1-6).

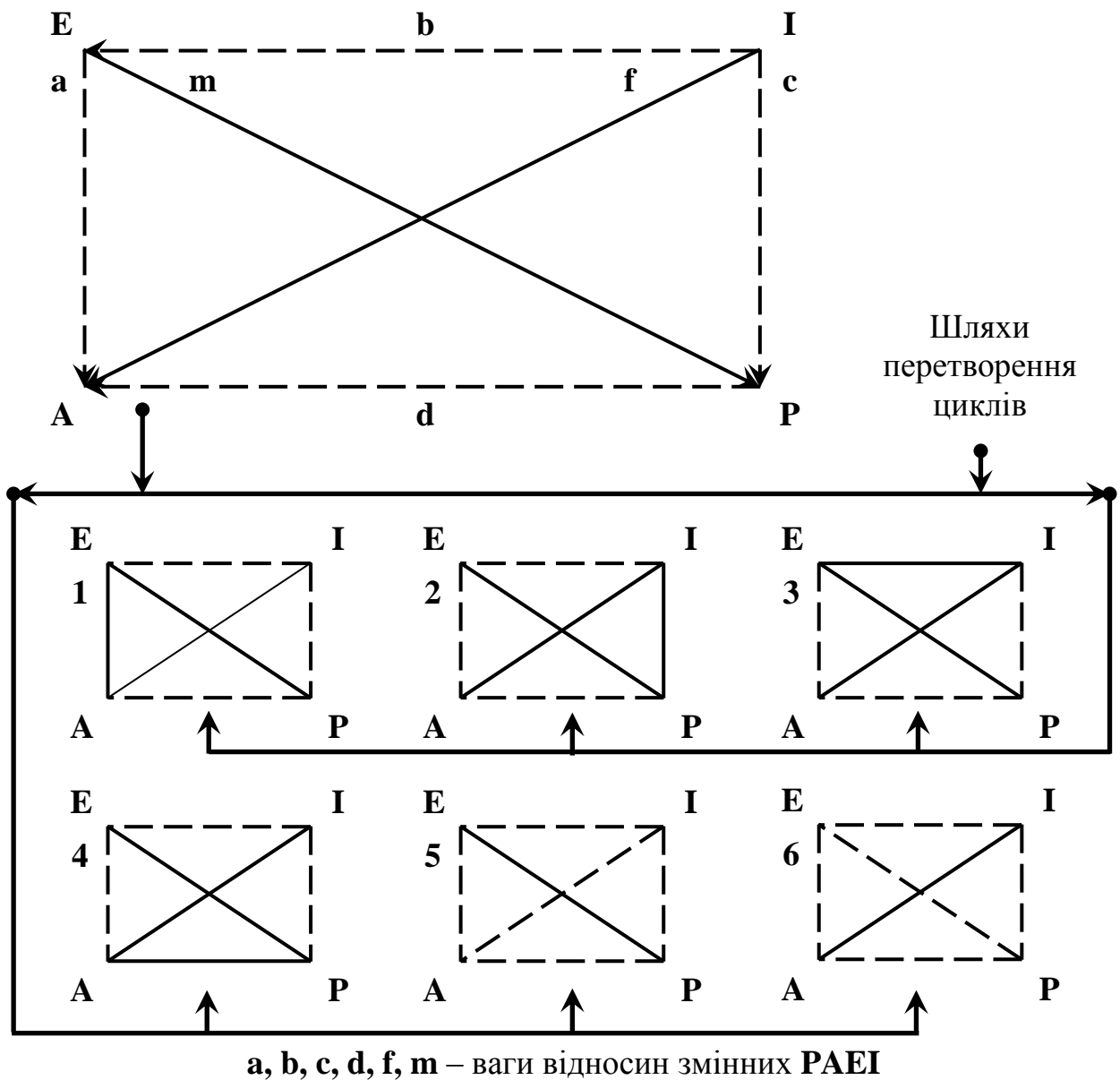


Рисунок 2.15 – Динамічні системи функціональних конфліктів

Так як для динамічної системи обов'язковою умовою є отримання енергії ззовні для змінної «входу», відбувається перетворення антагоністичної системи на антиантагоністичну, оскільки обчислення (множення) двох найсильніших коефіцієнтів зворотного зв'язку (ваги відносин змінних) може бути більшим за модулем величини коефіцієнта слабкого зв'язку (або множення двох коефіцієнтів зворотного зв'язку може бути меншим за модулем величини коефіцієнта більш сильного зв'язку). Зазначене є необхідною умовою розвитку, так як відсутність конфліктів гарантує тільки збереження вже придбаних якостей, що рівнозначно запереченню подальшого розвитку.

Головною думкою може служити певне твердження: використання методичного підходу до визначення впливу факторів зовнішнього середовища організації та методичного підходу щодо управління функціональним конфліктом між складовими частинами організації в потрібному напрямі для досягнення мети трансформації – вкрай важливе завдання менеджменту, при цьому менеджерам стратегічної вершини необхідно своєчасно моделювати конфлікт, який повинен мати затухаючий характер, що веде до стабілізації системи.

### Контрольні питання до підрозділу 2.2

1. Надайте визначення функціонального конфлікту.
2. Перелічіть умови існування динамічної системи конфлікту.
3. Перелічіть основні типи конфліктів.
4. У чому відмінність функціональних конфліктів від дисфункціональних?
5. Чому функціональний конфлікт є умовою розвитку підприємства та каталізатором процесу його оновлення ?
6. У чому сутність функціональних конфліктів між членами взаємодоповнюючої команди, що здійснює стратегічне управління підприємством?

Література: [1,2,11,14]

## 2.3 Різновиди стратегій розвитку

### Основні питання

1. Класифікації стратегій розвитку організацій.
2. Передумови корпоративної стратегії.
3. Складові підсистеми маркетингової стратегії.

Відомо, що відмінність процесу функціонування і розвитку підприємства від інших аналогічних підприємств, яка забезпечує успіх в конкуренції називається: конкурентна перевага;

Перевага, заснована на відмінних властивостях товару або послуги – це зовнішня конкурентна перевага;

Перевага, що базується на перевагах підприємства щодо витрат, що дозволяє досягти нижчого рівня собівартості, ніж у конкурентів, називається: внутрішньою конкурентною перевагою;

Конкурентні переваги, що не є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, можуть бути легко відтворені конкурентами з невеликими витратами і в стислі терміни це: конкурентні переваги нижчого порядку;

Конкурентні переваги, що є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, пов'язані із значними витратами, є важко відтворюваними – це конкурентні переваги вищого порядку;

За функціональними ознаками розрізняють такі види стратегій: стратегія маркетингу, фінансова, виробнича, соціальна, організаційних перетворень, тощо.

Згідно з ієрархією розрізняють наступні види стратегій: корпоративна, загальна, конкурентна, функціональна, операційна.

Стратегія, яка дає опис загального напрямку зростання підприємства, демонструє як керувати різними видами бізнесу, щоб збалансувати «портфель» товарів і послуг підприємства називається: корпоративною стратегією;

Стратегія, яка позначає напрям руху функціональної служби (або відділу) в рамках загальної стратегії підприємства називають: функціональною стратегією;

Для багатопрофільних компаній існує 2 рівні стратегії:

1. Конкурентної переваги,

2. Корпоративна, яка визначає напрямки діяльності компанії та участь у керівництві компанією головного офісу.

Передумови корпоративної стратегії:

1. Конкуренція здійснюється на рівні дочірніх підприємств (поки корпоративна стратегія не сконцентрує увагу на досягненні успіхів у підрозділах, вона терпітиме невдачі. Успішна корпоративна стратегія повинна безперервно розвиватися та посилювати конкурентну стратегію).

2. Диверсифікація неминуче призводить до збільшення витрат дочірніх підприємств.

3. Акціонери можуть охоче диверсифікувати себе.

Концепції, на яких ґрунтується корпоративна стратегія:

1. Управління портфелем активів,
2. Реструктуризація,
3. Перенесення знань в іншу область,
4. Розподіл активів.

За терміном реалізації розрізняють наступні види стратегій: довго, середньо і короткострокова;

За напрямками можливого розвитку підприємства розрізняють такі види стратегій: інтенсивного, інтегрованого, диверсифікованого зростання.

Диверсифікація, яка проводиться в галузі, що має свого роду стратегічну відповідність – горизонтальна диверсифікація.

Диверсифікація, яка проводиться в галузі, яка не має стратегічної відповідності з основною діяльністю підприємства, називається: конгломератна диверсифікація;

Зростання підприємства за рахунок придбання підприємств-споживачів є результатом застосування стратегії часткової вертикальної інтеграції.

Зростання підприємства за рахунок посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем є результатом застосування стратегії прямої вертикальної інтеграції.

Зростання підприємства за рахунок придбання компаній-постачальників є результатом застосування стратегії зворотної вертикальної інтеграції.

Стратегія, що передбачає відмову від певних етапів у технологічному ланцюжку і перехід на роботу з незалежними зовнішніми постачальниками товарів – стратегія вертикальної дезінтеграції.

Збільшення масштабів господарської діяльності підприємства шляхом об'єднання з виробниками аналогічної продукції, називається горизонтальна інтеграція.

Згідно із стадіями економічного розвитку підприємства розрізняють наступні види стратегій: зростання, стабілізації, скорочення.

Стратегія, яка базується на збільшенні масштабів діяльності підприємства і вимагає стійких конкурентних переваг, є високоефективною на швидко зростаючих ринках називається – стратегія зростання;

Стратегія, яка базується на існуючих видах діяльності, на збереження товарного асортименту, який реалізується на традиційних ринках збуту, на збереженні наявних конкурентних позицій називається – стратегія стабілізації.

Стратегія, яка застосовується у разі, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності називається – стратегія скорочення.

Відповідно до галузевої орієнтації розрізняють наступні види стратегій: стратегія в нових галузях, у галузях на стадії зрілості, в галузях на стадії стагнації або спаду, в роздроблених галузях, на міжнародних ринках;

Стратегія, яка використовується для досягнення мінімальних сукупних витрат у галузі через набір функціональних політик, спрямованих на базову мету називається – стратегія лідерства у зниженні витрат.

Стратегія, яка передбачає створення продукту, який володіє специфічними властивостями, що відрізняють його від товарів конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості покупців називається – стратегія диференціації продукту.

Коли підприємство концентрує увагу на певній групі покупців, сегменті, товарній номенклатурі або географічному ринку, воно обирає стратегію зосередження.

Стратегія, яка орієнтується на поєднання низьких витрат і широкої диференціації продукції називається стратегія оптимальних витрат. Вибір стратегії залежить від ситуації, в якій знаходиться підприємство, тому маркетингові програми як короткострокові, так і довгострокові потребують розробки і застосування такої стратегії, яка при заданих умовах максимально відповідає б державній економічній політиці. Саме тому важливим є грамотно, обґрунтовано сформована маркетингова стратегія, яка допоможе підприємству вижити в несприятливому зовнішньому середовищі та забезпечити ефективність та рентабельність своєї діяльності.

Стратегія маркетингу – це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень по вибору та агрегуванню засобів (інструментів) організації та здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності.

Маркетингова стратегія підприємства, як відомо включає чотири головні складові підсистеми: товарну або асортиментну стратегію, цінову стратегію, стратегію розподілу та товаропросування, комунікаційну стратегію.

Кожна з цих підсистем має свої особливості, але основне – вони повинні бути націлені на досягнення головної мети підприємства – постійного підвищення конкурентного статусу.

На сьогоднішній день в системі маркетингу існує декілька підходів до розробки стратегії: стратегічна модель Портера; матриця «Дженерал Електрик»; підхід, оснований на матриці можливостей по товарах/ринках; метод, що базується на матриці «Бостонської консультативної групи»; матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM).

### Контрольні питання до підрозділу 2.3

1. Перелічіть відомі вам класифікації стратегій розвитку організацій.
2. Назвіть передумови корпоративної стратегії.
3. Перелічіть складові підсистеми маркетингової стратегії.

Література: [10]

## 2.4 Створення інновації цінності як показник стратегічного розвитку організації

### Основні питання

1. Визначення «інновації цінності».
2. Шляхи створення інновації цінності.
3. Традиційний та альтернативний маркетингові підходи.

Управління організацією пов'язане безпосередньо з її розвитком, оскільки саме розвиток є необхідною умовою її існування. Питання полягає в тому, чи будь-яку позитивну зміну в організації можна вважати її розвитком та що безпосередньо необхідно зробити задля сталого розвитку організації?

Як відомо, розвиток організації може припинитися з багатьох причин (бюрократична структура управління, відсутність сформульованої та сформованої стратегії розвитку, недалекоглядність капіталовкладень, недовлік ресурсів, тощо).

Факт розвитку організації повинен бути підтвердженим, в першу чергу, якісними показниками.

До «якісних» показників розвитку організації можна віднести зміни в корпоративній культурі підприємства, перебудову кадрових служб і перепідготовку персоналу, престиж і репутацію компанії, оптимізацію психологічного клімату на підприємстві, забезпечення активності, зацікавленості та професіоналізму персоналу в проведенні перетворень, підвищення якості продукції та послуг, що надає організація.

Але, якщо брати до уваги необхідність застосування показника, що має відображати саме наявність якісних змін у продукті, що виробляє компанія, слід розглянути саме «інновацію цінності».

Як зазначають відомі науковці французької бізнес-школи та дослідницького інституту INSEAD В.Ч. Кім та Р. Моборн, (грунтуючись на досвіді прибуткових і неприбуткових компаній, автори сформулювали найвідомішу у світі п'ятикрокову бізнес-стратегію): Не потребує доказів твердження, що нові стратегічно важливі для розвитку організації технологічні рішення нерозривно пов'язані з фактом створення інновації цінності.

Інновація цінності – це новий спосіб мислення та втілення стратегії, що приводить до відходу від конкуренції, інновація цінності створюється в тій галузі, де дії компанії благотворно впливають на структуру витрат і на пропозицію цінності покупцям.

Ця категорія якнайкраще підбиває підсумок синергетичного зв'язку, який з'явився між вищепереліченими «якісними» категоріями системи, відображаючи її емерджентність. Відзначено, що зв'язок між скороченням витрат і підвищенням корисності блага є наслідком одночасного досягнення диференціації і зниження витрат за рахунок ослаблення впливу факторів зовнішнього середовища. Зазначене свідчать про створення інновації цінності.

Візьмемо за основу твердження, що смаки споживачів відносно постійні, функція споживання – безперервна. У цьому випадку зв'язок скорочення витрат і підвищення корисності блага, що є наслідком одночасного досягнення диференціації та зниження витрат за рахунок послаблення впливу факторів зовнішнього середовища, свідчать про створення інновації цінності. Це виведення представлене графічно (рис. 2.16). Сектор корисності блага (сектор усередині сфери корисності при беззбитковій роботі підприємства) лежить вище за лінію витрат. До трансформаційного процесу сектор корисності  $P_1$  визначається площею фігури  $S_{bc}$ , утвореної перетином ліній загальних витрат  $TC_1$  з лінією загальної корисності блага  $TU_1$ , що виробляється.

Після успішного завершення трансформаційного процесу, сектор корисності значно розширений за рахунок зміщення лінії загальних витрат.

Зазначаємо, що у даному виразі  $U_n$  – відносний показник, який показує в скільки разів поточний сектор корисності блага перевищує передуючий, та являє собою ефект створення інновації цінності.

В інтегральному розрахунку ці сектори визначаються таким чином :

$$P_1 = \int_b^c f(TU_1)dQ - \int_b^c f(TC_1)dQ \quad (2.1)$$

$$P_2 = \int_a^d f(TU_2)dQ - \int_a^d f(TC_2)dQ \quad (2.2)$$

$$U_n = P_2/P_1 \quad (2.3)$$

$$U_n = (\int_a^d f(TU_2)dQ - \int_a^d f(TC_2)dQ) / (\int_b^c f(TU_1)dQ - \int_b^c f(TC_1)dQ) \quad (2.4)$$

М. Портер, що є визнаним фахівцем в галузі побудови стратегії, у своїй роботі «Конкуренція» відмічав: «Якщо інші менеджери хочуть уникнути помилок, бачити перед собою перспективу виконання вимог нових законів компанії, повинні не починати гарячковий пошук можливих варіантів «обходу» цих законів, а поставити собі такі питання, як: «Чи не витрачаємо ми даремно які-небудь ресурси?» і «Чи не можна підвищити споживчу цінність нашої продукції?».

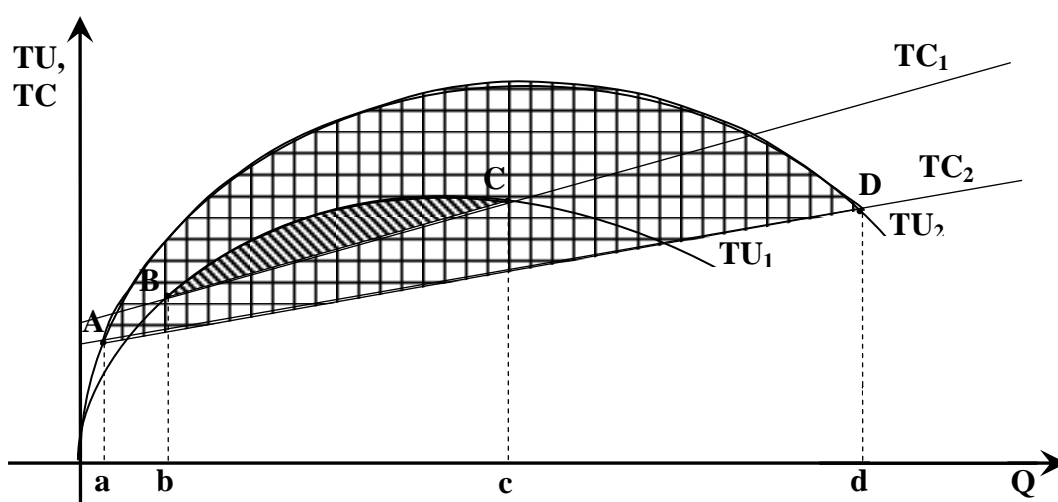


Рисунок 2.16 – Ефект створення інновації цінності

Перші гравці, тобто компанії, які уміють передусім побачити можливість і знайти рішення, які ґрунтуються на інноваціях, зможуть витягнути для себе з цієї ситуації чималі конкурентні переваги».

Д. Магретта у своїй книзі «Ключові ідеї М. Портера» визначає, що стратегічна конкуренція означає вибір шляху, який відрізняється від того, яким йдуть інші. Конкуренція за те, щоб бути кращим, призводить до копіювання, конкуренція за унікальність процвітає завдяки інноваціям .

Ч. Кім, Р. Моборн у книзі «Стратегія блакитного океану» відмічають, що інновація цінності є наріжним каменем стратегії, створюючи стрибок цінності в неохоплений конкуренцією простір ринку.

Для цього компанії необхідно: створення максимально можливого вільного від конкуренції ринкового простору; створення нового попиту й оволодіння ним; руйнування компромісу цінність – витрати; побудова усієї системи діяльності компанії відповідно до завдання одночасного досягнення диференціації та зниження витрат.

Шляхами створення інновації цінності є реконструкція меж ринку та вихід за межі існуючого попиту.

Для реконструкція меж ринку існує декілька шляхів реалізований .

Перший – звернути увагу на альтернативні галузі. Ключ до знаходження відповідної альтернативи – побачити і зрозуміти фактори, які змушують покупців вибирати між альтернативними галузями.

Другий шлях полягає в тому, щоб розглянути так звані стратегічні групи – компанії, які мають схожі стратегії. Ключ до вирішення даного завдання - з'ясувати, чим керуються клієнти, які вибирають між тією чи іншою групою.

