

**Саєнко М.Г.**

**Стратегічне управління  
підприємством**

**Лекції**

## ЗМІСТ

Тема №1	Загальні основи стратегічного управління підприємством.....	4
1.1.	Еволюція систем планування і управління підприємствами та об'єктивна необхідність стратегічного менеджменту на сучасному етапі.....	4
1.2.	Поняття про стратегію підприємства та стратегічне управління, предмет дисципліни «Стратегічне управління підприємством».....	11
1.3.	Послідовність стратегічних змін, етапи і форми реалізації стратегії підприємства.....	19
Тема №2	Стратегічні зміни на підприємстві і організаційне забезпечення їх проведення .....	24
2.1.	Поняття, рівні і види стратегічних змін на підприємстві.....	24
2.2.	Опір стратегічним змінам і види опору.....	28
2.3.	Методика управління стратегічними змінами на підприємстві.....	33
2.4.	Організаційне забезпечення стратегічного управління.....	36
2.5.	Впровадження ОСУ стратегічного типу.....	39
Тема №3	Учасники процесу впровадження стратегічних змін на підприємстві.....	47
3.1.	Поняття стейкхолдерів як учасників процесу впровадження стратегічних змін на підприємстві та їх вплив на цей процес.....	47
3.2.	Визначення, градація і врахування інтересів стейкхолдерів при підготовці і проведенні стратегічних змін на підприємстві.....	51
3.3.	Особливості управління системою зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів.....	54
3.4.	Розвиток стратегічного партнерства в процесі реалізації стратегії.....	61
Тема № 4	Ресурсно-компетенційна база стратегічних змін.....	66
4.1.	Влада як головний ресурс стратегічних змін на підприємстві та її джерела.....	66
4.2.	Застосування влади при ухваленні стратегічних рішень і проведенні стратегічних змін.....	70
4.3.	Підходи до розподілу ресурсів на проведення стратегічних змін.....	72
4.4.	Завдання керівництва підприємства в процесах реалізації стратегії.....	76

Тема № 5 Соціально-психологічне та інформаційне забезпечення стратегічного управління.....	79
5.1. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління.....	79
5.2. Організаційна культура підприємства і стратегічні зміни.....	93
5.3. Інформаційне забезпечення стратегічного управління....	97
Тема № 6 Стратегічний контроль та оцінка впровадження стратегічних змін.....	104
6.1. Контроль за впровадженням стратегії.....	104
6.2. Поняття про оцінку проведення стратегічних змін.....	109
6.3. Показники оцінки віддачі від проведення стратегічних змін.....	116
Література.....	129

## ТЕМА №1 ЗАГАЛЬНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 1.1. Еволюція систем планування і управління підприємствами та об'єктивна необхідність стратегічного менеджменту на сучасному етапі**
- 1.2. Поняття про стратегію підприємства та стратегічне управління, предмет дисципліни «Стратегічне управління підприємством»**
- 1.3. Послідовність стратегічних змін, етапи і форми реалізації стратегії підприємства**

### **1.1. Еволюція систем планування і управління підприємствами та об'єктивна необхідність стратегічного менеджменту на сучасному етапі**

*Менеджмент* (в перекладі на українську - "управління") у спрощеному розумінні, – це здатність особи за допомогою компетентності, організаторських здібностей, психологічний і морально-етичних якостей домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотивацію поведінки інших людей.

Насправді поняття менеджменту дещо ширше: а) це в першу чергу дійсно функція, *вид діяльності* по управлінню людьми на підприємствах, установах, організаціях; б) по-друге, менеджмент – це ще *галузь людських знань*, що допомагає здійснити цю функцію; в) нарешті, менеджмент – це визначена *категорія людей* (менеджерів), тобто соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу по управлінню. Поняття менеджмент і управління практично тотожні за виключенням незначних нюансів, що цікавлять лише фахівців-теоретиків.

*Розвиток управлінської думки* в історичному аспекті пройшов кілька етапів.

1. На початку ХХ століття тут відбувся перший прорив, що будувався на тейлоризмі. Його суть: керувати можна «науково». Тобто, це спроба перенести ідеї інженерних наук на управління.

2. Наступний великий крок у розвиток західної управлінської думки вніс А.Файоль, який перетворив вимогу керувати

«науково» у практичну площину, розробивши «принципи управління», які можна визнати першим варіантом науки управління. Не випадково американці називають цього француза батьком менеджменту.

3. Третій прорив в управлінській думці, що відбувся на рубежі 30-х років і який часто називають «неокласичним», полягав у зародженні школи "людських відносин". У 1940-60-і роки цей напрямок був продовжений розвитком теорії організацій як соціальних систем, але за своїм характером це було не що інше як використання досягнень психології і соціології.

4. Новий ривок в управлінській думці стався у 1950-60-і роки і будувався він на розвитку сучасних кількісних методів обґрунтування рішень («кількісна школа»). Він сприяв подоланню конфлікту між раціоналізмом прихильників «науки управління» і романтизмом ентузіастів налагодження гармонії в людських відносинах.

5. На рубежі 1970-х років переломною для всієї управлінської думки з'явилася чітко сформульована ідея про те, що організація – це відкрита система, що пристосовується до свого досить різноманітного зовнішнього і внутрішнього середовища, і головні причини того, що відбувається всередині організації, варто шукати поза нею. Йдеться власне про зародження стратегічного управління, про що мова піде пізніше. Відтак, 1970-80-і роки пройшли в інтенсивних пошуках взаємозв'язків між типами зовнішнього середовища і різних форм управління.

6. Десятиліття 80-х ознаменувалося новим проривом – осмисленням поняття "організаційної культури" як могутнього інструмента управління, що особливо ефективно використовувалася японцями.

7. Нарешті, у дев'яності і пізніші роки в управлінні простежуються кілька тенденцій. Одна з найбільш помітних пов'язана з деяким поверненням до минулого – усвідомленням значення матеріальної, технологічної бази сучасного виробництва і надання послуг. Це викликано посиленням впливу *технічного прогресу* на досягнення цілей організації, підвищенням ролі продуктивності і якості для перемоги в конкуренції. Однак, паралельно з цим спостерігається і інша суттєва тенденція, що стосується вже соціальних, поведінкових аспектів: посилення уваги не тільки до організаційної культури, але і до різних форм *демократизації управління*, участі

рядових працівників у прибутках, у здійсненні управлінських функцій, у власності. Мають місце і інші тенденції в управлінні.

Характерною особливістю сучасного етапу економічного розвитку є усвідомлення необхідності і поступового впровадження *стратегічного управління* підприємствами. Основою його появи, становлення і розвитку є поява, становлення і розвиток *планування*. Планування в т.ч. і стратегічне – головний інструмент прийняття управлінських рішень, передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання.

Планування – це узагальнена функція управління, процес підготовки на перспективу рішень про те, що, ким, як і коли має бути зроблене. Або, іншими словами, – це аналітична робота над визначенням цілей, які підприємство має досягти за певний проміжок часу, та способів їх досягнення.

Тобто, відправною точкою планування діяльністю підприємств і управління взагалі є *передбачення*. На цьому наголошував ще А.Файоль. Отож, залежно від ступеня передбачуваності майбутнього, розрізняють *чотири етапи* розвитку планування і управління підприємством. І, власне, необхідність *стратегічного планування та стратегічного управління* підприємством виникла на певному історичному етапі еволюційного розвитку систем планування і управління, коли для цього склалися відповідні умови, а саме: рівень передбачуваності подій в силу певних причин різко знизився.

Система планування і *управління* підприємством залежно від ступеня передбачуваності його майбутнього пройшла наступні *етапи свого розвитку*, переходу до стратегічного управління.

**І етап** – поточне планування та бюджетування і управління на основі контролю за виконанням, яке вже відбулося.

*Період і умови виникнення:* початковий етап, коли економіка розвивалась більш-менш стабільно, ринки були ненасиченими, тобто весь вироблений товар розкуповувався і, як наслідок, мала місце висока передбачуваність майбутнього підприємств.

*Ознаки щодо управління:* а) управління і фінансовий контроль «за відхиленнями» «факту» від плану; б) внутрішня спрямованість управління: підприємство було закритою системою, зважати на зовнішнє середовище не було потреби; в) мета управління – поточна прибутковість.

*Ознаки щодо планування:* а) розробка поточних планів і бюджетів (оперативне і тактичне планування); б) короткостроковість плану (до року);

**II етап** – екстраполяційне планування і управління (від досягнутого рівня).

*Період і умови виникнення:* виник в середині ХХ ст., коли темпи змін прискорювалися, мали місце високі темпи розвитку товарних ринків, на яких існував стабільно високий попит, оскільки вони залишалися ще ненасиченими. Відтак, ще мала місце висока передбачуваність майбутнього, умови минулого можна було екстраполювати на майбутнє.

*Ознаки щодо управління:* а) підприємство в певній мірі стає відкритою системою, вже починає дещо залежати від зовнішнього середовища; б) відтак, існує як внутрішня так уже і зовнішня спрямованість управління, необхідність аналізу і контролю як внутрішньої так і зовнішньої ситуації.

*Ознаки щодо планування:* а) поява довгострокового планування; б) планування відбувалося від досягнутого рівня до зростання; в) тобто основа такого планування – екстраполяційні прогнози з урахуванням дії факторів у минулому; в) мета плану – як поточна, так і майбутня прибутковість.

**III етап** – стратегічне планування, управління на основі передбачення змін, за цілями, з орієнтацією на зовнішнє середовище.

*Період і умови виникнення:* виник наприкінці 60-х років ХХ ст. в умовах світової економічної нестабільності, значного прискорення змін зовнішнього середовища і слабкої передбачуваності майбутнього. Справа в тому, що на цей час виробнича ера, ера масового насичення товарами, завершилась. Задоволення основних потреб споживача докорінно змінило структуру попиту. Споживач став набагато вимогливішим щодо якості товару, умов продаж тощо. Загострилася конкурентна боротьба.

*Ознаки щодо управління:* а) управління на основі передбачення змін, виявлення їх тенденцій і визначення адекватних реакцій; б) відхід від уяви, що майбутнє має бути кращим за минуле, тобто відхід від екстраполяції; б) концепція підприємства як «відкритої системи» уже домінує над внутрішньою спрямованістю управління; в) опанування стратегічного мислення, зосередженість на зменшен-

ні загроз зовнішнього середовища і використанні його можливостей;

*Ознаки щодо планування:* а) планування – стратегічне; б) основний принцип планування: іти від майбутнього (від цілей) до сучасного; в) мета плану – завоювання конкурентних переваг, отримання прибутків у майбутньому.

**IV етап** – становлення стратегічного управління.

*Період і умови виникнення:* 1973 рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. На цей час, з появою стратегічного планування, особливо гостро постала проблема реалізації стратегічних планів через такий організаційний феномен, як опір стратегічним змінам, оскільки вони достатньо суттєво впливають як на виробництво, так і на людські долі. Прийшло розуміння однакової уваги як до стратегічних, так і до поточних проблем. Та для цього потрібні різні адміністративні структури, оскільки проблеми різні і конфліктують між собою. Цим власне і викликана поява нової фази – фази стратегічного управління, яка розглядає як стратегічне планування так і реалізацію стратегічних планів як одне ціле, як стратегічний менеджмент. Стратегічні зміни надзвичайно стрімкі, передбачуваність середовища, особливо зовнішнього мінімальна.

*Ознаки щодо управління:* а) впровадження стратегічного управління, опанування стратегічної поведінки; б) гнучка діяльність направлена на активну підготовку майбутнього, створення ситуацій, що максимально наближені до поставлених цілей.

*Ознаки щодо планування:* а) стратегічне планування пронизує всі сфери діяльності підприємства; б) передбачає стратегічні зміни середовища; в) використовує досягнення попередніх етапів; г) активно використовує структури стратегічного управління, що активно розвиваються.

Чим же викликана гостра **необхідність стратегічного менеджменту**? Як відомо, до початку формування стратегії і стратегічного управління як економічних наук, що припадає на другу половину ХХ ст., ринки були *ненасиченими*, весь вироблений товар розкуповувався, майбутнє було добре прогнозованим. А тому поведінку на ринку обґрунтовувала мікроекономіка. Згідно з її фундаментальними гіпотезами в таких умовах єдиним критерієм покупця є ціна, а товари чи послуги можуть бути не диференці-



йованими. Умова успіху підприємства була простою: мінімізація витрат, що давала можливість продавати товар за нижчою ціною, від ціни конкурента. І особливої потреби заглядати далеко в майбутнє не було.

Але вже у другій половині ХХ ст. чинники ринкового успіху помітно змінились. Відбулось *насичення ринку*, і покупців уже не завжди влаштовував стандартний товар навіть за найнижчою ціною. Проявили себе групи покупців зі специфічними потребами: різними смаками, різним соціальним статусом, різними купівельними можливостями тощо. Задоволення значно ширшої гами потреб стало критичним фактором успіху. Тобто гіпотеза вчених-спеціалістів з мікроекономіки – про недиференційований товар і ціну як умови успіху на цьому етапі уже втратила смисл.

Отже, *чинниками*, що спричинили необхідність появи стратегічного менеджменту, можна вважати наступні:

- а) насичення ринку товарами;
- б) диверсифікація попиту;
- в) загострення конкурентної боротьби;
- г) нестабільність ринкового середовища, максимальне прискорення змін;
- д) неповнота інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство;
- е) опір стратегічним змінам.

Саме за таких умов необхідно розглядати *стратегічний контекст* в діяльності підприємства. Він полягає в тому, що в кожному підприємстві діяльність менеджменту повинна здійснюватися за двома напрямками: а) поточна, операційна діяльність, спрямована на поточну прибутковість; б) стратегічна діяльність, спрямована на майбутню прибутковість, на конкурентостійкість підприємства. Цей другий напрямок і є стратегічним контекстом в діяльності фірми.

В умовах ринку, коли зовнішнє середовище достатньо турбулентне, слабо передбачуване і переважно не залежить від зусиль підприємства, ігнорування останнім стратегічного контексту діяльності може спричинити катастрофічні наслідки. Діяльність кадрів за принципом «сьогодні – на сьогодні» без заходів, які нині не дадуть віддачі, а забезпечать успіх підприємства в майбутньому, явно веде до банкрутства.

В даному контексті, про необхідність розробки стратегії підприємства достатньо влучно висловився один із авторів вчення про стратегічний менеджмент, американський вчений **Ігор Ансофф**. Він писав: «.. компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання, за винятком хіба що монополій і субсидованих компаній. В компаніях, яким вдається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують».

Не випадково «Стратегія підприємства» і «Стратегічне управління» стали навчальними дисциплінами. Необхідність таких курсів викликана невідкладною потребою у формуванні фахівця, здатного приймати оптимальні рішення, пов'язані з майбутнім функціонуванням підприємства, постійно узгоджувати поточну діяльність із стратегічними цілями, забезпечити адаптацію підприємства до змінюваного зовнішнього середовища шляхом формування та реалізації ефективних стратегій діяльності.

Особливо важливим є прищеплення навичок стратегічного мислення українським студентам. Адже середовище, в якому діють підприємства в Україні, характеризується неймовірною навіть загрозовою нестабільністю, непередбачуваністю, превалюванням політики над економічною доцільністю. Тому екстраполяційне довгострокове планування (від досягнутого рівня) уже не може бути інструментом коригування росту і розвитку підприємств. Слід підніматися над нестабільністю, чітко бачити цілі, загрози і слабкі сторони, можливості і сильні сторони, запобігати першим, опираючись на другі. Тобто потрібно вміти і невідкладно переходити до стратегічного менеджменту. Це вимога часу, який ми втрачаємо.

Отже, спеціаліст з економіки, який не володіє принаймні елементами стратегічного планування і управління, сучасному підприємству не підходить. Раніше чи пізніше він змушений буде зрозуміти стратегічний контекст діяльності підприємства і дібрати форми та методи його забезпечення.

Таким чином, становлення підприємства як відкритої системи зумовлене зміною умов господарювання у зв'язку з насиченням ринку, а, відтак, посиленням турбулентності зовнішнього середовища, спричинило появу стратегічного планування і стратегічного управління.

## 1.2. Поняття про стратегію підприємства та стратегічне управління, предмет дисципліни «Стратегічне управління»

Що ж таке стратегія і стратегічне управління підприємством? Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду), тобто за походженням це військовий термін. Там він означає військове мистецтво, що вивчає закономірності та характер війни, теоретичні основи планування, підготовки і проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями.

Уперше термін «стратегія» запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А. Чендлер-молодший у 1962 р. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Існує чимало визначень терміну «стратегія підприємства». Але, на нашу думку, лише в комплексі всі визначення найбільш повно відображають суть даного поняття. Пропонуємо наступне, найбільш повне його визначення.

**Стратегія підприємства** – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Відповідно **стратегічне планування** – це процес формування стратегії, тобто аналітичний, адаптивний процес, що проводиться в умовах нестабільності і швидких змін, за допомогою якого здійснюється регулярна розробка та корекція місії, довгострокових цілей, набору системи довгострокових (стратегічних) планів, а також шляхів і засобів їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Теорія і практика впровадження стратегічного планування об'єктивно викликала необхідність *стратегічного управління*, в першу чергу для подолання опору стратегічним змінам, які є спосо-

бом реалізації стратегічних планів. Правда, поняття стратегічного управління виникло давно. Адже кожне підприємство в процесі своєї діяльності дотримувалось певної стратегії поведінки. І тільки на початку 70-тих років минулого століття у зв'язку із суттєвими змінами у зовнішньому середовищі виникла необхідність ввести термін «стратегічне управління», щоб підкреслити різницю між поточним і стратегічним управлінням. А різниця справді суттєва, концептуальна (табл. 1.1.).

Таким чином, стратегічне управління, як вид управління підприємством, характеризується наступними сутнісними, концептуальними *особливостями*.

- Орієнтація переважно на зовнішнє середовище у тісному взаємозв'язку із внутрішнім станом, підприємство існує як відкрита система.
- Врахування динаміки і взаємодії елементів середовища, передусім зовнішнього, для формування і коректування довгострокових цілей та набору стратегій їх досягнення.
- Систематичний контроль за зміною ситуації в навколишньому оточенні і ходом реалізації стратегій та адекватне гнучке і своєчасне регулятивне реагування на такі зміни. Тобто, постійна адаптація до змін зовнішнього середовища як спосіб досягнення цілей.
- Розподіл управлінських зусиль на два напрямки: а) продумані систематичні дії відповідно до стратегічного плану по досягненню стратегічних цілей; б) реакції на непередбачений розвиток подій, на несподіванки, зв'язані із загостренням конкурентної боротьби.
- Стратегічне управління виступає обов'язковим контекстом в загальній структурі менеджменту підприємства, тобто поряд з оперативним управлінням, направленим на поточну прибутковість, приймаються рішення направлені на майбутню прибутковість і конкурентностійкість.
- Головною метою стратегічного управління є висока конкурентностійкість, досягнення стратегічних цілей, майбутня прибутковість.
- Наявність стратегічного планування, як бази для тактичних і поточних планів.

- Створення адекватних організаційних структур управління (ОСУ), базування на трудовому потенціалі як основі підприємства.
- Формування результативної організаційної культури на підприємстві.
- Ефективність стратегічного управління оцінюється швидкістю реакції на запити ринку та адаптації до різких змін зовнішнього середовища і, як результат, високою конкурентноздатністю, майбутньою прибутковістю, досягненням стратегічних цілей.

Оскільки не буває двох абсолютно однакових підприємств, оскільки не буває і двох однакових систем стратегічного управління. Кожне підприємство повинно мати свою систему. На формування *індивідуальних систем* стратегічного управління впливають наступні **чинники**:

- розміри підприємства;
- галузева належність;
- рівень виробничого потенціалу підприємства;
- рівень науково-технічного потенціалу, трансферу інновацій;
- спеціалізація, рівень концентрації і кооперації, тип виробництва;
- рівень розвитку управління, контролю за виконанням;
- кваліфікація персоналу;
- наявність і рівень стратегічного мислення у менеджерів;
- наявність ефективних стратегій;
- динаміка середовища підприємства.

Різні підходи до стратегічного управління на конкретному підприємстві потребують однак чіткого уявлення загальної сутності цього процесу і інтегральної мети стратегічного управління.

**Мета стратегічного управління** – створення такої динамічної системи управління, яка в умовах нестабільності і швидких змін середовища за допомогою розробки і впровадження ефективних стратегій забезпечила б високу конкурентноздатність підприємства і досягнення ним довгострокових, стратегічних цілей.

Впроваджуючи стратегічне управління не слід забувати про необхідність певних зусиль для забезпечення його ефективного співіснування з оперативним, оскільки вони потребують різних

підходів, часом навіть конкурентних. А тому потрібно добре знати характерні особливості обох видів управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

***Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного управління***

<b>Характерні ознаки</b>	<b>Оперативне управління</b>	<b>Стратегічне управління</b>
Мета, цільова орієнтація	Поточна прибутковість	Конкурентостійкість, майбутня прибутковість
Спрямованість менеджменту	На внутрішнє середовище (переважно)	На зовнішнє середовище (переважно)
Спосіб досягнення цілей (основний)	Раціональне використання власних ресурсів	Адаптація до змін зовнішнього середовища, конкурентостійкість
Планування	Оперативне, тактичне	Стратегічне, а поточне, тактичне як інструмент реалізації стратегії
Орієнтація по часу	Коротко- і середньотермінова орієнтація	Довготермінова орієнтація
Оцінка ефективності	Рентабельність, висока окупність ресурсів	Швидкість адаптації до змін зовнішнього середовища з найменшими втратами, майбутня прибутковість, конкурентостійкість

В різний час і в різних країнах існувало чимало шкіл і підходів до розробки стратегій та багатозначність тлумачень стратегічного управління. Серед таких шкіл можна назвати школи так званого дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, когнітивності, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища, конфігурації тощо. Розглянувши їх сутність, можна констатувати, що, з одного боку, єдиного погляду на стратегічне управління не існує, а з другого – мають місце окремі елементи, що їх використовують майже всі школи. Перераховані вище особливості стратегічного управління є спробою деякого узагальнення поглядів більшості шкіл на цей важливий вид діяльності.

Таким чином, сучасне визначення стратегічного управління, що найбільш повно розкриває його сутність, можна дати наступним чином.

**Стратегічне управління** – це вид діяльності, пов’язаний з організацією безперервного процесу розробки, коректування і впровадження набору стратегій на підприємстві задля забезпечення конкурентостійкості, майбутньої прибутковості та досягнення інших стратегічних цілей в умовах ринкової нестабільності середовища, особливо зовнішнього, з врахуванням його стрімких змін, загроз і можливостей, а також сильних і слабких сторін підприємства.

При цьому, стратегічне управління будується на єдності наступних **підходів**.

- Ціленаправленості – тобто стратегічне управління має бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей.
- Системності – елементи середовища і потенціалу підприємства оцінюються і управляються комплексно, у взаємозв’язку і взаємообумовленості.
- Ситуативності – систематично відслідковується зміни середовища і проводиться адекватне коригування стратегічних планів і рішень залежно від динамічних змін ситуації.
- Інтегральності – об’єднання зусиль, можливостей і сильних сторін на подолання загроз і слабкостей потенціалу, та на досягнення в кінцевому підсумку стратегічних цілей.
- Інноваційності – лише систематичне впровадження досягнення науково-технічного прогресу забезпечить високу конкурентостійкість підприємства і успішне досягнення ним стратегічних цілей.
- Когнітивності – як передумова стратегічних змін: доосмислення змін середовища, реконструкція, асоціативність.

Впровадження стратегічного управління суттєво підвищило результативність стратегічного планування, разом утворило потужний стратегічний аспект діяльності підприємств – стратегічний менеджмент (табл. 1.2).

**Порівняльна характеристика  
стратегічного планування і стратегічного управління  
та їх інтегральних можливостей**

<b>Показники</b>	<b>Можливості стратегічного планування</b>	<b>Можливості стратегічного управління</b>
Фокусування	На прийнятті стратегічних рішень	На досягненні стратегічних результатів
Вид діяльності	Аналітичний	Організаційний
Використання чинників і засобів	Переважно економічні, технологічні	Переважно психологічні, організаційні, політичні, соціологічні
Відповіді на запитання	Що робити?	Як, коли і хто це буде робити?
Можливості подолання опору стратегічним змінам	Незначні	Суттєві
Складові процесу стратегічного менеджменту	Управління формуванням стратегій	Управління впровадженням стратегій

Впровадження стратегічного управління має незаперечні **переваги**:

- ✓ в цілому, можливість піднятися над турбулентністю середовища, чітко бачити і забезпечувати досягнення стратегічних цілей;
- ✓ гнучкість управління, зведення до мінімуму негативних наслідків швидких змін і невизначеності середовища;
- ✓ зміцнення і розширення конкурентних переваг, забезпечення високої конкурентостійкості підприємства;
- ✓ забезпечення майбутньої прибутковості та інших стратегічних цілей;
- ✓ суттєве зниження ймовірності банкрутства.



*Стратегічний рівень* підприємства встановлюють за такими відомостями:

- за рівнем інформації про стан середовища і його зміни, тобто про ситуацію в економіці в цілому, у галузі, на окремих ринках, у конкурентів, постачальників, партнерів тощо;
- за відповідністю потенціалу підприємства стану зовнішнього середовища, стратегічним цілям;
- за наявністю на підприємстві системи обґрунтованих довго- і короткострокових цілей, мети, місії;
- за наявністю і використанням ефективних методів формування і реалізації стратегії;
- за наявністю і рівнем набору стратегій розвитку підприємства;
- за якістю декомпонування стратегій, доведення їх до конкретних підрозділів і виконавців;
- за врахуванням у стратегічному наборі обмежень за ресурсами, насамперед фінансовими та взаємозв'язку і взаємообумовленості складових набору;
- за наявністю відображень у поточних планах стратегічні заходи:
- за відповідністю організаційних структур управління потребам стратегічного менеджменту;
- за наявністю системи контролю за реалізацією стратегічних планів;
- за наявністю коректування стратегічних планів залежно від змін середовища;
- за рівнем персоналу і наявністю у нього елементів стратегічного мислення;
- за наявністю системи мотивації впровадження стратегічних змін;

На більшості українських підприємств справжній стратегічний менеджмент, на жаль, відсутній. Його *відсутність* теж можна визначити за певними ознаками:

- ❖ коли підприємство планує і організовує свою діяльність так, ніби середовище не буде змінюватися зовсім або в ньому не відбуватимуться якісні зміни. Тобто рішення приймаються на далеку перспективу і не коректуються чи повністю не змінюються залежно від змін середовища;
- ❖ коли підприємство планує і організовує свою діяльність виходячи з його внутрішніх можливостей і ресурсів що, в

результаті, дає змогу впливати лише на обсяги виробництва і на витрати. А кількість товару, що буде куплена і по якій ціні уявляється досить туманно.

Саме такий стан достатньо характерний для сучасної України.

Впроваджуючи стратегічний менеджмент слід заздалегідь враховувати, що стратегічне управління не тільки має очевидні переваги, але й вузькі місця, недоліки, проблеми та **обмеження**:

- для здійснення процесу стратегічного управління додатково потрібні значні зусилля, витрати часу і ресурсів;
- помилки в стратегічному управлінні дорого коштують, різко посилюють негативні наслідки;
- стратегічне управління не може абсолютно деталізувати картини майбутнього;
- стратегічне управління не може мати незмінних на весь стратегічний період схем і процедур управління, доводиться імпровізувати залежно від змін ситуації в середовищі підприємства;
- нерідко, здійснюючи стратегічне управління, менеджери основну увагу приділяють стратегічному плануванню в ущерб реалізації стратегічного плану;
- значних зусиль вимагає прищеплення кадрам стратегічного мислення і створення відповідної організаційної культури без чого ефективне стратегічне управління немислиме.

Незважаючи на названі обмеження стратегічний менеджмент залишається найефективнішим способом управління в умовах ринкової нестабільності і непередбачуваності. Саме тому у навчальні програми вищих навчальних закладів включено курси «Стратегія підприємства» і «Стратегічне управління». І оскільки процес формування стратегій став предметом вивчення першого курсу то предметом дисципліни «Стратегічне управління» є зосередження в основному на процесі реалізації стратегій на організаційних засадах їх впровадження.

Таким чином, **предметом вивчення** дисципліни «Стратегічне управління» є теорія і методика управління процесом формування, впровадження і контролю за виконанням стратегій на підприємстві задля досягнення довгострокових стратегічних цілей в умовах нестабільності і непередбачуваності зовнішнього середовища.

### **1.3. Етапи процесу стратегічного управління і реалізації стратегії підприємства**

Процес стратегічного управління підприємством достатньо складний. Задля зручності його вивчення існує чимало спроб поділити цей процес на окремі етапи. Забігаючи наперед, слід наголосити, що на практиці процес стратегічного управління не має точних, відокремлених один від одного етапів. Адже послідовність робіт по управлінню в силу об'єктивних і суб'єктивних причин часто порушується, нерідко існує потреба повертатися назад з будь-якого так званого етапу для уточнення або коректування, окремі етапи можуть виконуватися одночасно, границі між окремими із них досить розмиті тощо.

І все ж для зручності варто поділити процес стратегічного управління на окремі умовні етапи. Проаналізувавши існуючі схеми такого поділу, пропонуємо наступну модель стратегічного менеджменту (рис. 1.1).

На *першому* умовному етапі проводиться вибір концепції підприємства і управління. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії об'єкта і суб'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури тощо. Концепція стратегічного управління передбачає цільовий, системний, ситуативний, інтегральний, інноваційний, когнітивний підходи до організації управління, акцент на систематичному вивченні зовнішнього середовища але у взаємозв'язку з внутрішнім, цілями і стратегіями, розгляд стратегій як засобу досягнення довгострокових цілей тощо.

На *другому* етапі здійснюють аналіз середовища підприємства, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози мікро- і макросередовища, сильні і слабкі сторони внутрішнього, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

На *третьому* етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На *четвертому* етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей підприємства з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного

розвитку, формування стратегічного набору: корпоративної (загальної), конкурентних, функціональних, операційних та інших стратегій

На *n'*ятому етапі відбувається вибір найбільш оптимальних стратегій і формується остаточний варіант стратегічного плану підприємства. Тобто, моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм. Здійснюється стратегічний вибір і оформляється стратегічний план підприємства.

На *шостому* етапі проводять декомпонування стратегічного плану підприємства, тобто перетворення його на тактичні і поточні плани, проекти, програми тощо, доведення їх до кожного структурного підрозділу, до кожного робочого місця. І на цьому власне процес стратегічного планування завершується.

На *сьомому* етапі розпочинається процес управління виконанням стратегії, який включає в себе: а) організаційно-кадрове забезпечення реалізації стратегії і стратегічного управління в цілому, створення і організація діяльності відповідних організаційних структур управління (ОСУ); б) створення і організація діяльності фінансово-економічного механізму забезпечення реалізації стратегії; в) соціально-психологічне забезпечення стратегії, впровадження стратегічного мислення, впровадження організаційної культури; г) інформаційно-аналітичне забезпечення.

На *восьмому* етапі проводиться практична оцінка виконання стратегії і змін середовища, здійснюється систематичний контроль за виконанням.

Нарешті, до системи стратегічного менеджменту відноситься так званий зворотний зв'язок на випадок, якщо в ході розробки чи виконання стратегії виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів або непередбачувані зміни середовища. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес. Причому він є безперервним, оскільки середовище, а, значить, і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коригується.

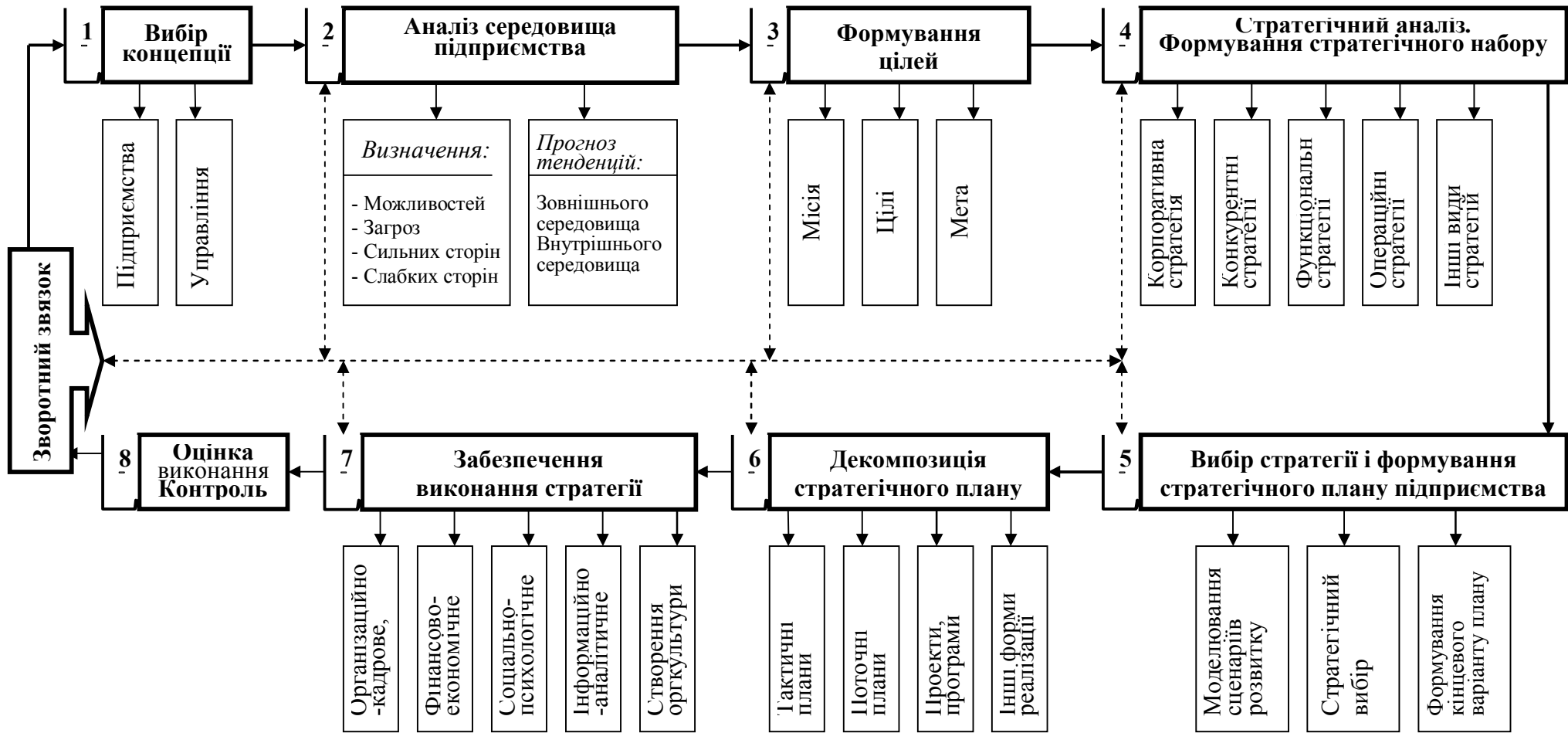


Рис. 1.1. Модель стратегічного менеджменту

Процес *реалізації* стратегії підприємства, який є основою вивчення дисципліни «Стратегічне управління», потребує принципово інших підходів ніж процес *формування* стратегії. Насамперед тому, що він переважно організаційний, тоді як формування стратегії є переважно аналітичним процесом.

**Процес реалізації стратегії підприємства** також можна розбити на певні умовні *етапи*, точніше, напрямки діяльності, які слід включати до *плану заходів по реалізації* стратегії. Найважливіші серед них, наступні.

**1. Декомпозиція**, тобто розробка на основі стратегічного плану тактичних, операційних планів, а також політики, програм, проектів, правил і процедур.

*Тактика* – похідна стратегії, конкретні середньострокові плани по раціональному використанню ресурсів в рамках стратегії, направлені на її реалізацію.

*Політика* підприємства – означає перетворення стратегії на відкриту декларацію, опис, проголошення основних напрямків його діяльності. Ансофф розглядає політику, як проголошені можливі розв'язки проблем в умовах ризику і невизначеності, але тільки у певних випадках. Мова йде про випадки, які регулярно повторюються. А тому члени колективу, знаючи політику в окремих сферах діяльності, негайно і самостійно приймають рішення без додаткових рішень зверху. Політикою, наприклад, можуть бути: політика підприємства в сфері зарплати, в сфері розподілу доходів, в сфері інвестицій тощо.

*Правила і процедури* повністю, причому письмово, деталізують політику підприємства в певних сферах діяльності, для кожного функціонального підрозділу чи певної категорії працівників, в умовах повної визначеності наступних подій чи навіть в умовах незначного ризику. Наприклад, правила внутрішнього розпорядку.

*Програми* складаються в таких же умовах, коли відомо, що дана подія відбудеться і її наслідки, як правило, відомі і являють собою розподілену по часу послідовність дій з метою координації та спрямування виконання робіт. Прикладом може бути програма пусконаладжувальних робіт тощо.

Декомпозицію проводять доти, доки цілі і функції на останньому рівні декомпозиції не стануть відповідати двом вимогам: а) виконання кожної декомпонованої функції (завдання) можна доручити конкретному структурному підрозділу підприємства чи виконавцю;

б) ступінь виконання кожної декомпонованої функції (завдання) можна виміряти за допомогою певного показника (критерію).

**2. Доведення** декомпонованих документів до конкретних виконавців: структурних підрозділів підприємства, до кожного робочого місця.

**3.** Оцінка і приведення у відповідність з новими завданнями **організаційної структури управління (ОСУ)**.

**4. Розподіл ресурсів** по структурних підрозділах та напрямках (проектах) відповідно до стратегії.

**5.** Створення системи **організаційно-кадрового забезпечення** стратегії. Прищеплення кадрам смаку до стратегічного мислення, підприємницької поведінки.

**6.** Розподіл і **делегування повноважень** по всьому ланцюгу менеджменту підприємства відповідно до стратегії.

**7.** Адекватна **організація праці і виробництва**.

**8.** Потужна **роз'яснююча робота** в трудових колективах.

**9.** Визначення критеріїв і методів **вимірювання результатів** виконання стратегії.

**10.** Створення **фінансово-економічного механізму** забезпечення стратегічного управління. Розподіл фінансових потоків. Економічні відносини між структурними підрозділами та між проектами з приводу реалізації стратегії.

**11.** Створення **соціально-психологічного механізму** забезпечення стратегічного управління та формування стратегічної поведінки персоналу.

**12.** Планування **стратегічних змін** і управління ними.

**13.** Створення **системи мотивації**, заохочення в стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки.

**14.** Створення **інформаційно-аналітичного механізму** забезпечення стратегічного управління.

**15.** Створення системи **постійної оцінки** ходу реалізації стратегії, її результативності, змін середовища підприємства.

**16.** Організація цілісної **системи контролю** за виконанням стратегії.

**17.** Організація **зворотного зв'язку** з усіма етапами процесу формування і реалізації стратегії у випадках непередбачуваних різких змін середовища, виявлення прорахунків, допущених на етапах формування стратегії.

## ТЕМА №2 СТРАТЕГІЧНІ ЗМІНИ НА ПІДПРИЄМСТВІ І ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ПРОВЕДЕННЯ

- 2.1. **Поняття, рівні і види стратегічних змін на підприємстві**
- 2.2. **Опір стратегічним змінам і види опору**
- 2.3. **Методика управління стратегічними змінами на підприємстві**
- 2.4. **Організаційне забезпечення стратегічного управління**
- 2.5. **Впровадження ОСУ стратегічного типу**

### 2.1. Поняття, рівні і види стратегічних змін на підприємстві

Виконання стратегії підприємства чи реакція на непередбачувані зміни середовища відбувається шляхом проведення адекватних стратегічних змін.

**Стратегічні зміни** – це заміна одного чи декількох елементів внутрішнього середовища підприємства (місії, цілей, ринку, товару, технології, оргструктури, персоналу тощо) іншими по змісту компонентами відповідно до стратегічного плану або під впливом факторів середовища, що несподівано змінилися і викликали необхідність коректування стратегічного плану.

Стратегічні зміни на підприємстві бувають **трьох рівнів**:

❖ **Помірні зміни** – коли підприємство виводить новий продукт на новий чи уже освоєний ринок. Тобто проходять зміни переважно в маркетингу;

❖ **Радикальні зміни** – пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в середині підприємства, зумовлені його поділом чи злиттям з аналогічною фірмою. Зміни тут відбуваються уже в номенклатурі, оргструктурі, оргкультурі тощо;

❖ **Докорінна реорганізація** – це зміни, що забезпечують перехід підприємства у зовсім іншу галузь. Тут зміни носять докорінний характер: не тільки в номенклатурі, але й у ринках збуту, складі ресурсів, технології тощо.

Стратегічні зміни розуміють як часті, іноді однократні, великомасштабні зміни. Практика ж останніх років засвідчила, що стратегічний розвиток підприємства розглядається як безперервний



еволюційний процес, в якому одна стратегічна зміна створює необхідність в інших змінах. Фундаментальні стратегічні зміни в житті підприємств зустрічаються відносно рідко, тоді як поступові і східчасті зміни (які можуть по своїй суті бути стратегічними) виникають набагато частіше. Тобто, в даний час найбільш типовою є зміна стратегії за рахунок поступових і східчастих змін.

Отже, зміни, що проводяться на підприємстві, можуть бути класифіковані за їх *масштабами* (тобто в якій мірі вони є еволюційними чи фундаментальними, революційними):

#### А. Еволюційні зміни:

- *Поступальні*. Це еволюційні зміни, що проводяться шляхом мінімальних модифікацій при незмінності стратегії в цілому.
- *Східчасті*. Це також еволюційні зміни, що вводяться і змінюють стратегію систематично, поступово, по частинах.

#### Б Фундаментальні, революційні зміни:

- *Колівальні*. Це зміни стратегії, які не мають конкретної мети або спрямованості.
- *Глобальні*. Це стратегічні зміни революційного або перетворювального характеру, що відповідають рівням радикальних змін чи докорінної реорганізації.

Поступальна або східчаста зміна — це серія поточних стійких рухів вперед, які дозволяють підприємству підтримувати свою рівновагу і діяльність у нормальному стані і звичайно впливають тільки на окремі частини системи організації в конкретний момент часу. З другого боку, фундаментальна революційна зміна є більш масштабним процесом, який приводить до перетворення всієї системи підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

#### **Ознаки еволюційних і фундаментальних змін на підприємстві**

Ознаки	Еволюційна зміна	Фундаментальна зміна
Частота проведення змін	Часто	Рідко
Рівень змін	Стійкі помірні зміни	Докорінні зміни
Масштаби поширення	На окремі елементи системи внутрішнього середовища	На всю систему внутрішнього середовища

Звичайно, підприємства зобов'язані розвивати і змінювати свою стратегію, відповідно до змін середовища. Але більшість із них схильні робитиме це поступово. Така схильність пояснюється тим, що з погляду фірми поступовою зміною легше управляти і вона менш руйнівна для функціонування підприємства, ніж фундаментальна або революційна зміна. До того ж фундаментальні зміни психологічно важче сприймаються не тільки персоналом, а навіть менеджерами. І тільки в екстрених випадках останні вдаються до фундаментальних змін.

Жодне підприємство не може ефективно функціонувати, якщо в ньому часто здійснюють фундаментальні зміни. Найбільш реальна ситуація, що цього взагалі не знадобиться, оскільки обстановка міняється не так вже швидко. Проте не слід забувати, що зміни обстановки не завжди можуть бути достатньо поступовими, щоб вистачило лише східчастих змін. Тому-то, якщо східчасті зміни не встигають за змінами обстановки, підприємство може відстати від останніх, що з часом викличе необхідність більш фундаментальних, революційних стратегічних змін.

Виходячи з *рівнів і масштабів* перетворень можна виділити наступні **види** стратегічних змін на підприємстві.

- *Перебудова організації* передбачає фундаментальну зміну підприємства, що зачіпає навіть його місію та організаційну культуру. Такі зміни можуть проводитися тоді, коли підприємство змінює галузь і, відповідно, змінюється його продукт та місце на ринку. Найбільші труднощі виникають з виконанням такої стратегії, особливо по створенню нової організаційної культури, а ще по проведенню змін у технології та у сфері трудових ресурсів.
- *Радикальні перетворення* підприємства проводяться на стадії виконання стратегії в тому випадку, якщо підприємство не змінює галузі, але при цьому в ньому відбуваються радикальні зміни, викликані, наприклад, його злиттям з аналогічним підприємством. У цьому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків вимагають сильних внутрішньо організаційних змін, що особливо стосується організаційної структури управління.
- *Помірне перетворення* здійснюється в разі, якщо підприємство виходить з новим продуктом на ринок і намагається завоювати

для нього покупців. У цьому випадку зміни торкаються виробничого процесу, а також маркетингу, особливо в тій його частині, що пов'язана із привертанням уваги до нового продукту.

- *Звичайні зміни* пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримки зацікавленості в продукції підприємства. Ці зміни не є істотними, і їхнє проведення мало впливає на зміну діяльності підприємства в цілому.
- *Незмінне функціонування* підприємства відбувається у стабільному зовнішньому середовищі, коли воно постійно реалізує одну й ту саму стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії не потрібно проводити особливих змін, тому що за певних обставин підприємство може одержувати гарні результати, спираючись на накопичений досвід. Однак при такому підході дуже важливо уважно стежити за можливими небажаними змінами у зовнішньому середовищі.

Нарешті, потрібно виділяти *сфери проведення* стратегічних змін на підприємстві:

➤ *Зміни в технологіях.* Вони пов'язані з процесом виробництва і включають базу знань і навиків, які забезпечують підприємству можливості, що відрізняють його від можливостей конкурентів. Сюди входять технічний рівень обладнання, методи і способи виготовлення продукції чи надання послуг, організація процесу виробництва і праці. Такі зміни направлені на те, щоб зробити виробництво більш ефективним, малозатратним або збільшити його обсяги.

➤ *Зміни в товарах і послугах.* Ці зміни стосуються випуску підприємством продукції чи надання ним послуг. Йдеться про цілком нові або ж модифіковані товари. Такі зміни істотно впливають на ринкові можливості підприємства.

➤ *Зміни в ринках.* Стосуються зміни ринків збуту товару або їх радикального розширення. Метою є збільшення обсягів продаж.

➤ *Зміни в персоналі.* Відносяться до змін в чисельності, складі, кваліфікації і досвіді працюючих, цінностях і підходах головним чином для того, щоб персонал став адекватним бажаному рівню підприємства, вимогам стратегічного управління, здатним досягнути стратегічної мети.

➤ *Структурні і системні зміни.* Вони пов'язані із проведенням на підприємстві суттєвих структурних змін, із перетворенням дію-

чої організаційної структури управління, зміною методології її формування і функціонування.

Стратегічні зміни, якщо вони вірно проводяться, завжди повинні носити системний характер. У силу цього вони торкаються всіх сторін діяльності підприємства. Можна виділити два зрізи, які є основними при проведенні стратегічних змін. Перший зріз - це організаційна структура, *другий* - організаційна культура підприємства.

## 2.2. Опір стратегічним змінам і види опору

Будь-яка зміна, як відомо, зустрічає опір. Тим більше – стратегічна, від проведення якої нерідко залежать людські долі. Опір – не просте відхилення, а фундаментальна проблема, яка заслуговує не меншої уваги, ніж саме формулювання стратегії. Опір виникає завжди, коли зміни не пов'язані з минулою поведінкою організації, її культурою і структурою влади.

**Опір** стратегічним змінам проявляється, як багатолікий феномен, що призводить до несподіваних затримок, непередбачених витрат, нестабільності процесу стратегічних змін, погіршення очікуваних результатів.

З погляду аналізу стратегії опір — вираз «іраціональності» підприємства, відмова від усвідомлення нового виміру реальності, ігнорування логічними доводами. Проте з позиції поведінкової теорії опір є природним проявом різних понять про розумне.

Опір виникає в ході всього процесу проведення змін.

❖ Під час проведення змін з'являються:

- зволікання з початком процесу змін;
- непередбачувані затримки в ході реалізації стратегії, що уповільнюють зміни, збільшують пов'язані з ними витрати;
- спроби втягнути персонал в загальний круговорот інших завдань або відкриті дії працівників, направлені проти змін,

❖ Після запровадження змін:

- спостерігається неминуче погіршення показників діяльності компанії, зміни далеко не відразу приводять до бажаних результатів;

- на підприємстві виникає невдоволення, ностальгія і рух за повернення до колишнього становища.

Симптоми опору стратегічним змінам можна визначити по висловлюваннях окремих менеджерів і працівників підприємства. Ось декілька таких висловлювань, зібраних в американських компаніях, що здійснювали стратегічні переривчасті зміни (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

**Симптоми опору стратегічним змінам  
за висловлюваннями персоналу**

Висловлювання персоналу	Форма опору, що проявляється даним висловлюванням
«Немає нічого страшного в тому, що поки що не вдається позбутися спаду виробництва...»	Відхилення змін
«Завтра ми все сплануємо і організуємо...»	Зволікання з проведенням змін
«Ми паралізовані аналізом...»	Недостатній контроль виконання заходів по реалізації стратегії
«Чим більше нових товарів ми продаємо, тим більше грошей втрачаємо...»	Стратегічна неефективність, бажання повернутись до попереднього стану
«Те, чого керівник не знає, не може йому зашкодити...»	Саботаж змін
«Давайте займемося справжньою роботою!»	Бажання повернутись до колишнього стану
«Стратегічний план похований в столі»	Саботаж змін

Наявність опору виявляють **шляхом** аналізу подібних висловлювань, під час співбесід з окремими працівниками чи їх групами, а ще за допомогою анкетування, а також в ході проведення нарад, зборів колективів, інших масових заходів тощо.

Опір характеризується за комбінацією **двох параметрів**:

а) за **наявністю опору** (тобто приймаються чи не приймаються зміни);

б) за **формою опору** (відкритий чи прихований).

За цими параметрами будується **матриця „зміна-опір”**, яка полегшує планування заходів по послабленню опору, оскільки дає можливість розподілити персонал підприємства на чотири категорії і застосувати індивідуальний підхід до кожної (табл.2.3).

Таблиця 2.3.

**Матриця «Зміна-опір»**

Форми опору	Ставлення до змін:	
	сприймаються	не сприймаються
Відкритий	1. Прихильники	2. Противники
Прихований	3. Пасивні прихильники	4. Небезпечні елементи

До кожної з категорій застосовують *свій підхід*:

а) на осіб, що попали в перший і третій квадранти матриці в проведенні стратегічних змін можна опиратися;

б) щодо осіб з квадрантів 2 і 4 слід з'ясувати насамперед причини неприйняття змін, провести роз'яснюючу роботу;

в) стосовно ж тих, хто і після проведеної роботи не зрозуміє чи не захоче розуміти необхідності змін, можна зробити навіть оргвиновки.

Основні *причини опору* стратегічним змінам:

- ✓ інстинкт самозбереження, що виражається в упередженому ставленні до будь-яких змін, які можуть не принести очікуваних результатів;
- ✓ збільшення невизначеності в умовах недостатньої інформованості про економічні, трудові і соціальні наслідки змін;
- ✓ очікування небезпеки і втрат: зменшення повноважень, погіршення умов і оплати праці, підвищення відповідальності, невідповідність наявних знань і навиків новим умовам;
- ✓ психологічне несприйняття нового, вроджений консерватизм, небажання змінювати звичний спосіб життя і виконання обов'язків.

А тому, приступаючи до стратегічних змін на підприємстві, треба бути готовим прикласти особливі зусилля:

а) на передбачення характеру, направленості і сили опору, форм його прояву;

б) до послаблення опору змінам;

в) на власне проведення стратегічних змін.

Виділяють наступні два основних *види опору* стратегічним змінам, які слід знати, щоб успішно проводити заходи по його послабленню.

❖ Індивідуальний опір

Індивідуальна реакція працівника на зміни залежить від його особистих якостей і гнучкості. Опір залежатиме від упевненості особи в своїх переконаннях, готовності захищати себе, від ставлення до влади, від наявності у неї почуття нового, схильності до його освоєння, навчання, від рівня консервативності тощо. Тобто всі люди різні. Одні упевнені в собі, інші схильні до турботи про себе, одні горді, інші — ні, одні активно шукають влади і престижу, інші ж до них байдужі. Деякі вже народжуються із задатками керівника, інші приречені підкорятися. Одні з народження відрізняються рідкісною цілеспрямованістю і ніколи не зраджують наміченому курсу, інші відкриті для змін і завжди готові вчитися.

І досвід, і психологічна наука стверджують, що людина чинить опір змінам, які позбавляють її відчуття безпеки.

Наприклад, коли людина:

- не упевнена у спрямованості змін на покращення її становища;
- вимушена приймати на себе ризик;
- відчуває, що в результаті змін, вона може виявитися непотрібною фірмі;
- вважає, що вона не справиться з новими обов'язками;
- відчуває, що втрачає свою особистість;
- не здатна чи не бажає навчатися новим навикам і новій поведінці.

А ще людина чинитиме опір, коли під загрозу ставляться її позиції, матеріальний стан і влада, якою вона володіє.

Наприклад, коли людина, особливо з керівного складу підприємства, очікує:

- що її частка в доходах компанії чи зарплата зменшаться;
- що її вплив на ухвалення рішень на підприємстві знизиться;
- що зміна веде до скорочення її контролю над ресурсами фірми;
- що зміна підірве її репутацію.

### ❖ Груповий опір

Реакцію групи на стратегічні зміни розглядають як сукупність переконань і очікувань більшості її членів. Якщо врахувати аксіому, що оргкультура і влада групи нерідко існують самі по собі, то з рівною вірогідністю, це можуть бути як переконання людей, що давно покинули організацію, так і тих, хто продовжує працювати. Для груп характерна стабільність і постійність, що перевершують особисті якості окремих людей. Усунути або перемістити одну людину, що чинить найбільший опір, набагато простіше, ніж змінити оргкультуру групи або позбавити її влади.

У менеджерів і працівників, об'єднаних в групи за спільністю обов'язків, що працюють над одними і тими ж завданнями, з часом розвиваються спільні погляди, виробляються схожі поведінкові норми.

В таких групах встановлюються свої норми і системи цінностей, які заохочують одні типи поведінки і не схвалюють інші. Наприклад, в деяких фірмах і бюрократичних системах ідея не «розгойдувати човен» зведена в ранг безперечного постулату. В новаторських фірмах, навпаки, «погано все, що не нове».

Групи визначають те, що соціологи називають моделлю реальності — яка поведінка приносить бажані результати, а яка ні.

В групах виробляється лояльність до її культури, яка сумісними зусиллями захищається від вторгнення і впливу інших культур.

Наука і звичайні спостереження стверджують, що групи:

- об'єднуються і поводяться як окремі центри влади всередині підприємства;

- прагнуть накопичення влади і впливу;
- вперто захищають свої позиції.

Отже, правомірно зробити висновок, що групи чинитимуть опір змінам прямо пропорційно тому, наскільки останні:

- загрожують владі групи;
- порушують прийняті в групі цінності і норми;
- базується на інформації, яка вважається недоречною;
- засновані на моделі дійсності, відмінної від сповідуваного в групі світогляду.

На опір стратегічним змінам суттєво впливає **швидкість цих змін**.



Основні характеристики опору, як не можна краще, визначив Н. Макіавеллі, який стверджував, що опір змінам пропорційний ступеню відмінності нової культури та/чи структури влади від колишньої.

При даному рівні переривчастості, *опір буде обернено пропорційним до часу*, протягом якого проводяться зміни.

Це в певній мірі пояснюється тим, що при поступовому, повільному проведенні змін, в кожний даний момент часу зачіпається тільки одна частина підприємства. Опір носить місцевий характер і не знаходить підтримки з боку підрозділів, чії функції і задачі залишилися незмінними.

### **2.3. Методика управління стратегічними змінами на підприємстві**

Наука і світова практика виробила цілий арсенал методів подолання опору стратегічним змінам і впровадження їх в життя. Найбільш поширеними *методами*, що застосовуються при проведенні стратегічних змін на підприємстві можуть бути наступними:

➤ *Примушування* – застосовується коли стратегічні зміни проводять під значним адміністративним тиском. Результативні в умовах гострого дефіциту часу. Переваги – швидкість, а, значить, економія ресурсів. Недоліки – значний опір, великі моральні і матеріальні втрати, негативні, як правило, соціальні наслідки.

➤ *Переконання і залучення* – має місце, коли персонал переконують в необхідності змін і навіть залучають до співпраці. Застосовується, як правило, в комбінаціях з послідовними методами і в тих же умовах. Переваги – персонал іде на зміни свідомо, поводить-ся добросовісно, а отже сприяє змінам. Недоліки – повільність.

➤ *Адаптаційний* – коли створюють умови для привикання до змін. Застосовують в умовах достатнього запасу часу і високої передбачуваності середовища. Переваги – невисокий опір і легкість проведення змін. Недоліки – повільність змін.

➤ *Кризовий* – коли зміни проводять у надто мінливому і не передбачуваному середовищі, що загрожують існуванню підприємства. Тобто проводять в умовах загрози виживанню. Переваги – низький опір, оскільки страх перед банкрутством вищий ніж перед змінами, має місце підтримка змін. Недоліки – ризик провалу.

➤ Метод *управління опором* – застосовують тоді, коли часу для проведення змін більше, щоб не застосовувати примушування, але менше, щоб застосовувати адаптаційний метод. Тобто застосовується в умовах помірної терміновості змін, при переривчастих змінах середовища, що постійно повторюються. Переваги – невисокий опір, пристосування до часу, значне зростання досвіду. Недоліки – складність, оскільки має місце поетапний плановий підхід, причому планування і проведення змін відбувається майже одночасно.