Третій шлях полягає в тому, щоб звернути увагу на ланцюжок покупців. Найчастіше покупець і користувач – це різні особи, що дає можливість взяти на приціл ту групу покупців, з якої конкуренти не працюють.

Четвертий шлях полягає в тому, щоб розглянути можливості для запровадження додаткових продуктів або послуг.

П'ятий шлях полягає в тому, щоб проаналізувати функціональну і емоційну привабливість товару для покупців.

Шостий і найбільш складний шлях – спробувати заглянути в майбутнє. .

Суть його полягає в тому, щоб проаналізувати, яким чином наявна нова тенденція змінить ринок в майбутньому і як вона може вплинути на бізнес-модель компанії і цінність її пропозиції для клієнтів

Для виходу за межі існуючого попиту необхідно розглянути три яруси неклієнтів: 1 – майбутні неклієнти (знаходяться на кордоні ринку, готові його покинути); 2 – відмовники, неклієнти, свідомо вибрали інший ринок; 3 – невивчені неклієнти, що знаходяться на далеких ринках).

Правильна стратегічна послідовність. Суть цього принципу - в перевірці комерційної життєздатності ідеї і визначення того, чи є ваша пропозиція не просто чимось особливим, а інновацією цінності для покупця.

Для того щоб структурувати цей процес, пропонується поставити чотири питання:

- а) має пропозицію виняткову корисність для покупця?
- б) чи підходить встановлюється ціна для основної маси покупців?
- в) чи дозволяють витрати отримувати прибуток?
- г) які перешкоди заважають впровадженню вашої пропозиції?

Слід також звернути увагу на зміни у внутрішньому середовищі підприємства, а саме, на внутрішній опір співробітників. Для того щоб подолати цю суперечність, рекомендується скористатися «цілеспрямованим лідерством», яке дозволяє більш швидким і менш витратним чином здійснити докорінні зміни.

Обмеженість ресурсів. Мається на увазі поширена думка про те, що великі зміни вимагають великих витрат.

Щоб змінити стратегію компанії, маючи лише обмежені ресурси, потрібно сконцентруватися на вже наявних ресурсах і направляти їх на так звані гарячі точки – ті області діяльності, які приносять найбільшу віддачу при найменших витратах.

Необхідно мотивувати ключових співробітників на дії, що сприяють впровадженню стратегії.

Виникає протидію з боку тих, чиї інтереси зачіпаються перетвореннями.

Для того щоб подолати це серйозна перешкода, потрібно:

- а) вдатися до допомоги тих, хто виграє від зміни стратегії;
- б) нейтралізувати і ізолювати тих, хто найбільше від цього втратить;
- в) заручитися підтримкою досвідчених співробітників, досвідчених в політичних інтригах.

Таким чином, для створення інновації цінності необхідно створення вільного від конкуренції ринкового простору, створення нового попиту і заволодіння ним при руйнуванні компромісу цінність – витрати. Дане можливо при своєчасному і якісному

аналізі впливу факторів зовнішнього середовища і вплив на неї з метою послаблення негативного впливу на підприємство.

Крім того, при створенні інновації цінності слід особливу увагу приділити існуючим маркетинговим стратегіям. В сучасних умовах кожне підприємство зацікавлено в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Зокрема, йому необхідно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати підходящі цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу і успішно управляти втіленням у життя маркетингових зусиль. Таким чином, суть стратегічного маркетингу полягає в пошуку рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів і на отримання у них переваг в порівнянні з конкурентами за допомогою спеціальних ринкових заходів.

Вибір стратегії залежить від ситуації, в якій знаходиться підприємство, тому маркетингові програми як короткострокові, так і довгострокові потребують розробки і застосування такої стратегії, яка при заданих умовах максимально відповідала б державній економічній політиці. Саме тому важливим є грамотно, обґрунтовано сформована маркетингова стратегія, яка допоможе підприємству вижити в несприятливому зовнішньому середовищі та забезпечити ефективність та рентабельність своєї діяльності.

Стратегія маркетингу – це втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень по вибору та агрегуванню засобів (інструментів) організації та здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності.

Маркетингова стратегія підприємства, як відомо включає чотири головні складові підсистеми: товарну або асортиментну стратегію, цінову стратегію, стратегію розподілу та товаропросування і комунікаційну стратегію. Кожна з цих підсистем має свої особливості, але основне – вони повинні бути націлені на досягнення головної мети підприємства – постійного підвищення конкурентного статусу.

На сьогоднішній день в системі маркетингу існує декілька підходів до розробки стратегії:

- стратегічна модель Портера;
- матриця «Дженерал Електрик»;

- підхід, оснований на матриці можливостей по товарах/ринках;
- метод, що базується на матриці «Бостонської консультативної групи»;
- матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM )

У своїй моделі Майкл Портер стратегічні господарські підрозділи підприємства розташовує у трьох позиціях залежно від співвідношення їх ринкової частки та рентабельності (див. рис. 2.17.).



Рисунок 2.17 – Модель Портера

Модель Портера може бути трансформована в матрицю, яка представлена на рис. 2.18.

Стратегічні переваги перед конкурентами	Низькі витрати	Диференціація продукту
Цільовий ринок збуту		
Широкий	Цінове лідерство	Лідерство за продуктом
Вузкий	Лідерство в ніші	

Рисунок 2.18 – Матриця Портера

Стратегічні господарські підрозділи, які займають ліву верхню позицію моделі, охоплюють вузький сегмент ринку і мають на ньому велику рентабельність, оскільки їхні товари спеціалізовані.

Стратегічні господарські підрозділи, які займають праву верхню позицію моделі, володіють великою ринковою часткою завдяки низькій ціні або високому рівню диференціації товарів, і тому вони високорентабельні.

Стратегічні господарські підрозділи, які займають середню позицію в моделі, перебувають у небезпечному стані: володіючи середньою ринковою часткою, вони малорентабельні. Небезпечним їхнє становище є тому, що вони не мають конкурентних переваг на ринку, і тому таке становище Портер назвав «болотом».

Висновок з моделі Портера: передусім великі стратегічні господарські підрозділи з великою ринковою часткою, з одного боку, та невеликі спеціалізовані господарські підрозділи, з іншого, можуть досягти великого рівня рентабельності. Небезпечною є середня позиція, коли стратегічний підрозділ не має можливостей та засобів для досягнення лідерства на ринку.

Матриця можливостей «товар-ринок» призначена для генерації стратегій в умовах ринку, який зростає і передбачає використання чотирьох альтернативних стратегій маркетингу для збереження або збільшення збуту (див. рис.2.19.): проникнення на ринок; розвиток ринку; розробка товару; диверсифікація.

		<b>Ринки</b>	
		Існуючі	Нові
Товари	Існуючі	Збільшення долі ринку	Розвиток ринку
	Нові	Розробка товару	Диверсифікація

Рисунок 2.19 – Матриця можливостей «товар-ринок»

Матриця «товар/ринок» є класичною моделлю, що використовується при розробці стратегії, а також своєрідним практичним інструментом для класифікації продукції та ринків (або споживачів), залежно від ступеня невизначеності перспектив продажу продукції на даному ринку.

Кожна з названих стратегій ефективна за певних умов:

- стратегія проникнення на ринок – коли ринок не насичений товарами або коли він збільшується;
- стратегія розвитку ринку – якщо фірма розширює свій ринок або виникають нові сегменти ринку чи виявлені нові напрямки застосування товарів і продукції, що вже існують;
- стратегія розробки товару – актуальна для ситуації, коли торгові фірми користуються прихильністю споживачів і фірма розробляє нові та модифіковані товари для існуючих ринків;
- стратегія диверсифікації – застосовується для того, щоб уникнути залежності від одної асортиментної групи. Ці товари можуть бути новими для галузі або лише для компанії.

Розглянемо широковідому матрицю «Бостонської консультативної групи». Метод простий у використанні, оснований на доступній інформації і не потребує значних витрат, отримувані результати досить зрозумілі для інтерпретації та прийняття рішень (рис. 2.20).

Аналіз проводиться на основі порівняння експертних оцінок для будь-якої товарної групи або окремого товару з даними про зміну попиту та ринкової частки підприємства-виробника.

Ідея методу полягає в розподілі товарних груп або товарів на чотири типи:

- 1 – товари, попит на які зменшується, а ринкова частка – незначна (умовне найменування цього типу – «собаки»);
- 2 – товари, попит на які зростає з невеликою ринковою часткою («дикі кішки» або «?»);
- 3 – товари, попит на які зростає інтенсивно, а ринкова частка може збільшуватись («зірки»);
- 4 – товари, які визначають ринкову частку виробника, попит на них сталий і мало змінюється («корови»).

		Відносна частка на ринку	
		Висока	Низька
Темп зростання ринку	Висока	<p>«Зірка» маркетингова стратегія: використання прибутку для допомоги СГП, що збільшуються; підтримка існуючого становища</p>	<p>«?» маркетингова стратегія: інтенсифікація маркетингових зусиль або вихід з ринку</p>
	Низька	<p>«Корова» маркетингова стратегія: інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримання або збільшення частки на ринку</p>	<p>«Собака» маркетингова стратегія: зменшення зусиль або продаж</p>

Рисунок 2.20 – Матриця Бостонської консультативної групи

Матриця «Мак Кінсі» була розроблена у 1970-х роках консультативною фірмою «Мак Кінсі» для компанії «Дженерал Електрик». Вона відзначається більшою складністю, ніж матриця Бостонської консультативної групи. Основою матриці є два фактори – привабливість ринку і конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу (табл. 2.3).

В моделі Shell/DPM можуть бути використані такі показники для характеристики конкурентоспроможних секторів бізнесу і привабливості галузі (табл. 2.4).

Як і багато інших моделей стратегічного аналізу та планування, модель Shell/DPM є описово-інструктивною. Це означає, що менеджер чи аналітик може використовувати модель як для опису фактичної або очікуваної позиції, що визначається відповідними показниками, так і для визначення можливих стратегій.

Стратегії, що визначаються, не варто розглядати як «істину в останній інстанції». Модель Shell/DPM призначена для того, щоб допомагати приймати стратегічні управлінські рішення, а не замінити їх.

У моделі Shell/DPM також може враховуватися час. Менеджер чи аналітик, який бажає побачити зміни після певного періоду часу, потрібно лише скористатися базою даних для кожного періоду і порівняти результати (рис.2.21, табл. 2.5).

Необхідно зазначити, що ця модель є особливо ефективною для візуалізації змін і розвитку стратегічних позицій у часі, оскільки вона не прив'язується до фінансовим показників, і тому не підвладна впливу факторів, які можуть обумовити виникнення помилок (наприклад, інфляції).

Таблиця 2.3– Види маркетингових стратегій за матрицею «Мак Кінсі»

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СГП		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія захисту позицій: концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, великі інвестиції, розширення виробництва	Стратегія розвитку: посилення слабких позицій, пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції, визначення конкурентних переваг	Стратегія вибіркового розвитку: спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій, елімінація
Середня	Стратегія розвитку: інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку: пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	Стратегія збору урожаю: пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, зменшення інвестування
Низька	Стратегія вибіркового розвитку: захист ринкової частки, концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи	Стратегія збору урожаю: короткострокові перспективи, мінімальні вкладання	Стратегія елімінації: припинення інвестування, виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків

Таблиця 2.4 – Показники конкурентоспроможності секторів бізнесу і привабливості галузі, що використовуються у моделі Shell/DPM

Показники конкурентоспроможності (вісь X)	Показники привабливості галузі (вісь Y)
Відносна частка ринку	Темпи зростання галузі
Охоплення мережі дистриб'юторів	Відносна галузева норма прибутку
Ефективність мережі дистриб'юторів	Ціна покупців
Технологічні навички	Прихильність покупців до торгової марки
Ширина і глибина товарної лінії	Важливість конкурентного упередження
Обладнання і розташування	Стабільність галузевої норми прибутку
Ефективність виробництва	Технологічні бар'єри для входу у галузь
Крива досвіду	Значення договірної дисципліни у галузі
Виробничі запаси	Вплив постачальників у галузі
Якість продукції	Вплив держави у галузі
Науково-дослідний потенціал	Рівень використання галузевих потужностей
Економія на масштабі виробництва	Здатність продукції до заміщення
Післяпродажне обслуговування	Імідж галузі у суспільстві



Рисунок 2.21 – Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM )

Таблиця 2.5 – Порівняння традиційного та альтернативного маркетингу

Традиційний	Альтернативний
Боротьба в існуючому ринковому просторі	Створення вільного від конкуренції ринкового простору
Перемога над конкурентами	Можливість не боятися конкурентів
Експлуатація існуючого попиту	Створення нового попиту і оволодіння їм
Компроміс цінність – витрати	Руйнування компромісу цінність - витрати.
Побудова усієї системи діяльності компанії залежно від стратегічного вибору, орієнтованого або на диференціація, або на низькі витрати.	Побудова усієї системи діяльності компанії відповідно до завдання одночасного досягнення диференціації і зниження витрат.

#### Контрольні питання до підрозділу 2.4

1. Перелічіть основні умови виходу за межі існуючого попиту товарів чи послуг.
2. Перелічіть шляхи реконструкції меж ринку.
3. У чому сутність альтернативного маркетингу?
4. Децентралізація як процес перерозподілу функцій, влади, повноважень.

Література: [4,9,13]

## РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ

### 3.1 Стратегії впровадження технологічних інновацій

#### Головні питання

1. Якісні показники розвитку організації.
2. Підривні та проривні інновації.
3. Інноваційні технології, що підтримуються.
4. Застосування різних напрямів технологічних змін в процесі розвитку організації.
5. Формування вільного від конкуренції ринкового простору шляхом створення інновації цінності.

Факт розвитку організації повинен бути підтвердженим якісними показниками. До «якісних» показників розвитку організації можна віднести: зміни в корпоративній культурі організації, перебудову кадрових служб і перепідготовку персоналу, престиж і репутацію компанії, оптимізацію психологічного клімату в організації, забезпечення активності, зацікавленості та професіоналізму персоналу в проведенні перетворень, підвищення якості продукції та послуг, що надає організація.

Якщо брати до уваги необхідність застосування показника, що має відображати саме наявність якісних змін у продукті, що виробляє компанія, слід розглянути саме «інновацію цінності».

Як зазначають відомі науковці французької бізнес-школи та дослідницького інституту INSEAD В.Ч. Кім та Р. Моборн:

«Інновація цінності — це новий спосіб мислення та втілення стратегії, що приводить до відходу від конкуренції, інновація цінності створюється в тій галузі, де дії компанії благотворно впливають на структуру витрат і на пропозицію цінності покупцям».

Інновація цінності має на увазі однаковий акцент на цінність і на інновацію. Якщо в продукті компанії порушена пропорція між цими показниками, то він приречений на невдачу.

1. Так, якщо в продукті є цінність і немає інновації, то він не зможе виділитися серед конкурентів, а якщо відсутня цінність для

покупця, але є інновація, то зазначене веде до збільшення технологічного навантаження.

2. При цьому покупець не готовий прийняти цей товар та/або послугу. Тому, актуальним для розвитку компанії є як зниження витрат, так і цінність для покупця у разі створення інновації цінності.

Створення інновації цінності у більшості випадків безпосередньо пов'язане із технологічними змінами у виробництві товарів чи послуг.

На даний час залишається відкритими питання: в якому випадку організація повинна при створенні інновації цінності орієнтуватися на технологію, що підтримується, а в якому — віддати перевагу підривної або проривній технології?

1. По-перше, слід розрізняти проривну й підривну технології. Невірно називати підривною технологією будь який прорив, що змінює картину конкуренції.

2. Нові учасники ринку, що орієнтовані на підривні технології, націлюються на невеликі сегменти ринку, закріплюючи своє становище за допомогою більш простих і дешевих продуктів. Згодом, учасники ринку переходять в верхній сегмент (масовий споживач), і тільки тоді відбувається «підриив».

3. Підривні технології вносять на ринок абсолютно нові пропозиції (продукти, як правило, вже існують на ринку, мають більш низьку якість, але характеризуються іншими властивостями, які цінують нові групи споживачів).

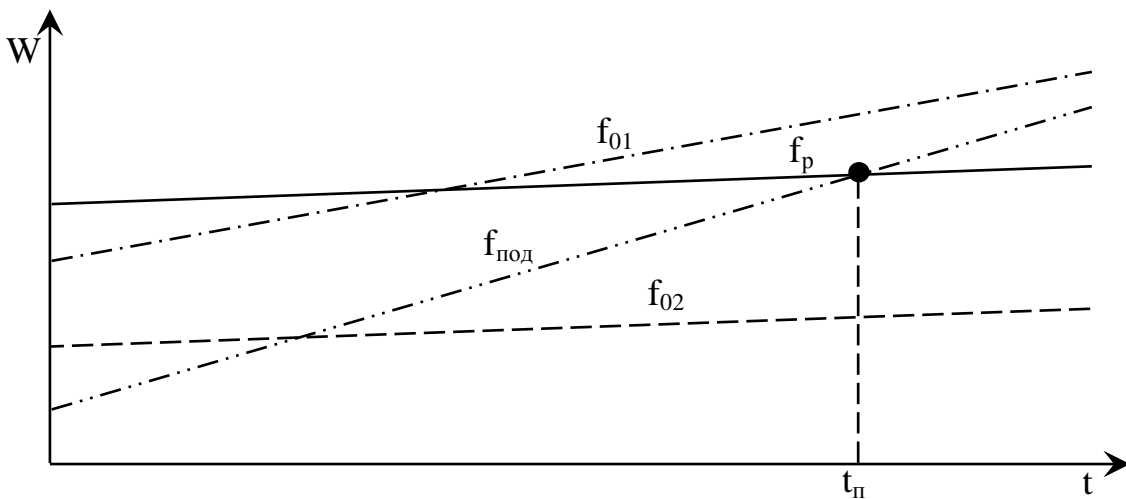
На відміну від «підриивних», «проривні» інновації» — це інновації, які відкривають новий технологічний цикл інноваційного бізнесу, оскільки їх призначення не в тому, щоб розвивати існуючу базову технологію, а в тому, щоб повністю змінити цю технологію і кардинально змінити ринок при розрахунку відразу на масового споживача. При цьому, існує відмінність між підриивними й проривними технологіями та технологіями, що підтримуються.

Технології, що підтримуються, — це технології, які сприяють удосконаленню продукту (нові, радикальні, в тому числі на рівні компонентів або архітектури, дуже поступові — інкрементні), вони покращують якість існуючих продуктів в межах технічних

характеристик, важливих для основних споживачів на головних для організації ринках.

Поступова (інкрементна) інновація призводить до незначних удосконалень існуючих продуктів. Радикальна інновація призводить до того, що продукти і послуги надаються новими способами (рис. 3.1).

Компанія може бути надзвичайно успішною впродовж тривалого часу, привносячи тільки поступові зміни в свою технологію. Традиційна модель технологічної зміни передбачає відносно тривалі періоди еволюції (поступова інновація), перериваються короткими періодами революції (коли поступова інновація виявиться безпорадною й буде потрібна радикальна технологія).



- Умови:**  $W$  – сукупність технічних характеристик продукції  
 $t$  – час  
 $f'_{01} > f'_p$   
 $f'_{02} \approx f'_p$   
 $t_p$  – час перетинання траєкторії потреб ринку підривною технологією  
 $f_{01,02}$  – функції розвитку продукту в організації  
 $f_p$  – функції розвитку потреб ринку  
 $f_{под}$  – функції розвитку підривної технології

Рисунок 3.1 – Приклади функціональних залежностей розвитку продукту від часу

В системі координат: час і сукупність технічних характеристик продукту, відображені приклади функціональних залежностей

розвитку продукту в організації, функціональної залежності розвитку потреб ринку та залежності розвитку підривної технології від часу, крім того зазначаються  $f'_{01}$ ,  $f'_{02}$ ,  $f'_p$ ,  $f'_{\text{под}}$  як похідні відповідних функцій.