Для подолання опору і проведення стратегічних змін, залежно від ситуації і організаційної культури, що існує чи формується, менеджери використовують наступні **стилі керівництва**:

- **Конкурентний** – акцент робиться на силу, примус, людину просто заставляють без особливих роз'яснень поступати так, як вимагає стратегія. Розв'язання такого конфлікту передбачає наявність переможця і переможеного.

- **Компроміс** – помірна наполегливість менеджерів, намагання роз'яснити і порозумітись, навіть скооперуватись з тими, хто виступає проти змін.

- **Співробітництво** – менеджери проводять зміни на основі кооперації з тими, хто чинить опір.

- **Пристосування** – намагання співпрацювати з опонентами при дуже слабкому наполяганні на проведенні змін.

- **Самоліквідація** – менеджери навіть не шукають шляхів співробітництва з тими, хто чинить опір і не проявляють особливої наполегливості у проведенні змін, має місце самоплив.

Проведення стратегічних змін має становити єдиний **процес їх реалізації**.

Відомі вчені світового рівня стверджують, що розробка і запровадження змін можуть бути значно полегшені і успішніші при *організації* процесу, що включатиме в обов'язковому порядку наступні головні **етапи**:

#### 1. *Аналіз поточної ситуації*

Тут необхідно точно виявити проблеми і загрози, котрі потребують стратегічних змін, їх динаміку і причини, визначити шляхи використання можливостей і сильних сторін, потім зробити набір і встановити послідовність необхідних змін, спрогнозувати результати.

## 2. *Аналіз чинників ситуації*

Розрізняють задані і незадані чинники ситуації.

*Задані чинники* пов'язані з даною конкретною зміною. Вони включають:

- набір відомостей, необхідних для розробки і запровадження зміни;
- встановлюють темпи, з якими повинна вводитися дана зміна;
- визначають ресурси необхідні для проведення зміни;
- розмір зобов'язань, необхідних для проведення зміни;
- визначення сили і форм опору зміні, та шляхів його подолання.

*Незадані чинники*, що не пов'язані з даною конкретною зміною, а є відносно постійними в часі. Такі чинники включають:

- існуючі норми щодо зобов'язань;
- відношення чинника зміни до мети зміни;
- стиль керівництва особи, яка буде організовувати зміну.

## 3. *Вибір стратегії зміни*

Проводиться вибір найбільш прийнятної стратегічної зміни у ситуації, що склалася. Розробляється план її проведення, який узгоджується з результатами аналізу поточної ситуації.

## 4. *Управління зміною, контроль за впровадженням*

Вживаються організаційно-кадрові, фінансово-економічні, соціально-психологічні та інформаційні заходи по впровадженню зміни, оперативно виявляються несподівані проблеми з реалізацією і вживаються адекватні заходи, а також оцінюються успіхи і невдачі зміни стратегії і робляться відповідні уроки, що враховуються при організації наступних змін.

Впровадження стратегічних змін є, мабуть, найфундаментальнішим компонентом стратегічного управління, а тому кожний крок у формуванні стратегії, повинен бути націленим на можливість реалізації.

Процес проведення змін носить суперечливий характер: разом з рушійними силами змін діють і стримуючі сили. Хоча у кожному конкретному випадку є унікальне співвідношення рушійних і стримуючих сил. Можна виділити навіть деякі типові ситуації, коли виникають труднощі з проведенням змін, а саме:

- коли заплановано два і більше видів змін, а тому можливі ускладнення в забезпеченні їх взаємоузгодженості і взаємодоповнюваності;
- великі зміни, звичайно ж, необхідні, але при цьому має місце висока ймовірність великого опору;
- в результаті зміни ймовірно виникне проблема часткового звільнення і перенавчання персоналу тощо.

## 2.4. Організаційне забезпечення стратегічного управління

Реалізація стратегії, проведення стратегічних змін, адаптація до несподіваних змін середовища немислимі без певних організаційних заходів, без формування адекватних стратегічних організаційних структур управління.

**Організаційні відносини** – це частина відносин управління або це комплекс стійких, свідомо утворених взаємозв'язків елементів виробничо-управлінської системи, які виникають і розвиваються в процесі функціонування та розвитку підприємства. Організаційні відносини на підприємстві багаточисельні і мають складну структуру: формальні і неформальні, лінійні та функціональні, субординаційні (вертикальні) та координаційні (горизонтальні), внутрісистемні та міжсистемні, галузеві та міжгалузеві тощо.

**Організаційне забезпечення стратегічного управління** (ОЗСУ) означає адаптацію існуючих *організаційних відносин* до вимог стратегічного управління і створення нових, адекватних стратегічному рівню управління та їх використання в стратегічному управлінні. Іншими словами, **ОЗСУ** – це зміна і створення такої сукупності структурних та динамічних *організаційних взаємовідносин* елементів виробничо-управлінської системи на підприємстві (субординаційних і координаційних, лінійних і функціональних та інших організаційних зв'язків і систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, втілених у внутрішні нормативні документи), за допомогою якої підприємство зможе максимально використати можливості і сильні сторони середовища і досягнути стратегічних цілей за допомогою обраних стратегій.

**Метою ОЗСУ** є формування стратегічного *організаційного* потенціалу, спроможного забезпечити стратегічний розвиток підприємства. Формування такого потенціалу відбувається в наступ-

ний спосіб: а) стратегічна орієнтація підприємства і його ОСУ, які здатні забезпечити досягнення стратегічних цілей; б) організація діяльності підприємства відповідно до встановлених цілей та стратегій; в) впровадження стратегічного управління з перебудовою всіх ланок на стратегічний режим роботи; г) реорганізація ОСУ відповідно до прийнятих стратегій і стану середовища.

**Об'єктом впливу ОЗСУ** є окремі організаційно оформлені елементи управління відповідно до обраних стратегій. Найголовнішим об'єктом впливу ОЗСУ є найбільш консервативна, інерційна складова системи управління – *організаційна структура управління (ОСУ)*, оскільки вона може слугувати основним інструментом сприяння чи гальмування стратегічного розвитку підприємства.

**Організаційна структура управління (ОСУ)** – це система впорядкованих посад, повноважень, відповідальностей і завдань, яка дає змогу підприємству здійснювати свою управлінську, а, відтак, виробничо-фінансову діяльність.

ОСУ, залишаючись найбільш консервативною складовою системи управління, все ж мають чітко виражену тенденцію змін. Досвід розвинутих країн засвідчив поступовий перехід від традиційних лінійних, функціональних і лінійно-функціональних, тобто жорстких організаційних структур управління, направлених на поточну прибутковість, до ОСУ з більш-менш автономними, гнучкими підрозділами різних типів, спрямованими на розвиток.

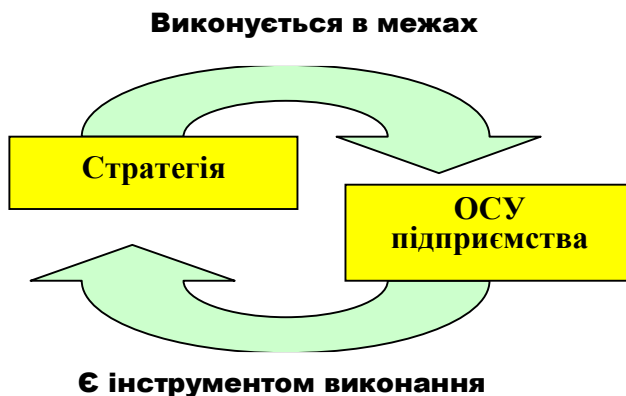
Причиною таких змін є втрата підприємствами, особливо великими, гнучкості, відставання їх реакції на прискорення змін у зовнішньому середовищі. Тому-то створення *автономних підрозділів* – це спроба поєднати в одній ОСУ керованість центральних органів управління підприємством (координація різноманітних видів діяльності), та підприємницьку гнучкість невеликих автономних організаційних формувань.

Таким чином, *класичні ОСУ*, зорієнтовані на поточну діяльність, тобто на прийняття стандартних рішень. Вони, як правило, більш стабільні, створені за лінійним чи функціональним принципом, ієрархічні, централізовані з чітким розподілом і документальним закріпленням управлінських повноважень. Контроль – переважно адміністративний, централізований і спеціалізований за сферами та ланками.

*Стратегічні ОСУ* зорієнтовані на невідкладну реакцію на зміни у зовнішньому середовищі і характеризуються значно біль-

шою децентралізацією, гнучкістю, універсальністю в діяльності окремих ланок. Лінійно-функціональні підрозділи тут можуть доповнюватися автономними ланками, створеними під певну мету, під певний проєкт. Стратегічні ОСУ, крім того призначені досягати балансу між стратегічною та поточною діяльністю менеджерів. Стратегічні ОСУ, отже, достатньо складні і потребують високого рівня менеджменту.

Між ОСУ і стратегією існують тісні взаємозв'язки, на що вказував ще на початку 60-тих років минулого сторіччя А.Чендлер. Він, зокрема, стверджував, що вслід за стратегіями неодмінно йдуть зміни в ОСУ. Зв'язок між стратегією і ОСУ можна продемонструвати найпростішою схемою (рис. 2.1).



*Рис. 2.1. Схема взаємозв'язку між стратегією і ОСУ*

Стратегія виконується в межах певних ОСУ підприємства і в той же час ОСУ є інструментом виконання стратегії. Організаційна структура, отже, може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його. Але і стратегія теж може або сприяти розвитку підприємства або стримувати його.

Розглянемо окремі варіанти ОСУ стратегічного типу.

## 2.5. Впровадження ОСУ стратегічного типу

Природний розвиток організаційних структур управління, особливо з впровадженням стратегічного менеджменту, породив цілий ряд типів стратегічних ОСУ. Приведемо їх коротку характеристику.

❖ *Адхократичні ОСУ* – постійно змінюються під впливом середовища, широко використовують методи командної праці, вимагають від виконавців універсалізації знань та навичок, не визнають авторитетів, окрім тих, які базуються на знаннях, кваліфікації чи досвіді. Адхократія приходить на зміну бюрократичним, класичним ОСУ, вона – антипод бюрократії, заперечує основні класичні принципи менеджменту: чіткий поділ праці та спеціалізацію, жорстке закріплення посад і обов'язків за виконавцями, ієрархічність управління тощо.

Найчастіше використовується у колективах, що працюють у невизначених, мінливих умовах. Зокрема, найбільш ефективні у бізнес-структурах, до яких входять працівники творчих професій, приміром, науковці. Слід особливо наголосити, що адхократичними повинні бути практично всі підрозділи, що займаються розробкою стратегій, оскільки ця діяльність відзначається творчістю, потребує інноваційних рішень не визнає усталеності в підходах.

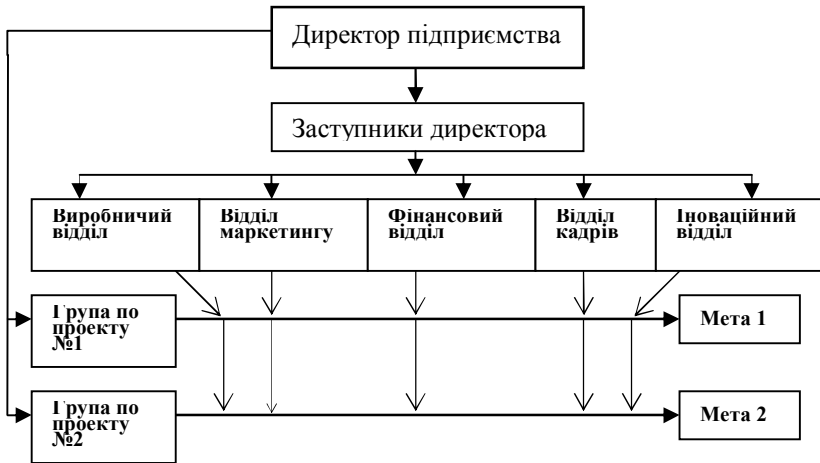
❖ *Матричні ОСУ* – це органічне поєднання *цільової* орієнтації на досягнення конкретних результатів зі збереженням чітко виражених функціональних, часових і територіальних аспектів діяльності, шляхом доповнення лінійно-функціональної структури наступним: а) подвійним підпорядкуванням «цільових груп» і відповідних управлінських ланок лінійно-функціональної структури; б) тимчасовістю, обмеженістю термінів існування, оскільки з досягненням мети ці структури ліквідуються.

Матричні структури застосовуються при розробці стратегій, при диверсифікації виробництва, створенні нового продукту, новій програмі тощо. Головний структуроутворюючий елемент матричних ОСУ – мета, досягнення якої покладається на цільову групу. До такої групи входять представники різних функціональних структур підприємства, що сприяє комплексному підходу до вибору способів досягнення мети під яку створено дану цільову групу (рис.2.3).

Основне правило матричних ОСУ: а) керівник проекту – що і коли робити? б) керівник-функціонал – хто і як робити?

Переваги матричних ОСУ: створення організаційних умов для прискорення досягнення мети проекту, висока гнучкість, динамічність структури, швидка стратегічна реакція, ефективна координація робіт і оптимізація використання ресурсів, інноваційність. Зниження навантаження на вище керівництво.

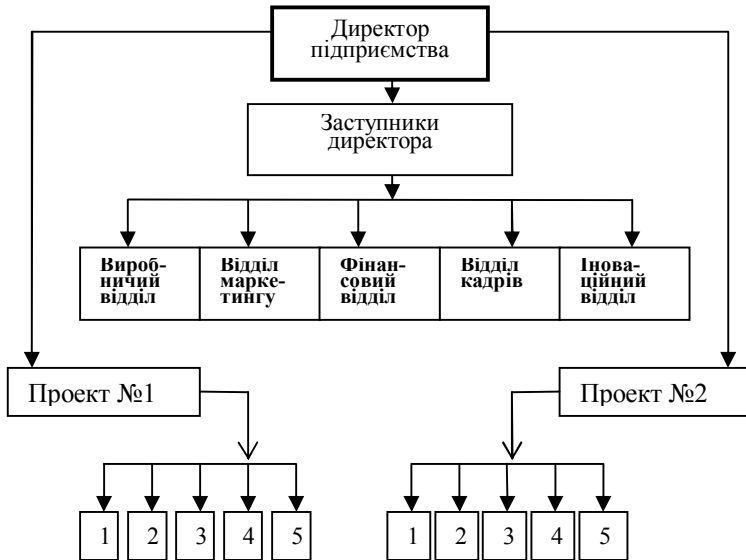
Слабкі сторони матричних ОСУ: порушення єдності в управлінні (дуалізм), труднощі у здійсненні балансу влади і відповідальності, збільшення управлінського персоналу, соціально-психологічні проблеми пов'язані зі створенням ефективніше працюючої групи тощо.



*Рис.2.3. Схема матричних ОСУ*

❖ **Проектні ОСУ** направлені на виконання окремих проектів і тому схожі з матричними. Мета їх створення: генерація нових ідей як основи розвитку, введення цих ідей у повсякденну діяльність, щоб вони ставали частиною оперативної роботи, сприяння проникненню нових стратегічних ідей в існуючі на підприємстві правила і процедури тощо. Схематично проектні ОСУ можна зобразити наступною схемою (рис. 2.4).





**Рис.2.4. Схема проектних ОСУ, побудованих за лінійно-проектним принципом**

(де 1,2,3,4,5 – групи відповідно виробничі, маркетингові, фінансові, кадрові, інноваційні)

*Організація створення проектних ОСУ:*

- Об'єднання частини ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових) в рамках окремих проектних груп, орієнтованих на розв'язання конкретних проблем.
- Надання цим групам певної самостійності (автономії).
- Запровадження необхідної мотиваційної системи.
- Налагодження певної системи інформації.

Проектні ОСУ (проектні групи) створюються у наступних формах:

- Як самостійна ланка підприємства, приміром, венчур, відділення т.д.
- Як дочірня фірма.
- Входити до апарату управління як один із підрозділів. Таку форму ще називають лінійно-проектна структура.

*Засади створення органів координації* для розробки і управління проектами:

1. формується новий спеціальний орган, який вводить до складу діючої ОСУ за лінійно-проектним принципом як один з відділів апарату управління або ж має вигляд координаційної ради чи комісії, до складу яких входять представники виконавців і співвиконавців;
2. наділяється спеціальними повноваженнями діючий підрозділ підприємства, приміром, відділ розробок (конструкторський) чи відділ стратегічного планування тощо залежно від характеру більшості проектів.

Переваги проектних ОСУ: гнучкість структури управління, швидке реагування на зміни, чітка інтеграція і координація функціональних ланок тощо.

Слабкі сторони: труднощі узгодження керівників проектів і функціональних служб, труднощі управління проектами, підбору керівників для них т.д.

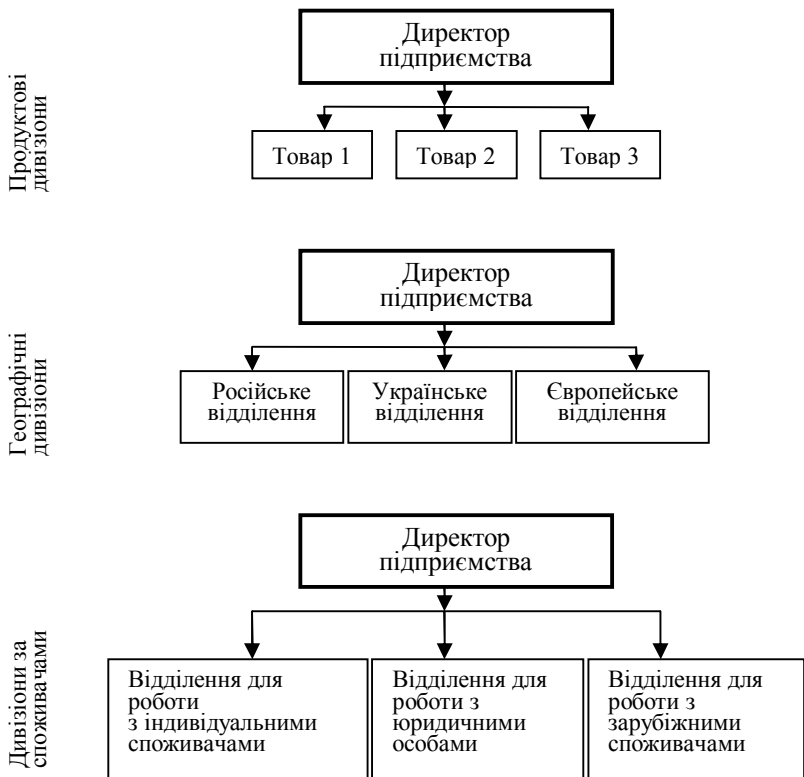
❖ *Дивізійна ОСУ* - це створені, шляхом делегування повноважень, децентралізовані ланки (дивізії) за певними ознаками: за товарами, за споживачами, за географією тощо (рис. 2.5).

Інколи в одній ОСУ можуть поєднуватись різнотипні дивізії діяльність яких координує спеціальний орган. Дивізії з часом формують власні апарати управління.

*Переваги* дивізійних ОСУ: швидке пристосування до змін середовища, децентралізація управління, прискорення прийняття рішень, краща координація, націленість на кінцевий результат і т.д.

*Слабкі сторони:* дублювання функцій управління в кожному дивізії, зростання витрат на управління, конгломерація виробництва і втрата на синергізмі, намагання дивізій отримати повну незалежність може привести до розвалу підприємства.

❖ *Стратегічні бізнес-центри* як тип ОСУ – це організаційно оформлена на великому підприємстві найменша виробничо-управлінська одиниця, для якої можна налагодити облік витрат, інвестицій, доходів та розробити самостійну стратегію. Розробляти конкурентну стратегію для кожного стратегічного бізнес-центру (СБЦ) запропонували менеджери „General Electric”.



**Рис. 2.5. Схема дивізіональних ОСУ**

*Суть концепції СБЦ:* на великих підприємствах функції стратегічного управління передаються у їх підрозділи, які стають стратегічними бізнес-центрами. Тобто, йдеться про децентралізацію внутрішнього стратегічного управління. Можна сказати, що СБЦ – це організаційно і юридично оформлена стратегічна одиниця бізнесу (СОБ), якій підприємство надало право формувати і реалізовувати конкурентну стратегію.

Розрізняють два види СБЦ:

- Децентралізовані ОСУ з повністю незалежними СБЦ, тобто з фінансовим самообслуговуванням.

- Децентралізовані ОСУ з частково незалежними СБЦ, де відбувається перехресне фінансування – централізоване і самофінансування.

*Переваги* створення ОСУ у формі СБЦ: а) висока можливість врахування умов середовища на рівні підрозділу; б) оперативність у прийнятті рішень; в) можливість ширшого залучення до планування персоналу; банкрутство окремого СБЦ не руйнує підприємство тощо.

*Слабкі сторони:* а) загроза „поховання” корпоративної стратегії підприємства лавиною стратегічних планів СБЦ; б) загроза заміни корпоративних цілей неузгодженими цілями СБЦ; в) окремий СБЦ може виявитися неспроможним визначити справді ефективну стратегію розвитку; г) СБЦ – додатковий, зайвий рівень управління; д) можлива неузгодженість у діях керівників центрального рівня і СБЦ; д) можлива конкуренція між СБЦ за кредити, за прихильність вищого керівництва.

❖ **Централізовані формування** в стратегічних ОСУ суттєво змінюють традиційні уявлення про центральні органи управління підприємством в сторону децентралізації, на користь автономізації організаційних підрозділів нижчого рівня. І все ж великі можливості невеликого але сильного центру, який координує загальні зусилля всіх організаційних структур на досягнення стратегічних цілей, в умовах формування стратегічних ОСУ, залишаються.

Обов'язки вищих органів управління підприємств, що працюють у стратегічному режимі управління, наступні:

- Виконання функцій внутрішнього *консультаційного* центру, який насамперед забезпечує аналітичні, методичні і навчально-консультаційні функції.
- Виконання функцій *координаційного* центру, що дає змогу досягти синергетичного ефекту від скоординованої діяльності різних структур.
- Виконання *представницьких* функцій підприємства.

На певному етапі розвитку стратегічного управління, в рамках центральних органів управління підприємством, появляються так звані *штабні оргструктури* двох видів:

- Штаби – консультаційно-дорадчі формування, які не мають розпорядчих повноважень, а лише готують рішення.

- Штаб-квартири – централізований апарат управління, де приймаються основні стратегічні рішення зі стратегічного управління: з формування і реалізації стратегій, розподілу ресурсів, визначення науково-технічної політики, формування і розстановки кадрового потенціалу, розподілу прибутків, структурних змін, мотивації, з виховної роботи, зовнішніх зносин підприємства тощо.

Штаб-квартира виражає лінійно-штабну структуру управління з вертикальним поділом ОСУ на різні рівні управління. В невеликих підприємствах створюється два рівні – стратегічний і тактичний. У великих рівнів може бути більше. Зокрема такі: а) директор зі штаб-квартирою і його заступники з відповідними функціональними підрозділами становлять стратегічний рівень; б) автономні формування (дивізіони, СБЦ тощо) – тактичний рівень; в) виробничо-збутові структури – оперативний рівень.

Що стосується звичайних штабів при керівниках підприємства, то на практиці вони намагаються вийти за рамки своїх повноважень дорадчих формувань шляхом: а) впливу через керівника підприємства, якого переконують до певних дій; б) підготовки розпоряджень штабом в умовах некомпетентності керівника і підлеглих у певних питаннях; в) застосування санкцій, чи видача наказів; г) підміна бездіяльних лінійних чи функціональних керівників тощо.

❖ *Дорадчі (колегіальні) структури* – це форми залучення спеціалістів до розробки і організації виконання стратегій. Вони не мають жорсткого оформлення, можуть бути або постійно діючими або тимчасовими, різними за статусом, повноваженнями, завданнями, фаховим представництвом у них спеціалістів, створюватись вони можуть у формі комісій, бюро, комітетів, рад, колегій, цільових груп тощо. Дорадчі структури можна розділити на види:

- Інформаційні – для інформування персоналу про прийняті стратегічні рішення, про очікувані стратегічні зміни і т.д.
- Дорадчі – для вивчення певних проблем і надання відповідних консультацій
- Співрозробники рішень – для надання допомоги вищому керівництву у розробці стратегій, стратегічних рішень.
- Контрольні – для відслідковування ходу виконання стратегій.

Переваги дорадчих структур: спільна робота фахівців різних сфер, покращення координації діяльності лінійних та функціональних ланок, представники яких беруть участь в роботі цих структур, зростає фаховий рівень розробок і рішень і таке інше.

Слабкі сторони: втрата часу в дискусіях, додаткові витрати, можлива підміна певних керівників і перекладання ними відповідальності на колегіальний орган, недостатній рівень відповідальності цих структур тощо.

❖ **ОСУ вертикальної інтеграції** створюються з метою розширення сфери впливу в галузі, зміцнення конкурентної позиції шляхом інтеграції виробництва з постачанням чи збутом. Розрізняють наступні види вертикальної інтеграції:

- Конічна інтеграція – коли підприємство шляхом купівлі чи злиття підприємств створює власні потужності по постачанню (інтеграція назад) та по збуту (інтеграція вперед).

- Квазіінтеграція – коли підприємство взаємодіє з підприємствами (закупує сировину чи збуває продукцію), в яких володіє певною частиною капіталу, приміром, у акціях.

- Контактна інтеграція – коли укладаються довгострокові договори, які дають змогу формувати стабільні зв'язки між підприємствами.

*Переваги* вертикальної інтеграції: а) усуваються негативні сторони повної інтеграції, коли, приміром підприємство входить в концерн з повною чи частковою втратою прав юридичної особи; б) гарантовані поставки і збут; в) зменшення витрат на пошуки ресурсів і збуту; г) можливості розширювати виробництво і підвищувати ефективність і т.д.

Слабі сторони: а) збільшення адміністративних витрат; б) гарантований збут і постачання ведуть до самозаспокоєння; в) сильна взаємозалежність у вертикальному ланцюгу може привести до «ланцюгового» банкрутства, при негативних процесах в одній із ланок; г) окремі структури, що безпосередньо не приймають на себе механізми конкуренції, втрачають стимул і відстають тощо.

❖ **Мережеві ОСУ** утворюються для взаємодії з окремими елементами турбулентного зовнішнього середовища з метою кращого використання його можливостей, а також для ефективної реструктуризації внутрішнього середовища з метою кращого використання його сильних сторін, задля досягнення стратегічних цілей. Основою таких мережевих ОСУ є чітко визначені, цілеспрямовані

та структуровані зв'язки, що оформляються у вигляді різного типу *контрактів* і мають суто ринкову спрямованість, базовану на добровільних засадах (навіть внутрі підприємства). Така контрактна форма зв'язків більш гнучка і саме цим відрізняється від ієрархічної, де взаємозв'язки регулюються за допомогою внутрішніх правил, інструкцій тощо. Мережеві структури породжують ринкові відносини навіть всередині підприємства.

Найбільш поширені *типи мережевих ОСУ* наступні:

➤ Вертикально інтегровані зовнішні мережеві об'єднання: а) інтегровані «назад», коли підприємство утворює контрактну мережу з постачальниками; б) «вперед» - коли підприємство утворює добровільну мережу з торгівельними організаціями.

➤ Динамічні багатоструктурні мережі: а) зовнішні, коли через спеціально утворений координаційний центр добровільно, на контрактній сонові, об'єднуються виробники певних товарів, розробники, постачальники, банки, торгівельні організації тощо; б) внутрішні динамічні мережі, коли, знову ж таки, через внутрішній координаційний центр, на ринковій основі, здійснюється координація між структурними формуваннями підприємства.

❖ *Суміщені ОСУ* мають місце, коли великі багаторівневі вертикально інтегровані структури включають в себе різноманітні організаційні формування – дочірні, та «материнські» підприємства, СБЦ, дивізіони – які створені за різними принципами і кожне з яких має свою власну організаційну структуру.

❖ *Віртуальні структури* – це формування, що не потребують наявності реального фізичного простору для організації виробництва, а здійснюють свою діяльність за допомогою інформаційних технологій. Вони, як правило працюють за мережевим принципом, тобто мають невеликий штат працівників, зате розгалужену мережу зовнішніх партнерів. Традиційні ОСУ при цьому, перестають відігравати визначальну роль. Однак є сфери, приміром, матеріальне виробництво державні та муніципальні організації тощо, які повністю перетворити на віртуальні неможливо, хіба що запровадити деякі адекватні зміни у виробничо-управлінській системі.

Розглянувши основні види стратегічних ОСУ, слід зазначити, що ідеальних організаційних структур не існує. Існує лише тенденція переходу від статичних до динамічних структур, здатних забезпечити невідкладні реакції на несподівані і різкі зміни зовнішнього середовища. Проблема підприємств – знайти адекватні викликам часу, ефективні стратегічні організаційні структури управління.

## ТЕМА №3 УЧАСНИКИ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ

- 3.1. *Поняття стейкхолдерів як учасників процесу впровадження стратегічних змін на підприємстві та їх вплив на цей процес***
- 3.2. *Визначення, градація і врахування інтересів стейкхолдерів при підготовці і проведенні стратегічних змін на підприємстві***
- 3.3. *Особливості управління системою зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів***
- 3.4. *Розвиток стратегічного партнерства в процесі реалізації стратегії***

### **3.1. Поняття стейкхолдерів як учасників процесу впровадження стратегічних змін на підприємстві та їх вплив на цей процес**

Успіх проведення стратегічних змін на підприємстві в значній мірі буде залежати від консолідації зусиль всіх учасників цього складного процесу. Йдеться насамперед про партнерів, тобто про так званих стейкхолдерів. Назва походить від англ. stakeholder – групи впливу або групи підтримки, хоча стейкхолдерами можуть бути також окремі особи. Існує чимало визначень стейкхолдерів, або, як їх іноді називають, "учасників коаліції". Проте в контексті теми можна дати наступне визначення.

**Стейкхолдери** – це партнери підприємства в широкому розумінні, тобто фізичні і юридичні особи, які в певній мірі зацікавлені у його розвитку, здатні впливати на нього, можуть і повинні бути використані як учасники процесу впровадження стратегічних змін.

До числа стейкхолдерів підприємства можна віднести: компаньйонів, власників і співвласників фірми, в т.ч. акціонерів, постачальників, органи місцевої влади, профспілкові органи, партії і громадські організації, засоби масової інформації, а також менеджерів і весь персонал фірми, – тобто всіх, хто в якійсь мірі зацікавлений в успішному розвитку підприємства. Названі учасники і групи впливу в свою чергу можуть об'єднуватися між собою в певні



неформальні коаліції, інтегральний вплив яких на підприємство слід обов'язково враховувати.

Відносини між стейкхолдерами можуть носити не тільки кооперативний, але і конкурентний характер, що також слід враховувати. І, нарешті, всіх стейкхолдерів можна розглядати як складну систему, що знаходиться в стані динамічної рівноваги з середовищем підприємства, є його частиною, і суттєво впливає на нього. Таку систему по відношенню до конкретного підприємства іноді називають «коаліцією впливу», або «коаліцією учасників бізнесу». Перефразовуючи на наш випадок – «коаліцією впливу на процес проведення стратегічних змін».

Стейкхолдерів можна *класифікувати* на певні категорії:

а) - групи впливу, що фінансують підприємство (наприклад, власники, акціонери);

б) - менеджери, які керують ним;

в) - персонал, що працює на підприємстві (принаймні та його частина, яка зацікавлена в досягненні стратегічної мети підприємства);

г) - економічні партнери, переважно зовнішні (постачальники, покупці, компаньйони);

д) - органи місцевої влади (ради, держадміністрації і їх регулюючі та контролюючі органи);

ж) - партії, громадські організації і засоби масової інформації, що заінтересовані в діяльності підприємства тощо.

Кожну з цих груп відрізняє специфіка їх діяльності, можливості впливу на підприємство і заінтересованість в ньому, що значно ускладнює роботу по консолідації їх зусиль на сприяння стратегічним змінам.

Максимальне задоволення інтересів стейкхолдерів є головним мотивуючим началом їх активного сприяння проведенню стратегічних змін на підприємстві. На жаль, задіяти цей мотив на практиці достатньо складно, оскільки різноманітність і перетин інтересів стейкхолдерів часто породжує умови для конфлікту цих інтересів.

Можна привести основні *типові приклади конфліктів*, в основі яких лежать інтереси стейкхолдерів:

✓ Довгострокова стратегія зростання може вступити в конфлікт з короткостроковими потребами досягнення ефективності того чи іншого проекту, зростанням рівня заробітної плати, дивідендів, рухом грошових коштів тощо. Може, примі-

ром, існувати конфлікт між стратегією зростання підприємства і намаганням більшості акціонерів отримувати високі дивіденди на акції.

✓ Бажання компанії масово розширяти ринки може суперечити бажанню стейкхолдерів, щоб фірма випускала високоякісні продукти, добре обслуговувала покупців.

✓ Інвестиції в нову технологію і автоматизацію можуть привести до втрати робочих місць.

✓ Суспільне володіння акціями може конфліктувати з необхідністю фірми тримати в секреті показники прибутків і структури капіталу.

✓ Додаткові внески в нерухомість і устаткування можуть не співпадати з бажанням керівництва бути незалежним від тих, хто забезпечує фінансування, хоч засобів для інвестицій не вистачає.

✓ Залучення професійних експертів в маленькій компанії може вступити в конфлікт з бажанням власника (або керівника) зберегти контроль та імідж.

✓ Проведення стратегії економії на витратах може суттєво знижувати гарантії зайнятості тощо.

Навіть з цього невеличкого списку видно, що подібні конфлікти стейкхолдерів помітно гальмуватимуть процес проведення стратегічних змін на підприємстві. А тому важливим завданням менеджерів є розуміння очікувань різних груп стейкхолдерів, прогнозування конфліктів їх інтересів і максимальне узгодження та запобігання останнім.

Групи впливу мають в своєму розпорядженні цілий набір засобів впливу на підприємство. При цьому в них є три **варіанти дії**. Вони:

- можуть залишитися в справі і, як від них і очікується, внести свій внесок, щоб справитися із стратегічною зміною;
- можуть піти, якщо вважають себе нездатними значно вплинути на стратегічну зміну;
- можуть залишитися і, використовуючи своє впливове становище, робити спроби змінити систему у своїх інтересах.

**Результативність** дії групи впливу на стратегічні зміни залежить від поєднання:

- рівня її влади;
- бажання бути почутою і досягти конкретної мети;

- політичної майстерності, уміння переконувати і добитися свого в ході представлення особам, що ухвалюють рішення, суті проблеми, яку вони бачать і бажаних змін.

Особливі можливості впливу на підприємства мають стейкхолдери в особі **державних органів**. Від імені держави в рамках законодавства вони можуть:

- регулювати діяльність підприємства допустимими методами;
- націоналізувати компанію і накласти на неї соціальні зобов'язання як на державну власність;
- демократизувати підприємство шляхом введення робітників, представників споживачів та інших груп впливу в його структуру, що ухвалює рішення;
- використовувати різні групи впливу і установи, щоб схилити підприємство до зміни стратегії;
- довірити фірмі робити те, що найбільш прийнятне для суспільства і корисне для неї;
- стимулювати підприємство на проведення стратегічних змін економічно;
- створити ринкові умови, щоб забезпечити стимулювання змін споживачами.

Стратегічні зміни сильно впливають на ряд стейкхолдерів і тому, зрозуміло, залишатися безучасними вони не можуть. До того ж для відстоювання своїх інтересів вони мають значні можливості. А тому ігнорувати стейкхолдерів, як учасників процесу впровадження стратегічних змін на підприємстві, дуже небезпечно. Це може призвести не тільки до суттєвого зростання вартості проведення зміни – вона може взагалі не відбутися. Отже з стейкхолдерами слід систематично співпрацювати, знати і зважати на їх інтереси. Звісно ж, бажання кожної сторони прийняти конкретний ризик може бути різним, проте зазвичай вдається досягти компромісу.

### 3.2. Визначення, градація і врахування інтересів стейкхолдерів при підготовці і проведенні стратегічних змін на підприємстві

Зважаючи на суттєві можливості впливу на підприємство стейкхолдерів в ході проведення стратегічних змін, слід особливу увагу приділити виявленню цих можливостей та інтересів і максимальному врахуванню останніх.

Аналіз системи стейкхолдерів включає ідентифікацію, систематизацію, градацію основних стейкхолдерів, оцінку їх мети, можливостей і мотивацій, збір інформації про них, використання цих знань в процесі стратегічного управління. Робота зі стейкхолдерами має на увазі контакти, комунікації, проведення переговорів, з метою отримання найбільшої вигоди для підприємства.

На відміну від аналізу стейкхолдерів, що проводиться в ході стратегічного планування, стратегічне управління передбачає безпосередню взаємодію з ними. На практиці обидва процеси перетинаються.

Для отримання суттєвої підтримки, підприємство повинно намагатися *максимально задовольняти інтереси партнерів*, незважаючи на те, що, як уже відмічалось, дані інтереси не завжди співпадають, має місце розбіжність мотивації стейкхолдерів.

Наприклад, власники цукрозаводу зацікавлені у максимальній капіталізації прибутку, місцеві органи влади – у направленні його на соціальні потреби містечка, де проживають цукровиробники, а внутрішні партнери – робітники – воліють, весь прибуток спрямувати на дивіденди.

Таких ситуацій, коли важко узгодити інтереси чисельних стейкхолдерів виникає безліч, а тому постає питання про градацію інтересів, встановлення пріоритетів. З цією метою стейкхолдерів поділяють на групи, залежно від рівня їх зацікавленості у розвитку підприємства та можливостей впливу на нього. І для кожної з таких груп визначають найприйнятніший стиль взаємовідносин. Йдеться про розробку *карти стейкхолдерів* (табл. 3.1).

Зрозуміло, що пріоритетом взаємовідносин повинні стати партнери з першої групи.

Аналіз стейкхолдерів має, крім того, включати *прогноз змін* можливостей їх впливу і зацікавленості, тобто виявляти потенційні загрози і можливості з їх боку у стратегічному періоді.

**Карта стейкхолдерів підприємства**

Можливості впливу:	Зацікавленість:	
	висока	низька
Великі	<i>Перша група</i> Максимально використовувати.	<i>Друга група</i> Стимулювати інтерес і максимально використовувати
Малі	<i>Третя група</i> Інформувати і використовувати при мінімальних зусиллях.	<i>Четверта група</i> Не тратити зусиль, але по можливості використовувати.

Правда, інтереси стейкхолдерів в часі відносно стабільні. А тому, щоб навчитися їх виявляти, узгоджувати і максимально задовольняти, варто знати **типові інтереси** основних груп стейкхолдерів.

Акціонерів, власників: а) розмір річних дивідендів; б) підвищення вартості їх акцій; в) зростання вартості компанії і її прибутків тощо.

Інвесторів: а) стабільність фірми; б) очікування високого прибутку на капітал; в) збалансованість інвестиційного портфеля.

Менеджерів вищої ланки: а) розміри їх платні і премій; б) види можливих додаткових доходів; в) соціальний статус, пов'язаний з роботою в компанії; г) рівні відповідальності; д) кількість і гострота службових проблем.

Працівників підприємства: а) гарантії зайнятості; б) рівень реальної заробітної плати; в) умови найму і праці; г) можливості просування по службі; д) рівень задоволення роботою.

Споживачів: а) бажані і якісні продукти; б) прийнятні ціни; в) безпека продуктів; г) нові продукти у відповідні терміни; д) різноманітність вибору.

Дилерів: а) рівень особистого доходу; б) обсяг післяпродажного обслуговування; в) своєчасність і надійність поставок; г) якість продукту, що поставляється.

Постачальників: а) стабільність замовлень; б) оплата в строк і відповідно до умов договору; в) створення відносин залежності від поставок.

Фінансистів: а) здатність виплачувати позики; б) своєчасна виплата відсотків; в) добре управління рухом грошових коштів.

Органів влади: а) забезпечення зайнятості; б) виплата податків; в) відповідність діяльності вимогам закону; г) внесок в економічне зростання регіону; д) внесок до місцевого бюджету.

Партій, громадських організацій, соціальних і суспільних груп: а) турбота про навколишнє середовище; б) підтримка місцевої суспільної діяльності; в) проведення акцій соціальної відповідальності; г) вимога прислухатися до груп впливу.

З цього списку видно, що кожна група стейкхолдерів має специфічні інтереси, проте існують галузі, де ці інтереси перетинаються.

Таким чином, визначивши найбільш впливових і заінтересованих стейкхолдерів і максимально узгодивши та врахувавши їх інтереси, можна отримати значну підтримку цих учасників в здійсненні процесу впровадження стратегічних змін. В разі ж їх ігнорування, стратегічні зміни можуть бути проведені зі значним запізненням, з великими додатковими витратами, а то й зовсім не відбутися.

### **3.3. Особливості управління системою зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів**

В останні роки підприємства використовують два основних методи роботи із зовнішніми партнерами.

Перший – *захист підприємства* від невизначеності зовнішнього середовища, значну частину якого складають зовнішні стейкхолдери. Тобто вивчають можливості та інтереси останніх і роблять певні спроби захиститися від них.

Другий – характерний для останніх років, полягає у встановленні *партнерських стосунків* із стейкхолдерами. Метод партнерства не новий, новим є використання його зі всезростаючою частотою.

Розглянемо деякі *особливості* відносин з окремими *зовнішніми* стейкхолдерами.

❖ **Покупці.** Робота з важливими покупцями включає такі заходи як сумісні засідання для визначення проблем у двосторонніх стосунках і вироблення заходів їх подолання; обговорення і узгодження напрямів зміни бізнесу; обопільні зусилля по розробці про-

дукції і ринку; збільшення комунікативних зв'язків; спільне використання деяких ресурсів, приміром, складів; здійснення сумісних програм навчання і обслуговування тощо. Спроби зміцнення зв'язків з покупцями приносять значно більшу вигоду, ніж захист від них.

❖ **Постачальники.** Багато світових фірм залучають стратегічно важливих постачальників до процесу розробки продукції і виробництва. Якщо, приміром, комплектуючі, вироблювані постачальниками, подаються безпосередньо в складальні цехи, минувши склад, це означає, що постачальників включено в свої команди планування виробництва. Йдеться про так звану інтеграцію «назад» – з постачальниками.

❖ **Конкуренти.** Конкурентів важко назвати стейкхолдерами, так як вони не зацікавлені у розвитку підприємства-конкурента. Але оскільки інтереси з ними в більшості не співпадають, то не зважати на них при проведенні стратегічних змін не припустимо. Потрібно і тут шукати шляхи до співпраці.

Приміром, конкуренти можуть об'єднувати зусилля для боротьби із загрозою появи інноваційних продуктів третьої сторони, для боротьби з кризою, для співпраці з місцевою владою, для успішного проходження життєвих циклів, для стрибка вперед на основі нових технологій, для виходу на нові або зарубіжні ринки, для вироблення загальних стандартів створенням загальної системи сервісного обслуговування, для пошуку широкого кола нових можливостей і т.д.

Конкуренти можуть також об'єднуватися в союзи в спробі впливати на інших стейкхолдерів – таких як державні установи, партії і громадські організації, групи активістів, профспілки, муніципальні органи влади тощо. Такі альянси з часом стають частиною політичної стратегії організації.

Сумісні дії можуть включати членство в торгових асоціаціях, торгових палатах, в промислових і трудових комісіях для управління переговорами з групами активістів і союзами.

Фірми об'єднуються в асоціації, щоб отримати доступ до інформації. А ще – щоб отримати правову підтримку своїх дій: правові асоціації надають інформацію і інтерпретацію правових норм тощо.

❖ **Державні установи і організації.** Підприємства і урядові органи мають багато спільних інтересів, серед яких створення

сприятливих умов для міжнародної торгівлі, стабільних ринкових умов, стримування інфляції, зміцнення регіональної економіки, виробництва ряду необхідних товарів та послуг, забезпечення добросовісної конкуренції тощо. А ще розв'язання ряду соціальних проблем регіону, зокрема, відтворення кадрів. Як наслідок, багато корпорацій об'єднуються з державними установами в певні союзи, що переслідують різноманітну мету з покращення розвитку як підприємств так і регіону,

❖ **Органи муніципального управління.** Добрі відносини з місцевими властями і муніципальними органами державного регулювання можуть привести до обоюдної вигоди. Тому найдалекоглядніші керівники підприємств витрачають певні засоби для допомоги муніципальним властям в їх зусиллях вирішувати наболілі місцеві проблеми. Спонсорство для підтримки соціальних програм, допомога муніципальним загальноосвітнім школам, установам культури, охорони здоров'я, правопорядку і т.д. дозволяють досягати взаєморозуміння і підтримки з боку таких впливових для малого і середнього бізнесу стейкхолдерів, як органи муніципального управління і місцеве населення.

❖ **Партії, громадські організації та інші суспільні формування.** Тут зосереджені численні групи соціально активних громадян, що переслідують певні політичні, соціальні або інші цілі, які можуть співпадати з цілями підприємства. Співпраця з такими стейкхолдерами, поведінка адекватна суспільним цінностям, необхідна фірмам для формування позитивного образу в очах широкої громадськості, що опосередковано (а іноді і прямо) може впливати на успіх комерційних проєктів підприємства.

Приміром, підприємства, які враховують погляди суспільних груп по таких пунктах, як забруднення навколишнього середовища, справедливий найм на роботу, суспільна і технологічна безпека і т.п., а ще більше, коли запрошують членів таких груп, звичайно поважаних і соціально впливових громадян, брати участь в процесах стратегічного корпоративного планування в якості консультантів або й членів рад директорів, нерідко отримують вигідні замовлення, що фінансуються загальнодержавними або місцевими органами влади, податкові послаблення та інші пільги.

Інша перевага, пов'язана із залученням членів груп громадських організацій до процесів стратегічного планування, полягає в тому, що їх участь знижує вірогідність появи помилок на етапі



реалізації стратегії. Більше того, групи, які делегували своїх представників до корпоративного органу по ухваленню стратегічних рішень, згодом навряд чи особливо протестуватимуть, наприклад, проти забруднення навколишнього середовища чи інших незручностей, що неминуче мають місце в ході реалізації стратегічних планів. Створенню позитивного суспільного образу підприємству сприяє також розробка продукції для інвалідів та інших знедолених груп населення тощо.

❖ **Профспілки.** Вони також можуть бути впливовими стейкхолдерами, а тому їх участь у затвердженні програм стратегічного розвитку часто є необхідною. Мета профспілок – захист інтересів і збільшення добробуту своїх членів. Рішення останньої задачі можливе тільки в умовах стійкого зростання добробуту підприємства. Отож, принципових перешкод для перетворення профспілки, зацікавленої в успіху фірми в довготривалій перспективі в стейкхолдера, немає. Підприємства, що добилися успіху у співпраці з профспілками, починають навіть включати їх представників в ряди своїх директорів, залучати до процесу стратегічного управління.

❖ **Фінансові посередники.** Це чисельні організацій, що акумулюють і надають грошові засоби, зокрема, банки, кредитні спілки, брокерські фірми, інвестиційні, пенсійні фонди та інші подібні організації і навіть населення, що зацікавлені інвестувати в підприємство. Особливо значення, не менше своєчасних платежів, у спілкуванні з кредиторами має довір'я. Намагаючись налагодити довірчі стосунки з кредиторами, багато підприємств запрошують їх представників в свої ради директорів. В деяких випадках це є умовою кредиту. Такий вид залучення в справі фірми дозволяє кредиторам визначати фінансове положення компанії і брати участь в ухваленні важливих стратегічних фінансових рішень, зокрема, таких як реструктуризація, дивідендна політика, управління боргами тощо. Банки і інші кредитні установи можуть також брати участь в стратегічному процесі як співвласники з фірмами клієнтів спільних підприємств.

Має свої *особливості* і управління системою *внутрішніх стейкхолдерів*.

➤ **Менеджери вищої ланки управління.** Їх можна вважати найважливішими внутрішніми стейкхолдерами, оскільки без

їх розуміння і бажання, проводити стратегічні зміни і, взагалі, здійснювати стратегічне управління підприємством, немислимо. Йдеться насамперед про директорів, голів правлінь, президентів компаній. Основним їх обов'язком є визначення стратегічного напрямку розвитку фірми. Проте і від інших менеджерів також важливо чекати проявів стратегічних якостей керівника і активної участі в стратегічних діях менеджерів вищої ланки.

Тоді як малі підприємства можуть мати менеджера і власника в одній особі, що здійснює всі важливі стратегічні і операційні рішення, великі підприємства зазвичай управляються декількома менеджерами вищої ланки, які утворюють команду вищого керівництва або топ-рівень менеджменту.

Один з важливих способів впливу менеджерів топ-рівня на підприємство – впровадження в процес управління високих цінностей, високої оргкультури. Значення організаційних цінностей, що поділяється керівництвом або етики ведення бізнесу полягає в тому, що етичні принципи полегшують ухвалення і виконання рішень. Вони також створюють раціональну основу для вибудовування ієрархії цінностей зовнішніх стейкхолдерів. Тому-то культивування певних етичних принципів на підприємстві має, крім всього іншого, суто практичне значення: воно дозволяє синхронізувати поведінку менеджерів з вимогами тих або інших внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів в конкретних ситуаціях.

Багато дослідників вірять, що справжня роль лідера полягає у використанні творчого потенціалу людини так, щоб організаційна система постійно удосконалювалася. З цієї точки зору у керівника є три головні обов'язки. По-перше, лідер повинен створювати основні цінності і організаційну мету. По-друге, він повинен контролювати втілення стратегії, інформації, основних цінностей в ділові рішення. Ці перші два обов'язки є тим, що зазвичай чекають від усіх менеджерів: вони встановлюють напрям і мету, потім створюють управлінські системи, які координують рішення і дії підлеглих.

Однак саме з цим третім обов'язком керівника пов'язана та його роль, яка відрізняє його від просто доброго менеджера: лідер повинен займатися створенням середовища для організаційного навчання, працюючи як вчитель і помічник. Він повинен фокусувати свою роботу на творчих аспектах, які більшою мірою сумісні із стратегією, ніж з реакцією на конкретні проблеми.

Залежно від особистих якостей і ситуаційних чинників існують різні *стили управління* менеджерів вищої ланки. Виділимо чотири з них, які розрізняються по ступеню залучення вищими керівниками інших менеджерів і службовців до формування і реалізації стратегії та виконання поточної роботи.

✓ *Командний*. Вищий керівник формулює стратегічні задачі, потім керує діями менеджерів, спрямовуючи їх на виконання стратегічних рішень, проведення стратегічних змін.

✓ *Інноваційний*. Вищий керівник формулює стратегічні задачі, а потім планує зміни в структурі, персоналі, інформаційній системі і адміністрації, необхідні для втілення їх в життя.

✓ *Партисипативний*. Вищий керівник проводить зустрічі з менеджерами структурних підрозділів, де кожний учасник представляє свої стратегічні ідеї, обговорює і погоджує загальну стратегію. Потім кожний учасник несе відповідальність за втілення прийнятої в такий спосіб з його участю стратегії в своїй галузі.

✓ *Культуральний*. Після розробки стратегії підприємства перший керівник і інші менеджери вищої ланки так впливають на організаційну структуру і організаційну культуру, щоб всі інші менеджери і спеціалісти ухвалювали рішення, сумісні з уявленнями вищого керівництва, з вимогами оргкультури. В цьому підході оргкультура вселяє членам організації відчуття єдності мети і дій.

Перші два стилі відповідають традиційній моделі управління, в якій лідер суміщає функції менеджера і особи, що приймає рішення; останні два представляють більш сучасні, ліберальні методи керівництва.

Крім того, що різні керівники мають різні стилі керівництва, вони володіють різним досвідом і різними можливостями для управління. Добрі менеджери здатні адаптуватися до змін в навколишньому середовищі і стратегії, проте далеко не факт, що вони будуть в рівній мірі ефективні в усіх ситуаціях. Наприклад, менеджер, який успішно діяв в бурхливі роки швидкого зростання компанії, може мати труднощі під час неминучого періоду уповільнення темпів зростання або спаду.

➤ **Власники**. Найпростішою структурою володіння є власник-менеджер. В такій формі власник є одночасно вищим менеджером, фірма знаходиться в індивідуальній власності.

Подібні до таких фірм з індивідуальною власністю різні товариства, за винятком того, що вся юридична відповідальність розділена між окремими частинами фірми, які можуть представляти як окремих людей так і підприємства.

Більшість крупних компаній, а іноді і малі фірми, які потребують грошових коштів для зростання, випускають акції. Таким чином, власники останніх є акціонерами. Фінансова відповідальність акціонерів обмежується розмірами їх інвестицій в компанію, як і контроль менеджменту компанії. Підрозділи корпорацій і товариства з обмеженою відповідальністю є чимось середнім між корпораціями в державній власності і індивідуальними підприємствами, як по ступеню відповідальності, так і по ступеню контролю.

➤ **Акціонери.** Вони зацікавлені в отриманні підприємством стабільного і зростаючого прибутку. А ще їх цікавить частка їх акцій, оскільки на неї вони надіються отримувати частку даного прибутку у вигляді дивідендів. Проте багато компаній, що швидко розвиваються або високоприбуткові, вважають за краще реінвестувати свої прибутки, а не виплачувати дивіденди. Отже, вартість акцій в цьому випадку визначатиметься більшою мірою очікуваннями дивідендів у далекому майбутньому, а не поточними виплатами. Якщо компанія не виплачує дивіденди, але ціни на акції ростуть, то акціонер може отримати прибуток, продавши свої акції. Основний обов'язок менеджера довіреного йому акціонерами підприємства, є забезпечення їм максимально можливого прибутку. Інтереси акціонерів захищаються радою директорів, обраною з їх числа. Рада директорів відповідає за наймання і звільнення менеджерів, спостереження і контроль за їх діяльністю, затвердження основних напрямків розвитку.

➤ **Персонал.** Стратегічне значення персоналу стало очевидним, коли брак кваліфікованих робітників, особливо в технічних галузях і сільському господарстві, загострив конкуренцію за кваліфіковані людські ресурси. За прогнозами ця тенденція посилюватиметься. Це змушує при стратегічному плануванні надавати значно більше увагу проблемі людських ресурсів, ніж в недавньому минулому. Перспективи стратегічного успіху багато в чому визначаються умінням управляти людськими ресурсами підприємства. Якісний склад персоналу і те, як ним управляють, можуть бути важливим джерелом конкурентних переваг. Саме тому він привертає до себе все більше уваги в організаційному плануванні крупних

компаній. Дослідження показали, що систематична робота з кадрами приводить до підвищення продуктивності праці, особливо на капіталомістких підприємствах. Це значить, що успіху треба добиватися, працюючи з людьми, а не постійно переміщуючи їх або обмежуючи їх можливість діяти. Такий підхід спричиняє погляд на робочу силу як на джерело стратегічної переваги, а не як на статтю витрат, яку потрібно мінімізувати або взагалі уникати. Підприємство, яке вміє працювати з кадрами, здатне перевершити по маневруванню і швидкості дій своїх конкурентів. Ефективне управління персоналом як стейкхолдерами завжди передбачає залучення їх в процес розвитку підприємства, що приносить неабиякі результати.

Таким чином, знання і повне використання особливостей управління стейкхолдерами, забезпечить в значній мірі успіх проведення стратегічних змін.

### **3.4. Розвиток стратегічного партнерства в процесі реалізації стратегії**

Коли умови середовища ускладнюються і стають невизначеними, стейкхолдери створюють взаємозалежні мережі. Цей процес іноді називається *бриджингом або стратегічним партнерством*. Таке партнерство може реалізовуватися в різних формах: сумісне ведення бізнесу з постійними покупцями продукції, різні форми співпраці з конкурентами, створення спільних підприємств при реалізації різних типів інтернаціональних стратегій, об'єднання для лобістських зусиль на рівні регіону, галузі та інші дії, які є проявом більш тісного союзу підприємства з українськими необхідними йому стейкхолдерами задля стабільності в турбулентному зовнішньому середовищі.

Стратегічне партнерство є засобом зменшення: а) невизначеності в умовах непередбачуваності середовища; б) тиску внаслідок високого рівня взаємозалежності підприємств.

Формування мережевих структур є одним з найефективніших методів управління внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами. Одна група стейкхолдерів – учасників мережі – може, приміром, вести дослідження і розробку нового товару, інша – узяти на себе розробку технології і виробництво продукту, третя – стати дистриб'ютором тощо. А всі разом – зацікавлені в кінцевих результатах проекту, що безумовно сприятиме його успіху.

По мірі поширення бріджингу, поступово визначились три *типи мережевих структур*: внутрішні, стабільні і динамічні. Не дивлячись на схожі функції, кожний тип мережі пристосований до певних умов навколишнього оточення підприємства.

❖ *Внутрішні мережі*. Вони створюються для отримання переваг вільного підприємництва і ринку без надмірного залучення зовнішніх стейкхолдерів. Основна ідея створення внутрішніх мереж полягає в тому, що менеджери, заохочуються (деколи навіть примушуються) до підкорення дисципліні ринку, до постійної праці на конкурентоспроможність. Підрозділи вимушені продавати свою продукцію навіть внутрі підприємства за цінами, встановлюваними ринком (а не за штучними внутрішніми цінами).

Добре організована внутрішня мережа може забезпечити скорочення часу реагування на можливі зміни ринку, скорочення нормативних запасів ресурсів, якнайповніше їх використання. Проте їй властиві і недоліки. Замість того, щоб продавати один одному товари і послуги за ринковими цінами, підрозділи починають обмінюватися ними, за цінами, які не відображають зовнішніх реалій, адміністративно призначаються, в результаті ефективність внутрішньої мережі нівелюється.