Отже:

1. Підривні технології не будуть мати успіх, якщо залежність вимог до якості від часу в існуючій мережі має той же нахил, що і нахил траєкторії, яка описує якість, яке можуть забезпечити компанії.

2. Якщо нахил траєкторій різний – нові технології (підривні) будуть просуватися в існуючі мережі, активно завойовуючи існуючі ринки.

3. На певному відрізку часу, при перетині траєкторії розвитку «підривної» технології та траєкторії потреб ринку, відбувається переорієнтація ринку на нову технологію, що може послужити крахом раніше процвітаючих компаній.

4. Але відповіді на питання доцільності використання саме інкрементних або радикальних технологій, що підтримуються, а також використання підривних та проривних технологій, даний аналіз не в змозі без використання даних щодо рівня динамічності зовнішнього середовища діяльності організації ( $D_0$ ) та зовнішнього середовища загалом ( $D_{\text{сп}}$ ).

5. Слід акцентувати увагу, що зовнішнє середовище загалом являє собою відкриту «систему відліку», яка не може залишатися незмінною.

Відповідно до класичного закону додавання швидкостей при розгляді системи, що рухається зі швидкістю  $v$ , швидкість зміни динамічності зовнішнього середовища повинна визначатися формулою:

$$D = c + v, \quad (3.1)$$

де  $c$  – швидкість зміни динамічності системи (зовнішнього середовища організації),

$v$  – швидкість системи відліку (зовнішнього середовища загалом).

Так, зміни безпосередньо в зовнішньому середовищі (галузь та регіон), на яке впливають організації, змінюють дану «систему відліку». Динамічність зовнішнього середовища загалом визначається впливом факторів (прямої та непрямої дії), що діють на галузь та регіон взагалі.

Вказане стосується розгляду швидкостей змін рівнів динамічності зовнішнього середовища діяльності організації ( $D'_0$ ) та зовнішнього середовища загалом ( $D'_{cp}$ )

Далі розглядається зовнішнє середовище діяльності організації не лише в контексті функціональної залежності від часу розвитку продуктів організації та потреб ринку, а також в форматі похідних отриманих функцій з метою виявлення швидкостей зазначених змін (рис.3.2).

$f'_{01} > f'_p$	<b>Підривна технологія</b>	<b>Підривна або проривна технологія</b>
$f'_{02} \leq f'_p$	<b>Інкрементна технологія, що підтримується</b>	<b>Радикальна технологія, що підтримується</b>
	$D_{cp} > D_0; D'_{cp} < D'_0$	$D_{cp} \leq D_0; D'_{cp} < D'_0$

Рисунок 3.2 – Матриця застосування різних напрямів технологічних змін в процесі розвитку організації

1. За вказаних умов:  $D_{cp} > D_0; D'_{cp} < D'_0$  – впливає, що динамічність зовнішнього середовища організації не перевищує динамічність «системи відліку», хоча швидкість змін, що мають місце у зовнішньому середовищі, перевищує швидкість змін «системи відліку».

2. За умов:  $D_{cp} \leq D_0; D'_{cp} < D'_0$  – динамічність зовнішнього середовища організації перевищує динамічність «системи відліку», при цьому швидкість змін, що мають місце у зовнішньому середовищі, перевищує швидкість змін «системи відліку».

Усі перелічені технічні або технологічні рішення, як правило, відразу використовуються в масовому сегменті споживачів (на відміну від підривних технологій).

Застосування підривних технологій мають відмінні риси, що стосуються запровадження на «малих» сегментах ринку.

Створення нової організації для реалізації підривної технології або нового структурного підрозділу, з огляду на факт роботи на невеликих ринках з невисоким (в порівнянні з розвиненою компанією) прибутком, побудова, при цьому, диференціальної конфігурації організаційної структури є конвергентною ознакою (диференціальні гібридні конфігурації – це структурні форми, в яких комбінації параметрів дизайну різних конфігурацій використовуються в різних складових частинах організації). Існують вказані конфігурації у динамічному та диференціальному зовнішньому середовищі.

Надана нижче послідовність дій щодо визначення напрямів розвитку організації шляхом ідентифікації сутності технологічних змін досить чітко надає можливість розуміти найбільш ймовірну для створення інновації цінності спрямованість технологічних змін в форматі впливу зовнішнього середовища організації, а саме:

1. Визначення функціональної залежності траєкторії потреб ринку від часу й функціональної залежності траєкторії розвитку продукту в існуючій організації, їх порівняння.

2. Визначення рівня впливу факторів динамічності зовнішнього середовища організації та зовнішнього середовища загалом; визначення похідних отриманих функціональних залежностей.

3. Ідентифікація технологічних рішень у відповідності до даних матриці застосування різних напрямів технологічних змін в процесі розвитку організації.

4. У разі встановлення факту високого ступеня динамічності зовнішнього середовища діяльності організації та якщо похідна функції розвитку продукту в організації перевищує похідну функції потреб ринку, розглянути можливість застосування проривних та підривних технологій.

5. За умови неможливості застосування проривної технології відразу на масовому сегменті споживачів – розглянути вірогідність застосування підривної технології.

Отже, для розвитку організацій необхідне формування вільного від конкуренції ринкового простору шляхом створення інновації цінності.

Реалізація інновацій неможлива без своєчасно прийнятого рішення щодо ідентифікації напряму створення інновації цінності, особливо в контексті використання технологічних змін, які в свою чергу залежать не тільки від розвитку продукту в організації та потреб ринку, а й від факту існування організації в зовнішньому середовищі з певним рівнем впливу факторів динамічності.

Зазначену послідовність можливо застосовувати за всіх можливих варіантах змін впливу факторів зовнішнього середовища організацій, при будь-якому адміністративно-територіальному розташуванні, наявності різних типів техносистем, часу існування та розмірів компаній.

М. Портер у своєму бестселері «конкуренція» зазначає:

«Суперництво за те, щоб бути кращим - не є конкуренція ... в більшості сфер діяльності поняття «найкраще» просто не існує ... Конкуренція за те, щоб бути кращим, призводить до наслідування, конкуренція за унікальність процвітає завдяки інноваціям».

Залишаються відкритими питання:

а) чи повинна організація при створенні інновації цінності на основі підривної технології трансформувати організаційну структуру?

б) чому процвітаючі компанії, роблячи ставку:

- на поліпшення планування;
- якісне вивчення потреб споживачів;
- прогнозування перспективи роботи,

терплять на ринку поразку через те, що вчасно не розпізнали загрози з боку «підривної» технології?

Відповіддю може бути таке твердження. При зіткненні з підривною технологією все перераховане стає марним!

Сліпе слідування правилу, згідно з яким «хороший» менеджер повинен бути ближче до споживачів, іноді призводить до непоправних помилок, внаслідок того, що неможливо аналізувати неіснуючі ринки!

Таким обмеженням є бюрократичність конфігурацій оргструктур!

Більшість вітчизняних організаційних структур є організації, що утворені за функціональною ознакою. Вони досить сильно

бюрократизовані – їх діяльність підпорядкована досить жорстким формальним регламентам.

В даних структурах не допускається ризик «заточення» на інновації, внаслідок того, що більшість структурних підрозділів по розробці продуктів побудовані за функціональним принципом групування структур.

Вибір у бік функціональності організації обумовлюється таким чином: з однієї сторони досягається високий ступінь технічної компетенції в порівнянні зі своїми конкурентами і ефективність організації пов'язана з її великим розміром, що дозволяє розвиватися спеціалізації процесів. Акцент на функціональності дозволяє з'являтися висококласним вузьким фахівцям в своїй області, які стають справжніми професіоналами в зоні своєї спеціалізації. Іншими словами, якщо в організації на перший план в якості принципів групування виходять залежності процесу і масштабу, організація повинна скористатися перевагами спеціалізації і вибрати для групування принцип функціональності; з іншого боку акцент на вузьку спеціалізацію затуляє загальний результат.

Саме тому необхідно:

- акцентувати увагу на тому, що «підривні» технології спочатку впроваджуються на невеликих ринках, які в свою чергу не можуть забезпечити великим компаніям прибутковий зріст;

- розробляти «підривні» технології, як правило, в організаціях, величина яких відповідає обсягу цільового ринку. З цієї причини «підривні» технології рідко реалізуються у великих компаніях, так як малі ринки збуту не вирішують проблеми необхідного зростання великих компаній (в тому числі, з огляду на зміну курсу акцій);

- проектувати організаційні структури при використанні «підривних» технологій у виробництві товарів або послуг у час, сприятливий для впровадження «підривної» технології.

Одним з ключових питань при просуванні «підривної» технології є зміна зовнішнього середовища, в якому працює організація, що не може не відбитися на зміні конфігурації її структури, принципі групування організаційних одиниць.

Своєчасна зміна структурної зміни організації є обов'язковою умовою її розвитку.

Процвітаючим організаціям важливо не упустити момент, коли необхідно виходити на ринок з підривною технологією, так як компанії – новачки мають перевагу нападника в інноваціях, які задають нові напрямки розвитку ринку.

Головна перевага новачків - це гнучкість структури.

1. З огляду на сказане вище, слід звернути особливу увагу, що успішні компанії, що існують на ринку тривалий час, як правило, підтримують інновації та будуть відставати в розвитку технологій, які задовольняють потреби споживачів у підривних інноваціях.

Розглядаючи дане твердження з точки зору впливу факторів зовнішнього середовища, простежується тенденція до створення інновацій цінності переважно підтримує технологічного характеру в досить стабільного зовнішнього середовища і підривного характеру – в динамічній.

2. Отже, для функціонування в динамічному зовнішньому середовищі, організаціям слід трансформувати конфігурації організаційних структур в форми, які відповідають зовнішнім умовам (як правило, в гібридні форми дивізіональних і адхократичних структур).

При цьому, селективність горизонтальною і вертикальною децентралізації, взаємне узгодження як основний координаційний механізм, ринковий принцип групування організаційних одиниць, особлива увага до навчання та індоктринація, невисока ступінь спеціалізації робочих завдань і формалізації праці, а також інші параметри дизайну дають можливість адхократичним структурам і їх простим гібридним формам успішно переходити до диференціальних гібридних форм, для яких одночасне існування в різних типах зовнішнього середовища є комфортним.

Підтвердженням цього висловлювання служить таке. Як зазначалося, для створення інновації цінності організаціям необхідно: здійснити реконструкцію меж ринку; та/або здійснити вихід за межі існуючого попиту товарів чи послуг.

Враховуючи викладене вище, не вимагає додаткових доказів твердження, що створення інновації цінності, зокрема під час використання підривної технології, існування організації у диференціальному зовнішньому середовищі є можливим, отже,

трансформація організації у диференціальну конфігурацію організаційної структури – неминуча.

### Контрольні питання до підрозділу 3.1

1. Перелічіть відомі вам якісні показники розвитку організації.
2. Надайте визначення підривній та проривній інноваціям.
3. Сутність інноваційних технологій, що підтримуються.
5. У чому сутність формування вільного від конкуренції ринкового простору?

Література: [2,17,18]

### 3.2 Управління стратегічно-організаційними змінами

#### Основні питання

1. Аналіз основних підходів до процесу організаційних змін.
2. Переваги основних підходів до процесу організаційних змін.
3. Методичний підхід до процесу управління організаційними змінами та впровадження інновацій.
4. Одночасне функціонування менеджера в 3 -х площинах (площині інформації, площині людей і площини дії).

У процесі існування організації в певному зовнішньому середовищі рано чи пізно виникає питання про відповідність між існуючою організаційною структурою та реальними потребами організації. При цьому до організаційної структури слід відносити не тільки потоки так званих формальних повноважень, а й сукупності робочих сузір'їв, процеси прийняття спеціальних рішень, потоки регульованої діяльності (в тому числі поділ праці) та неформальних комунікацій.

У разі виникнення зазначених невідповідностей, якщо керівництво організації усвідомлює їх необхідність як обов'язкову умову подальшого функціонування й розвитку організації - організаційні зміни неминучі.

Під організаційними змінами прийнято розуміти будь-яку зміну елементів організації: координаційних механізмів, принципів групування, системи планування й контролю, розмірів організаційних одиниць, інструментів взаємодії, вертикальної та горизонтальної децентралізації, спеціалізації робочих завдань, формалізації, тощо.

Слід також зауважити, що зміни будь-якого елементу організації впливають на інші елементи системи (організації) в цілому (табл.3.1, рис. 3.3).

Таблиця 3.1 – Аналіз основних підходів до процесу управління організаційними змінами

№ з/п	Автор, назва публікації	«Площини»
1	2	3
1	Джон Коттер, «Попереду змін»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– площина інформації: <ul style="list-style-type: none"> <li>а) визначення необхідності створення атмосфери невідкладних дій;</li> <li>б) наявність корпоративного бачення.</li> </ul> </li> <li>– площина персоналу: <ul style="list-style-type: none"> <li>а) створення впливової команди реформаторів;</li> <li>б) ефективна пропаганда корпоративного бачення.</li> </ul> </li> <li>– площина дій: <ul style="list-style-type: none"> <li>а) усунення перешкод, які блокують нововведення;</li> <li>б) недопущення передчасного "святкування перемоги";</li> <li>в) закріплення досягнутого в корпоративній культурі.</li> </ul> </li> </ul>
2	Девід Гарвін, Майкл Роберто, «Зміна організації через зміну свідомості співробітників»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– площина інформації: <ul style="list-style-type: none"> <li>підготовка корпоративного середовища за декілька місяців до впровадження змін.</li> </ul> </li> <li>– площина персоналу: <ul style="list-style-type: none"> <li>подання плану перетворення компанії в деталях (акцент на складності майбутньої роботи).</li> </ul> </li> <li>– площина дій: <ul style="list-style-type: none"> <li>а) впровадження плану перетворення;</li> <li>б) необхідність контролю з метою стимулювання необхідних змін в звичному поведінці співробітників.</li> </ul> </li> </ul>

№ з/п	Автор, назва публікації	«Площини»
1	2	3
3	Пол Хемп, Томас Стюарт, «Зміни в успішній компанії»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– площина інформації: усвідомлення існування бюрократії, яка заважає інноваціям.</li> <li>– площина персоналу:               <ul style="list-style-type: none"> <li>а) аналіз думок співробітників на тему цінностей;</li> <li>б) визначення перешкод, які заважають керуватися цінностями.</li> </ul> </li> <li>– площина дій: заміна вертикальної моделі управління системою управління, заснованої на цінності, запуск ініціатив щодо усунення перешкод.</li> </ul>
4	В. Чан Кім, Рене Моборн, «Управління переломний момент»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– площина інформації: усунення бар'єрів в головах співробітників.</li> <li>– площина персоналу: мотивація ключових лідерів, людей з численними зв'язками.</li> <li>– площина дій:               <ul style="list-style-type: none"> <li>а) зосередження ресурсів на напрямках, які найбільше потребують змін;</li> <li>б) нейтралізація скептиків, залучення на свою сторону представників вищого керівництва.</li> </ul> </li> </ul>
5	Дебра Мейерсон, «Радикальні зміни без потрясінь»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– площина інформації: підготовка до використання заходів, які є наслідком еволюційного розвитку.</li> <li>– площина персоналу: підготовка до демонстрації цінностей через мову, поведінку.</li> <li>– площина дій:               <ul style="list-style-type: none"> <li>а) використання ситуативного підходу;</li> <li>б) створення стратегічних альянсів.</li> </ul> </li> </ul>
6	Рональд Хейфец, Марті Лінскі, «Керівництво по виживанню лідерів»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– площина інформації: спостереження за подіями зі сторони.</li> <li>– площина персоналу:               <ul style="list-style-type: none"> <li>а) залучення тих, що не приєдналися, на свою сторону.</li> <li>б) необхідність мати власну «тиху гавань».</li> </ul> </li> <li>– площина дій:               <ul style="list-style-type: none"> <li>а) управління навколишнім середовищем;</li> <li>б) управління конфліктом;</li> <li>в) стимулювання кожного співробітника на виконання своєї справи;</li> </ul> </li> </ul>

№ з/п	Автор, назва публікації	«Площини»
1	2	3
7	Роберт Кіган, Лайза Лескоу Лейхі, «Справжня причина нелюбові до змін»	– площина інформації: діагностика протиборчих переконань. — площина персоналу: визначення вихідних установок. — площина дій: заміна вихідних установок, які сприяють протиборчим переконанням.
8	Майкл Бір, Нітін Норія, «Розгадка шифру змін»	– площина інформації: а) порівняльний аналіз двох теорій (економічної і організаційної); б) визнання протиріч, знаходження балансу. – площина персоналу: а) підготовка змін зверху і залучити персонал знизу. – площина дій: а) використання матеріального стимулювання як додатковий зміцнювальний фактор; б) делегування службовцям повноважень; в) використання консультантів як джерела спеціальних знань.
	Гарольд Сіркін, Перрі Кінан, Алан Джексон, «Проблеми управління змінами»	– площина інформації: аналіз «жорстких» факторів: тривалість процесу управління змінами (D). – площина персоналу: аналіз "жорстких" факторів: професійність (I), прихильність змін з боку вищого керівництва (C <sub>1</sub> ) і співробітників (C <sub>2</sub> ), зусилля (додаткове навантаження, E). – площина дій: здійснення DICE аналізу в емпіричному виразі: $DICE = D + 2I + 2C_1 + C_2 + E.$ З розрахунку значення кожного фактору від 1 (гарний результат) до 4 (поганий результат) приймається за основу діапазон значень від 7 до 28 балів.
10	Майкл Бір, Рассел Айзенштат, Берт Спектор, «Чому програми змін не працюють»	– площина інформації: а) пробудження в працівниках готовності до змін за допомогою спільного аналізу проблем. – площина персоналу: б) сприяння появі консенсусу щодо спільного бачення, розвитку необхідних навичок до управління та співпраці. – площина дій: а) поширення змін на всі підрозділи, без підвищення при цьому тиску. б) формалізація нових принципів в системах і структурах. в) своєчасна адаптація стратегії.



Рисунок 3.3 – Основні етапи процесу управління організаційними змінами

Якими б не були заплановані зміни в організації, керівник зобов'язаний знати відповіді на питання, що стосуються: перспективи та плану проведення змін; попередньої оцінки ефективності перетворень; необхідності радикальних змін і як їх зробити менш болючими; мінімізації опору організаційним змінам

Генрі Мінцберг у книзі "Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією" акцентує увагу на тому, що менеджер не може знати всі тонкощі завдань, але краще за інших розуміє, як всі завдання поєднуються між собою. На думку автора, менеджер функціонує в 3-х площинах - площині інформації (створення структури, графіків роботи, системи комунікації, системи контролю), площині людей (лідерство, зв'язки, відносини), площині дії (фактичні дії, результати, коригування).

До складу блоків інформації, роботи з персоналом і блоку дій входить сукупність етапів організаційних перетворень.

Неможливо створювати атмосферу невідкладних дій, керувати корпоративним баченням, створювати команду реформаторів, розробляти план перетворень, змінювати модель управління, мотивувати співробітників, застосовувати нові принципи управління в політиці й структурах, вносити коригування в розроблену стратегію розвитку, намагатися управляти зовнішнім середовищем без визначення його типу, в тому числі з урахуванням існування диференціального зовнішнього середовища

Серед параметрів дизайну конфігурацій організаційних структур особливе місце займає вертикальна і горизонтальна децентралізація

Децентралізація – процес перерозподілу функцій, влади, повноважень від центрального розташування або керуючого органу.