❖ *Стабільні мережі*. В стабільних мережах частина робіт передається підрядчикам, з тим, щоб додати ланцюгу виробництва і збуту продукції гнучкості. В стабільних мережах задіяний капітал належить декільком фірмам, які вносять свій внесок в певну загальну справу. Часто навкруги крупної *фірми-ядра* пристроюється ряд дрібніших партнерів, що є або її постачальниками, або дистрибуторами, або виконавцями окремих виробничих процесів, які фірмі виконувати невігідно.

В стабільній мережі задіяний капітал і ризик розподілений між декількома незалежними фірмами. В несприятливі часи фірма-ядро може захищати бізнес молодших партнерів. Перевагами стабільних мереж є тісна взаємодія партнерів на базі сумісного календарного планування і погоджених стандартів якості. Недоліками – взаємна залежність учасників і деяка втрата гнучкості.

❖ *Динамічні мережі*. В умовах конкурентного оточення, що стрибкоподібно змінюється, головна фірма направляє в справу капітал, що належить повністю або в значній мірі іншим фірмам. Лідруюче положення головних фірм обумовлено володінням "*ключовими*" для виробництва вибраного продукту навиками, такими,

приміром, як технологія виробництва, проектування і зборка тощо. В деяких випадках головні фірми є чистими брокерами. Прикладом фірми-брокера, що очолює динамічну мережу, є випускаюча іграшки фірма Lewis Galub Toys. Всього лише близько ста співробітників зайнято в самій фірмі.

Динамічні мережі здатні забезпечити як спеціалізацію, так і гнучкість. Кожний учасник ланцюга використовує свій унікальний досвід, і якщо фірма-брокер може швидко здобувати і розподіляти ресурси, мережа виявляє здатність швидко реагування на зовнішні зміни. Проте динамічні мережі також схильні до ризиків, пов'язаних з різним рівнем якості продукції учасників мережі, з тимчасовою неможливістю знайти партнера з необхідним досвідом, з можливим несанкціонованим використанням інтелектуальної власності у вигляді знань чи технологій. Динамічні мережі найбільш результативні в умовах жорсткої конкуренції, коли конкуренти змушені шукати партнерські стосунки, прагнучи зайняти або зберегти передові позиції в галузі своєї компетенції і спеціалізації. Динамічні мережі є також бажаними в умовах, коли цикли розробки і виробництва достатньо короткі і можна не боятися розкрадання інтелектуальної власності, або коли права власності надійно захищені законом, або коли підрядчики залучаються для виготовлення тільки стандартних деталей і вузлів.

Таким чином, можна знайти різні форми мережевих структур навіть в одній галузі промисловості. Приміром, виробництво комплектуючих в корпорації General Motors є внутрішньою мережею в майже закінченому вигляді, тоді як фірма BMW більшою мірою покладається на залучення зовнішніх підрядчиків і партнерів.

У фірмах, організованих за ієрархічним принципом, основні задачі *менеджера* полягають в плануванні, організації і контролі використання ресурсів, що належать його фірмі. Проте в багатьох мережевих організаціях деякі провідні менеджери виходять за рамки ієрархії, управляючи в тому числі ресурсами, що належать зовнішнім партнерам. Таких менеджерів можна розглядати як брокерів (посередників). Вчені стверджують, що вони можуть виконувати три найважливіші для мережевих структур *ролі*: архітектор, головний координатор і куратор.

*Менеджери-архітектори* сприяють побудові конкретних діючих мереж. Вони рідко із самого початку мають чітке і повне

уявлення про всі виробничі зв'язки, які можуть виникнути в результаті їх зусиль. Часто архітектори мають в голові лише смутну концепцію товару і ланцюга для його виробництва та збуту. Концепція майбутньої справи яснішає у міру того, як вони знаходять фірми з необхідним досвідом, опановують пакетом їх акцій, потрібним для залучення її в мережу, сприяють створенню груп для виконання спеціальних допоміжних функцій тощо.

Як в стабільних, так і в динамічних мережах роль архітектора, мабуть, є складнішою, оскільки ресурси, якими треба управляти, не належать цілком одній фірмі. Загальний результат зусиль архітектора може бути представлений у вигляді схеми, що зображає ланцюг виробництва і збуту продукту та послідовність фірм, що виконують функції цього ланцюга. Система може належати одній галузі промисловості, але може і перетинати міжгалузеві межі. Критично важливим чинником є розуміння всіма фірмами-учасниками того, що всі вони є частиною мережі і зобов'язані в тій чи іншій мірі керуватися загальними інтересами. При виконанні цієї умови можливе створення безлічі мереж, що спеціалізуються на виробництві окремих продуктів.

*Менеджери-головні координатори* стають затребуваними по мірі того, як мережа фірм, що об'єдналися навколо якої-небудь справи, розвивається, акцент в діяльності менеджерів переноситься на використання переваг, закладених в мережі менеджерами-архітекторами (хоча ці дві ролі можуть перетинатися і виконуватися однією і тією ж людиною або групою). По суті головний координатор несе формальний обов'язок по скріпленню окремих спеціалізованих фірм в діючу мережу.

*Менеджери-куратори* призначені для розвитку мережі, щоб вона функціонувала ефективно, без збоїв, постійно вдосконалювалася, оскільки процес розвитку мережі повинен бути безперервним. Роль кураторів багатогранна і може бути так же важлива для кінцевого успіху діяльності мережі, як і ролі архітектора та головного координатора. Обов'язком куратора може бути відстеження безлічі зв'язків як між учасниками діючої мережі, так і в більш широкій системі потенційних учасників мережі. Якщо йдеться про діючу мережу, то куратор переймається насамперед розповсюдженням в ній інформації про діяльність фірм, що входять до неї, про останні розробки і досягнення в технології, про зміни на ринку, про плани і т.п. Необхідно, щоб фірми, розташовані на кінцевій ділянці



ланцюга виробництва і збуту, були в курсі нових можливостей виробництва, а фірми, розташовані на початковій ділянці, повинні розуміти значення грядущих змін на ринку. Таким чином, куратор не тільки сприяє плануванню в мережі: він робить більше – сприяє навчанню в ній.

Мережі працюють ефективно, коли фірми-учасники без примушування поводяться як члени більш широкої організації, розділяючи загальну мету. Це почуття єдності, мабуть, легше встановлюється у внутрішній мережі, коли капітал належить одній фірмі, ніж в динамічній мережі, що розпоряджається капіталом, що належить змінному складу розробників, виробників, постачальників і т.д. Проте у будь-якому випадку в мережі повинна бути вироблена корпоративна "культура", що долає межі компетенції окремих учасників.

## ТЕМА № 4 РЕСУРСНО-КОМПЕТЕНЦІЙНА БАЗА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

- 4.1. *Влада як головний ресурс стратегічних змін на підприємстві та її джерела*
- 4.2. *Застосування влади при ухваленні стратегічних рішень і проведенні стратегічних змін*
- 4.3. *Підходи до розподілу ресурсів на проведення стратегічних змін*
- 4.4. *Завдання керівництва підприємства в процесах реалізації стратегії*

### 4.1. **Влада як головний ресурс стратегічних змін на підприємстві та її джерела**

Стратегічні зміни можуть бути успішно проведені лише у випадку наявності адекватної консолідованої реальної влади. Що ж таке влада?

**Влада** – це здатність осіб або їх груп реально впливати на переконання і поведінку персоналу підприємства.

Широта охоплення, глибина, джерела і форми впливу найрізноманітніші. Та спочатку розмежуємо два поняття, які часто змішують: влада і повноваження. Повноваженнями наділяють при висуненні на певну посаду, а влада – це реальна здатність впливати на людей (табл. 4.1).

Зрозуміло, що при таких відмінностях реалізація повноважень і влади не завжди співпадають. Бувають випадки, коли особа, наділена повноваженнями, в силу різних причин, не може їх реалізувати в повній мірі. І, навпаки, трапляються особи, які, не маючи повноважень, справляють відчутний вплив на колектив. Останніх часто називають неформальними лідерами. Добре якщо повноваження і влада збігаються. І чим більше співпадання, тим відчутніший вплив на реалізацію поставлених завдань.

Влада діє в контексті специфіки взаємостосунків, які визначаються організаційним і психологічним кліматом та культурою підприємства.

## Деякі відмінності між владою і повноваженнями

Ознаки розмежування	Повноваження	Влада
Спосіб отримання	Отримується разом з посадою	Не тільки отримується з посадою, але й береться самостійно
Джерело отримання	Вищестояще керівництво (орган)	Різні джерела в т.ч. і власна ініціатива
Напрямок дії	По вертикалі, вниз по підлеглих	В багатьох напрямках
Сприйняття підлеглими	Сприймаються (з бажанням чи без нього)	Може сприйматися і не сприйматися
Віднесення до певної структури підприємства	Поширення визначене	Поширення не визначене

Щоб максимально використати владні можливості при проведенні стратегічних змін важливо знати основні джерела влади.

❖ *Джерела влади внутрішніх груп впливу наступні:*

➤ *Мінова влада* має місце, коли внутрішня група впливу володіє незамінними можливостями, своєрідною унікальністю, якщо вона, приміром, контролює конкретний ресурс, володіє специфічними технічними навиками, специфічною інформацією або знаннями, які особливо важливі для функціонування підприємства. Для того, щоб суб'єкт володів міновою владою, конкретний ресурс повинен бути сконцентрований в нього і бути недоступним в інших місцях. Наприклад, програміст, фахівець по комп'ютерах володіє на фірмі специфічними навиками, незамінними для кожного користувача. Це і є джерелом його певної влади.

➤ *Положення в ієрархії*, тобто положення суб'єкта в організаційній структурі підприємства дає йому адекватну формальну владу над іншими, що займають більш низьке положення. Такі суб'єкти володіють повноваженнями для ухвалення рішень, управління і контролю. Щоправда, не завжди положення в ієрархії стає джерелом реальної влади

➤ *Особисті якості* окремих осіб також можуть стати джерелом влади. Йдеться про великі організаторські здібності, глибину

компетентність, психологічні якості лідера тощо, що дозволяють їм робити вплив. Такі якості підсилюються і забезпечують безумовну реальну владу у підрозділі з високим рівнем однотайності. В цьому випадку індивід, що володіє даром переконання, умінням вести за собою, інтелектуальною перевагою, енергією, стає лідером, тобто об'єднує людей і веде до досягнення поставленої мети, інколи не зовсім коректної.

➤ Доступ до процесу ухвалення рішень або навіть близькість до осіб, що ці рішення ухвалюють, теж стає джерелом влади. Тобто, групи впливу, які не мають в своєму розпорядженні сильної мінової влади можуть добитися значного впливу завдяки участі в процесі вироблення рішень. Вже сам по собі доступ до володіючих владою є джерелом влади. Наприклад, бухгалтер, фінансисти, як правило, матимуть значну владу на підприємстві завдяки їх участі в процесі розподілу грошових ресурсів.

➤ Здатність винагороджувати і карати. Окремі особи або групи впливу, які можуть винагороджувати тих, хто виконує їх побажання чи розпорядження, або які можуть застосовувати санкції, безумовно мають владу. В першому випадку люди підкоряються тому, що вони вірять, що будуть винагороджені в певній фінансовій або психологічній формі, а в другому – згода викликана боязню покарання або позбавлення винагород.

➤ Сприймана влада. Менеджери, які створили власну базу впливу, можуть зберігати такий образ носія влади набагато довше, ніж для цього є підстави. Вони можуть примусити інших думати, що вони володіють владою. Наприклад, ще довго після звільнення з посади, до колишнього головного бухгалтера фірми ставляться як до реального носія влади.

➤ Управління стратегічними ресурсами. Групи впливу, контролюючі базові ресурси, такі як фінанси, наукові розробки товарів або кадри, володіють значною владою. Фінансовий відділ має великий вплив, тому що контролює базовий ресурс – гроші. Відділи досліджень і розробок можуть бути впливовими у зв'язку з тим, що вони розробляють нові продукти і процеси, що є вирішальним чинником можливості майбутнього стратегічного успіху організації.

#### ❖ Джерела влади зовнішніх груп впливу наступні:

✓ Створення відносин залежності. Зовнішні групи впливу, такі як банки, інвестори, постачальники, навіть покупці намагаються створювати відносини залежності від них. Приміром, поста-

чальники, на думку М. Портера, намагаються створювати відносини залежності, використовуючи наступні засоби і можливості: а) концентрацію поставок в своїх руках; б) вертикальну інтеграцію; в) свою важливість для підприємства; г) високі витрати на зміну постачальника; д) відсутність замінників поставляемого товару; ж) ступінь диференціації товарів, що поставляються тощо.

✓ Спеціальні знання і навички. Зовнішні групи впливу, що володіють надзвичайно необхідними для підприємства спеціальними знаннями чи навичками, звичайно ж, володіють владою. Масштаби їх впливу залежать від того, як вони впливають на ланцюжок створення цінностей на підприємстві, ступенем їх доступності, а також здатністю підприємства створювати ці знання і навички самостійно. Прикладом може бути фірма-розробник унікальної комп'ютерної програми, без поновлення якої підприємство втрачає свою індивідуальність.

✓ Зв'язки з внутрішніми стейкхолдерами. Зовнішні стейкхолдери, які домовляються з основними внутрішніми стейкхолдерами, можуть досягати значного впливу на підприємство. Наприклад банк, що співпрацює з головними менеджерами чи співвласниками підприємства.

✓ Концентрація зовнішніх груп впливу. Влада покупців, постачальників сировини, нафтопродуктів, енергоносіїв, фінансів, тощо може істотно змінюватися під впливом їх концентрації (об'єднання). Чим більше ступінь концентрації, тим більше їх можливості ставити свої власні умови і домовлятися про вигідні угоди і контракти.

✓ Залучення в процес реалізації стратегії. Зовнішні групи впливу, які підтримують ключові стратегічні зв'язки в ланцюжку створення цінності, можуть отримувати значну владу. Знання обставин стратегічної діяльності підприємства, отримане в результаті такої співпраці, може бути використане для посилення зовнішньої групи впливу і дозволить їй диктувати свої умови.

Вивчивши джерела влади як зовнішніх так і внутрішніх груп впливу, можна спрогнозувати, як вони будуть сприяти чи, навпаки, гальмувати процес проведення стратегічних змін. А відтак прийняти відповідні міри, щоб не потрапити під небажаний вплив, або використати корисні можливості.

## 4.2. Застосування влади при ухваленні стратегічних рішень і проведенні стратегічних змін

Влада є основоположною частиною процесу стратегічного управління. Ефективна реалізація стратегічної зміни в значній мірі залежить від умілого використання влади, груп впливу. Політично грамотні менеджери усвідомлюють процеси, прораховують соціальні наслідки стратегічних змін, чутливі до потреб працівників, груп впливу. Ефективні політичні акції, що проводяться ними в рамках стратегічного управління, забезпечують бажані і вдалі зміни, які є конструктивними. І, навпаки, негативна політична акція є неконструктивною і може підштовхнути схильних до маніпуляцій менеджерів і працівників переслідувати свої особисті інтереси на противагу інтересам підприємства.

Стратегічний лідер, отже, повинен бути ефективним політиком. Для проведення стратегічної зміни в його арсеналі за А.Макмілланом є принаймні два базові варіанти:

- по-перше, він може представити ситуацію так, що інші погодяться з його бажаннями;
- по-друге, він може поспілкуватися з людьми і постаратися змінити їх думку так, щоб вони дивилися на речі по-іншому і самі вирішили зробити так, як він вважає за потрібне.

В першому випадку стратег використовує як ресурс особисту владу, в другому – прагне зробити вплив.

В зв'язку з цим виділяють чотири загальні **тактичні прийоми застосування влади** при проведенні стратегічних змін:

- *Спонування.* Має місце, коли стратегічні зміни проводяться під адміністративним тиском. Попри певне невдоволення, дає змогу контролювати ситуацію, а результат сприймається поки що як вигідний для тих, хто бере участь в процесі проведення стратегічних змін.
- *Примушування.* В цьому випадку зміни відбуваються під значним тиском, ситуація також контролюється, але результат сприймається в негативній формі. Конкретні форми примушування можуть включати загрозу звільнення, припинення просування по службі, відміну привілеїв тощо.
- *Переконання.* Використання цієї тактики вимагає від стратега уміння показати вигоди від стратегічних змін. Це мо-

жуть бути обіцянки винагород, просування по службі, великих гарантій зайнятості, значних повноважень, привілеїв, а також усвідомлення об'єктами переконання соціальної значимості змін тощо.

- *Зобов'язання.* Це тактика, коли людей спонукають поводитися певним чином, попередньо підвівши до певних зобов'язань. Це можуть бути отримані людьми авансом привілеїв, дані ними обіцянки, навіть заклики примножувати славу підприємства, служити Україні, слідувати традиціям.

Зрозуміло, що кожен з приведених тактичних прийомів має як сильні так і слабкі сторони (табл. 4.2).

Таблиця 4.2.

***Переваги і недоліки конкретної тактики застосування влади***

<b>Тактика</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<b>Спонування</b>	Руйнує опір змінам, деяка економія в часі	Може привести до додаткових витрати фірми
	Працівники розрізняють деякі вигоди від стратегічної зміни	Не всі працівники бачать вигоди від стратегічних змін
	Окремі менеджери позитивно відносяться до зміни	Може проявлятися деякий опір стратегічним змінам
	Ситуація під контролем	Успіх залежить від попередніх ініціатив і заходів
<b>Примушування</b>	Ситуація під контролем	Можливі дисфункціональні наслідки, нездоровий мікроклімат
	Дозволяє ухвалювати швидкі рішення для виживання.	Високий опір змінам
	Економія часу	Ускладнює майбутні зміни
<b>Переконання</b>	Низький опір змінам	Значні затрати часу, зниження темпів змін
	Проявляється ініціатива у проведенні змін Появляються можливості провести навіть небажану зміну	Довір'я керівництву може залишатися невисоким Можливе зростання вартості змін

<b>Зобов'язання</b>	Можуть знижуватися витрати на проведення	Результат часто буває негативним Ініціатива часто відсутня
	Зміни можуть проводитися швидше	Працівники можуть зрозуміти істинний смисл тактики і чекатимуть винагороди у відповідь на їх прихильність

Очевидний той факт, що різні групи впливу і підрозділи підприємства здатні вносити різний внесок в ухвалення і проведення стратегічних змін. Думка одних неодмінно враховується, інших – може навіть ігноруватися.

### **4.3. Підходи до розподілу ресурсів на проведення стратегічних змін**

Процеси розподілу ресурсів проводяться на всіх рівнях стратегічного управління, включаючи корпоративний і функціональний та по всьому ланцюгу цінностей. При цьому використовуються багато **підходів і методів розподілу ресурсів** на проведення стратегічних змін.

❖ Одним з поширених підходів розподілу ресурсів є використання концепції **ланцюга цінностей**. Останній означає поділ процесу виробництва і обігу на окремі основні і допоміжні елементи: забезпечення трудовими і матеріальними ресурсами, виробниче обслуговування, виробництво, товаророзподіл, реалізація та маркетинг, виробнича інфраструктура, соціальна інфраструктура, технологічний розвиток тощо. Отож, приступаючи до розподілу ресурсів за названим методом необхідно:

- Виділити ланки ланцюга цінностей, що мають найбільшу важливість для успішної реалізації вибраної стратегії і забезпечити їх ресурсні потреби в першу чергу і в повному обсязі.
- Проаналізувати взаємозв'язок між ланками ланцюга цінностей і врахувати його в процесі розподілу ресурсів.



❖ Існують також інші підходи до розподілу ресурсів, зокрема, пріоритетне врахування **ключових факторів успіху**. Ключові фактори успіху (КФУ) - це такі переваги і можливості підприємства, уміле використання яких забезпечить йому високу конкурентоздатність і прибутковість в стратегічному періоді. КФУ підприємства в різних галузях різняться і навіть в одній галузі з часом вони також змінюються. Кількість КФУ не перевищує трьох-чотирьох, серед яких лише один-два мають найбільше значення.

КФУ залежать від: а) технології та інновацій; б) стану виробництва (якість, собівартість, рівень ресурсозабезпечення і ефективності використання ресурсів тощо); в) рівня маркетингу; г) реалізаційних можливостей і навичок (мережа збуту, реалізаційні витрати і т.д.); д) професійного рівня персоналу; е) організаційних можливостей (інформаційні системи, сучасний менеджмент тощо); є) інших факторів (імідж, прихильність місцевих органів влади, доступ до фінансових ринків, сприятливі природні умови і місцезнаходження тощо).

Щоб виявити КФУ можна, зокрема, використати *методику Р.Гранта*, згідно якої потрібно поставити і відповісти на два запитання: 1. Чого хочуть покупці? 2. Як вижити в конкурентній боротьбі? Виходячи із відповідей на ці два запитання і формулюються галузеві ключові фактори успіху, як це показано на умовному прикладі (табл. 4.3).

Отож для підготовки ресурсних планів потрібно:

- Визначити ключові фактори успіху підприємства у стратегічному періоді, як показано вище.
- Зробити їх пріоритетними у розподілі ресурсів.
- Визначити основні завдання на функціональному рівні.
- Визначити пріоритетність цих завдань у часі.
- Розподілити відповідальних за виконання завдань і використання розподілених ресурсів.

❖ Серед інструментів планування і розподілу ресурсів досить широке застосування знайшли **методи бюджетування і фінансового планування**. Фінансове планування передбачає за безпечення стратегічних рішень різними типами фінансової документації. Першочерговим тут є складання прогностичного балансу прибутків і збитків. На основі нього підприємство розробляє оперативні бюджети.

**Визначення  
КФУ умовного підприємства**

Чого хочуть покупці? (аналіз попиту)	Як підприємству вижити в конкурентній боротьбі? (конкурентні переваги, конкурентне середовище)	Ключові фактори успіху (КФУ)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низьких доступних цін.</li> <li>• Широкого асортименту продукції.</li> <li>• Високих смакових якостей</li> <li>• Зручного фасування</li> <li>• Зростання попиту в цілому.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Конкуренція має переважно ціновий характер.</li> <li>▪ Низькі бар'єри входу в в даний бізнес.</li> <li>▪ Значна конкуренція на ринку високоякісних виробів.</li> <li>▪ Можливість економії на масштабах.</li> <li>▪ Низька собівартість продукції.</li> </ul>	<p>1. Економія на масштабах, випуск масової дешевої продукції.</p> <p>2. Комбінування ефективної диференціації з низькими витратами.</p> <p>3. Автоматизація виробництва і ріст продуктивності праці</p>

❖ Серед інструментів планування і розподілу ресурсів досить широке застосування знайшли **методи бюджетування і фінансового планування**. Фінансове планування передбачає забезпечення стратегічних рішень різними типами фінансової документації. Першочерговим тут є складання прогностного балансу прибутків і збитків. На основі нього підприємство розробляє оперативні бюджети.

*Бюджетування* напряму пов'язане з вирішенням задачі *розподілу економічних ресурсів*, якими володіє підприємство. Розробка бюджетів надає кількісну визначеність напрямкам стратегічних змін. Виділяють наступні *типи оперативних бюджетів*:

✓ Матеріальний бюджет (визначає види і кількість сировини та матеріалів, необхідних для реалізації тієї чи іншої зміни).

- ✓ Бюджет закупівель (конкретизує витрати на закупівлі матеріалів, необхідних для здійснення змін).
- ✓ Бюджет трудових ресурсів (визначає трудозатрати на проведення змін і джерела їх покриття).
- ✓ Бюджет адміністративних витрат (витрати на виконання основних адміністративних функцій: оклади менеджерів, витрати на відрядження, витрати на утримання офісів, службового автотранспорту тощо).
- ✓ Бюджет готівки (спрямований на забезпечення ліквідності підприємства, деталізує потоки готівки на перспективу з розбивкою по місяцях).
- ✓ Бюджет додаткових вкладень капіталу (уточнює заплановані грошові витрати з урахуванням змін)

Використання методів бюджетування в процесі розподілу стратегічних ресурсів в умовах постійних ринкових змін має певні *складності*:

По-перше, прогнозовані і фактичні обсяги продаж та витрат можуть суттєво різнитися.

По-друге, розробка бюджетів по проведенню стратегічних змін проводиться по традиційних пропорціях і нормативах, що зрештою призводить до неадекватного ресурсного забезпечення стратегічних змін.

У зв'язку з цим важливого значення набуває: а) використання методик *гнучкого бюджетування*, що припускають багатоваріантність умов реалізації стратегічних завдань; б) застосування методик *нульового бюджетування* – підходу, що нівелює значимість минулих і поточних бюджетних пропорцій для розподілу ресурсів під проведення певних стратегічних змін.

❖ При розподілі стратегічних ресурсів широко використовується один з методів планування проектів – *сітьовий аналіз* або, як його ще називають, аналіз критичного шляху. Суть методу полягає в поділі проекту на складові елементи (дії, операції, час т.д.) і представлення цих елементів, а також їх взаємозалежностей у формі сітьового графіка. Так от, вивчення тимчасових, в т.ч. ресурсних вимог для виконання кожної операції дає можливість сформувати критичний шлях, що мінімізує час і ресурси для всього проекту. Тобто сітьовий метод може бути використаний як для планування матеріальних ресурсів, так і для визначення впливу зміни в одних

складових елементах проекту на інші. Цей метод широко використовується і при інших видах управлінської діяльності, пов'язаних з реалізацією стратегії: злиття, поглинання, просування на ринок нового продукту, будівництво заводу і таке інше.

❖ Для розподілу ресурсів на реалізацію стратегії і проведення стратегічних змін використовують також загальновідомі **матричні методи**: Бостонської консалтингової групи (БКГ), Мак-Кінсі, АДЛ та інші.

❖ Нарешті в практиці розподілу ресурсів на проведення стратегічних змін зараз широко використовують **економіко-математичні методи і моделі**.

#### **4.4. Завдання керівництва підприємства в процесах реалізації стратегії.**

У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої визначені задачі і здійснює закріплені за ним функції. Найважливіша роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів (за О.С.Віханським).

**Перший етап** - поглиблене вивчення середовища, цілей і розроблених стратегій. На даному етапі вирішуються наступні дві основні задачі:

- остаточно з'ясовуються сутності визначених цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності і відповідності одна одній, а також стану середовища. Тобто дається остаточна «згода» на реалізацію стратегій. При цьому можливі коригування у зв'язку зі змінами в середовищі, а також у тому випадку, якщо виявлені недоліки в раніше проведеному аналізі, у формуванні цілей та стратегій;

- більш широко доводяться ідеї стратегій і цілей до співробітників фірми з метою підготовки ґрунту для масового і активного залучення співробітників у процес проведення змін.

**Другий етап** полягає в тому, що вище керівництво повинне прийняти рішення про найбільш ефективне використання наявних на підприємстві ресурсів. Зокрема, проводиться їх оцінка, прийма-

ються рішення про їхній розподіл, а також залучення і розстановку кадрів відповідно до потреб процесу реалізації стратегій. Тобто, важливою задачею, яку розв'язують на даному етапі, є приведення ресурсів у відповідність до стратегій, що реалізуються. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких повинно сприяти розвитку ресурсів. Це можуть бути, приміром, програми підвищення кваліфікації співробітників, програми технічного переозброєння тощо.

На *третьому етапі* вище керівництво приймає рішення з приводу організаційної структури та оргкультури підприємства. З'ясовується відповідність наявної організаційної структури прийнятим до реалізації стратегіям і, якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни в діючу структуру чи проводять її заміну. Починається формування адекватної новим стратегіям оргкультури.

*Четвертий етап* включає власне проведення необхідних стратегічних змін на підприємстві відповідно до прийнятих стратегій. Адже стратегічні зміни – форма їх реалізації. Проблема змін винятково тонка, складна і болюча. Зміни не можуть бути проведені без обліку об'єктивних факторів, що задають умови і можливості проведення таких змін. Часто, щоб провести серйозну зміну на підприємстві, потрібно кілька років напруженої праці. Вирішуючи питання змін, дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на тому, для чого вони проводяться, до чого повинні привести, що і як варто змінити, але також і на тому, як зміни будуть сприйняті, які сили й у якій формі будуть їм протистояти, який стиль проведення змін і за допомогою яких методів буде здійснюватися.

Для успішного проведення змін вище керівництво, незалежно від типу, сутності і змісту змін, повинне:

- скласти сценарій можливого опору змінам;
- провести заходи з метою послаблення прагнення до опору змінам;
- усунути чи зменшити до мінімуму реальний опір;
- закріпити проведені зміни.

*П'ятий етап* участі вищого керівництва в реалізації стратегії полягає в тому, що воно має проводити перегляд плану здійснення стратегії в тому випадку, якщо цього вимагають обставини, особливо зміни у зовнішньому середовищі. Стратегічний план природно може і повинен в силу обставин модифікуватися. Однак,

важливо при цьому уникати змін плану щоразу, коли з'являються нові обставини. Модифікація може бути прийнятною лише тоді, коли вона обіцяє значно більші можливості одержання вигод у порівнянні з прийнятими стратегічними планами.