Так, організація, менеджерам якої паралельно делеговані права щодо прийняття рішень, є, як правило, вертикально й горизонтально децентралізованою, що дозволяє використовувати такі переваги децентралізації як ефективний розподіл контролю, оперативне реагування на зовнішні чинники, мотивування персоналу. Необхідно також врахувати таке: чим складніше зовнішнє середовище, тим більше децентралізованою є структура даної організації.

З огляду на все вище перераховане, менеджеру, який зобов'язаний функціонувати в 3 -х площинах (площині інформації,

площині людей і площини дії) слід визначити тип зовнішнього середовища діяльності організації й тільки після цього приступати до вирішення питань безпосереднього управління процесом організаційних змін.

### Контрольні питання до підрозділу 3.2

1. Перелічіть основні підходи до процесу управління організаційними змінами.

2. У чому переваги кожного з основних підходів до процесу управління організаційними змінами.

3. Яка мета методичного підходу до процесу управління організаційними змінами?

Література: [3,7,8,9,12]

### 3.3 Управління в умовах стратегічної несподіванки

#### Основні питання

1. Характерні риси системи виникнення стратегічної несподіванки.

2. Головна відмінність між довгостроковим та стратегічним плануванням в контексті несподіванки.

3. Відмінності стратегічного планування від управління за допомогою вибору стратегічних позицій.

Так само, як це буває в системі радарного спостереження, деякі проблеми вислизують від спостерігачів, хоч би як вони не намагалися, і перетворюються на стратегічні несподіванки. Це означає, що: проблема виникає раптово та всупереч очікуванням; вона ставить нові завдання, що не відповідають минулому досвіду підприємства; невміння прийняти контрзаходи призводить або до великих фінансових збитків або до погіршення можливостей отримання прибутків; контрзаходи мають бути вжиті терміново, але звичайний, що існує на підприємстві, порядок дій цього не дозволяє.

Найбільші проблеми виникають при поєднанні всіх чотирьох факторів. Колишні стратегії та плани не годяться, завдання нові, інформація, яку потрібно освоїти та вивчити, йде потоком.

Підприємству загрожують інформаційні навантаження. Несподіваність і ймовірність великої втрати усвідомлюються на підприємстві настільки широко, що виникає загроза загальної паніки. Ініціатива знизу, яка у звичайних умовах прискорює прийняття контрзаходів, в умовах стратегічної несподіванки втрачає дієвість і навіть може виявитися небезпечною. Керівники нижчих ланок, опинившись без вказівок до дії, починають «тягнути ковдру на себе» і створюють плутанину. Зрештою, турботи про збереження здорового морального клімату та складності, пов'язані з несподіваною ситуацією, відволікають увагу від повсякденної роботи — виробництва, збуту, розподілу.

Характерні риси системи існують у такому.

1. Коли виникає стратегічна несподіванка, починає працювати мережа комунікацій зв'язків для надзвичайних ситуацій. Ця мережа діє, перетинаючи межі організаційних підрозділів, фільтрує інформацію і швидко передає її у всі ланки організації.

2. На час надзвичайного стану необхідно перерозподілити обов'язки вищого керівництва: одна група присвячує свою увагу контролю та збереження здорового морального клімату в організації; інша група веде нормальну роботу з мінімальним рівнем зривів; третя група займається вжиттям надзвичайних заходів.

3. Для вироблення цих заходів вводиться у дію мережу оперативних груп:

керівники та члени оперативних груп, не зважаючи на сформовані канали внутрішньоорганізаційних взаємозв'язків, складають підрозділи або групи стратегічної дії, а не просто планування; зв'язок між оперативними групами та групою керуючих вищої ланки будується безпосередньо за схемою зірки; група керівників, що належить до вищого керівництва, формулює загальну стратегію, розподіляє відповідальність між виконавцями та координує управління; низові оперативні групи виконують на своїх ділянках частини загальної стратегії.

4. Оперативні групи та зв'язок між ними організуються заздалегідь та проходять випробування: може бути заздалегідь організовано кілька систем зв'язку різного призначення: одна на вирішення несподіваних проблем у сфері збуту, інша — у сфері

технологій, третя — у сфері політики тощо.; оперативні групи навчаються швидко реагувати на принципово нові проблеми, поєднуючи точні методи аналізу з творчим підходом.

5. Зв'язки проходять випробування в некризових умовах, причому вирішуються реальні стратегічні завдання, як вони виникли несподівано.

За дуже рідкісними винятками підприємства не мають і навіть не готують для себе формальні системи управління в умовах стратегічної несподіванки. Основні риси системи, описаної вище, відповідають реальному досвіду вирішення непередбачуваних завдань на підприємствах. Це не більше ніж пропозиція, що робити в умовах несподіванок, і одночасно припущення, що підприємствам, які працюють на рівні невизначеності порядку 5, доведеться приймати системи управління в умовах стратегічної несподіванки, подібні до описаної вище.

Визначальними для підприємства при виборі системи управління є два фактори: імперативи зовнішнього середовища та рівень домагань; установки керуючих.

Якщо підприємство розраховує забезпечувати оптимальну рентабельність за наявного в неї наборі видів діяльності й у рамках прийнятих нею стратегій конкуренції, йому як мінімум необхідно вибрати собі систему, відповідну тому рівню нестабільності, що вона вважає можливим цієї сукупності видів діяльності у майбутньому.

Нині більшість підприємств функціонує в декількох середовищах, різних кожному за виду діяльності. Як вправу можна вибрати ту галузь чи вид діяльності, яка буде для вашого підприємства як найважливіша з погляду її рентабельності, так і найменш стабільна.

На цьому етапі слід наголосити на такому. Головна відмінність між довгостроковим та стратегічним плануванням полягає у трактуванні майбутнього. У системі довгострокового планування передбачається, що майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції тенденцій зростання, що історично склалися.

Вище керівництво підприємства зазвичай виходить із того, що у майбутньому підсумки діяльності поліпшаться проти минулого, і воно, природно, домовляється з підлеглими йому керівниками про

вищі показники. Типовим результатом такої практики є постановка оптимістичних цілей, з якими не сходяться реальні підсумки. У підприємствах, де управління поставлено добре, результати діяльності зазвичай вищі, ніж передбачає екстраполяція, але виглядають вони, як типові «зубці пили», представлені на малюнку. У тих компаніях, які управляються гірше, реальні підсумки теж виглядають, як «зубці пили», тільки вони нижчі за намічені цілі.

У системі стратегічного планування відсутнє припущення того, що майбутнє неодмінно має бути краще минулого, і вважається, що майбутнє можна вивчити шляхом екстраполяції. Тому як перший крок робиться аналіз перспектив підприємства, завданням якого є з'ясування тих тенденцій, небезпек, шансів, а також окремих «надзвичайних» ситуацій, які здатні змінити тенденції, що склалися.

*Другим кроком* є аналіз позицій у конкурентній боротьбі. Його завданням є визначення того, наскільки можна підняти результати роботи підприємства, покращивши конкурентну стратегію у тих видах діяльності, якими вона займається.

Зазвичай аналіз конкурентних позицій показує: навіть при тому, що підприємство збирається дотримуватися оптимальних стратегій у всіх своїх видах діяльності, одні з них є перспективніші за інші, а деякі зовсім неперспективні. Отже, необхідний третій крок, який отримав назву методу вибору стратегії: порівняння перспектив підприємства у різних видах діяльності, встановлення пріоритетів і розподіл ресурсів між різними видами діяльності для забезпечення майбутньої стратегії.

Підприємство може задовольнитись прийняттям лінії своїх нинішніх можливостей як орієнтир на майбутнє. В такому разі аналіз меж на цьому закінчується і підприємство переходить до складання програм та бюджетів.

У багатьох випадках лінія нинішніх можливостей неприйнятна для підприємства: або тому, що набір видів діяльності, які вона в даний час має, стратегічно вразливий, або через те, що лінія перспектив виявляє невідповідність між довгостроковою та короткостроковою перспективами, або з тієї причини, що керівники претендують на досягнення темпів зростання, що набагато перевищують лінію перспектив. У цьому разі наступним кроком є аналіз шляхів диверсифікації. Його завданням є оцінка недоліків

нинішнього набору видів діяльності та визначення нових видів, яких фірмі слід перейти.

Поєднуючи результати, очікувані від нових видів діяльності з лінією нинішніх можливостей, підприємство виходить на загальні цілі та завдання, показані на малюнку. Вони визначаються двома факторами: з одного боку, наскільки великі цілі ставить перед собою керівництво фірми і наскільки енергійно воно прагне їх досягнення, а з іншого — тим, наскільки диверсифікація буде забезпечена стратегічними ресурсами.

У системі довгострокового планування цілі перетворюються на програми процесів бюджету і плани прибутків, розроблювані кожного з основних підрозділів фірми. Потім програми та бюджети виконуються цими підрозділами.

Наступний крок полягає у постановці двох груп завдань: короткострокових, розрахованих на поточне виконання, та стратегічних.

Поточні програми та бюджети орієнтують оперативні підрозділи фірми в їхній повсякденній роботі, спрямованій на забезпечення поточної рентабельності, тоді як стратегічні програми та бюджети закладають основи майбутньої рентабельності. А це, як докладно розібрано далі, погано вписується в систему виконання поточних операцій та потребує окремої системи виконання, побудованої на управлінні проектами. Стратегічна система виконання потребує окремої, особливої системи контролю, яка позначена малюнку як стратегічний контроль.

Слід мати на увазі, що при оновленні конкурентних стратегій накопичений досвід, що сприяв успішній діяльності в рамках попередніх стратегій, дуже часто стає психологічним та організаційним гальмом, обертається слабкістю, так само, як окремі організаційні та структурні недоліки фірми в колишніх умовах можуть виявитися перевагами за нової стратегії фірми.

У будь-якому випадку зміна стратегії практично неминуче спричиняє феномен організаційного опору (див. нижче).

Таким чином, стратегічний підхід до управління розвитком означає певною мірою розрив з одним з головних правил адаптивного типу господарювання, що полягає в тому, що і нові стратегії як у традиційних галузях, так і в нових сферах бізнесу

повинні відповідати накопиченому потенціалу фірми.

Коли вперше розроблялася ідея стратегічного планування, було ясно, що можливості переходу до нових видів діяльності залежать від того, наскільки підприємство зможе успішно в них функціонувати. Тому одне з головних правил вибору стратегії полягало в тому, що нові стратегії як у традиційних галузях, так і в нових сферах бізнесу повинні відповідати накопиченому потенціалу підприємства. Тому одним із перших кроків у розробці принципів стратегічного планування став аналіз потенціалу підприємства з погляду визначення її сильних та слабких сторін.

Але незабаром стало відомо з досвіду, що така прив'язка до накопиченого потенціалу підприємства обмежує можливості його стратегічних дій. Найчастіше підприємствам не вдавалося знайти собі перспективну галузь такого роду, щоб у ній можна було застосувати накопичений досвід. Гірше того, навіть за оновлення конкурентних стратегій у межах традиційної діяльності накопичений досвід підприємства нерідко обертався слабкістю і заважав засвоєнню нового. Наприклад, Г. Форд, заявивши в той момент, коли потрібно було перейти від масового виробництва до ринкової орієнтації: "Дайте їм машину будь-якого кольору, тільки нехай вона буде чорна", - потрапивши у пастку своїх колишніх досягнень, що призвело до втрати лідерства в автомобільній промисловості. Іншими словами, традиційна орієнтація на масове виробництво стандартного автомобіля обернулася слабкістю на ринку, що вимагав безлічі різних моделей.

У стратегічному управлінні планування зміни можливостей поєднується із плануванням стратегії. Складність цієї нової процедури пояснюється двома причинами.

1. Стратегія та організаційні можливості пов'язані одне з одним.

2. У той час, як поняття потенціалу окремих виробничо-господарських функцій (НДДКР, маркетингу, виробництва тощо) в даний час добре відоме і широко застосовується на практиці, планування потенціалу загальнофірмового управління - нове та складне поняття.

Поки що буде достатньо, якщо ми зазначимо, що можливості загальнофірмового управління ґрунтуються на п'яти

взаємопов'язаних компонентах.

1. Кваліфікація та кругозір провідних керівників.
2. Суспільний клімат (культура відносин) усередині підприємства.
3. Структура влади.
4. Методи роботи та організаційна структура.
5. Вміння загальноуправлінського персоналу вести організаційну роботу.

Таким чином, перша істотна відмінність стратегічного планування від управління за допомогою вибору стратегічних позицій полягає у доповненні планування потенціалу підприємства до планування її стратегії.

Як показав досвід, у випадках, коли планування пов'язані з необхідністю кардинального зміни можливостей загальнофірмового управління (наприклад, потрібно інший кругозір керівників, інша культура і структура влади), реалізація плану зустрічає сильний опір всередині існуючої організації. Якщо в ході виконання плану не вживати спеціальних заходів для того, щоб зменшити цей опір, подолати його та навчитися ним управляти, планування ризикує з аналітичного стати паралітичним.

*Друга відмінність* стратегічного планування від управління шляхом вибору стратегічних позицій полягає у систематичному подоланні опору змін під час реалізації планованої стратегії та планованої зміни організаційних можливостей.

До 70-х років ХХ ст. еволюція систем забезпечувала вирішення проблем, пов'язаних, по-перше, з зростаючою несподіванкою подій і, по-друге, з неможливістю, що посилюється, передбачити майбутнє.

До середини 70-х років ХХ ст. такі системи мобілізації можливостей у розрахунку на очікуваний перебіг подій, як довгострокове та стратегічне планування та управління за допомогою вибору стратегічних позицій; які частково передбачували, проте виходять на поверхню та розвиваються надто швидко, щоб можна було заздалегідь підготувати та вчасно прийняти необхідні рішення.

Планування своєчасних рішень — це процес, що стосується всіх рівнів організації і триває кілька місяців. Цей процес настільки

складний, що підприємство просто не справляються з несподіванками, поданими урядом, іноземними конкурентами, технічним прогресом з його раптовими проривами і т. і., тобто з усім тим «снігом на голову», який сиплеться надто швидко і не вписується у плановий цикл.

Проблеми, що виявляються під час спостереження за зовнішньою обстановкою, по-різному забезпечені інформацією. Одні настільки очевидні і конкретні, що підприємство спроможне дати оцінку їх значущості та вжити відповідних заходів для вирішення. Назвемо їх проблемами, які визначаються за сильними сигналами.

### Контрольні питання до підрозділу 3.3

1. Перелічить характерні риси системи виникнення стратегічної несподіванки.

2. У чому головна відмінність між довгостроковим та стратегічним плануванням?

3. У чому, на ваш погляд, головні відмінності стратегічного планування від управління за допомогою вибору стратегічних позицій?

Література: [6-9]

3.4 Зв'язок між дивізіоналізаційними та диверсифікаційними процесами в контексті стратегічного управління підприємством

#### Основні питання

1. Поняття диверсифікації в історичному контексті.

2. Морфологічний аналіз і синтез визначення «Диверсифікація».

3. Зв'язок між дивізіоналізацією та диверсифікацією в контексті оновлення підприємства.

Відомо, що диверсифікаційні процеси мали місце ще у середні віки, а напевно й раніше. У західній ринковій економіці диверсифікованість має глибокі корені та давню двохсотлітню історію розвитку. Ще в шістнадцятому столітті фірма, що належала Якобові Фуггеру II, була залучена у великих масштабах у такі види

діяльності, як гірська справа, нерухомість, банківська справа, торгівля прянощами. Класичним прикладом, близьким до сучасної економічної історії, є широко диверсифікована у своїй діяльності Британська Ост-Індійська компанія (XVII-XIX століття). Диверсифікація її діяльності була достатньо широкою, саме тому її називали державою в державі. Багата практична історія розвитку диверсифікованості давала великий матеріал для наукових досліджень за даною тематикою, проте, кількість робіт з неї була набагато менше, ніж за іншими аспектах економіки та управління. Тільки в дев'яності роки XX століття з розвитком деконгломераційних процесів, що відбиваються на загальному стані багатьох галузей економіки від ринку цінних паперів до промислових галузевих інвестицій, даній тематиці стали приділяти більше уваги.

Широке застосування диверсифікації західними компаніями почалося в 50-х роках XX століття. Її використання привело до суттєвих структурних і організаційних змін у діяльності компаній, які пов'язали свій розвиток безпосередньо з диверсифікацією.

Відомо, що активно застосовують у власній діяльності стратегію диверсифікації такі лідери світової промисловості як Canon, Honda, NEC, що дозволило їм домогтися існуючого економічного становища. Позитивними прикладами диверсифікації діяльності підприємств можуть служити також південнокорейські компанії Hyundai, Samsung, що змогли домогтися вражаючих результатів і придбати широку світову популярність саме внаслідок розширення напрямів власної діяльності.

Шістдесяті та сімдесяті роки минулого століття, що ознаменувалися початком великої диверсифікації, вивчалися Гортон і Беррі – західними економістами, які додали найбільший внесок у справу розробки саме цієї тематики. Вказані дослідження мали багато описового матеріалу, зокрема, щодо статистики зміни концентрації диверсифікованих підприємств.

Сучасні дослідження вказують на те, що сенс диверсифікації залежить від кон'юнктури ринку, хоча варто помітити, що на розвиток диверсифікаційних процесів підприємства впливає протилежна тенденція – активна диверсифікація індустріальних систем.

Саме тому, слід також приділити увагу дивізіоналізаційним процесам, що є реакцією безпосередньо на диверсифікацію. Крім того, зв'язок між диверсифікацією та дивізіоналізацією існує, але більшість наукових робіт спрямована на вивчення впливу диверсифікації на дивізіоналізацію організацій, при цьому, практично відсутня увага на зворотній процес. Це інколи призводить до значних помилок у напрямі вибору параметрів організаційного дизайну у разі створення диверсифікованих організаційних структур.

Рішення щодо визначення зв'язку між дивізіоналізацією та диверсифікацією у разі здійснення стратегічно-трансформаційних перетворень у процесі розвитку підприємства відповідно до існуючого типу зовнішнього середовища його діяльності актуально для української економіки, тому що диверсифікаційні процеси на теперішній час підсилюються і все більш впливають на економіку держави. З метою вирішення вказаного наукового завдання, на нашу думку, перш за все, треба визначитись з поняттям диверсифікації в його сучасному розумінні.

Для ринкової економіки диверсифікація – відоме явище, породжене прагненням знизити ризики в господарсько-економічній діяльності. Разом з тим, у цілому ряді відомих публікацій вивчення цього явища носило вузький характер, тому що розглядалася лише з однієї сторони або з позиції одного наукового напрямку чи концепції. Це привело до появи багатьох визначень диверсифікації, що часом суперечать один одному. Таким чином, на теперішній час відсутнє чітке визначення поняття диверсифікації, що дозволяло б ідентифікувати економічні процеси у разі їх дослідження.

Саме тому, потрібно внести уточнення у визначення диверсифікації, що відповідає перерахованим нижче критеріям:

- 1) не суперечить існуючим визначенням;
- 2) узагальнює їх;
- 3) дає можливість побачити нові грані цього явища.

Методом дослідження був обраний морфологічний аналіз і синтез. Як відомо, цей метод дослідження складається з двох якісно різних етапів. На першому етапі – етапі аналізу – збираються описи всіх об'єктів дослідження, що належать до одного класу. На другому етапі – етапі синтезу – проводиться оцінка описів різних об'єктів

досліджуваного класу і вибір тих з них, що у тім чи іншим наближенні відповідають умовам завдання (табл.3.2). У підсумку виходить цілісний опис усієї досліджуваної системи з частин опису підсистем і відносин між ними.

Отже, за ключовими словами можна відзначити, що:

1. Визначення 1 і 4 представляють диверсифікацію як процес концентрації капіталу.

2. Диверсифікація розглядається в ряді визначень як розширення активності підприємства в різні сфери діяльності. Цими сферами можуть бути інші галузі (визначення 1, 4), інші товари чи їхні модифікації (визначення 2, 3, 5, 6, 9, 10), географічне розширення (визначення 8) чи збільшення числа ринків, що обслуговує підприємство (визначення 11). Ці сфери можуть бути як пов'язані між собою, так і не пов'язані.

Таблиця 3.2 – Морфологічний аналіз і синтез визначення «Диверсифікація»

№ з/п	Сутність визначення	Ключові слова
1	2	3
1	Диверсифікація – від латинського <i>diversificatio</i> – зміна, розмаїтість – 1) проникнення фірм в галузі, що не мають прямого виробничому зв'язку і функціональній залежності від основної галузі їхньої діяльності; пов'язана з процесом концентрації виробництва на міжгалузевому рівні, структурною перебудовою капіталістичного господарства.; 2) у широкому змісті – розширення господарської діяльності в нові сфери	Проникнення в галузі, що не мають зв'язки з основною діяльністю, концентрація виробництва; розширення в нові сфери
2	Диверсифікація – розширення номенклатури товарів, вироблених підприємством, спрямоване на одержання економічної вигоди від комбінування виробництва	Розширення номенклатури товарів
3	Диверсифікація – одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних або слабо пов'язаних один з одним видів виробництв, розширення обсягів діяльності, номенклатури продукції та послуг, асортименту вироблених	Розвиток не пов'язаних видів діяльності, обсягів діяльності, номенклатури продукції та послуг

Продовження таблиці 3.2

№ з/п	Сутність визначення	Ключові слова
1	2	3
4	Диверсифікація – одна з форм концентрації капіталу, пов'язана з проникненням раніше спеціалізованих фірм (промислові, транспортні, будівельні, фінансові) в інші галузі виробництва, сфери послуг	Відхід від вузької спеціалізації, концентрація капіталу, проникнення в інші сфери, галузі
5	Диверсифікація виробництва – одночасний розвиток багатьох, не зв'язаних один з одним видів виробництва, розширення асортименту вироблених товарів	Розвиток не пов'язаних видів виробництва
6	Диверсифікація продукції – розширення значного числа модифікацій однієї і тієї ж продукції. Відповідає тим чи іншим інтересам окремих споживачів; використовується на ринках зі стабільним попитом та пропозицією і твердою конкуренцією з боку пропозиції	Розширення модифікацій продукції
7	Диверсифікація економічної діяльності – розширення активності великих фірм, об'єднань, підприємств і цілих галузей за рамки основного бізнесу, під яким розуміється виробництво товарів і послуг, що мають максимальні частки в чистому обсязі продажів у порівнянні з іншими видами продукції, що випускається (найважливіша складова структури сучасної ринкової економіки, стимулює прагнення фірм в умовах конкуренції вчасно відреагувати на зміну економічної кон'юнктури, забезпечити ефективність своєї діяльності, при цьому фірми зі спеціалізованих перетворюються в багатогалузеві комплексно-конгломерати	Розширення активності за рамки основного бізнесу.
8	Диверсифікація може служити провідником географічної експансії виробника	Географічна експансія
9	Диверсифікація – це розширення набору номенклатури продукції, що випускається, має деякий зв'язок з основною номенклатурою, з основними способами виробництва на підприємстві	Розширення номенклатури продукції, має зв'язок з основною номенклатурою, з основними способами виробництва на підприємстві

№ з/п	Сутність визначення	Ключові слова
1	2	3
10	Чиста диверсифікація – це розширення номенклатури продукції, без якого-небудь зв'язку з продукцією, що вже випускається на підприємстві	Розширення номенклатури продукції без зв'язку з продукцією, що вже випускається
11	Диверсифікація – це збільшення числа різноманітних ринків, що обслуговуються окремою індивідуальною фірмою	Збільшення числа ринків
12	Диверсифікація – це термін, застосований до процесу перерозподілу ресурсів, що існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх	Процес перерозподілу ресурсів в інші сфери діяльності, що істотно відрізняються від попередніх
13	Диверсифікація – це стратегія зменшення ризику шляхом його об'єднання за декількома активами, чії індивідуальні прибутки поводяться по різному незалежно друг від друга (іншими словами, її можна характеризувати як вкладення капіталу в різні непов'язані між собою підприємства)	Зменшення ризику, вкладення капіталу в незв'язані між собою підприємства

3. Стратегічно процес диверсифікованості спрямований на зниження ризику (визначення 13).

На підставі здійсненого морфологічного аналізу і синтезу ми можемо дати нове визначення диверсифікованості, що задовольняє зазначеним критеріям.

Диверсифікація — це інноваційний процес розширення господарської активності організації в нові сфери діяльності з метою зниження ризиків функціонування.

Саме тому, зв'язок між диверсифікацією та дивізіоналізацією привертає особливу увагу дослідників. Більшість наукових робіт на теперішній час спрямована на вивчення впливу диверсифікації на дивізіоналізацію підприємств, при цьому, майже відсутня увага на зворотній процес, а саме, вплив дивізіоналізації на диверсифікацію,

хоча, існує безліч фактів, які свідчать про те, що диверсифікація є відповіддю на дивізіоналізацію.

На думку Г. Мінцберга, одного з провідних аналітиків у галузі менеджменту, слід звернути увагу саме на зворотний зв'язок .

Дійсно, формат дивізіону відрізняється від інших форматів, так як кожен дивізіон має власну структуру, проте розташування дивізіональної структури в центрі матриці ситуаційних факторів зовнішнього середовища дає низку переваг у контексті структурних змін гібридного типу.

Але, перш за все зазначити, що дивізіоналізація часто буває неповною, якщо вона ґрунтується на клієнтському або географічному розмаїтті, а не на продуктах чи послугах.

При переході від функціональної до дивізіональної форми структура, як правило, неодноразово змінюється. Так інтегрована форма може трансформуватися у форму побічного продукту або відразу в форму взаємозалежних продуктів і лише згодом у чисту дивізіональну структуру.

На цьому етапі доречно зазначити, що гібридна конфігурація, тобто взаємозалежна продуктова форма (неповна розщеплена форма), на думку аналітиків, є більш стабільною конструкцією, ніж конгломератна форма . Особливе положення розщепленої структури на площині взаємодії чинників середовища зумовлює її здатність утворювати гібридні форми практично з будь-якою іншою конфігурацією.

Як уже зазначалося вище, злиття з механістичною бюрократією може породжувати такі гібридні конфігурації, як побічні форми та форми взаємозалежних продуктів.

Гібриди дивізіональної форми і механістичної бюрократії можуть також призвести до форми, яку називають дубль-бюрократія, що виникає, коли в структурі організовано безліч однакових регіональних підрозділів.

Посилення прямого контролю з боку керівників штаб-квартири також може призвести до гібриду з простими структурами, які називаються індивідуальними дивізіональними структурами.

Коли дивізіональна система і професійна бюрократія зливаються воедино, формується соціалізована дивізіональна

конфігурація, в якій призначені дивізіональні менеджери у більшості випадків проходять спеціальний курс індоктринації.

Зростаюча складність і динамічність зовнішнього середовища рухатиме відомі структури в бік адхократії та, беручи до уваги фактор зростаючої взаємозалежності різних продуктових ліній, прагнутиме до створення гібридної форми адхократії, що має назву — дивізіональна адхократія .

Що поєднує всі дивізіональні гібриди між собою? Відповіддю на це питання є доведений факт їх комфортного існування у середовищі середнього та високого ступеня складності та динамічності (рис.3.4).

Іншою мовою, якщо вплив зовнішнього середовища характеризуються посиленням складності та динамічності, але не приймає максимальних значень, організації пропонується розглянути в якості подальшого існування саме дивізіональну форму або її гібридні похідні.

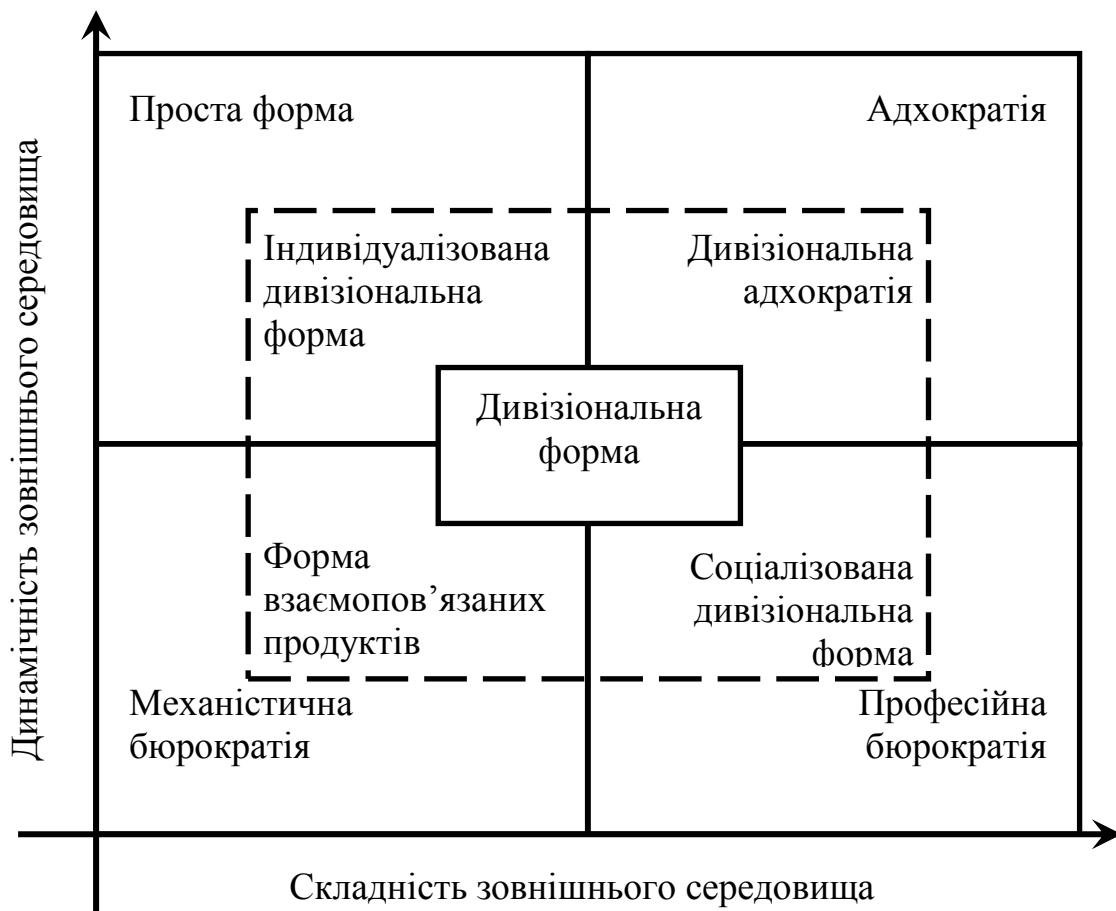


Рисунок 3.4 – Схема утворення гібридів дивізіональної форми

Ключовими параметрами дизайну дивізіональної форми є стандартизація випуску, обмежена вертикальна та горизонтальна децентралізація паралельного типу та наявність розвиненої серединної лінії структури як ключової її частини, що схиляє структури до диверсифікації діяльності.

З іншого боку, існування у складному та динамічному середовищі потребує від організації впровадження інновацій задля наявності конкурентних переваг на ринку товарів чи послуг, так як диверсифікація – це не лише інноваційний процес розширення господарської активності, а й зниження ризиків функціонування.

Слід підкреслити, що інноваційні технології зазвичай уперше впроваджуються на невеликих ринках, де головною перевагою організації є її гнучка структура.

Тому, нові організації (наприклад, у рамках холдингів) або нові структурні підрозділи, що побудовані за дивізіоналізаційним принципом мають створюватися з урахуванням того, що вони працюють на невеликих ринках. Потім слід докласти зусиль для своєчасного збільшення частки організації на наявному ринку та укрупнення існуючої компанії. Це можливо у разі паралельного застосування принципів дивізіоналізації та диверсифікації організації, враховуючи потреби у інноваціях та зниженні ризиків одночасно (рис.3.5).

Таким чином, у разі посилення динамічності та/або складності зовнішнього середовища у будь-якого підприємства виникає потреба у зниженні ризиків функціонування в існуючих зовнішніх умовах та потреба у інноваціях (технологічних, управлінських, маркетингових, тощо).

При впровадженні інновацій, як правило, необхідним є створення нових підрозділів, що є дивізіоналізаційним процесом. В свою чергу, диверсифікація діяльності є не тільки реакцією на здійснені дивізіоналізаційні процеси, але й першопричина дивізіоналізації, враховуючи необхідність зниження ризиків діяльності та розширення господарської активності організації в нові сфери діяльності.

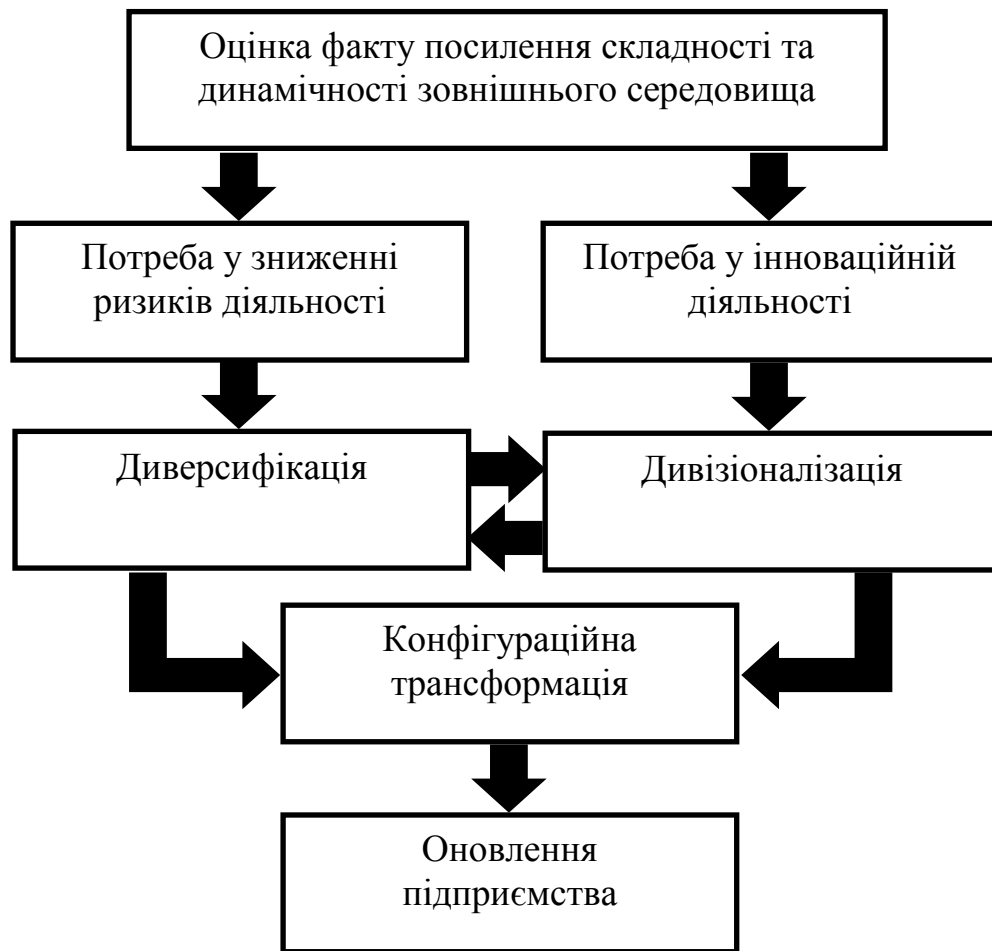


Рисунок 3.5 – Зв’язок між дивізіоналізацією та диверсифікацією в контексті оновлення підприємства

Отже, дивізіоналізація та диверсифікація є взаємопов’язаними процесами, що сприяють оновленню підприємства у разі своєчасного здійснення трансформаційних перетворень відповідно до умов функціонування підприємства в межах існуючого типу зовнішнього середовища.

#### Контрольні питання до підрозділу 3.4

1. У чому сутність поняття диверсифікації в історичному контексті?
2. Яке визначення Диверсифікації за допомогою методу морфологічного аналізу і синтезу отримано?
3. Сутність зв’язку між дивізіоналізацією та диверсифікацією в контексті оновлення підприємства.

4. Які гібриди дивізіональної форми Вам відомі?

5. Для чого здійснюється паралельне застосування принципів дивізіоналізації та диверсифікації організації?

Література: [22,23,73-76]

### 3.5 Стратегія розвитку галузі та регіону

#### Основні питання

1. Бар'єри входу та виходу в галузі.
2. Потенціал галузі.
3. Єдина розумна концепція конкурентоспроможності на національному рівні.
4. Правило ромбу для конкурентних переваг країни.
5. Сутність теорії кластерів.
6. Шлях від локальної до глобальної стратегії.

Відомо, що силами, які управляють конкуренцією у галузі є:

1. Поточні конкуренти.
2. Загроза вторгнення нових учасників.
3. Загроза появи субститутів.
4. Влада постачальників,
5. Влада споживачів.

Силами конкуренції що зумовлені загрозою вторгнення нових конкурентів (бар'єри) можна вважати:

1. Економія завдяки зростанню масштабу.
2. Диференціація продуктів.
3. Потреба у капіталі.
4. Вищі витрати.
5. Доступ до каналів розподілу.
6. Політика уряду.

При цьому, крива досвіду розглядається як перешкода для вторгнення (витрати знижуються з досвідом). Падіння витрат з допомогою зниження лише технічних переваг перестає бути бар'єром. Якщо компанія буде виробником з низькими витратами, вона може протиставляти себе потенціалу споживачів, оскільки може реалізовувати товари, не вразливі для субститутів.

Потенціал галузі залежить від бар'єрів входу, положення субститутів, інтенсивності конкуренції, сили постачальників та

споживачів. Слід також акцентувати увагу, що операційна ефективність – не стратегія (не рідко з нею ототожнюють). Конкуренція, яка базується тільки на операційній ефективності, носить деструктивний характер і веде до воєн, припинити які можна лише обмеженням конкуренції.

Ідея конкурентної стратегії – бути несхожим, враховуючи те, що стратегія будуватися на унікальних видах діяльності, відмінних від суперника способами.

Вам добре відомі три джерела позиціонування: широта номенклатури, попит і доступ до факторів виробництва – забезпечують розуміння універсальних стратегій більш рівні.

При цьому, життєздатна стратегічна позиція вимагає ухвалення компромісних рішень. Правильне поєднання видів діяльності забезпечує конкурентну перевагу.

Бар'єри виходу визначаються:

1. Бар'єр виходу створює зменшена ліквідаційна вартість довгострокових та спеціалізованих активів.

2. Високі витрати на вихід з ринку (заробітна плата, плата за землю тощо).

3. Стратегічні міркування ( взаємодія, доступом до фінансових ринків, вертикальна інтеграція, брак інформації, опір керівних працівників, соціальні бар'єри, розміщення активів).