При розробці заходів щодо реалізації обраних стратегій вищому керівництву необхідно:

- встановити пріоритети серед адміністративних задач для того, щоб їхня відносна значимість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати підприємство. Це стосується, в першу чергу, таких задач, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем та ін.;

- встановити відповідність між обраною стратегією і внутрішніми організаційними процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність підприємства на здійснення обраної стратегії. Відповідність повинна бути досягнута за такими характеристиками фірми, як її структура, система мотивації та стимулювання, норми та правила поведінки, цінності та вірування, кваліфікація працівників та менеджерів тощо;

- зробити вибір і привести у відповідність до обраної стратегії стиль лідерства і підходи до керування організацією.

Усі три завдання вирішуються за допомогою змін, що фактично є серцевиною виконання стратегії.

## **ТЕМА № 5 СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНЕ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

- 5.1. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління**
- 5.2. Організаційна культура підприємства і стратегічні зміни**
- 5.3. Інформаційне забезпечення стратегічного управління**

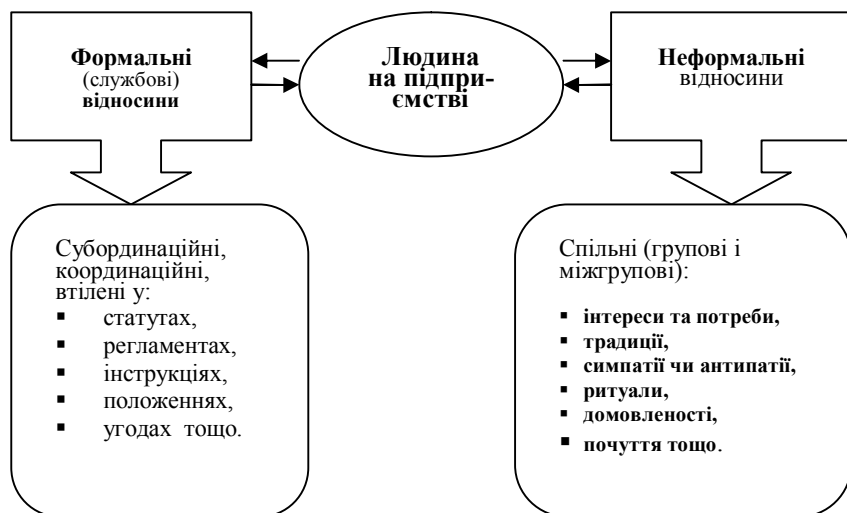
### **5.1. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління**

На розробку стратегії і проведення стратегічних змін на підприємстві відчутно впливають соціально-психологічні процеси, що відбивають інтереси, характери, потреби, схильності та уподобання працівників і пов'язаних з підприємством зовнішніх стейкхолдерів. Тому-то на них слід серйозно зважати, оскільки вони можуть як сприяти так і гальмувати стратегічні перетворення.

Варто пам'ятати, що стратегії розробляються та реалізуються працівниками підприємства, кожен з яких має свої *індивідуальні* інтереси, потреби, уподобання, які, в свою чергу, більше або менше відповідають, чи й не відповідають, усталеним формальним та неформальним відносинам всередині підприємства, що склалися у попередньому періоді (рис. 5.1).

*Формальними відносинами*, що характеризують спільні риси будь-якого підприємства, опікуються майже всі керівники, розробляючи різні види управлінського впливу, причому найчастіше використовують інструменти організаційно-розпорядного типу, наприклад, усні розпорядження чи відповідні документи (накази, інструкції, положення тощо).

*Неформальні відносини*, що проявляються у групових і міжгрупових інтересах, потребах, традиціях, симпатіях чи антипатіях, ритуалах, почуттях, домовленостях тощо, є необхідною, дуже важливою складовою діяльності підприємства. А тому ними теж слід управляти, тобто цілеспрямовано формувати і змінювати так, щоб встановити гармонію у відносинах на підприємстві, яка би сприяла проведенню стратегічних змін і досягненню стратегічних цілей.



**Рис. 5.1. Формальні та неформальні відносини людини на підприємстві**

Поєднання елементів формальних і неформальних відносин впливає на формування таких загальних та специфічних характеристик підприємства як організаційна культура, його поведінка тощо. Впливає воно і на поведінку окремих членів колективу. З одного боку, працівник наділений певними формалізованими повноваженнями для виконання встановленого обсягу робіт, з іншого, щоб його виконати, він має оцінювати ситуацію в якій робота виконується, брати до уваги необхідність взаємодії з колегами, прораховувати різні варіанти розвитку подій, оскільки важко запрограмувати і формалізувати всі обставини.

Уміле використання цих відносин та стосунків між людьми і колективами на підприємстві дозволяє створити підвалини більш або менш успішної стратегічної діяльності, а тому потребує приділяти значну увагу соціально-психологічному забезпеченню стратегічного управління, яке має на меті сприяти розвитку підприємства у відповідності до обраних стратегій.

**Соціально-психологічне забезпечення** стратегічного управління (СПЗ СУ) – це ціленаправлене використання сукупності структурних і динамічних можливостей *неформальних і формальних відносин*, тобто групових, міжгрупових і міжособових відносин



(інтересів та потреб, традицій, симпатій чи антипатій, ритуалів, домовленостей, почуттів тощо) та субординаційно-координаційних відносин (втілених у статутах, регламентах, інструкціях, положеннях, угодах тощо), що обумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, за допомогою яких підприємство має використати можливості середовища, сприяти проведенню стратегічних змін і досягненню стратегічних цілей.

*Суб'єкти* СПЗ СУ – один або (частіше) комплекс взаємозв'язаних підрозділів, за допомогою яких підприємство впливає на діяльність персоналу. *Об'єктами* впливу СПЗ СУ є формальні і неформальні відносини осіб, груп, всього персоналу і зовнішніх стейкхолдерів.

СПЗ СУ має окремі *підходи*, які здебільшого і визначають особливості його побудови при розробці та впровадженні стратегії підприємства:

- цілісність (як міра рівноваги) та цілеспрямованість;
- структурність та інерційність;
- домінування типу організаційної культури і організаційної поведінки;
- особливе значення соціально-психологічних важелів взаємодії та спільної діяльності тощо.

В залежності від специфіки підприємства, набору його стратегій і стратегічних рішень, СПЗ СУ може мати різні *варіанти організаційної побудови*: від дорадчих органів, мережових структур до жорстко закріплених функцій спеціально створеного відділу. Організаційна побудова СПЗ СУ не вичерпує проблематику ефективності його застосування.

Важливість СПЗ СУ полягає в тому, що воно створює відповідну *організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат*, який сприяє всім стратегічним процесам на підприємстві або, в разі нехтування ним – заважає. Його ефективність може бути визначена тим, що кожен з працівників бере активну участь або у сприянні стратегічній діяльності, або у протидії їй (з великим спектром перехідних позицій у зазначеному інтервалі типів поведінки).

Якщо міцно вкорінені взаємовідносини, зв'язки і пріоритети управлінських працівників та іншого персоналу підприємства ворожі або суперечать потребам, передбаченим системою стратегічного управління, а система СПЗ СУ при цьому не застосовується, стра-

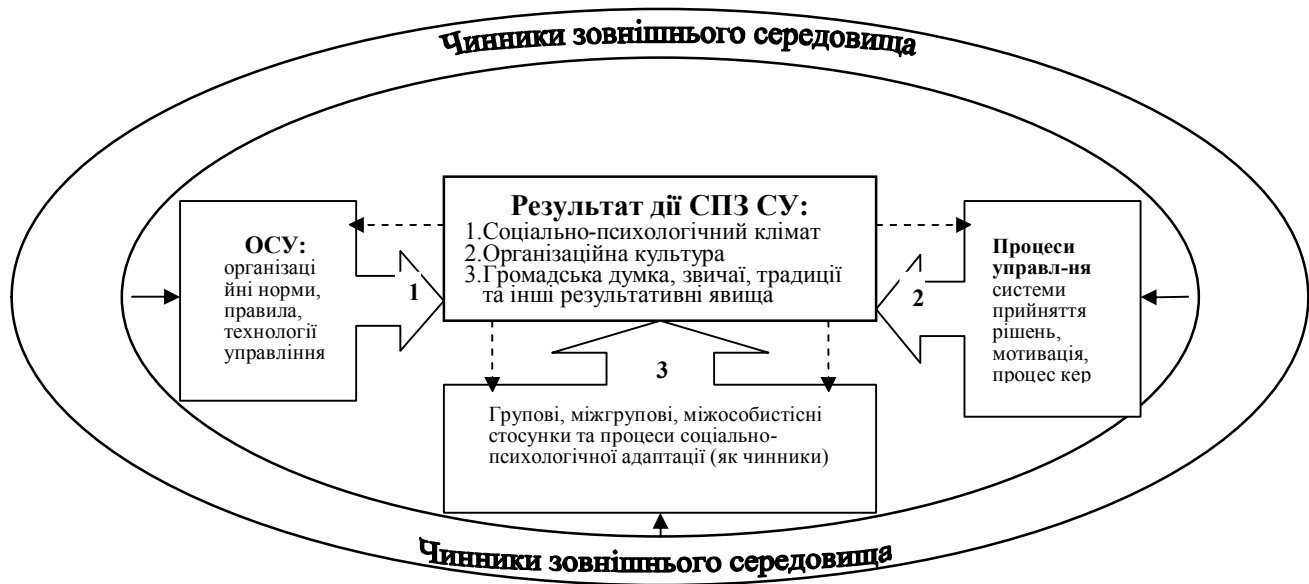
тегічне управління зазнає краху. Це, як правило, проявиться у блокуванні всіх стратегічних заходів замість того, щоб сприяти їм.

Тому-то система СПЗ СУ і покликана забезпечити досягнення відповідного балансу між потребами стратегії та середовища і формальними та неформальними відносинами на підприємстві. Такого балансу можна досягти за умови, якщо враховуються *особливості* функціонування системи соціально-психологічного забезпечення стратегічних змін, а також той факт, що будь-яке підприємство є не простою сумою особистостей, що до неї входять, а синтезом стосунків між ними, які породжують нову потенційну організаційну силу. Завдяки соціально-психологічним чинникам підприємство, як система, набуває як позитивних, так і негативних властивостей з точки зору стратегічного управління. Дія цих чинників створює умови для кращого або гіршого пристосування підприємства до змін.

Тобто, важливо уявити взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи соціально-психологічної регуляції організаційної діяльності (рис. 5.2).

Зв'язок елементів наведеної схеми складний та взаємозалежний. Процеси у внутрішньому результативному контурі формуються та розвиваються опосередковано, як результат змін у зовнішньому контурі (1,2,3), а ті, в свою чергу, перебувають під впливом структурних, процесних (динамічних) і соціально-психологічних змін, які є реакцією на вимоги зовнішнього середовища.

Однак складові внутрішнього результативного контуру також впливають на зовнішній контур (пунктирні стрілочки), якщо протягом певного часу вони склалися в конкретну систему, набули конкретного змісту та спрямованості. Системні характеристики внутрішнього контуру зумовлюють інерційність, яка має позитивні (стабілізація стосунків) і негативні (опір змінам) наслідки. Як правило, зміни в обох контурах мають характер фазових коливань, де й проявляється функціональна структура соціально-психологічної регуляції такої складної системи як підприємство.



*Рис. 5.2. Система соціально-психологічної регуляції організаційної діяльності*

*Перевагами* і позитивними *результатами* грамотного застосування системи СПЗ СУ можна назвати наступні:

- *психологічне сприйняття* стратегічних змін, а відтак ефективніше їх проведення;
- *пізнавальність, когнітивність*, розуміння змін, що забезпечує «економію пізнання» за рахунок зменшення сфери використання «методу спроб і помилок», розширює можливості застосування колективних знань та досвіду;
- *поділ та спеціалізація праці з врахуванням психологічних особливостей працівників і їх груп*, що створює основу для ефективної роботи кожного та функціонування підприємства загалом;
- *відчуття взаємозалежності відповідальності та захисту*, які допомагають зосередити увагу кожного з членів колективу на виконанні власних обов'язків (щоб не підвести тих, чия праця залежить від результатів діяльності кожного) та забезпечити «відчуття захищеності» в умовах змін, що постійно відбуваються.

Щоб вибудувати ефективну систему СПЗ СУ і досягти названих результатів, як і для початку будь-яких перетворень, необхідно проаналізувати не тільки фінансовий та організаційний, а й соціально-психологічний *стан* на підприємстві. З цією метою слід використовувати соціальний аудит.

**Соціальний аудит** – це спостереження, аналіз, та контроль за дотриманням соціальних норм, правил та застосовуваних на підприємстві методів мотивації, пов'язаних з діяльністю персоналу, які знаходять вираз в організаційній культурі, стилі управління, поведінці окремих осіб та підприємства в цілому.

*Об'єктами соціального аудиту* є соціально-психологічний клімат у колективі, психофізіологічні умови праці персоналу, наявність і динаміка соціальних груп, дотримання ергономічних та екологічних норм, колективні договори, методи навчання, атестації та оцінки персоналу тощо.

Узагальнюючи матеріали соціального аудиту, тобто стану соціально-психологічного забезпечення стратегічних змін, можна виокремити основні проблеми, які треба розв'язувати на підпри-

емстві, тобто **завдання** по становленню та вдосконаленню системи СПЗ СУ:

- ✓ забезпечувати зв'язок організаційно-структурних і соціально-психологічних складових стратегічних змін;
- ✓ впроваджувати систему мотивації та практики виснагороди (включаючи можливості професійної кар'єри) в ході стратегічного розвитку;
- ✓ вдосконалювати взаємовідносини в системі «керівник-підлеглий», стилі та методи керівництва у стратегічному управлінні;
- ✓ формувати стратегічну поведінку (в тому числі зміни в організаційній культурі, ставлення до ринку тощо);
- ✓ долати опір стратегічним змінам;
- ✓ запроваджувати адекватну стратегічному управлінню організаційну культуру.

Розв'язанню цих проблем є *метою та змістом* функціонування системи СПЗ СУ.

Зупинимось глибше на одному з найважливіших завдань системи СПЗ СУ – формуванні **системи мотивації**, *адекватної стратегічної поведінки*.

Ігнорування мотивації може призвести до суттєвих труднощів, про що свідчать, зокрема, закони мотивації:

1. *Закон зростання складності завдань*, який гласить: якщо на підприємстві не вирішено проблему мотивації, кількість проблем зростатиме у квадратичній залежності від кількості персоналу в ній.

2. *Закон зростання невизначеності*, який констатує: якщо не вирішена проблема мотивації, то ступінь невизначеності або частка управлінських завдань, що первісно не піддаються розв'язанню жодним з наявних методів управління, зростає зі зростанням чисельності персоналу.

Прояв цих законів на практиці свідчить про недосконалість системи СПЗ СУ підприємства, зокрема ігнорування такої вкрай важливої складової, якою є мотивація.

**Мотивація** – це система формування у працівників підприємства спонукальних мотивів до активної та ефективної діяльності. Мотив стимулює людину чи групу робити чи не робити щонебудь або поступати чи не поступати у той чи інший спосіб.

Тобто, стратегічну поведінку можна і потрібно свідомо формувати на основі відповідних стимулів, які, впливаючи на певний суб'єкт зовні, спрямовують його діяльність на досягнення потрібних цілей, створюють поведінкові норми, нормативи та межі діяльності.

Формування поведінки певного типу пов'язано з характеристиками оточення фірми, внутрішнього середовища і особливо – з типом організаційної культури, що склалася та формується на підприємстві.

**Стратегічна поведінка** – це прояв стратегічного мислення, переважно підприємницька поведінка юридичної або фізичної особи (групи), яку вона обирає для себе як реакцію на вплив переважно зовнішніх факторів середовища і спрямована на забезпечення існування підприємства у довгостроковій перспективі.

*Стратегічна поведінка* підприємства, групи і особи базується на відповідних навичках, зокрема, на умінні: аналізувати середовища з метою своєчасного виявлення загроз та можливостей, активно реагувати на зміни в ньому та, до деякої міри, навіть формувати його; цілеспрямовано накопичувати стратегічний потенціал та підвищувати конкурентостійкість, формувати та ефективного використовувати виробничий, інноваційний, кадровий потенціал згідно з обраними стратегічними цілями та стратегіями, розробляти та впроваджувати ефективні системи стратегічного управління.

Отож, стратегічну поведінку потрібно цілеспрямовано *формувати через мотивацію*. Без цього оволодіння нею триватиме досить довго, шляхом спроб і помилок, на основі усвідомленого накопичення досвіду, що знаходить вираз у певних діях людини (підприємства) та реакції середовища на ці дії і навпаки. Реакція оточення виступає як механізм коригування цих дій, дозволяє співставляти самооцінку з оцінкою середовища.

Навчання поведінці відбувається як на власному досвіді так і на досвіді оточуючих, стосується змін не лише в поточній поведінці, а й у майбутніх діях. Зміни в поведінці базуються на змінах самої людини. Способи впливу на формування стратегічної поведінки, приміром, групи можуть бути наступними (табл. 5.1):

Таблиця 5.1.

**Варіанти впливу на формування поведінки групи**

Характеристика групи	Спосіб впливу на групу
Спроможна та бажаюча виконувати роботу	Передача повноважень
Спроможна, але не бажаюча добре працювати	Роз'яснююча робота, залучення до прийняття рішень, в крайньому випадку – розділення та персональний вплив
Неспроможна, але бажаюча працювати	Навчання, стимулювання, залучення до участі в управлінських рішеннях
Неспроможна та не бажаюча добре працювати	Розділення, навчання, примушування, розформування, звільнення

Ефективність процесу створення належної стратегічної поведінки залежить від системи *компенсацій* за докладання певних зусиль і дій. Розрізняють наступні види компенсації тобто **види мотивації**:

- ❖ позитивну, що зорієнтована на приємні наслідки від правильних, з погляду підприємства, дій;
- ❖ негативну, яка передбачає неприємні для суб'єкта наслідки в разі його «неправильних», з погляду підприємства, дій;
- ❖ покарання та «гасіння», що означає припинення позитивної компенсації у відповідь на «неправильні» дії з метою їх припинення (без негативної компенсації та покарання).

Необхідність існування у стратегічному управлінні виснагород різних за змістом і механізмами застосування не може викликати заперечень. «Теорія очікувань» В. Врума теоретично обґрунтовує те, що практично завжди інтуїтивно мають на увазі і навіть роблять менеджери різних рівнів, тобто йдеться про *побудову результативного мотиваційного механізму винагород*:

- очікування винагороди більш значуще, ніж те, що відбувалося в минулому: люди обирають ту чи іншу поведінку, орієнтуючись на майбутнє;
- винагорода тісно пов'язує поведінку з діями, необхідними для розвитку підприємства;
- різноманітність бажань людей та робіт на підприємстві дає змогу побудувати гнучку систему винагороди;

• необхідність еквівалентно стимулювати зусилля, які людина витратила на досягнення певного результату.

Виходячи із зазначеного, можна запропонувати наступні типові *мотиватори* стратегічної поведінки персоналу (табл.5.2):

*Таблиця 5.2.*

***Типові мотиватори стратегічної поведінки персоналу підприємства***

<i>Спрямованість мотивації</i>	<i>Мотиватори стратегічної поведінки</i>
Для кваліфікованого робітника	Відповідність грошової винагороди роботі, яку виконує кваліфікований робітник Почуття причетності до справ фірми, довір'я Досягнення відповідного соціального статусу Службове просування Сприятливі умови для ефективної трудової діяльності Безпека та захист трудової діяльності, перспектива зайнятості
Для службовця відділу апарату управління підприємства	Право самостійно приймати рішення в рамках наданих повноважень і контролювати їх виконання, довір'я Сприятлива форма оплати праці Визнання в колективі Просування по службі
Для керівника функціонального відділу	Право самостійно приймати рішення в рамках наданих повноважень і контролювати їх виконання, довір'я Повне визнання та адекватне оцінювання виконаної роботи Змістовна, цікава праця, сприятливі умови праці Перспектива, службове просування
Для представника вищого рівня управління	Визнання в колективі управлінської праці Усвідомлення суспільної корисності праці Цікава, змістовна праця Матеріальна мотивація Довір'я вищестоящих органів, найширші повноваження
Для некваліфікованого робітника	Справедлива оплата праці Особисті контакти з менеджером, довір'я з його боку Допомога у вирішенні особистих проблем Стабільність зайнятості Сприятливі умови праці Безпека та захист трудової діяльності



Тобто, найважливішою умовою впровадження стратегічних змін є зацікавленість усіх категорій персоналу в досягненні стратегічних орієнтирів. Для цього забезпечують виконання двох основних завдань:

1) Довести стратегічні орієнтири до свідомості потенційних виконавців шляхом конкретизації стратегічних планів, проектів і програм із залученням потенційних виконавців уже на стадії їх розробки;

2) Творчо використовувати *стандартні механізми винагородипокарання*, з метою зацікавити працівників у досягненні стратегічних цілей на етапах їх реалізації, зокрема:

- підвищення платні, премій, створення спецфондів, участь у прибутках;
- надання пільг;
- сприяння просуванню (або пониження в посаді в разі невиконання або неякісного виконання роботи);
- заохочення цікавою роботою, похвала (або ігнорування), визнання (конструктивна критика);
- більша (або менша) відповідальність;
- збільшення (зменшення) контролю за роботою, надання гнучких графіків роботи та автономії прийняття рішень тощо.

*Систему мотивації*, яка має сприяти стратегічним змінам на підприємстві, створюють на таких *засадах (підходах)*:

- ❖ заохочення до підприємницького ризику («невдача» не обов'язково буде каратися);
- ❖ нагорода цікавою, перспективною діяльністю;
- ❖ зв'язок результатів впровадження стратегічних змін з комплексом винагород (фінансових і нефінансових);
- ❖ визначення місця виконавця в організації після впровадження змін, тобто розробка індивідуальної «кар'єрної стратегії».

*Побудова ефективної системи мотивації* стратегічної поведінки передбачає проходження таких *етапів*:

1) визначення механізмів впливу стратегічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі на окремі групи працівників;

2) уточнення ролі окремих груп персоналу в діяльності підприємства;

3) розроблення системи показників якості праці для окремих груп персоналу;

4) визначення мотивів діяльності окремих груп персоналу в залежності від їхньої ролі на підприємстві та характеру стратегічних змін в середовищі;

5) добір видів мотиваційних механізмів впливу на окремі групи персоналу;

6) розробка інструментів взаємозв'язку стимулів із показниками якості праці по окремих групах персоналу;

7) визначення обсягів необхідних для реалізації стимулів фінансових та матеріальних ресурсів;

8) відбір і формування системи стимулів з урахуванням реальних фінансових та матеріальних можливостей;

9) запровадження стимулювання працівників підприємства, згідно з розробленою системою;

10) забезпечення контролю за використанням системи мотивації та коригування її у зв'язку зі змінами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Підсумовуючи сказане про *стратегічну поведінку*, можна запропонувати наступні **заходи по її формуванню**:

- ✓ навчання зверху-донизу;
- ✓ моральне і матеріальне стимулювання;
- ✓ різні форми і методи виховної роботи в колективах;
- ✓ індивідуальні роз'яснюючо-виховні заходи (співбесіди);
- ✓ участь у прийнятті стратегічних рішень;
- ✓ участь у реалізації стратегічних планів, проектів, програм, проведенні змін;
- ✓ участь у нарадах з проблем стратегічної перспективи;
- ✓ впровадження системи кадрової роботи, розвитку персоналу підприємства;
- ✓ забезпечувати стратегічний організаційний розвиток підприємства тощо.

Таким чином, СПЗ СУ – невід'ємна частина стратегічного управління, яка пронизує увесь стратегічний процес: від початку формування ідей та стратегічного мислення, до створення умов для формування стратегічної поведінки окремої особи групи, підприємства в цілому.

Останні десятиліття пройшли в пошуку способів прискорення впровадження змін на підприємстві, вдосконалення СПЗ

СУ відповідно до нових обставин. Одним з таких способів стало **нейролінгвістичне програмування (НЛП)**, яке спочатку виникло та застосовувалося як розділ психології, а в останні роки поширюється в організаційно-управлінському середовищі, де застосовується для забезпечення взаємозв'язку у системі «зміна мислення – зміна поведінки».

Один із основоположників НЛП Р.Ділс побудував *ієрархічну модель формування мислення*, а, відтак, поведінки, яка дає змогу визначити найкращий варіант втручання з метою отримання необхідних змін у процесі досягнення цілей:

1. В центрі моделі, тобто на найвищій рівень в рангу він поставив *духовність*;
2. Потім – *ідентичність* (відчуття самого себе, своєї місії);
3. Далі – *переконання* (ідеї, що є для людини визначальними, її Я);
4. Ще далі – *здібності* (компетентність, вміння, навички);
5. За ними – *поведінка* (специфічні дії, активність, що впливає і будуються на попередніх ієрархічних цінностях: духовності, ідентичності, переконанні, здібностях);
6. Нарешті, поставлено *оточення, середовище* (ті цінності і зміни, на які особа реагує в першу чергу).

Однією з головних ідей НЛП є необхідність засвоєння такої поведінки, яка б цілеспрямовано змінювала наші настанови, тобто вимагала від конкретної людини звертати увагу на одні речі і нехтувати іншими. В цьому плані Д. О'Коннор та Д. Сеймор запропонували застосувати таке поняття, як **«поведінкові рамки»** до яких, зокрема, належать:

- орієнтація на результат, а не на проблему, оскільки проблеми вимагають шукати причини їх формування і стримують рух уперед;
- домінування відповідей на питання «як?», а не «чому?», тобто спрямованість на пошук способів досягнення результату;
- зворотний зв'язок з оцінкою рівня досягнення результату, коли навіть невдача – це тільки спосіб опису результату;
- розгляд можливостей, а не жорстке визначення необхідності, що дозволить змістити акценти з «обмежень» на «сприятливі чинники», передусім за рахунок активізації внутрішніх ресурсів кожного з учасників певного процесу;

➤ розвиток допитливості та зацікавленості.

*Зміст НЛП* коротко може бути визначеним через три основні параметри, необхідних для успіху будь-якої діяльності:

- ❖ чітко знати якого результату ми хочемо у певній ситуації;
- ❖ уважно відстежувати середовище, щоб бачити, що ми рухаємось до результату;
- ❖ бути гнучким, що означає в процесі досягнення результату оперативно реагувати на зміни середовища аж поки результату не буде остаточно досягнуто.

Тобто НЛП є інструментом, який може застосовуватися у стратегічному управлінні, особливо тоді, коли потрібні істотні зміни поведінки індивіда, групи, персоналу підприємства в цілому.

У контексті НЛП стратегії набувають додаткового тлумачення. Вони розглядаються на рівні окремої особистості і визначаються як спосіб організації мислення та поведінки для виконання певної дії, в основі якої є позитивна мета. Стратегія визначається як успішний рецепт діяльності, причому вона може бути спрямована як назовні, у бік зовнішнього світу (діяльність), так і всередину індивіда (мислення). Такий підхід подібний за змістом процесним теоріям мотивації і тому може слугувати для цілей підтримки мотиваційних процесів на підприємстві.

Менеджерам на підприємстві корисно знати ці зовнішні та внутрішні особисті стратегії працівників підприємства для балансування їх зі стратегіями розвитку фірми в цілому та окремих її елементів. Ідеться про особисті стратегії саморозвитку, навчання, лідирування та кар'єрного зростання тощо, тобто такі стратегії, що створюють результати.

Підсумовуючи сказане про соціально-психологічне забезпечення проведення стратегічних змін, можна констатувати, що СПЗ СУ формує такі соціально-психологічний клімат, організаційну культуру, громадську думку, звичаї, традиції та інші результативні явища, які значно сприяють впровадженню стратегії, в цілому, стратегічному управлінню підприємством.

## 5.2. Організаційна культура підприємства і стратегічні зміни

Організаційна культура підприємства – важлива складова і одночасно результат СПЗ СУ, яка суттєво впливає на ефективність впровадження стратегії.

**Оргкультура** – це певні естетичні стандарти, норми поведінки на виробництві, яких добровільно дотримується більшість персоналу, без регламентації будь-якими документами, тобто – це своєрідна філософія, постулати віри, що оволодівають свідомістю і поведінкою більшості працівників щодо того, як досягти стратегічних цілей. Наприклад, віра, що охайність і ввічливість персоналу, сприяє іміджу фірми.

*В склад оргкультури* отже входять: норми поведінки на виробництві, яких добровільно дотримується більшість персоналу, стиль управління, атмосфера у стосунках між працівниками, поведінкові ритуали (посвячення у професію, відмічання першої зарплати т.д.), сленгові вислови, бренди, правила „гри”, домінуючі цінності, філософія підприємства тощо.

Оргкультура **проявляється**: а) у стилі відносин між працівниками; б) у стилі прийняття рішень; в) у стилі управління змінами і крупними невідкладними проблемами; г) у ставленні до історії підприємства; д) в установлених формальних процедурах.