Конкурентоспроможність країни. Єдина розумна концепція конкурентоспроможності на національному рівні – це продуктивність. Саме з цією концепцією пов'язане так зване правило «Ромбу», яке запропонував М. Портер.

Правило ромбу для конкурентних переваг країни (детермінанти конкурентних переваг країни):

1. Умови для факторів.

2. Стан попиту.

3. Споріднені та підтримуючі галузі.

4. Стійка стратегія, структура та суперництво.

Відповідно до класичної економічної теорії факторами виробництва є: праця, земля, природні ресурси, капітал, інфраструктура.

Держава досягає успіху в тих галузях, які є найбільш сприятливими для створення фактору виробництва. Розташовані в

одній країні родинні та підтримуючі галузі забезпечують інновації та модернізацію.

Найбільше переваг національні компанії набувають у тому випадку, якщо самі постачальники виявляються конкурентоспроможними на міжнародному рівні.

Корисним також є створення «замкнених» постачальників, які повністю залежать від внутрішньої промисловості та не обслуговують іноземних конкурентів. Слід також зазначити, що саме сильна конкуренція на внутрішньому ринку змушує компанії виходити зовнішній ринок і домагатися у ньому успіху. В цьому ж контексті стратегіями розглядається утворення кластерів.

Кластер, або промислова група – це група географічно сусідніх взаємопов'язаних компаній і пов'язаних з ними організацій, що діють у певній сфері та характеризуються спільністю діяльності та взаємодоповнюють одна одну. Відмінності у природі кластерів відбивають розбіжності у структурах відповідних галузей.

Більш розвинені кластери мають глибокий і спеціалізовані бази постачальників, значно більшою мірою розгалужений масив пов'язаних галузей та ширший масштаб підтримуючих галузей.

Більшість учасників кластера не конкурують між собою безпосередньо, просто вони обслуговують різні сегменти галузі.

Кластери пов'язаних між собою галузей грають центральну роль встановленні стану попиту.

Визначення місце знаходження всередині кластера може забезпечувати привілейований чи більш дешевий доступ до факторів виробництва (машинне обладнання, бізнес-послуги, персонал тощо) порівняно з варіантами окремих локалізацій.

Кластери включають кілька родинних галузей. Ці галузі працюють на подібних між собою факторах виробництва, що розширює можливості постачальників.

Внутрішньо властиві кластерам переваги мають стимулюючий вплив на місцевих постачальників. Близькість один до одного, зв'язки з постачанням та технологіям, а також наявність постійних особистих контактів та громадських зв'язків полегшують рух потоків інформації всередині кластерів.

Інформація, створювана всередині кластерів, сама по собі може представляти суспільне благо. Кластери в економіці, що розвивається, виявляються досить поверхневими і в основному покладаються на компоненти, сервіс, технології, що надходять від іноземних виробників. Фірми в таких регіонах часто змушені інтегруватися по вертикалі, виробляючи не лише свої компоненти, а й необхідні для їхньої підтримки енергоресурси, іноді вони змушені будувати та підтримувати не лише інфраструктуру, а й власні школи та інші види обслуговування.

Внутрішні джерела занепаду кластерів впливають із внутрішньої негнучкості, що знижує продуктивність та уповільнює інновації. Зовнішня загроза для успішного функціонування кластера – розриви у технологічних ланцюжках.

Уряд повинен посилювати розростання наявних і виникаючих кластерів і сприяти йому, а не намагатися створювати нові кластери.

Теорія кластерів надає особливого значення не частки ринку. Ці результати лежать у полі зору конкуренції, коли поліпшується продуктивність і торгівля розширює ринок і процвітання багатьох регіонів. Кластери представляють новий, що забезпечує додаткові можливості, спосіб структурування та розуміння економіки, організації теорії та практики економічного розвитку.

Присутність добре розвиненого кластера дає економічні ефекти у продуктивності та для впровадження інновацій, які складно отримати фірмам, які розташовані в інших місцях.

Зі стратегічної точки зору існує два типи галузей, в яких конкурують багатонаціональні компанії: мультилокальна та глобальна.

У разі мультилокальних галузей компанія дотримується незалежних стратегій на кожному зі своїх зарубіжних ринків.

Глобальна галузь «нацьковує» всесвітню систему виробничих і ринкових позицій однієї компанії на подібну систему іншої компанії.

Глобальна конкуренція вимагає використання таких підходів:

1. Важливі інвестиційні проекти з можливим негативним прибутком на інвестований капітал.

2. Широке розмаїття цілей фінансової складової діяльності у різних дочірніх компаніях.

3. Асортимент виробів спеціально проектується з надмірним запасом міцності або продається за заниженими цінами.

4. Уявлення про ринкові позиції в кожній країні як про взаємозалежні.

5. Створення виробничих потужностей у країнах як з високою, так і з низькою вартістю робочої сили.

Глобальну стратегію відрізняє широта охоплення різних країн частинами ланцюжка цінності. З цього погляду можливі 2 варіанти: конфігурація та координація.

У разі мультилокальної стратегії компанія виконує весь ланцюжок цінності в кожній країні, а філія компанії має повну автономію для «підганяння» відповідних дій до особливостей цієї країни.

У разі глобальної стратегії компанія вибірково здійснює види діяльності у різних країнах та координує їх з метою реалізації та розширення конкурентної переваги такої мережі.

Нижче наведений шлях від локальної до глобальної стратегії

1. Унікальна конкурентна позиція.
2. Проникнення з урахуванням унікальної стратегії на міжнародні ринки.
3. Створення «домашньої» основи кожного виду бізнесу.
4. Предметно - виробнича спеціалізація домашніх баз різних локалізацій.
5. Розподіл діяльності з розширення переваг домашньої бази.
6. Координація розосереджених видів діяльності.
7. Збереження національної власності у дочірніх компаніях.
8. Розумні союзи.
9. Розширення бізнесу за переваги, обумовленому місцезнаходженням.
10. Вдосконалення домашньої бази, передислокація за потреби.

Багато корпорацій виходять нині за межі національних кордонів, проте зростає роль локалізації конкурентної переваги. Цей синтез, який визнає складну роль розташування в конкурентній

перевазі, буде служити рушійною силою конкуренції в наступному періоді.

### Контрольні питання до підрозділу 3.5

1. Надайте визначення бар'єрам входу та виходу в галузі.
2. Від чого залежить потенціал галузі?
3. У чому сутність єдиної розумної концепції конкурентоспроможності на національному рівні (на думку М. Портера).
4. Наведіть правило ромбу для конкурентних переваг країни.
5. У чому сутність теорії кластерів?
6. Охарактеризуйте шлях від локальної до глобальної стратегії.

Література: [11,16]

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Базова література

1. Альтсренд Б., Мінцберг Г., Лемпел Ж. Стратегічне сафарі: екскурсія по нетрях стратегічного менеджменту / пер. з англ. Н. Палій. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 502 с.
2. Кристенсен К. Як нові технології нищать сильні компанії / пер. з англ. Т. Фролова. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2019. 308 с.
3. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Р. Корнути. Київ : Наш Формат, 2018. 408 с.
4. Кім В. Ч., Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією / пер. з англ. Т. Фролова. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 288 с.
5. Адізес І. К. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати / пер. з англ. С. Опацької. Київ : Наш Формат, 2017. 288 с.
6. Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій / пер. з англ. Н. Палій. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 496 с.
7. Адізес І. К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіної. Київ : BookChef, 2018. 299 с.
8. Адізес І. К. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером / пер. з англ. С. Сарвіри. Київ : Наш Формат, 2019. 312 с.
9. Адізес І. К. Як подолати кризу управління. Діагностика та лікування проблем керівництва / пер. з англ. В. Стельмаха. Харків : Фабула, 2019. 272 с.
10. Барабанов І. В., Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Сучасний конфлікт-менеджмент : монографія. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. 204 с.
11. Гетьман О. О. Сучасна концепція стратегічного управління. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи* : зб. наук. пр. Харків : ХНУБА, 2022. С. 4–14.

## Допоміжна

12. Адізес І. К. Гонитва за Розквітом. Максимізуйте успіх компанії за методологією Адізеса / пер. з англ. Н. Борис. Дніпро : Monolith Bizz, 2019. 288 с.

13. Avanesova N., Tahajuddin S., Hetman O., Serhiienko Y., Makedon V. Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. *Economics and Finance*. 2021. № 1, Vol. 9. P. 18–30.

14. Гетьман О. О. Трансформація організаційних структур підприємств в процесі розвитку. *Economics, management, law: challenges and prospects* : collection of scientific articles. New Delhi : Discovery Publishing House Pvt. Ltd, 2016. С.158–164.

15. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Напрями розвитку організації в контексті технологічних змін. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 59–75.

16. Andreeva T. E., Hetman O. O. Identification of differential hybrid configurations of the organizational structures of enterprises. *Perspectives of research and development* : collection of scientific articles. Dublin : SAUL Publishing Ltd, 2017. С.104–109.

17. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О., Солнцева Н. В. Методичний підхід до трансформації організаційної структури, що сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства *Інвестиційна привабливість підприємства* : колективна монографія / за заг. ред. Т. Є. Андрєєвої. Харків : ФОП Павлов А. М., 2016. С. 23–45.

18. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Управління стратегічним потенціалом підприємства. *Управління підприємства в умовах змін зовнішнього середовища* : колективна монографія / за заг. ред. Т. Є. Андрєєвої. Харків, 2017. С. 25–31.

19. Харламова О. В., Бакаляр Д. Г., Гетьман О. О., Абрамова О. С. Оцінка рівня забезпечення економічної безпеки підприємства в межах реалізації конкурентних ринкових стратегій. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1-7912>.

20. Гетьман О. О., Криворучко Г. В. Система стратегічного управління знаннями як конкурентна перевага сучасної організації. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 7–18.

21. Гетьман О. О., Величко Я. І. Ефект трансформаційного процесу: організаційні зміни та математична статистика. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 98–108.

22. Гетьман О. О., Величко Я. І. Ефективність трансформаційного процесу: сучасний підхід та система оцінки в контексті сталого розвитку. *Modern Knowledge: Research and Discoveries : the Proceedings of the 9th International Scientific and Practical Conference (Vancouver, 19–20 July 2024)*. Vancouver : A.T. International, 2024. С. 80–98.

23. Гетьман О. О., Величко Я. І. Зв'язок між дивізіоналізаційними та диверсифікаційними процесами в контексті оновлення підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. Вип. 43. 2024. С. 73–87.

24. Shynkarenko V., Kryvoruchko O., Fedotova I. Competitiveness Management in Motor Transport Enterprises. *Fifteenth Scientific and Practical International Conference “International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics” (NTI-UkrSURT 2019)*. 2019. Vol. 67. DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196704011>.

25. Fedotova I., Shynkarenko V., Kryvoruchko O. Development of the Viable System Model of Partner Relationship Management of the Company. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7, № 4.3. P. 445–450. URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/19913>.

26. Шинкаренко В. Г., Бекетов Б. О., Трощій І. І. Ресурсний підхід до розробки стратегії окремого виду бізнесу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2019. Вип. 34. С. 55–73.

27. Шинкаренко В. Г. Дослідження діяльності конкурентів автотранспортного підприємства *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 94–109.

28. Попова Н. В., Шинкаренко В. Г., Криворучко О. М. DIGITAL-інновації та їх вплив на транспортно-логістичні організації в умовах VUCA. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 39. С. 5–21.

29. Шинкаренко В. Г., Криворучко О. М., Попова Н. В. Маркетинговий підхід до оцінки конкурентоспроможності автотранспортних послуг. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 39. С. 68–88.
30. Шинкаренко В. Г. Оцінка ресурсів автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 35. С. 5–19.
31. Шинкаренко В. Г. Концепція вдосконалення управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 36. С. 25–112.
32. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 61–76.
33. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Управління процесом розвитку підприємства в контексті впливу зовнішнього середовища на його діяльність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 120–133.
34. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Виникнення промислових кластерів при ускладненні та посиленні динамічності зовнішнього середовища. *Economics, management, law: socio-economic aspects of development : collection of scientific articles / for sciences* ed. Drobyazko S. I. Roma, 2016. Vol. 2. P. 168–172.
35. Andreeva T. E., Getman O. A., Tereshchenko D. A. Updating the company as its stage in life cycle. *Revista Kasmara*. 2017. № 45. P. 58–68.
36. Гетьман О. О., Леонтєєва Л. В. Оцінка ефективності процесу трансформації організаційної структури підприємства. *Сучасні аспекти управління підприємствами України: теорія, методологія, практика* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 20 квіт. 2017 р. Харків, 2017. С. 84–90.
37. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О., Терещенко Д. А. Процесний підхід до управління кадровим потенціалом органів державної влади. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 4 (63). С. 206–215.

38. Андреева Т. Є., Гетьман О. О. Збільшення тривалості життєвого циклу підприємства шляхом його оновлення. *Актуальні питання сучасного менеджменту в умовах економіки, що трансформується* : колективна монографія / за заг. ред. Т. Є. Андреевої. Харків, 2018. С. 47–68.

39. Андреева Т. Є., Бутенко О. П., Гетьман О. О., Круглов В. В. Своєчасна зміна конфігурації організаційної структури підприємства як фактор підвищення ефективності його діяльності. *Актуальні питання сучасного менеджменту в умовах економіки, що трансформується* : колективна монографія / за заг. ред. Т. Є. Андреевої. Харків, 2018. С. 69–84.

40. Андреева Т. Є., Терещенко Д. А., Гетьман О. О. Аутсорсинг як інструмент антикризового управління персоналом підприємства: сучасні тенденції використання. *Актуальні питання сучасного менеджменту в умовах економіки, що трансформується* : колективна монографія / за заг. ред. Т. Є. Андреевої. Харків, 2018. С. 85–115.

41. Андреева Т. Є., Барабанов І. В., Гетьман О. О., Швець Є. В., Садовниченко О. В. Бізнес-планування : навч. посіб. Харків : ФОП Мезіна В. В., 2018. 130 с.

42. Андреева Т. Є., Гетьман О. О., Барабанов І. В. Побудова організації : навч. посіб. Харків : ФОП Панов А. М., 2018. 128 с.

43. Hilorme T., Nazarenko I., Okulicz-Kozaryn W., Getman O., Drobyazko S. Innovative model of economic behavior of agents in the sphere of energy conservation. *Academy of Entrepreneurship Journal*. 2018. Vol. 24, № 3. P. 1–7.

44. Андреева Т. Є., Гетьман О. О. Відповідність принципів групування організаційних структур впливу факторів зовнішнього середовища діяльності підприємств. *73 науково-технічна конференція Харківського національного університету будівництва та архітектури* : тези доп. наук.-техн. конф., м. Харків, 6–7 лют. 2018 р. Харків, 2018. С. 103–104.

45. Hetman O., Andrea F. C. Modern classification of organizational structures. *Сучасне управління: проблеми та актуальні питання XXI століття* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 14 листоп. 2018 р. Харків, 2018. С. 80–83.

46. Hetman O., Gonzalez C. Innovation of the values as a qualitative indicator of the development of an organization. *Сучасне управління: проблеми та актуальні питання XXI століття* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 14 листоп. 2018 р. Харків, 2018. С. 148–150.

47. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Організаційний дизайн в умовах диференціального зовнішнього середовища. *74 науково-технічна конференція Харківського національного університету будівництва та архітектури* : тези доп. наук.-техн. конф., м. Харків, 5–6 берез. 2019 р. Харків, 2019. С. 198.

48. Hetman Olha. Knowledge management system in the organization. *Innovative educational technologies: european experience and its application in training in economics and management* : proceedings of scientific and pedagogical internship (May 20–June 30, 2024, Riga, Latvia). Riga : Baltija Publishing, 2024. С. 39–40.

49. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О., Леонтєва Л. В. Особливості процесу дивізіоналізації підприємства. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи* : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 12 листоп. 2019 р.) Харків, 2019. С. 251–255.

50. Гетьман О. О., Майборода Я. О. Застосування організаціями підривних технологій. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи* : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 12 листоп. 2019 р.) Харків, 2019. С. 255–260.

51. Гетьман О. О., Терещенко Д. А. Розвиток організацій в системі національної безпеки у разі використання підривних технологій. *Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни* : колективна монографія / за заг. ред. Н. Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 190–212.

52. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Групування організаційних одиниць у диференціальному зовнішньому середовищі. *Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни* : колективна монографія / за заг. ред. Н. Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 321–335.

53. Гетьман О. О., Андрєєва Т. Є. Професіоналізація механістичних організаційних структур. *Управління та адміністрування : конкурентні виклики сучасності* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 15 жовт. 2020 р. Харків, 2020. С. 66–68.

54. Гетьман О. О. Функціональний та ринковий принципи групування організаційних структур: відмінності та можливість комбінування. *Управління та адміністрування : конкурентні виклики сучасності* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 15 жовт. 2020 р. Харків, 2020. С.68–70.

55. Гетьман О. О., Онуфренчук К. Д. Актуальні аспекти побудови професійної структури організації. *Світ науки та інновацій* : тези доп. V міжнар. наук.-практ. конф. London : Cognum Publishing House, 2020. С. 354–358.

56. Гетьман О. О. Особливості організаційного дизайну в умовах диференціального зовнішнього середовища. *Science and Global Studies : abstracts of scientific papers of V International Scientific Conference, (Prague, Czech Republic, December 30, 2020) / Financial And Economic Scientific Union. 2020. P. 42–45. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-conf-2020/december-1/6773>.*

57. Avanesova N., Tahajuddin S., Hetman O., Serhiienko Y., Makedon V. Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. *Economics and Finance. 2021. Vol. 9. P. 18–30.*

58. Гетьман О. О., Верещака Р. Г. Фактор невизначеності зовнішнього середовища діяльності організацій. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи* : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 27 квіт. 2021 р. Харків, 2021. С. 18–21.

59. Гетьман О. О., Андрєєва Т. Є. Методичні засади визначення впливу диференціального зовнішнього середовища: перспективність застосування та шляхи впровадження. *Сучасне управління: ризики, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки*: колективна монографія / заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А. М., 2021. С. 212–226.

60. Гетьман О. О. Організаційний дизайн у разі впровадження підривної технології. *76-а науково-технічна конференція Харківського національного університету будівництва та архітектури* : тези доповідей наук.-тех. конф., м. Харків, 12 трав. 2021 р. Харків, 2021. С. 185. URL: [https://kstuca.kharkov.ua/wp-content/uploads/2021/11/NTK\\_76\\_2021\\_Tezu.pdf](https://kstuca.kharkov.ua/wp-content/uploads/2021/11/NTK_76_2021_Tezu.pdf).

61. Аванесова Н. Е., Гетьман О. О. Структурна трансформація як складова частина стратегічного менеджменту сектору розподілу природного газу України. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 69. С. 15–22. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.69-3>.

62. Гетьман О. О., Жиліна А. А. Групування організаційних одиниць як фактор впливу на конкурентоспроможність підприємства. *Аспекти безпеки державного сектору: управління та публічне адміністрування в процесі державно-приватного партнерства* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 19 жовт. 2021 р. Харків, 2021. С. 42–47. URL: [https://kstuca.kharkov.ua/wp-content/uploads/2021/11/Zbirnuk\\_19102021.pdf](https://kstuca.kharkov.ua/wp-content/uploads/2021/11/Zbirnuk_19102021.pdf).

63. Криворучко Г. В., Аванесова Н. Е., Гетьман О. О., Ткачук Д. В. Теоретико-практичні рекомендації: найм та управління персоналом підприємства. *Науковий вісник будівництва*. 2021. Т. 106, № 4. С. 208–213. DOI: [doi.org/10.29295/2311-7257-2021-106-4-208-213](https://doi.org/10.29295/2311-7257-2021-106-4-208-213).

64. Гетьман О. О., Котляр М. К., Кіданчук В. О. Обґрунтування доцільності трансформації організаційної структури підприємства в диференціальну гібридну форму. *Current Issues and Prospects for The Development of Scientific Research* : proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference, Orléans, France, April 19–20, 2022. Orléans, 2022. P. 61–66. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.04.2022.006>.

65. Гетьман О. О., Масалітін П. Ю., Бондаренко В. В. Нерозв'язані актуальні питання підприємництва в Україні. *Science and Practice: Implementation to Modern Society* : the proceedings of the 12th International Scientific and Practical Conference, Manchester, Great Britain, May 6–8, 2022. Manchester : Peal Press Ltd., 2022. P. 78–82. URL: <https://archive.interconf.center/files/journals/3/issues/5/public/5-5-PB.pdf#page=79>.

66. Гетьман О. О. Інноваційний підхід до побудови організації в умовах диференціального зовнішнього середовища. *Інноваційні підходи до розвитку управління* : колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. Е. Аванесової. Харків : ФОП Мезіна В. В., 2022. 652 с. URL: [https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2022/Innovatsiyni\\_pidkhody\\_do\\_rozvytku\\_upravlinnya.pdf#page=399](https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2022/Innovatsiyni_pidkhody_do_rozvytku_upravlinnya.pdf#page=399).

67. Гетьман О. О., Сергєєва В. В. Сутність методичного підходу щодо визначення рівня впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації. *Scientific Progressive Methods and Tools* : the proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference, Riga, June 16–18, 2022. Riga: Avots, 2022. С. 35–40. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/issue/view/16-18.06.2022/12>.

68. Білецький Д. О., Гетьман О. О. Визначення рівня впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства методами інтерполяції та статистичного аналізу. *Тенденції та перспективи розвитку економіки і права XXI століття очима молоді* : матеріали VII Міжвуз. студентської наук. конф., (18 трав. 2023 р., м. Харків). Харків, 2023. С. 222–223. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/37b1db5f-4e11-48d1-9a42-e3c8a86751be/content>.

69. Гетьман О. О., Лемешко А. С. Сучасна система збалансованих показників розвитку підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я* : тези доп. XXXI Міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2023, м. Харків, 17–20 трав. 2023 р. Харків, 2023. С. 705. URL: [http://science.kpi.kharkov.ua/wp-content/uploads/2023/05/Zbirnik-tez-MicroCAD-2023-new\\_compressed-1.pdf](http://science.kpi.kharkov.ua/wp-content/uploads/2023/05/Zbirnik-tez-MicroCAD-2023-new_compressed-1.pdf).

70. Гетьман О. О., Лемешко А. С., Сільченко К. О. Управління змінами на підприємстві в контексті застосування збалансованої системи показників. *Science: development and factors its influence* : the II International Scientific and Practical Conference, Amsterdam, Netherlands, June 8–10 2023. Ark Reprints, 2023. P. 50–52. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/3753/3788>.

71. Гетьман О. О., Неделчев І. Ю., Парфенюк А. М. Застосування стратегії диверсифікації в контексті кластерної трансформації підприємства. *Current Issues and Prospects for The Development of Scientific Research : the 8th International Scientific and Practical Conference, Orléans, November 19–20 2023. Orléans : Epi, 2023. P. 77–82. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/4727/4763>.*

72. Гороховацька А. І., Степаненко О. О., Гетьман О. О. Комплексний підхід до застосування шкіл стратегічного менеджменту у разі трансформації структури підприємства. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 17 листоп. 2023 р. Харків : ХНАДУ, 2023. С. 214–217. URL:*

*[https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2023.11.17.\\_Suchasni\\_napriamku\\_rozvytku\\_ekonomiky\\_i\\_menedzhmentu\\_pidpryiemstv\\_Ukrainy.pdf](https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2023.11.17._Suchasni_napriamku_rozvytku_ekonomiky_i_menedzhmentu_pidpryiemstv_Ukrainy.pdf).*

73. Неделчев І. Ю., Парфенюк А. М., Саленков А. І., Гетьман О. О. Трансформація організації в контексті диверсифікації. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 17 листоп. 2023 р. Харків : ХНАДУ, 2023. С. 266–268. URL:*

*[https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2023.11.17.\\_Suchasni\\_napriamku\\_rozvytku\\_ekonomiky\\_i\\_menedzhmentu\\_pidpryiemstv\\_Ukrainy.pdf](https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2023.11.17._Suchasni_napriamku_rozvytku_ekonomiky_i_menedzhmentu_pidpryiemstv_Ukrainy.pdf).*

74. Гетьман О. О., Савченко С. С. Розвиток персоналу в контексті застосування сучасних технологій трансформації підприємства. *Scientific Goals and Purposes in XXI Century : the Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference, Seattle, USA, March 19–20, 2024. Seattle: ProQuest LLC, 2024. P. 67–75. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/article/view/5649/5685>.*

75. Гороховацька А. І., Гетьман О. О. Дубль-бюрократія як структурна форма: причини виникнення, запобігання утворенню. *Проблеми розвитку економіки підприємства: погляд молоді : матеріали XVII Міжнар. наук. конф. здобувачів вищої освіти, (м. Харків, 15 берез. 2024 року). Харків : ХНАДУ, 2024. С. 148–150.*

76. Гетьман О.О., Степаненко О.О., Гороховацька А. І. Застосування функціональної моделі оцінки соціального менеджменту на підприємстві. *Scientific Trends and Trends in the Context of Globalization: the Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference*, (Umeå, Kingdom of Sweden, April 19–20 2024). Umeå : Mondial, 2024. С. 78–84. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/2709-4685/issue/view/19-20.04.2024>.

## ГЛОСАРІЙ ТЕРМІНІВ

**Аналіз стратегічного рівня підприємства** — це аналіз, у якому внутрішні характеристики трактуються у порівнянні з параметрами діяльності інших, насамперед процвітаючих підприємств-конкурентів.

**Альтернативні плани** — заздалегідь спрогнозовані, кількісно визначені варіанти розвитку подій та розроблені для кожного з варіантів системи заходів, які має запровадити підприємство для досягнення своїх цілей у тих випадках, коли діючі плани вже неможливо виконати (змінюються параметри макро та мікро систем, виникла криза тощо) або вони втратили свою актуальність.

**База стратегічних даних (БСД)** — стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, які належать до зовнішнього середовища підприємства; вона (база) використовується для оцінки потокового становища, прогнозів виявлення тенденцій у майбутньому та прийняття стратегічних рішень.

**Бар'єри виходу** — перелік факторів, які стримують перехід підприємств до іншої галузі навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати “на межі рентабельності”, ледве покриваючи власні витрати.

**Бар'єри входу** — перелік факторів, які протидіють прийняттю рішень щодо репрофілювання діючого підприємства певної галузі й входження його до досліджуваної галузі навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі перевищує нинішню.

**Бачення** — точка зору вищого керівництва підприємства щодо того, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

**Бюджет** — потоковий план діяльності, де визначено майбутні витрати та джерела їхнього покриття, а також відображено стосунки з фінансовими, кредитними та іншими зовнішніми організаціями та економічні відносини всередині підприємства.

**Вертикальна інтеграція** — стратегія інтеграції підприємства з іншими організаційними формуваннями (“вперед” — зі споживачами або системою розподілу кінцевої продукції підприємства; “назад” — з постачальниками; “горизонтальна” — з

партнерами, яких не можна віднести до двох попередніх випадків); полягає у виборі системи рішень щодо необхідності та щільності зв'язків (див. “квазіінтеграція”, “контрактна інтеграція” і т.ін.).

**Виробнича стратегія** — існує у вигляді розробки та управління процесом створення необхідних для споживачів продуктів і послуг на підприємстві.

**Виробничий потенціал підприємства** — система взаємопов'язаних та певною мірою взаємозамінних елементів, що виконують різні функції у процесі забезпечення випуску конкурентоспроможної (або ні) продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

**Внутрішнє середовище організації** — сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем організації.

**Галузь** — сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують одностипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничогосподарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання, близьким складом та кваліфікацією кадрів) і конкурують за споживачів між собою.

**Генеральна мета підприємства (ГМП)** — його довгострокова спрямованість та орієнтація на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами ринку, а також іншими чинниками середовища; ГМП у ринковій економіці трактується як місія.

**Декомпозиція (розукрупнення)** — метод розкриття структури системи, коли за однією ознакою вона розчленовується на окремі складові.

**Дерево цілей** — це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

**Диверсифікація** — процес проникнення в нові сфери діяльності, що раніше не були характерні для підприємства; покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається.

**Дивізіональна структура** — одна із структур, що використовується в стратегічному управлінні. За Г. Мінцбергом, є

об'єднанням квазіавтономних підрозділів (створених за різними ознаками — “продукт”, “функція”, “ринок”, “споживач”), підпорядкованих централізованому органу управління.

**Диференціація** — розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них дістала певний ступінь завершеності в межах одного підрозділу.

**Діяльність підприємства** — погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

**Довгострокові цілі** — це цілі, які точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

Загальні стратегії підприємства — основний управлінський “план гри” для спрямування та налагодження ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, а також для досягнення стратегічних цілей за рахунок заповнення “стратегічної прогалини” через розвиток окремих напрямків діяльності (асортиментопродуктових груп) на основі розробки відповідних забезпечуючих ресурсних і функціональних стратегій.

**Зовнішнє середовище** — сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

**Імідж** — позитивний (“золотий”) запас будьякої компанії; основна конкурентна перевага; загальний образ, репутація, думка громадськості, споживачів і партнерів про престиж підприємства, його товари та послуги.

**Інтеграція** — рівень співробітництва між частинами організації, який забезпечує досягнення стратегічних цілей у межах вимог з боку зовнішнього середовища.

**Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги)** — характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

**Комплексний організаційний проект** — графічно описова модель виробничої системи загалом, її окремих складових, структурних і функціональних блоків управління.

**Конгломерат** — поєднання групи слабо залежних між собою, різних за спрямованістю діяльності організаційних формувань, що мають загальний орган управління, належать одному власникові. Результат конгломератної диверсифікації.

**Конгломератна диверсифікація** — процес освоєння нових видів продукції, що раніше не були характерні для діяльності підприємства і потребують створення нових підсистем у виробничозбутовому потенціалі, укладання контрактів з іншими постачальниками для задоволення потреб нових для підприємства споживачів.

**Конкурентоспроможність підприємства** — рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також окремих його складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо — стратегічного потокового планування), навичок і знань персоналу тощо, — це відбивається у таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

**Конкурентоспроможність товару** — ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

**Контрактна інтеграція** — здійснюється через укладання довгострокових договорів, які дають змогу формувати стабільні зв'язки між фірмами.

**Короткострокові цілі** — точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації.

**Локальний критерій** — оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості досягнення СЗГ кількісної характеристики фактора, що визначає етап у досягненні конкретної мети, виконання певної стратегії або заходу щодо їхнього внеску у формування системного критерію.

**Матрична структура** — одна зі структур, що застосовується в стратегічному управлінні (в ході розробки стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм). Головною характеристикою та структуроутворюючим елементом є мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити цільова група. Найчастіше така група складається з фахівців різних спеціальностей, що дає змогу комплексно підходити до вирішення питань.

**Маркетингова стратегія** — стратегія промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності.

**Мета** — суб'єктивнооб'єктивна категорія, що відбиває як вимоги до підприємства з боку зовнішнього середовища (і його окремих суботочень), так і суб'єктивні уявлення керівників про необхідний розвиток підприємства.

**Мета стратегічного управління** — визначення місії, цілей та стратегій, розробка та забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів щодо вдосконалення підприємства та його окремих підсистем, які є основою забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

**Мета в управлінні** — ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, відносно якого формулюється мета.

**Місія** — генеральна мета фірми, яка стосується її довгострокової орієнтації на якийнебудь вид діяльності та відповідне місце на ринку; “місце на ринку” розглядається з таких точок зору: які групи споживачів обслуговуються; які функції при цьому виконуються, які виробничі процеси використовуються.

**Місія** — мета, заради якої існує організація.

**Місце “між двома стільцями”** — хибне поле рішень при виборі загальної конкурентної стратегії (за М. Портером), характерне для фірм, що не змогли правильно визначити свої конкурентні переваги.

**Мотив** — спонука, імпульс, намагання, яке змушує людину робити (або ні) щонебудь або чинити (або ні) в той чи інший спосіб.

**Мотивація** — це система формування у працівників підприємства спонукальних мотивів до активної та ефективної діяльності.

**Навчання поведінці** — досить усталений у часі процес зміни поведінки людини на основі досвіду, що відображає дії людини та реакцію оточення на ці дії.

**Нормальна ситуація** — рівновага можливостей та загроз, збалансованих заходами, що враховують сильні та слабкі сторони підприємства, які існують на певний момент.

**Опір змінам** — багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін.

**Організаційна структура** — визначає впорядкованість завдань, ролей, повноважень і відповідальності, за допомогою яких підприємство здійснює свою діяльність.

**Організаційна структура** — система зв'язків і стосунків, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління, згідно з обраною стратегією.

**Організаційний розвиток** — процес удосконалення формальних (ОСУ, процесів управління, розподілу та координації прав, обов'язків, відповідальності, організації праці управлінських працівників та ін.) і неформальних сторін організаційної діяльності (підвищення знань, навичок та досвіду у міжособистісному і міжгруповому спілкуванні; організації підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення, тобто кар'єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними на основі застосування ефективних методів мотивації та формування організаційної культури).

**Параметри конкурентоспроможності** — найчастіше це кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (різних типів).

**Підприємство** — відкрита соціально-економічна система, що діє, змінюється, розвивається та перебудовується в динамічному середовищі.

**Планування “портфелю” підприємства** — стратегія балансування різних напрямків діяльності підприємства, уособлених в окремих асортиментних групах (продуктах)

підприємства, з метою забезпечення прибутковості та довгострокового існування підприємства; пов'язана з розробкою нових видів продуктів, розвитком, стабілізацією та зняттям з виробництва традиційних для компанії товарів.

**Повнота редукції** — процес зведення складного явища, процесу або системи до простіших складових.

Показники конкурентоспроможності — сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності товару, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

**Потенціал (від лат. *potentia* — можливість, потужність)** — корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей.

**Потенціал** — засоби, запаси та джерела, що є в наявності та можуть бути використані для досягнення певної мети, вирішення деякого завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі.

проектів і програм, у якому окремим підрозділам і виконавцям на поточний (з розбивкою по кварталах та місяцях) рік встановлюються конкретні завдання з урахуванням можливостей забезпечення необхідними видами ресурсів.

**Програмне завдання** — певна наповнена конкретним змістом дія, спрямована на досягнення мети, має встановлений термін, виконавця (співвиконавця) і забезпечена необхідними матеріальнотехнічними ресурсами.

**Проект** — одноразова сукупність цілей, завдань і дій, що мають системні характеристики щодо: взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певної кваліфікації.

**Проміжне середовище** (або “середовище завдань”) — сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікаційних зв'язків.

**Реакція ОСУ** — якість і тип змін, які спроможне здійснити підприємство, що використовує той чи інший вид структури, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

**Ресурсні стратегії** — тип забезпечуючих стратегій у “стратегічному наборі”, в яких визначаються стратегії поведінки в “зонах стратегічних ресурсів”, форми та методи постачання, створення страхових запасів і система розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності підприємства.

**СЗГ** — окремий сегмент ринку, на якому підприємство діє або на який бажає вийти.

**Синергія** — ефект системної цілісності, що полягає в отриманні додаткових результатів, які перевищують суму ефектів діяльності елементів до включення їх до системи; є стратегічною перевагою добре організованих підприємств.

**Системний критерій** — оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості параметра СЗГ, визначеного як система факторів і способів його досягнення (локальної мети, виконання певної стратегії чи заходу) щодо внеску цього параметра у досягнення загальної мети підприємства.

**Споріднена диверсифікація** — стратегія розширення діяльності підприємства за рахунок використання наявного виробничозбутового потенціалу для задоволення потреб “своїх” споживачів на основі випуску “товарів з доповненнями”, що не потребують радикальних змін освоєних “ланцюгів цінностей”.

**Стартовий майданчик** — джерела і ланки влади, підтримки й відповідності, які забезпечують організаційним змінам стартовий імпульс та безперервність.

**Стартовий майданчик** — низка передумов, які забезпечують рівновагу між силами дії та протидії, потрібну для початку здійснення стратегічних змін.

**Стиль управління** — сукупність характерних методів, прийомів і дій, що використовуються конкретним керівником у тій чи іншій ситуації.

**Стратегічна група конкурентів** — певна кількість підприємств, які займають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних і тих самих конкурентних переваг та однаковими методами.

**Стратегічна поведінка** — поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і

внутрішніх факторів середовища; є виявом стратегічного мислення й виражена у механізмах розробки та реалізації стратегій.

**Стратегічна прогалина** — це “поле стратегічних рішень”, які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції (нижня межа) у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа “стратегічної прогалини”).

**Стратегічна програма** — координуючий, адресний документ, що є сукупністю економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальної мети різноманітних заходів, пов’язаних між собою у термінах, місцях, виконавцях і співвиконавцях, а також забезпечених необхідними фінансовими та матеріальнотехнічними ресурсами.

**Стратегічне планування** — адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства.

**Стратегічне планування** — систематизовані та більшменш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

**Стратегічне управління** — багатоплановий, формальноповедінковий 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.

**Стратегічне управління** — процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.

**Стратегічний господарський центр (СГЦ)** — найменша виробничоуправлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, “центр прибутків”, “центр інвестицій”, “центри реалізації”,

“продуктовоспоживчі центри”, “внутрішні венчури” тощо), для якої можна організувати облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктову стратегію (або “портфель”).

**Стратегічний набір** — система різноманітних стратегій, що їх розробляє підприємство на певний період, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його зазіхань на місце і роль у зовнішньому середовищі.

**Стратегічний рівень** — система знань про можливості та обмеження в розвитку підприємства, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях.

**Стратегічний баланс** — певне поєднання загроз і можливостей, що об’єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб’єктивно оцінені керівниками, із сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

**Стратегічний контроль** — особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, який зосереджений на спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління і забезпечує досягнення поставлених цілей через встановлення стійкого зворотного зв’язку.

**Стратегічні цілі** — вказують на специфічні результати діяльності, яких організація розраховує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів. Їх можна віднести до “цілей розвитку”.

**Стратегічно орієнтоване підприємство** — підприємство, де стратегічне мислення є основною, принциповою установкою в діяльності персоналу підприємства, насамперед вищого керівництва; існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів; поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

**Стратегія** — загальний, всебічний план досягнення цілей.

**Стратегія** — визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

**Стратегія** — довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями.

**Стратегія диференціації (за М. Портером)** — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визнається важливим достатньою кількістю споживачів.

**Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат (за М. Портером)** — одна із загальних конкурентних стратегій фірми, що полягає в орієнтації на зайняття лідируючого положення в галузі (або на певному сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

**Стратегія ліквідації** — граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення діяльності.

**Стратегія НДПКР** — план проведення головних досліджень в організації стосовно нової продукції, техніки, технології, організації тощо, а також розвитку та більш ефективного застосування існуючих продуктів, процесів, методів та ін.

**Стратегія розвитку інформаційної системи** — самостійний (або підпорядкований іншим) план розвитку організації за допомогою інформаційних технологій, необхідних для управління, планування та контролю діяльності підприємства.