Оргкультура буває *двох видів*:

а) **природна**, яка формується стихійно, без втручання менеджерів;

б) **штучна** – ціленаправлено сформована керівництвом.

При цьому, слід відмітити, що елементи нової оргкультури прищепити набагато легше, швидше і дешевше, ніж змінити первинну оргкультуру фірми.

Первинні **чинники**, під впливом яких формується оргкультура:

- точки концентрації уваги вищого керівництва (від того, на що звертає в першу чергу увагу вищий керівник формується певні норми і адекватна поведінка всього персоналу);
- стиль управління підприємством, реакція керівництва на критичні ситуації;
- особиста поведінка керівників, їх ставлення до службових обов'язків;

Надання почесних звань	Захист довіклля	Повага до інтересів акціонерів	Повага до держави	Задоволення потреб споживачів
Підтримка ініціатив				Стиль управління
Урочисті події				Бережливність
Дні відчинених дверей				Вірність традиціям
Фірмовий одяг				Уважне ставлення до пропозицій працівників фірми
Підтримування субкультури фірми				Бренди, сленг
Ознайомлення з історією фірми	Високі стандарти	Сервіс	Рівень цін	Якість роботи
				Ввічливість

**Рис. 5.3. Складові і прояви корпоративної культури**

- мотивація, критерії стимулювання працівників;
- критерії відбору, розстановки, просування і звільнення працівників (наприклад, якщо це відбувається під впливом особистої відданості, породжується підлабунство тощо);
- умови праці, технологічний рівень виробництва;
- якісний склад персоналу;
- рівень і спрямованість виховної роботи в колективі;
- наявність багатих традицій на підприємстві і ставлення до них працівників;
- наявність і поведінка неформальних лідерів тощо.

А ще серйозно проявляються і *вторинні чинники*: зміна організації підприємства (делегування повноважень, рівень довіри, свободи в діях т.д.), процедури поширення інформації, дизайн приміщень, факти з історії підприємства, що зіграли якусь суттєву роль і таке інше.

Керівництву підприємства, з переходом до стратегічного менеджменту, усвідомивши сутність, форми прояви і чинники організаційної культури, слід невідкладно формувати *нові елементи*

*орґкультури*, адекватні новому, стратегічному мисленню. Це значно підвищить результативність проведення стратегічних змін і стратегічного управління в цілому. Відразу слід зазначити, що це достатньо складна і тривала діяльність, яка, однак, в кінцевому підсумку приносить різку ефекти, серйозно сприяє стратегічним змінам на підприємстві.

Зокрема, потрібно створювати і наполегливо впроваджувати у свідомість колективу наступні *стандарти поведінки, нові адекватні стратегічному управлінню елементи орґкультури*:

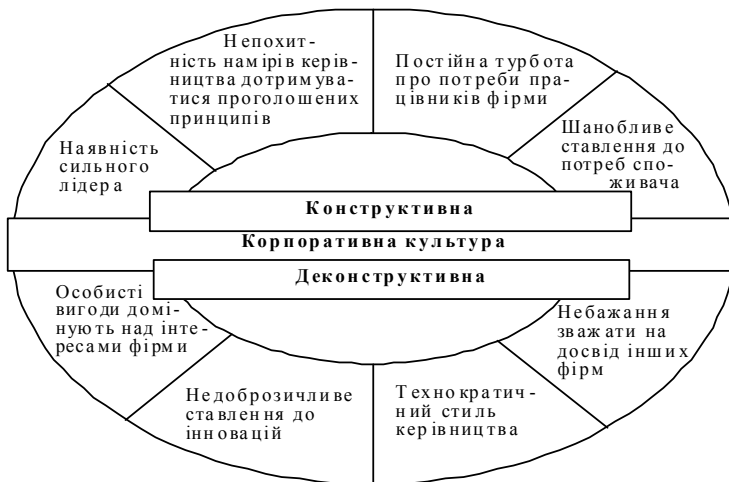
- ✓ зрозумілу для всіх стратегічну термінологію;
- ✓ чіткий безболісний механізм регулярної зміни структури для управління стратегічними проектами, механізм наділення владою і позбавлення її, закріплення певного статусу за окремими працівниками;
- ✓ адаптацію до децентралізації управління, до автономних ОСУ;
- ✓ критерії оцінки стратегічної поведінки працівників;
- ✓ орґкультуру адекватну місії підприємства через формалізовані положення про сенс існування підприємства, його філософію;
- ✓ чесність і порядність у конфліктах інтересів, в дотриманні законодавства, у стосунках із клієнтами і всіма стейкхолдерами, в отриманні і використанні інформації т.д.
- ✓ конфіденційність стосунків;
- ✓ порядність і справедливість персоналу в управлінні цінами, контрактами, рахунками і таке інше;
- ✓ усвідомлення персоналом меж між стратегічною і оперативною діяльністю;
- ✓ встановлення норм, які регулюють неформальні стосунки тощо.

Впроваджуючи і підтримуючи орґкультуру, слід враховувати, що вона буває (рис. 5.4):

- ❖ Конструктивна (покрощує морально-психологічний клімат в колективі, сприяє стратегічному розвитку).
- ❖ Деконструктивна (погіршує морально-психологічний клімат, стримує стратегічний розвиток підприємства).

Отже, слід культивувати чинники конструктивного впливу на корпоративну культуру і усувати деконструктивні.

Для досягнення стратегічних цілей важливим є аналіз глибини, порядку та швидкості змін, що їх треба здійснити в



**Рис. 5.4. Деякі фактори формування конструктивної і деконструктивної корпоративної культури**

в оргкультурі на підприємстві та в окремих його підсистемах під впливом та для забезпечення впровадження визначених стратегій. У матриці (рис. 5.5) наведено спеціальні стратегії щодо окремих елементів оргкультури, залежно від їх важливості для стратегічних змін і сумісності з новими стратегіями.

		Сумісність елементів оргкультури з розробленою стратегією	
		Низька	Висока
Важливість елементів оргкультури для стратегічних змін на підприємстві	Висока	<b>Примушування:</b> попередня зміна складових оргкультури до початку стратегічних змін, впровадження стратегій	<b>Одночасність:</b> одночасні зміни елементів оргкультури з елементами стратегії
	Низька	<b>Привикання:</b> Проведення стратегічних змін і створення умов для адекватних змін оргкультури.	<b>«Ігнорування»:</b> мінімальна увага до елементів культури, пов'язаних зі стратегічними змінами

**Рис. 5.5. Матриця формування стратегічної оргкультури**



### 5.3. Інформаційне забезпечення стратегічного управління

Стратегічне управління немислиме без регулярного потоку інформації про стан зовнішнього і внутрішнього середовища. Тобто, інформація є важливим елементом системи стратегічного управління на підприємстві. Адже вона – предмет управлінської праці, а більшість важелів впливу суб'єкта управління на об'єкт мають інформаційний характер.

В сучасних умовах інформація розглядається як важливий ресурс поряд з матеріальними, фінансовими, енергетичними, трудовими та іншими видами ресурсів підприємства. Можливо навіть перевершує їх, оскільки власне інформація дає можливість раціонально використовувати інші ресурси. То що ж таке інформація?

**Інформація** – це *відомості* про стан якогось об'єкта, про якусь подію, явище чи процес, які є результатом збору та передачі користувачу і служать засобом ідентифікації закономірностей реального світу та його перетворень.

Спрощено поняття «інформація» ототожнюється зі змістом певних відомостей, що можуть мати **форми**: усного повідомлення, доповіді, виступу, звіту, доповідної записки, статистичного збірника, матеріалів певних досліджень, брошури, посібника тощо.

Поняття інформації включає в себе також **процедури**: а) збір; б) передача; в) перетворення; г) забезпечення користувача.

Інформацію **оцінюють** за багатьма *параметрами*, основними з яких є: обсяг, достовірність, насиченість, повнота, актуальність, цінність.

Як своєрідний продукт, засіб і предмет управлінської діяльності інформація характеризується наступними **властивостями**:

- Можливість тривалого і багаторазового застосування без втрат характеристик;
- Можливість накопичення;
- Здатність старіти і втрачати позитивні характеристики з появою нових відомостей і знань;
- Здатність тиражуватися і одночасно використовуватися в різних місцях;
- Можливість неадекватно сприйматися;
- Виступати на певних етапах як предмет, засіб і продукт праці.

**Класифікують інформацію** за такими ознаками:

- За характером реагування (на неї): а) негайного реагування; б) не термінова.
- За часом появи: а) поточна; б) місячна; в) квартальна; г) річна і т.д.
- За сферою поширення: а) внутрішня; б) зовнішня.
- За функціональною належністю: а) технологічна; б) технічна; в) фінансова; г) кадрова; д) маркетингова тощо.
- За ієрархією: а) первинна; б) вторинна; в) результативна.
- За рівнем: а) оперативна; б) стратегічна.

Інформація по своїй природі завжди **об'єктивна**, оскільки постійно виникає і відображає об'єктивний стан об'єкта чи процесу, об'єктивні взаємозв'язки в будь-якій системі. Інша справа, що вона може бути *неадекватно сприйнята чи навмисно перекручена*.

В інформаційному процесі, як і в процесі праці, присутні **три складові**: а) предмет праці – початкові відомості про стан того чи іншого об'єкта, явища чи процесу; б) засіб праці – це засоби переробки інформації, в т.ч. технічні засоби; в) продукт праці – результативна інформація, що є основою прийняття управлінських рішень в т.ч. стратегічних.

Збір та аналіз стратегічної інформації і представлення її стратегічним менеджерам організовують відділи стратегічного планування (якщо вони створені), або спеціально визначені працівники підприємства. Їх *завдання*: а) моніторинг середовища, ходу виконання плану; б) обробка отриманої інформації; в) представлення аналітично-інформаційного матеріалу стратегічним менеджерам; г) створення системи регулярного перегляду стратегічного плану і забезпечення цього процесу; д) створення бази даних.

*Пошук інформації* про фактори середовища здійснюють переважно за допомогою таких **форм і методів**:

- ✓ *Сканування середовища* – процесу збирання уже сформованої інформації (статистичні збірники, наукові статті та інше).
- ✓ *Моніторингу середовища* – постійного регулярного відстеження поточної і нової інформації.
- ✓ *Прогнозування середовища* – створення інформації про майбутній стан підприємства.

*Методи сканування і моніторингу*: а) спостереження, б) опитування (анкетування) – метод Дельфі, в) експеримент.

*Методи прогнозування:* а) екстраполяції (прогнозування від досягнутого рівня і ввєрх); б) мозкового штурму (спільного прогнозування майбутнього групоу експертів); в) статистично-математичне моделювання; г) побудова сценаріїв та інші методи.

Інформація є одним з центральних понять *кібернетики*, як, приміром, енергія для фізики. З позицій кібернетики, інформація виступає як міра усунення невизначеності. В загальному інформацію можна розглядати з *трьох точок зору*:

- З технічної – важливим є точність і кількість переданої інформації;
- З позицій семантики (змістового трактування інформації) – важливим є порівняння змісту, що був закладений у початкових даних відправником зі змістом інформації, що передалася отримувачу. Тобто в пам'яті отримувача мають бути закладені поняття і моделі, які розпізнають і зрозуміють зміст отриманих відомостей;
- З результативної (ефективність інформації) – корисність інформації для користувача, наскільки отримане повідомлення задовольнило його потреби.

Інформація сама по собі не є матеріальною, тоді як її носії матеріальні: мають масу, вагу, енергію розміри тощо. Поняття про кількість інформації і можливості її виміру є основою *теорії інформації*. Характерною рисою всіх методів кількісного виміру інформації є абстрагування від змісту інформації. Так при передачі інформації проводиться її кодування. При цьому використовується певний алфавіт, знаючи який, можна визначити інформаційну місткість системи, що передає інформацію і кількість інформації в повідомленні. Однак, зміст інформації тут ігнорується.

Всю інформацію, що відноситься до конкретної управлінської ситуації, називають *релевантною*. При підготовці рішень керівник не використовує її повністю. А тому релевантна інформація поділяється на; а) використану; і б) прийняту до уваги. Обсяг релевантної інформації залежить від компетентності керівника, рівня його кругозору і знань, специфіки стратегічного рішення, яке він збирається прийняти тощо.

Існує два *канали забезпечення* керівників інформацією: а) *формалізований*, де циркулює регламентована по формі, змісту і часу інформація з достатнім ступенем достовірності; б) *стихийний*,

коли до керівника інформація поступає стихійно: при спілкуванні з персоналом і зовнішніми стейкхолдерами, анонімно, по телефону, у вигляді чуток, в службових записках, під час нарад тощо. При правильно організованій інформаційній системі потреби в цільовій інформації значно знижуються, а відтак – і витрати на їх збір і комунікацію. Необхідно слідкувати, щоб витрати на отримання інформації не перевищували ймовірної вигоди від її використання.

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційного забезпечення у вигляді баз стратегічних даних.

**База стратегічних даних (БСД)** – це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать переважно до зовнішнього середовища підприємства. Вона формується внаслідок цільового збору з багатьох (всіх) можливих джерел, що є, по-суті, процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх спеціальної обробки з орієнтацією на розробку і реалізацію стратегічного плану. База даних створюється, як правило, в комп'ютері. Використовується для оцінки поточного становища, прогнозування появи процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

БСД формується за допомогою цільових підборок інформації, що надходять з багатьох джерел і являє собою по суті процес перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їхньої аналітичної обробки з орієнтацією на конкретне використання в процесі встановлення та на реалізацію стратегічних планів, проектів і програм.

БСД підприємства може мати досить складну структуру, тобто складатися з таких підсистем: БСД про сильні та слабкі сторони підприємства; БСД про загрози та можливості (з оцінкою рівня ризику), що існують у зовнішньому середовищі; БСД про рівень конкуренції та критерії конкурентоспроможності в галузі; БСД про стан економіки взагалі; БСД про ситуацію на суміжних ринках тощо.

Досвід засвідчує, що ефективність стратегічного менеджменту значно зростає, якщо БСД формувати одночасно з розробкою та використанням **інформаційно-управлінських систем (ІУС)** різного типу. Ідеальних ІУС не існує і кожне підприємство має самостійно приймати рішення відносно її форми.

*Головне призначення ІУС* – надати потрібну інформацію працівникам у необхідний термін. Запровадження комп'ютерів і комп'ютерних технологій полегшує створення ІУС, але завданням керівників підприємства, навіть в умовах діючої ІУС, є постійне вдосконалення планово-контрольних підсистем у напрямку адекватного відображення процесів управління і приведення її в стан, який відповідав би інформаційним потребам користувачів.

Інформація тісно пов'язана з комунікацією.

**Комунікація** – це обмін інформацією між суб'єктами господарської діяльності (в нашому випадку стратегічного управління). Її завдання – забезпечити зацікавленого суб'єкта тією чи іншою розпізнаваною інформацією. Роль комунікацій в управлінні неймовірно важлива. Стратегічне управління вимагає ефективного обміну інформацією. Досить сказати, що за емпіричними дослідженнями керівники підприємств різного рівня 50-90 % часу витрачають на комунікації. А тому ефективна діяльність підприємства залежить від стану комунікаційних процесів.

Розрізняють наступні *види комунікації*: а) вертикальну (спадну і висхідну); б) горизонтальну та в) неформальну. *Складові комунікаційного процесу*: а) відправник – той, хто генерує чи збирає і посилає інформацію; б) повідомлення – це власне інформація але певним чином закодована; в) канал передачі – засіб чи спосіб передачі закодованих відомостей; г) отримувач – той, кому призначена інформація, який її інтерпретує.

*Переешкоди* ефективному функціонуванню комунікацій: а) спотворення повідомлень з різних причин; б) інформаційне перевантаження каналів комунікації; в) нерациональна організаційна структура підприємства.

*Шляхи вдосконалення комунікацій на підприємстві:*

- Розробка плану (схеми) документообороту.
- Визначення каналів комунікації.
- Постійне регулювання інформаційних потоків.
- Визначення інформаційних потреб кожного працівника.
- Ліквідація фактів інформаційного дублювання.
- Вибір ефективної системи класифікації і кодування інформації.
- Забезпечення сучасними засобами комунікації.

- Виявлення і усунення фактів спотворення інформації, інформаційного перевантаження та нерациональної організаційної структури підприємства.
- Запровадження сучасних інформаційних технологій.

**Інформаційна технологія** – це сукупність методів, програмно-технічних засобів та технологічних операцій, об'єднаних у технологічний процес збору, обробки, виведення, збереження і передачу інформації для зниження трудомісткості процесів використання інформаційного ресурсу. Серед перспективних інформаційних технологій – комп'ютерні мережі, телекомунікація, мультимедіа тощо.

Неоцінима роль інформаційних технологій у стратегічному управлінні. Через них підприємство може результативно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, забезпечуючи при цьому велику гнучкість, тобто негайну реакцію на його зміни. *Переваги* застосування інформаційних технологій в СУ:

- ❖ Можливість здійснення персоналізованих роздільних обчислень на кожному робочому місці, де зароджується інформація (приміром, на складі).
- ❖ Створення комунікаційних мереж, коли всі робочі місця поєднуються між собою електронними зв'язками і є можливість в будь-який час здійснити обмін інформацією через відповідні бази даних.
- ❖ Запровадження гнучких глобальних комунікацій, коли підприємство включається до системи Інтернет.
- ❖ Результативною перевагою є уже згадувана гнучкість підприємства в плані невідкладної реакції на зміни середовища.

Оскільки помилки в стратегічному управлінні надто дорого коштують, остільки значення *стратегічної інформації* неоціненне.

**Стратегічна інформація** – це відомості про стратегічні ресурси, динаміку загроз і можливостей зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін внутрішнього стану, хід реалізації стратегії підприємства. Основним джерелом стратегічної інформації, отже, є зміни в середовищі підприємства, насамперед, зовнішньому.

Існуючі інформаційні системи надають керівникам підприємств інформацію, що зорієнтована в основному на внутрішнє середовище – технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні ретроспективні показники тощо. Інформація про зовнішнє середовище має фрагментарний, несистемний характер. Завжди не

вистачає інформації, приміром, про економічні тенденції, науково-технічні досягнення, ринки та конкуренцію на них, споживачів та їхні потреби тощо. До того ж бракує соціально-політичної інформації. Усе це призводить до домінування суб'єктивних уявлень про зовнішнє середовище підприємства, що не дає змоги складати обґрунтовані прогнози та приймати стратегічні рішення про пристосування до змін середовища та формування майбутнього. Але навіть якщо обсягів необхідної інформації достатньо, ще не факт, що це дасть змогу прийняти ефективні рішення. Наявну інформацію можна ще й інтерпретувати по-різному. Це свідчить про важливість об'єктивної і достовірної інформації для прийняття стратегічних рішень.

Результат стратегічного управління і виробничої діяльності в цілому можна розглядати як відображення певної інформації (знань), що використані в процесі виробництва і управління. А тому можна зробити висновок, що *субстанцією (першоосновою) економіки є інформація*, а праця – лише механізм її матеріалізації. Всі економічні категорії мають інформаційний характер. Завданням інформації є забезпечення кожного рівня управління потрібними відомостями в певний час і повному обсязі відповідно до інформаційних потреб.

*Стратегічні інформаційні потреби підприємства* охоплюють усе, що може вплинути на довгострокову діяльність підприємства, на непередбачені випадковості, пов'язані зі змінами передусім у зовнішньому середовищі (в тому числі з форс-мажорними обставинами), навіть інформацію про події, що перебувають за межами безпосередньої діяльності та впливу, але можуть змінити долю підприємства. Стратегічні інформаційні потреби залежать від тих стратегічних цілей, які підприємство ставить перед собою.

Створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління згідно з обраними стратегіями є невідкладним завданням.

*Складовими такої системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління є наступне:*

- визначення типу та обсягів необхідної для стратегічної діяльності інформації ;
- розробка ефективної системи збирання, обробки, використання та зберігання інформації;

- вжиття заходів, що унеможливають використання недостовірної інформації;
- створення умов ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень.

Підсумовуючи, варто зазначити, що інформаційні системи (технології) разом з кадрами і стратегічним управлінням є ключовими факторами успіху переважної більшості підприємств на сучасному етапі.



## ТЕМА № 6 СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

- 6.1. Контроль за впровадженням стратегії**
- 6.2. Поняття про оцінку проведення стратегічних змін**
- 6.3. Показники оцінки віддачі від проведення стратегічних змін**

### **6.1. Контроль за впровадженням стратегії**

Будь-яка, навіть найдосконаліша стратегія залишиться на папері, якщо не буде розроблена ефективна система контролю за її виконанням. Добір людей і перевірка виконання – дві головні засади стратегічного менеджменту. Стратегічний контроль є заключним етапом стратегічного управління. Це контроль ходу реалізації стратегії, необхідний для виявлення і запобігання загроз виконанню.

**Контроль** (фр. controle перевірка) складова частина управління економічними об'єктами і процесами з метою перевірки відповідності контрольованого стану об'єкта бажаному і необхідному положенню, передбаченому стратегіями, законами, інструкціями, іншими нормативними актами, а також програмами, планами, договорами, проектами, угодами тощо.

В управлінні підприємством розрізняють три *типи контролю*:

- стратегічний (результати функціонування більш ніж за рік),
- тактичний (6-12 місяців),
- операційний (до 6 місяців).

Для *корпоративного* рівня характерний в основному стратегічний контроль, при якому головна увага зосереджується на підтримці балансу між різними видами бізнесу.

На рівні *відділень* переважає тактичний контроль, що концентрує увагу менеджерів на поліпшення конкурентної позиції підприємства. У процесі тактичного контролю, як правило, відслідковуються рівень витрат і частка ринку.

Для *функціонального* рівня характерний в основному операційний і тактичний контроль, в рамках якого щодня або щотижня

відслідковуються такі показники функціонування, як кількість виконаних замовлень, число рекламацій і т.д.

Ефективна система оцінки і контролю через механізм зворотного зв'язку забезпечує інформацією не тільки процес реалізації стратегічних планів, але і первинну розробку стратегії

**Стратегічний контролінг** – це скоординована система контролю за реалізацією стратегії підприємства, або – це заключна складова стратегічного управління, яка забезпечує зіставлення результатів стратегічної діяльності на всіх етапах реалізації стратегії зі стратегічними цілями і вимогами середовища, що дає можливість підприємству вживати коректуючих і стимулюючих заходів.

**Процес стратегічного контролю** являє собою сукупність взаємопов'язаних управлінських заходів, що здійснюються в такій послідовності:

1. Визначення параметрів, що підлягають оцінці, або сфер контролю.

2. Розробка стандартів або цілей, які повинні бути досягнуті в означений відрізок часу і контролюватися. Стандарти, що використовуються для оцінки ходу реалізації стратегії, являють собою деталізацію стратегічних цілей. У системі контролю стандарти розробляються для оцінки не тільки кінцевих, але і проміжних результатів. На даному етапі встановлюється також величина досягнутого відхилення від стандарту.

3. Збір і аналіз адекватної інформації.

4. Оцінка результатів функціонування за означений період, ходу виконання стратегії і дій менеджерів та персоналу.

5. Зіставлення фактичних результатів функціонування до встановлених стандартів. На цьому етапі вирішується також питання: допустимі виявлені відхилення від прийнятих стандартів.

6. Застосування ефективних мотиваційних механізмів за наслідками контролю.

7. Вироблення заходів регулюючого впливу у випадку, якщо відхилення більші допустимих, тобто виявлення причин відхилень та шляхів їх усунення, коректування стратегічних планів і рішень. Система контролю може вказати на необхід-

ність перегляду самих планів і стандартів (наприклад, поставлені цілі можуть виявитися надмірно оптимістичними).

### *Функції стратегічного контролінгу:*

- контроль реалізації стратегії;
- перевірка адекватності середовищу;
- становлення і розвиток інформаційного забезпечення стратегічного управління;
- моніторинг стратегічних індикаторів/показників, у тому числі окремо по зовнішньому і внутрішньому середовищу;
- первинний поелементний і інтегральний стратегічний аналіз;
- первинна фіксація критичних стратегічних позицій підприємства (зовнішніх і внутрішніх);
- координація всіх етапів стратегічного управління як процесу і, в цілому, – всіх елементів стратегічного менеджменту як органічної системи.

Функції стратегічного контролінгу можуть бути розподілені в організаційній і функціональній структурах підприємства.

Існує ряд типових моделей практичного розподілу основних функцій стратегічного контролінгу для підприємства з різними критеріями стратегічного управління, оргструктурами: наявність/відсутність відділу стратегічного розвитку; наявність/відсутність управління та/або інших колегіальних виконавських органів (наприклад, ради директорів, загального збору акціонерів) і т.д.

Стратегічний контролінг одночасно є підсистемою загальної системи контролінгу підприємства. Для ситуацій, коли загальна система включає тільки стратегічну і тактичну підсистеми, основні відмінності між ними представлені в табл. 6.1., яка показує принципову відмінність стратегічного контролінгу від тактичного або оперативного контролінгу.

**Тактичний контролінг** оцінює ефективність окремих функцій і робіт; відстежує поточну діяльність організації по фактичних значеннях конкретних показників, порівнюючи їх із запланованими або нормативними значеннями.

**Стратегічний контролінг** як цільова підсистема в першу чергу оцінює хід реалізації стратегії; можливість і доцільність подальшого проходження заданої стратегії; принципову досяжність за допомогою даної стратегії основної мети і місії організації.

Таблиця 6.1.

**Порівняльна характеристики  
стратегічного і тактичного контролінгу**

<b>Характеристики контролінгу:</b>	
<i>стратегічного</i>	<i>тактичного</i>
<b>Середовище</b>	
Зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства	Внутрішнє середовище підприємства
<b>Вид управління</b>	
Стратегічний	Тактичний/оперативний
<b>Мета</b>	
Підтримка стратегічного потенціалу	Забезпечення тактичної/оперативної прибутковості і ліквідності організації
<b>Задачі</b>	
1. Визначення критичних зовнішніх внутрішніх стратегічних позицій	1. Контроль всіх тактичних показників відповідно до встановленої мети
2. Контроль основних індикаторів/показників відповідно до встановленої стратегічної мети	2. Контроль поточного і оперативного планування
3. Контроль стратегічного планування	3. Порівняння планових і фактичних показників оперативного управління
4. Участь в постановці стратегічної мети підприємства	4. Контроль виконання поточних планів по відхиленнях
5. Участь в розробці альтернативних стратегій	5. Визначення вузьких місць оперативного управління
6. Аналіз стратегічної ефективності	6. Створення і розвиток системи інформаційного забезпечення оперативного управління

Які структури, *кто ж здійснює* стратегічний контролінг на підприємстві?

➤ На підприємстві зі стратегічним управлінням функції стратегічного контролінгу розподілені по *різних його підрозділах*.

➤ Основні функції і задачі стратегічного контролінгу, для виконання яких потрібна постійна професійна діяльність в так званому «робочому порядку», розв'язуються і здійснюються *відділом стратегічного розвитку*.

➤ Головним стратегічним контролером в умовах нормального стратегічного менеджменту завжди є *перший менеджер* підприємства та *найвищий колегіальний орган* управління підприємства, який представляє інтереси його власника.

➤ Важлива роль в стратегічному контролінгу відводиться *відділу моніторингу*, який відстежує стратегічну інформацію по двох напрямках: а) стежить за вироблюваною продукцією, за цінами і собівартістю цієї продукції, за збутовою політикою даного підприємства; б) особливо активно і скрупульозно відстежуються процеси, що відбуваються у зовнішньому середовищі, зокрема, кон'юнктурні сплески на інших підприємствах, проводиться пошук підприємств, що нас цікавлять в стратегічній перспективі. Списки таких підприємств мають бути на кожному підприємстві.

По суті, стратегічний моніторинг це комерційна розвідка, але на постійній основі.

Підприємства відстежуються по стандартному набору показників – номенклатура вироблюваної продукції, економічні показники, поставках ресурсів тощо. Виясняється, хто купує акції даного підприємства, за якою ціною, в якій кількості. Відстежується хто представлений в управлінні підприємства і як ці люди керують, тобто якість менеджменту конкурентів і т.п..

Таким чином, відділ стратегічного моніторингу в структурі підприємства займає особливе місце. На нього відповідно потрібно тратити більше грошей, ніж приміром на підрозділ комерційного моніторингу, в якому можуть успішно справлятися з обов'язками до трьох осіб.

Важливою складовою стратегічного контролінгу є *оцінка* виконання стратегії.

## **6.2. Поняття про оцінку проведення стратегічних змін**

*Оцінка стратегії* – не тільки заключний етап стратегічного планування. Вона триває на всіх етапах реалізації стратегії, де концентрується в основному на трьох напрямках:

- ❖ оцінка вироблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності і послідовності;
- ❖ порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення мети і цілей;
- ❖ оцінка адекватності стратегії стану середовища підприємства, в першу чергу зовнішнього.