**Стратегія розвитку персоналу** — існує у вигляді плану добору, найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які відповідали б потребам, зумовленим майбутніми та організаційними змінами.

**Стратегія фокусування (за М. Портером)** — одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегменту без орієнтації на весь ринок.

**Фінансова стратегія** — основа для вибору альтернативи, яка зумовлює природу та напрямки організації фінансових стосунків як поза межами, так і всередині підприємства.

**Формулювання стратегій** — процес, за допомогою якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії.

**Функціональна стратегія** — тип забезпечуючої стратегії, що визначає стратегічну орієнтацію тієї або іншої підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

**Цільовий підхід** — система методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, плановоуправлінських рішень, процесів виконання цих рішень, орієнтованих на кінцеві результати, з урахуванням соціальноекономічних характеристик, які постійно змінюються внаслідок розвитку системи потреб, кількісних і якісних змін у виробничому потенціалі системи, щодо якої застосовується цільовий підхід.

**Центрована диверсифікація** — процес створення нових видів продукції на основі базових аналогів, випуск яких не потребує суттєвих змін у виробничозбутовому потенціалі підприємства.

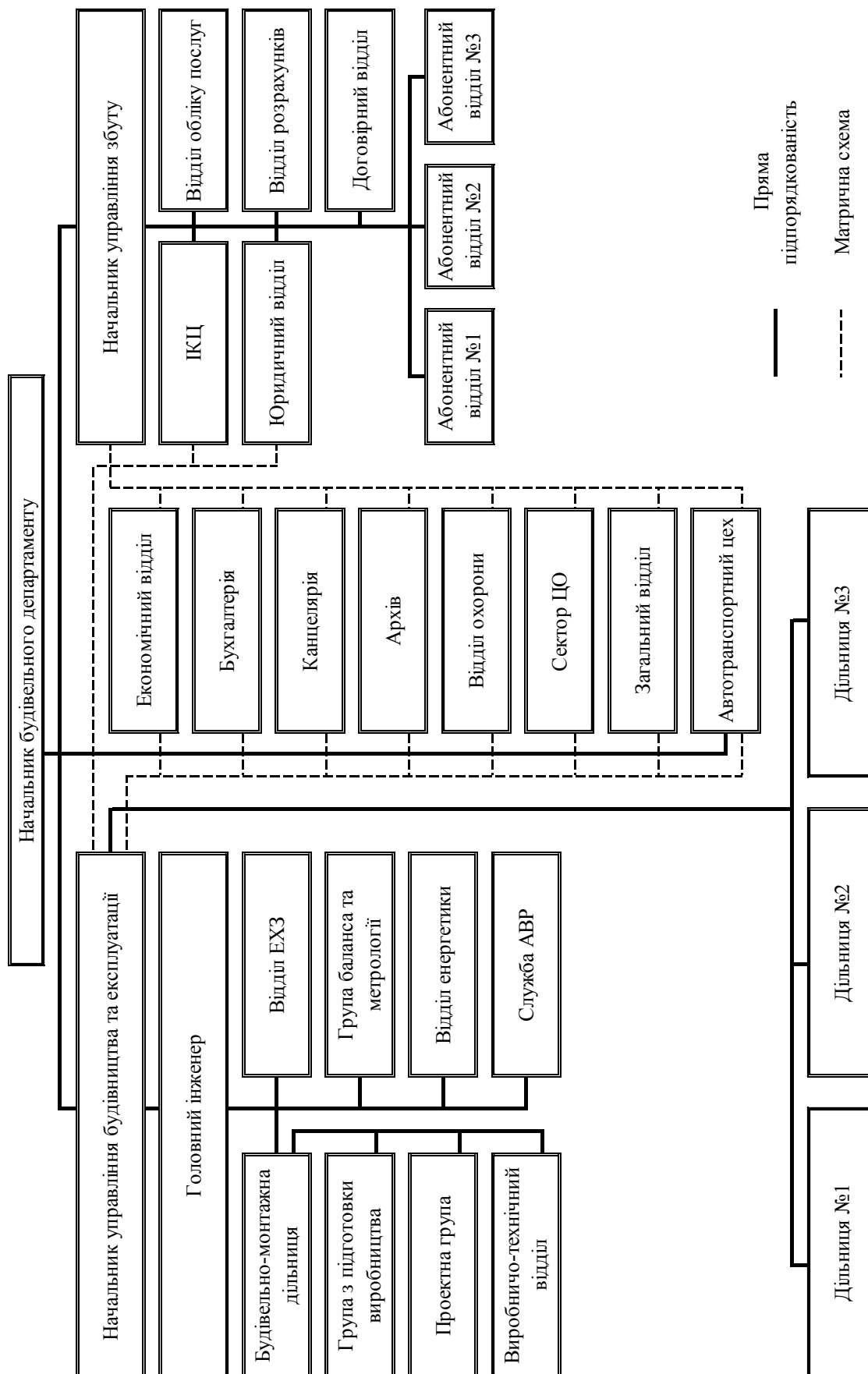


Рис. А.1. Дивізіональна конфігурація організаційної структури

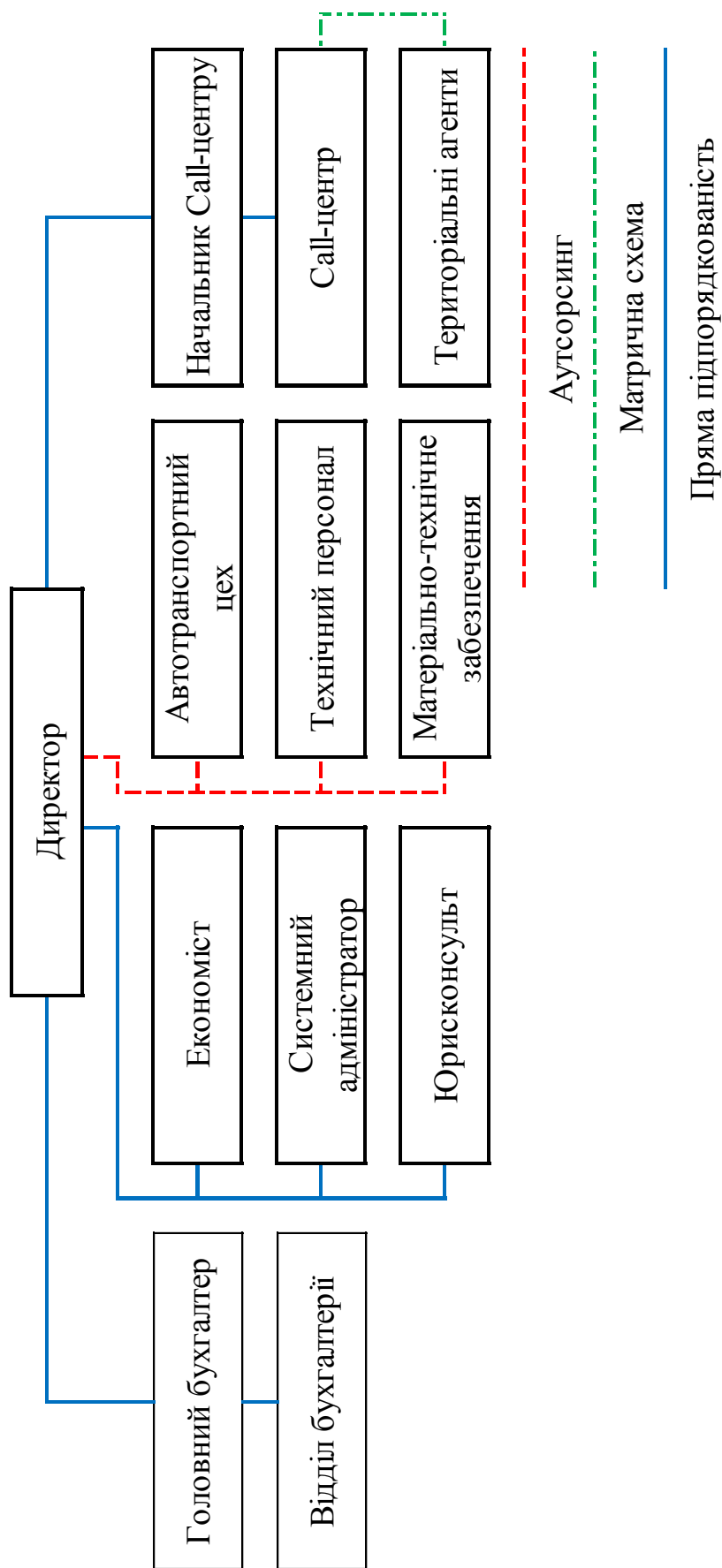


Рис. А.2. Адхократична конфігурація організаційної структури на прикладі підприємства, що здійснює управління багатоквартирними будинками

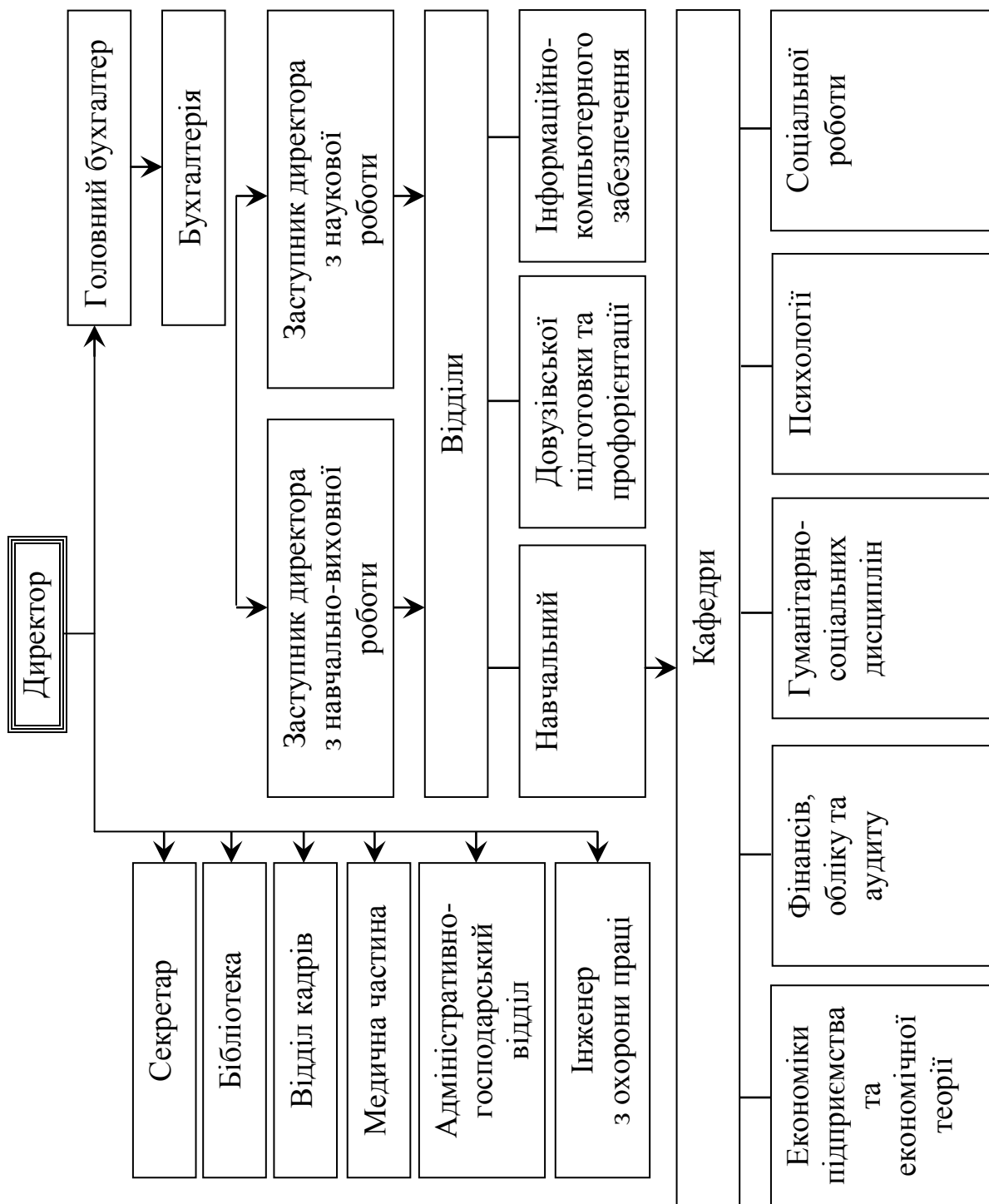


Рис. А.3. Професійна конфігурація організаційної структури на прикладі інституту у складі університету

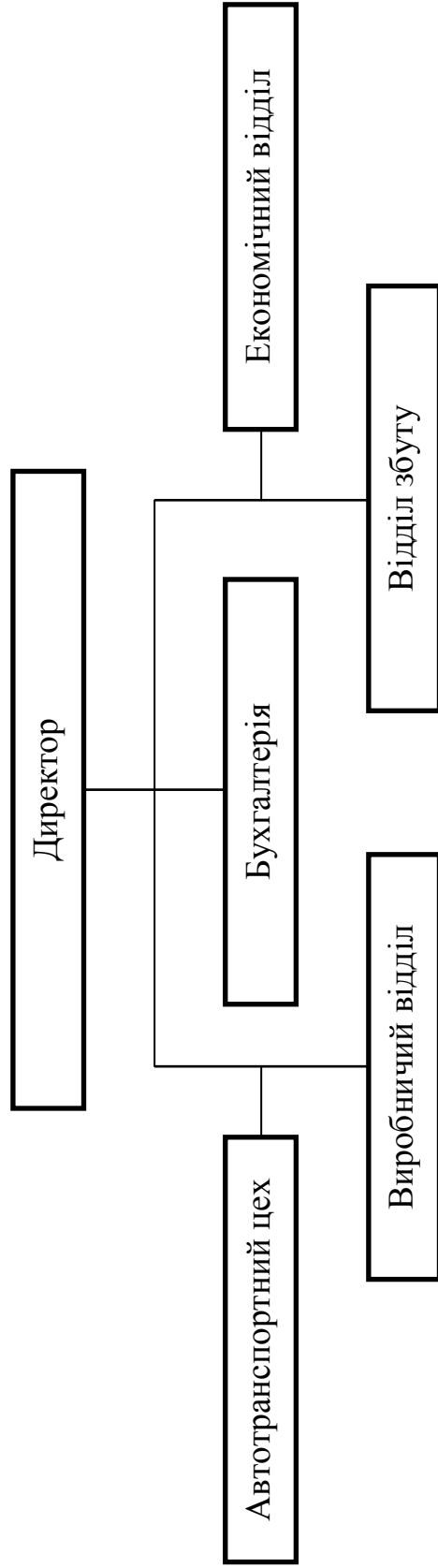


Рис. А.4. Проста конфігурація організаційної структури на прикладі підприємства, що здійснює виробництво штучного мармуру

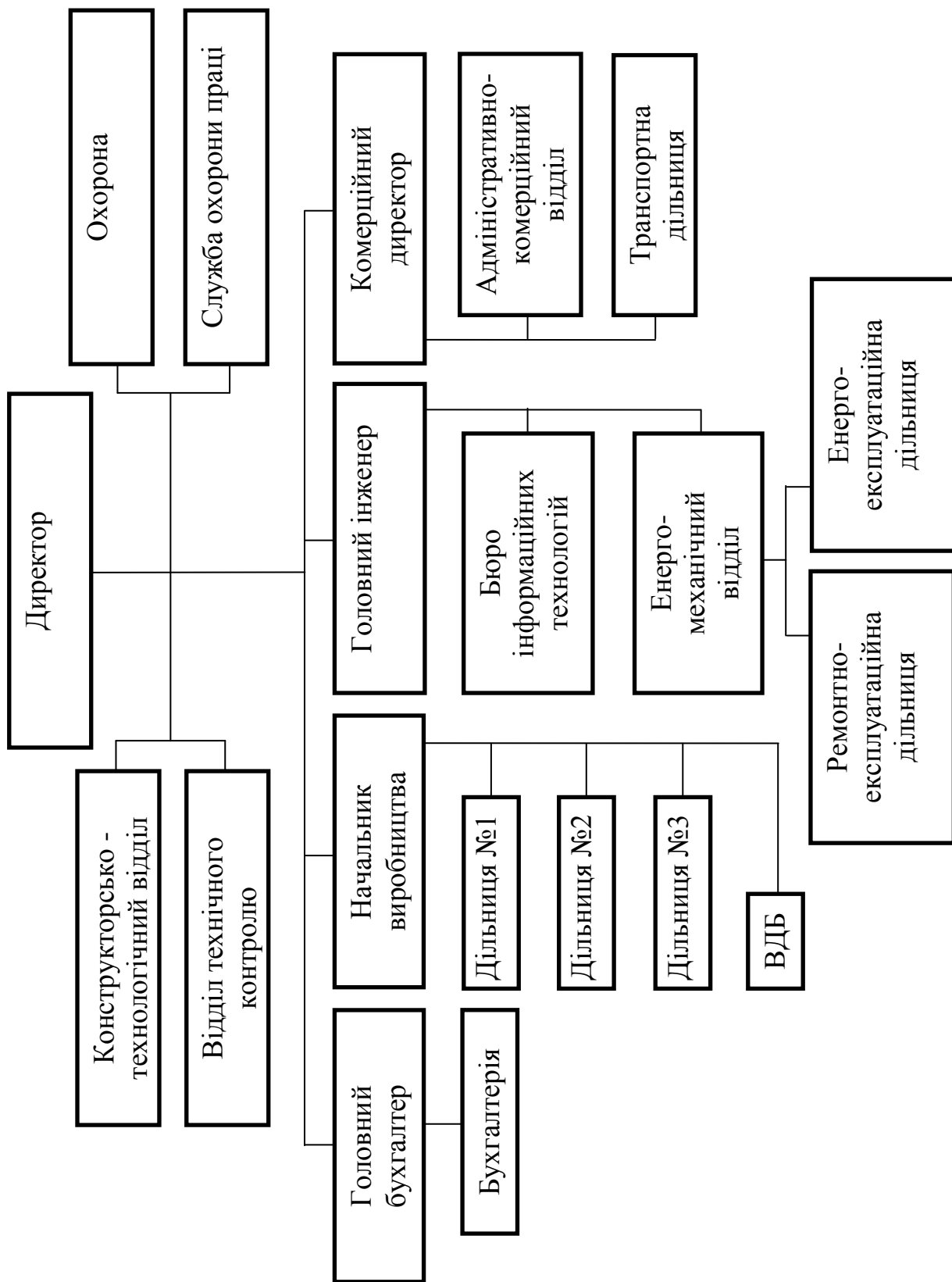


Рис. А.5. Механістична конфігурація оргструктури на прикладі машинобудівельного підприємства

# НОТАТКИ

# НОТАТКИ

# НОТАТКИ

*Навчальне видання*

КРИВОРУЧКО Оксана Миколаївна

ШИНКАРЕНКО Володимир Григорович

ГЕТЬМАН Ольга Олександрівна

## **НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

**з дисципліни «Стратегічне управління»**

для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня  
економічних спеціальностей

Відповідальна за випуск: Надія БОЧАРОВА

В авторській редакції

Підп. до друку 19.09.24. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Папір офсетний. Друк цифровий. Гарнітура Times New Roman.

Ум. друк. арк. 13,02. Тираж 200 прим. Зам. №5/09/24.

---

Видавець і виготовлювач: ФОП Панов А. М.

Свідоцтво серії ДК № 4847 від 06.02.2015 р.

м. Харків, вул. Жон Мироносиць, 10, оф. 6,

тел.: +38(057)714-06-74, +38(050)976-32-87,

copy@vlavke.com