Ефективна система вимагає наявності чотирьох основних *елементів оцінки*:

1. *Мотивація для оцінки*. У керівника підприємства повинно виникнути бажання оцінити стратегію, яку він або його команда хочуть реалізувати чи реалізують. Таке прагнення обумовлено усвідомленням важливості стратегічних рішень, а ще надією одержати винагороду залежно від відповідності досягнутих показників визначеним цілям.

2. *Інформація для оцінки*. Іншою умовою ефективної оцінки стратегії і наслідків її реалізації є інформація в зручній для користування формі.

3. *Критерії оцінки*. Стратегія має оцінюватися за певними критеріями, які, зважаючи на їх важливість, будуть розглянуті докладніше.

4. *Рішення за наслідками оцінки стратегії*. Оцінка стратегії і її виконання повинна направлятися для розробки відповідної системи коректуючих дій.

*Критеріями оцінки стратегії* (стратегічних рішень) можуть бути наступні.

❖ *Узгодженість, послідовність*. Найважливішою функцією стратегії є забезпечення узгодженості і послідовності діяльності всіх сторін та частин підприємства і обов'язкова відповідність її цілям найвищого рівня, оскільки власне їх досягнення і забезпечує стратегія. Для аналізу узгодженості і послідовності доцільно в результаті оцінки стратегії отримати відповіді на наступні питання:

✓ Чи існують проблеми координації і планування самі по собі або вони є результатом діяльності людей? Якщо підтвердиться друге, то це, ймовірно, відбувається через непослідовність, неузгодженість в реалізації стратегії.

✓ Чи означає успіх одного структурного підрозділу провал для іншого? Якщо так, то стратегія швидше всього, неузгоджена, непослідовна.

✓ Чи продовжує вища ланка управління вирішувати проблеми поточної діяльності, не дивлячись на делегування повноважень підлеглим? Якщо так, то стратегія, ймовірно, непослідовна, неузгоджена.

✓ Чи узгоджується стратегія з цінностями, оргкультурою підприємства? Якщо ні, то це ознака непослідовності стратегії.

❖ *Адекватність зовнішньому середовищу.* Стратегія повинна відповідати зовнішньому середовищу, несподіваним змінам, що в ньому відбуваються. Цей напрям має два аспекти: підприємство повинно не тільки відповідати середовищу і пристосовуватися до нього, але й конкурувати з іншими фірмами, які також прагнуть робити те ж саме.

Для оцінки ступеня адекватності середовищу доцільно також отримати відповіді на наступні питання:

✓ Чи використовує стратегія сильні сторони компанії і можливості середовища?

✓ Чи реагує стратегія на загрози середовища і слабкі сторони підприємства?

✓ Чи забезпечує стратегія достатню гнучкість в зовнішньому середовищі, невідкладну реакцію на його зміни?

❖ *Здійсненність.* Стратегія повинна відповідати доступним ресурсам, не створювати суттєвих проблем виконання. Потрібно оцінити чи здійснюється вона за рахунок наявних на підприємстві технологічних, трудових і фінансових ресурсів, відповівши на запитання:

✓ Чи показало підприємство здатність до вирішення стратегічних проблем і особливу компетенцію, необхідну для здійснення стратегії?

✓ Чи продемонструвало воно потрібний для реалізації стратегії рівень умінь координувати і об'єднувати зусилля всіх груп впливу?

✓ Чи є можливість для достатнього фінансування стратегії?

✓ Чи реально досягти наміченого рівня економічних показників?

✓ Чи реально протистояти діям конкурентів?

✓ Чи можуть бути безпроблемно отримані необхідні матеріали і послуги?

❖ *Прийнятність.* Стратегія повинна відповідати очікуванням основних груп впливу (стейкхолдерів). Рівень прийнятності також можна визначити, відповівши на наступні запитання:

- ✓ Як стратегія впливає на зв'язки з основними стейкхолдерами?
- ✓ Як стратегія впливає на функції і дії різних підрозділів?
- ✓ Який вплив створює стратегія на структуру капіталу, на фінансовий ризик?
- ✓ Підходить стратегія наявним системам, чи знадобляться значні зміни?

❖ *Перевага над конкурентами.* Стратегія повинна забезпечувати створення або підтримку конкурентної переваги у вибраній галузі чи напрямку. Конкурентна перевага зазвичай виявляється в одному з трьох напрямів: а) кращі ресурси; б) кращі навички; в) краще передбачення становища. Перші дві вказують на здатність підприємства зробити більше і краще, ніж конкуренти. Основне тут установити які навички і ресурси можуть давати переваги і в яких областях?

**Труднощі в оцінці стратегії.** Існують певні труднощі в оцінці стратегії, які можуть бути викликаний наступними причинами:

- необхідна для оцінки стратегії інформація може бути недоступною, або доступною в непридатній формі, або невчасною;
- можуть виникнути складності в досягненні угоди, при виборі критеріїв оцінки стратегії. Цей процес може бути заполітизованим тощо;
- можуть існувати труднощі у визначенні обсягу інформації, необхідного для створення реалістичних прогнозів прибутковості;
- прийнятий принцип оцінки може бути надто складним;
- пильна увага до оцінки стратегії і її здійснення може бути дорогою і непродуктивною. Крім того, дуже глибока оцінка стратегії може викликати опір.

**Методи оцінки стратегії.** Існує ряд методів оцінки стратегії і її виконання:

1. *Формальні (стандартні) моделі.*

2. *Традиційні методи і прийоми економічного аналізу серед яких найчастіше використовуються:*

- розрахунково-аналітичні – балансовий, нормативний і інші;



- графоаналітичні – екстраполяційні (трендові), сіткові, регресивно-аналітичні, кореляції, трендів тощо;
- економіко-математичні – лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорії ігор та інші;
- евристичні (побудовані на досвіді дослідників і експертів) – методи експертних оцінок, методи сценаріїв, т.д.

### 3. Специфічні методи і моделі стратегічного аналізу:

- а) метод розриву;
- б) модель життєвого циклу товару (ЖЦТ) і ринку;
- в) крива досвіду;
- г) модель „продукт-ринок”;
- д) матричні методи портфельного аналізу (БКГ, Мак-Кінсі, АДЛ) тощо.

4. *Комплексні методи*, які в тій чи іншій мірі використовують усі названі:

- ✓ Портфельний аналіз
- ✓ Конкурентний аналіз
- ✓ Бенчмаркінг та інші.

Більшість із названих методів були розглянуті в курсі «Стратегія підприємства» та інших. А тому зупинимось коротко на останньому.

**Бенчмаркінг** – це методика зіставлення ефективності господарської діяльності досліджуваного підприємства і підприємства, що є лідером в даній галузі.

До *переваг* бенчмаркінгу слід віднести те, що його застосування, по-перше, дозволяє встановлювати мету, що відповідає рівню розвитку найуспішніших конкурентів, по-друге, стимулює керівництво до досягнення більш високих показників ефективності функціонування компанії, по-третє, робить більш достовірною оцінку внеску окремих підрозділів в досягнення наміченої мети, по-четверте, змінює культуру підприємства, орієнтуючи його на зовнішнє оточення.

*Процедура* бенчмаркінгу полягає в пошуку фірми-зразка, оцінці розриву з нею в ефективності функціонування і розробці програми дій для усунення розриву.

**Методика бенчмаркінгу** включає сім етапів.

1. *Виділення ключових галузей господарської діяльності або КФУ*. Ключовими називаються такі галузі діяльності підприємства,

перетворення в яких здатні істотно поліпшити ефективність функціонування підприємства в цілому.

2. *Вибір показників (індикаторів) ефективності господарської діяльності.* Ці показники можна умовно розбити на дві групи: оперативні і стратегічні. *Оперативні* показники включають змінні індикатори витрат (вартість сировини, витрати на заробітну платню, рівень компенсаційних виплат і т.п.) і маркетингові індикатори (довжина товарної лінії, набір характеристик продукту, якість, рівень обслуговування і ін.). *Стратегічні* показники є інтегральними індикаторами ефективності ринкової діяльності (фінансові показники, частка ринку, зростання об'ємів продаж, відповідність стратегії компанії положенню справ в галузі).

3. *Вибір підприємств, що характеризуються найбільшою ефективністю в ключовій для нас сфері діяльності.* Зазвичай, такі фірми входять в одну з чотирьох можливих категорій: а) прямі конкуренти; б) конкуренти, діючі на інших сегментах ринку; в) потенційні конкуренти; г) компанії з інших галузей.

Прямі конкуренти і ефективність їх діяльності звичайно добре відомі, тоді як конкуренти, що працюють на інших сегментах ринку і що не беруть участь в прямій конкурентній боротьбі, можуть бути джерелом нових підходів для успіху в конкурентній боротьбі. Потенційним конкурентам повинна бути надана особлива увага, оскільки вони можуть представляти серйозну загрозу в майбутньому. Компанії з інших галузей також можуть бути джерелом нових оригінальних рішень для підвищення ефективності виконання якої-небудь операції. Після того, як складений список компаній, необхідно чітко визначити, які компанії і по яких показниках використовувати для зіставлення. При відборі враховують наступне:

- ✓ обмежують число підприємств-«зразків» до трьох-чотирьох;
- ✓ відібрані підприємства повинні бути різноманітними за видами діяльності;
- ✓ відбирають підприємства з якнайкращими показниками;
- ✓ звертають особливу увагу на компанії з унікальними стратегіями.

4. *Збір інформації про підприємства-«зразки», що використовуються в процесі зіставлення.* Збирають її з наступних трьох основних джерел:

➤ Публічні джерела інформації: друковані видання даних підприємств, каталоги їх продукції, дані про цінні папери, оголо-

шення про найм на роботу, реклама, статті в спеціалізованих журналах і газетах, публікації в місцевих ЗМІ, різні аналітичні звіти, результати маркетингових досліджень, видання торгових і виробничих асоціацій і об'єднань, тематичні роботи галузевих інститутів, дані, опубліковані державними установами, і т.п.

➤ Обмін інформацією: професійні конференції і наради, прямий обмін інформацією з підприємством іншої галузі, неформальне спілкування і т.п.

➤ Інтерв'ю: опит клієнтів, постачальників, дистриб'юторів, галузевих експертів, окремих працівників та інших осіб, яким-небудь чином пов'язаних з досліджуваними підприємствами.

Є й інші джерела. Основною задачею на цьому етапі є оптимальний вибір джерел і оцінка достовірності одержуваної інформації.

5. *Збір відповідної інформації про своє підприємство.* Найбільшу трудність тут складає не сам збір інформації, а форма її уявлення. Звичайно форми представлення даних із зовнішніх і внутрішніх джерел сильно розрізняються (різні форми бухгалтерської звітності, різні організаційні структури і т.п.). Найбільша складність при реалізації процедури бенчмаркінгу – узгодження цих потоків інформації. Від коректності зіставлення отриманої інформації залежить успіх програми дій.

6. *Зіставлення даних і розробка програми дій.* Програма дій повинна бути спрямована на досягнення рівня ефективності підприємств-«зразків» і підпадати під одну з чотирьох категорій:

- "Працювати краще і наполегливіше". Виявляються слабкі місця свого підприємства в порівнянні зі «зразками» (високі витрати, застарілі ОСУ, некваліфікований маркетинг, низький рівень кадрів і т.п.), та вживаються адекватні заходи для підвищення ефективності.
- "Скопіювати" конкурентів. Імітуються успішні дії конкурентів. Зазвичай, це не призводить до створення довгострокових конкурентних переваг.
- "Перевершити" конкурентів. Шукаються більш ефективні підходи до організації бізнесу з тим, щоб добитися істотних переваг в боротьбі з конкурентами.
- "Змінити правила гри". Часто виникає ситуація, коли неможливо досягти успіху, не змінивши становища в галузі. Наприклад, якщо конкурент володіє держзамовленням чи

експортними квотами, немає сенсу прагнути скоротити розрив, необхідно розробити стратегію диференціації.

7. *Моніторинг і оцінка результатів.* Збір і аналіз інформації повинні страти безперервним процесом. Кожне підприємство, що використовує бенчмаркінг, здійснює зіставлення операційної ефективності, потребує проведення оцінки результатів як мінімум раз на рік. Це обумовлено наступними причинами: а) змінюється динаміка галузі; б) з'являються нові конкуренти; в) конкуренти досягають більших успіхів, ніж це можна було передбачати; г) вживана стратегія не приводить до успіху тощо.

### **6.3. Показники оцінки віддачі від проведення стратегічних змін**

Процес оцінки як ходу реалізації стратегії, так і її результатів називається аналізом віддачі від стратегії. Розглянемо послідовно фінансові показники, що в певній мірі служать оцінкою результатів реалізації стратегії підприємства.

**Фінансові показники** є інструментами фінансового аналізу. Вони важливі для прояснення існуючих тенденцій економічного розвитку підприємства. Ці показники представляються переважно у вигляді коефіцієнтів.

Можна виділити декілька *найважливіших груп фінансових показників*, або коефіцієнтів, які дозволяють отримати чітку картину фінансової життєздатності підприємства і здійснити відповідні коректуючі дії в хід реалізації стратегії:

- рентабельність (продаж і капіталовкладень);
- ефективність управління;
- ділова активність;
- ліквідність;
- фінансова залежність.

Ці групи коефіцієнтів можуть використовуватися менеджерами, власниками, інвесторами, кредиторами, фінансовими консультантами і т.д. Важливо відзначити, що коефіцієнти повинні розглядатися не ізольовано, а спільно з іншими інструментами фінансового управління, з якими можна ознайомитися в фінансовому менеджменті. Розглянемо названі показники детальніше.

❖ **Коефіцієнти рентабельності.** Коефіцієнти рентабельності демонструють рівень ефективності управління підприємством, реалізації її стратегій і поділяються на два види: а) показники рентабельності продаж; б) показники рентабельності інвестицій.

**Показники рентабельності продаж** характеризують прибутковість продаж. Це коефіцієнти валового прибутку, операційного прибутку, прибутку до сплати податків і чистого прибутку.

➤ Коефіцієнт валового прибутку:

$$КВП = ВП / В$$

де КВП – коефіцієнт валового прибутку; ВП – валовий прибуток (виручка за мінусом виробничих витрат, залишаючи невиробничі витрати); В – виручка.

Коефіцієнт показує ефективність виробничої діяльності підприємства, ефективність політики цін на продукцію.

➤ Коефіцієнт операційного прибутку:

$$КОП = ОП / В$$

де КОП – коефіцієнт операційного прибутку; ОП – операційний прибуток (валовий прибуток мінус невиробничі витрати або виручка мінус всі витрати – виробничі і невиробничі); В – виручка.

Тобто коефіцієнт показує рентабельність компанії після вирахування витрат на виробництво і збут товарів. Коефіцієнт операційного прибутку є одним з кращих інструментів визначення операційної ефективності і показує здатність адміністрації одержувати прибуток від діяльності до вирахування витрат, які не відносяться до операційної ефективності. При розгляді цього коефіцієнта спільно з коефіцієнтом валового прибутку можна отримати уявлення про те, чим викликані зміни рентабельності.

➤ Коефіцієнт прибутку до сплати податків.

$$Кб = БП / В$$

де Кб – коефіцієнт прибутку до сплати податку або *коефіцієнт балансового прибутку*; БП – балансовий прибуток, тобто прибуток від усіх видів діяльності до сплати податку і розподілу; В – виручка.

Цей коефіцієнт показує повний вплив структури капіталу і фінансування компанії на її рентабельність. Єдиною відмінністю між цим коефіцієнтом і коефіцієнтом операційного прибутку є вплив процентних виплат, тому при сумісному розгляді двох даних коефіцієнтів можна ясно побачити вплив структури капіталу на рентабельність.

➤ Коефіцієнт прибутку після сплати податків:

$$K_{чп} = ЧП / В$$

де  $K_{чп}$  – коефіцієнт прибутку після сплати податку або *коефіцієнт чисто-го прибутку*; ЧП – чистий прибуток (балансовий прибуток за мінусом податків або прибуток від усіх видів діяльності за мінусом податків); В – виручка.

Єдиною відмінністю між цим коефіцієнтом і коефіцієнтом прибутку до сплати податків є податкові відрахування. Якщо порівняти два ці коефіцієнти, то виявиться, наскільки ефективна діяльність адміністрації по мінімізації податкових виплат. Проте можливості адміністрації в цьому питанні обмежені.

*Показники рентабельності інвестицій* характеризують ефективність віддачі від капіталовкладень. Це показники прибутку на капітал, прибутку на акціонерний капітал, прибутку на суму активів і оборотності чистих активів, що використовується.

✓ *Коефіцієнт прибутку на капітал:*

$$K_{кп} = ЧП / К$$

де  $K_{кп}$  – коефіцієнт прибутку на капітал або рентабельність інвестованого капіталу; ЧП – чистий прибуток; К – сума капіталу.

Цей коефіцієнт іноді ще називають прибутком на чисті активи або основним коефіцієнтом. Капітал, що використовується, розраховують як суму акціонерного капіталу і довгострокових зобов'язань. Він також може бути виражений через активи як сума активів мінус короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт прибутку на капітал, є найважливішим показником загальної ефективності управління, тому що він демонструє відношення результатів діяльності підприємства (прибутку) до загальної кількості використаних засобів. Цей коефіцієнт є найважливішим для внутрішньої оцінки результатів діяльності.

✓ *Прибуток на акціонерний капітал:*

$$K_{пк} = ЧП / АК$$

де  $K_{пк}$  – коефіцієнт прибутку на акціонерний (власний) капітал; Чп – чистий прибуток; АК – акціонерний капітал.

Прибуток на акціонерний капітал представляє інтерес для інвесторів, оскільки він показує прибуток, що розподіляється між звичайними акціонерами. Для АТ, основна мета якого полягає в максимізації власності акціонерів, це провідний коефіцієнт, що визначає діяльність підприємства. Його оптимізація є основною його задачею.

✓ *Прибуток на загальну суму активів:*

$$Kna = ЧП / A$$

де Кпа – прибуток на загальну суму активів; ЧП – чистий прибуток; А – загальна сума активів.

Сума активів – це сума основних і оборотних коштів, хоча іноді з них віднімаються короткострокові зобов'язання, щоб отримати комбінацію основних засобів плюс оборотний капітал. В цьому випадку вона називатиметься сумою чистих активів і буде рівний капіталу, що використовується. Цей коефіцієнт також є показником загальної ефективності підприємства, включаючи ефективність структури капіталу в підвищенні рентабельності. Він також визначає ефективність, з якою використовувалися активи.

✓ Оборотність чистих активів:

$$Kоча = Вч / Ач$$

де Коча – коефіцієнт оборотності чистих активів; Вч – чиста виручка (виручка за мінусом ПДВ, акцизного збору та інших відрахувань з доходу); Ач – чисті активи (активи підприємства за вирахуванням його короткострокових зобов'язань)

Цей коефіцієнт показує, скільки разів відбувається оборот суми чистих активів по відношенню до суми продаж. Він визначає ефективність використання активів для здійснення продаж. Іноді його називають *коефіцієнтом ділової активності*, оскільки він визначає рівень ділової активності, що досягається в результаті використання чистих активів.

**Коефіцієнт прибутку на капітал (показник загальної рентабельності)** можна вирахувати як добуток коефіцієнта операційного прибутку на коефіцієнт оборотності чистих активів.

Це рівняння визначає складові загальної рентабельності, і всіх інших коефіцієнтів, отриманих на його основі. Якщо вважати, що загальна рентабельність адекватно відображається в коефіцієнті прибутку на капітал, тоді існує два способи поліпшення цих складових:

- підвищення операційної рентабельності – може бути досягнуто за рахунок зменшення собівартості або зростання реалізації по вищих цінах;
- підвищення оборотності чистих активів – може бути досягнутий за рахунок збільшення обсягів продаж або зменшення активів.

❖ **Коефіцієнти ефективності управління.** Ці показники відображають результативність використання менеджерами ресурсів підприємства і включають період оборотності запасів, період погашення дебіторської заборгованості і період погашення кредиторської заборгованості та інші.

Період оборотності запасів (в днях):

$$\text{Поз} = \text{Зап} / (\text{В}:365)$$

де Поз – період оборотності виробничих запасів (днів); Зап – середня вартість виробничих запасів; В – виручка (вартість реалізованої продукції); 365 – кількість днів у році.

Демонструє кількість днів, необхідних для обороту запасів, виражених через вартість реалізованої продукції або, іншими словами, кількість днів, необхідних для перетворення запасів в грошові кошти або дебіторську заборгованість.

Можна порівняти період оборотності запасів з плановим рівнем запасів, щоб оцінити якість управління ними. Це також допоможе сформулювати точку зору керівників на "рухливість" запасів.

Період погашення дебіторської заборгованості (в днях)

$$\text{Пдз} = \text{ДЗ} / (\text{В}:365)$$

де Пдз – період погашення дебіторської заборгованості (в днях); ДЗ – середня сума дебіторської заборгованості; В – виручка (вартість реалізованої продукції); 365 – кількість днів у році.

Цей коефіцієнт показує розрахункову кількість днів для погашення кредиту, узятого дебіторами. Він є показником ліквідності статті дебіторів в оборотних коштах. Більш точний розрахунок ґрунтуватиметься на середніх значеннях дебіторської заборгованості за місяць і обсягах продаж в кредит, а не на загальному обсязі продаж.

Аналогічно визначається період погашення кредиторської заборгованості.

❖ **Коефіцієнти ділової активності.** Ці коефіцієнти демонструють швидкість здійснення кругообігу і повернення грошей, вкладених в оборотні кошти.

Коефіцієнт оборотності запасів:

$$\text{Коз} = \text{Срп} / \text{Зап}$$

де Коз – коефіцієнт оборотності запасів; Срп – собівартість реалізованої продукції; Зап – середня сума виробничих запасів

Цей коефіцієнт показує, скільки разів за певний період обертається товарний запас (перетворюється на продажі). Чим вищий цей показник тим менше оборотних засобів потрібно підприємству.



Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості:

$$\text{Код} = \text{В} / \text{ДЗ}$$

де Код – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; В – виручка; ДЗ – середня дебіторська заборгованість.

Цей коефіцієнт показує, скільки разів за певний період обертаються рахунки дебіторів. Чим вище коефіцієнт, тим краще.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості:

$$\text{Кок} = \text{Срп} / \text{КЗ}$$

де Кок – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; Срп – собівартість реалізованої продукції; КЗ – середня кредиторська заборгованість

Цей коефіцієнт показує, скільки разів за певний період обертаються суми кредиторської заборгованості. Чим нижче цей коефіцієнт, тим краще для підприємства.

❖ **Коефіцієнти ліквідності.** Коефіцієнти ліквідності дозволяють визначити можливості підприємства по виконанню поточних зобов'язань, а також оцінити ефективність структури його фінансування в плані відповідності термінів погашення зобов'язань і активів. Розглянемо їх.

Коефіцієнт поточної ліквідності:

$$\text{Кпл} = \text{ОА} / \text{КФЗ}$$

де Кпл – коефіцієнт поточної ліквідності; ОА – середня сума поточних оборотних активів; КФЗ – короткострокові фінансові зобов'язання.

Цей коефіцієнт найбільш широко використовується для оцінки ліквідності тому, що він показує ступінь погашення короткострокових зобов'язань підприємства за рахунок активів з такими ж термінами погашення. Коефіцієнт поточної ліквідності є показником достатності оборотного капіталу. Для кожної компанії існує оптимальне значення оборотного капіталу, яке необхідне для ведення поточної діяльності. Після визначення оптимального значення оборотного капіталу коефіцієнт поточної ліквідності повинен залишатися постійним, незалежно від зміни об'ємних показників. Порівняння коефіцієнтів поточної ліквідності за різні тимчасові періоди може бути корисним для визначення несприятливих тенденцій в ліквідності або відповідності термінів погашення активів і зобов'язань і особливо тих тенденцій, які ведуть до ухвалення надмірних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної платоспроможності:

$$K_{an} = (ГКП + КФВ) / КФЗ$$

де Кап – коефіцієнт абсолютної платоспроможності; ГКП – грошові кошти підприємства; КФВ – короткострокові фінансові вкладення; КФЗ – короткострокові фінансові зобов'язання.

Коефіцієнт терміну ліквідності. В цьому коефіцієнті, порівняно з *Кпл*, з оборотних активів усунені активи з якнайменшою ліквідністю, для отримання більш точної оцінки. Коефіцієнт термінової ліквідності, рівний 1:1, вважається, загалом, прийнятним, багато компаній можуть продовжувати свою діяльність і ведення торгових операцій з коефіцієнтами значно меншими за цей, а у інших виникають труднощі з ліквідністю, хоча коефіцієнти перевищують це значення.

Дуже важливо провести ретельну попередню перевірку якості і співвідношення термінів старіння або погашення окремих компонентів оборотних коштів і короткострокових зобов'язань до того, як робити висновки з оцінки коефіцієнтів ліквідності. Тільки після такої перевірки можна дати їх осмислене трактування. В такій оцінці допоможуть коефіцієнти ефективності.

❖ **Коефіцієнти фінансової залежності.** Ці коефіцієнти іноді називають *коефіцієнтами заборгованості*. Вони показують співвідношення між внесками власника і зовнішніх джерел у фінансування підприємства. Коефіцієнти фінансової залежності відображають структуру капіталу. До них відносять:

Коефіцієнт загальної заборгованості (залежності):

$$K_{зз} = Зз / Ас$$

де  $K_{зз}$  – коефіцієнт загальної заборгованості (залежності);  $Зз$  – сума загальної заборгованості;  $Ас$  – сумарні активи підприємства.

Визначає загальні претензії третіх осіб щодо суми активів. Загальна заборгованість складається із суми всіх короткострокових, середньострокових і довгострокових зобов'язань, виключаючи довгострокові резерви і відстрочені платежі. Основні і оборотні засоби складають сумарні активи. Названий коефіцієнт служить показником ризику, який беруть на себе треті особи.

Коефіцієнт банківської заборгованості:

$$K_{бз} = Бз / Чв$$

де  $K_{бз}$  – коефіцієнт банківської заборгованості;  $Бз$  – сума банківських запозичень;  $Чв$  – частка власника підприємства.

Даний коефіцієнт має велике значення для фінансової життєздатності підприємства.

Коефіцієнт довгострокової заборгованості:

$$K_{дз} = ДЗ / К$$

де  $K_{дз}$  – коефіцієнт довгострокової заборгованості; ДЗ – сума довгострокових запозичень; К – сума всього капіталу підприємства.

Цей коефіцієнт означає відношення позичкового капіталу до власного капіталу. В даному випадку під довгостроковою заборгованістю мають на увазі зобов'язання, що виплачуються через термін, що перевищує один рік, хоча експерти розрізняють довгострокові і середньострокові зобов'язання: довгостроковими в такому разі вважають зобов'язання, термін погашення яких складає сім років і більше.

Коефіцієнт покриття процента:

$$K_{пп} = Пдо / Сп$$

де  $K_{пп}$  – коефіцієнт покриття процента; Пдо – прибуток від ділових операцій; Сп – сума процентних платежів.

Цей показник розраховують як відношення прибутку до відсотків по позиках, термін виплати яких перевищує один рік. Він важливий для контролю над тенденціями в прибутковості і фінансовій залежності. Якщо покриття відсотка за рахунок прибутку знаходиться на низькому рівні, тоді можливості підприємства по отриманню додаткових фінансових коштів за рахунок позикового капіталу будуть обмежені.

Коефіцієнт фінансової залежності:

$$K_{фз} = А / ВК$$

де  $K_{фз}$  – коефіцієнт фінансової залежності; А – середня вартість всіх активів; ВК – сума власного капіталу.

Фінансова залежність виникає в результаті отримання позик і, викликаних цим, процентних платежів. Ці процентні платежі не залежать від рівня операційного прибутку. Чим вищий коефіцієнт фінансової залежності, тим нижчі прибутки на акцію підприємства.

Коефіцієнт автономії:

$$K_{авт} = ВК / К$$

де  $K_{авт}$  – коефіцієнт автономії; ВК – сума власного капіталу підприємства; К – загальна сума капіталу підприємства.

\*\*\*

**Аналіз впливу затрат на результати.** У багатьох випадках аналіз віддачі від стратегії тільки з погляду прибутку, фінансових показників може бути недостатнім для оцінки перспектив виконан-

ня стратегії. Для прикладу можна взяти витрати на покращення якісного складу кадрів, витрати по безробіттю чи по інших виробничо-соціальних питаннях. Їх важливість незаперечна.

Аналіз витрат дозволяє визначити, чи перевищують результати даного варіанту стратегії витрати по ньому і дає можливість вибрати альтернативу, яка забезпечує *максимальний чистий дохід*. Аналіз включає як матеріальні, так і нематеріальні витрати і вигоди.

*Матеріальні вигоди від зниження витрат на:*

- ✓ скороченні адміністративних витрат;
- ✓ скороченні запасів;
- ✓ прискоренні доставки товарів (послуг) покупцям;
- ✓ зниженні чисельності робочої сили;
- ✓ скороченні наднормової роботи;
- ✓ зниженні витрат на зв'язок;
- ✓ зменшенні кількості браку;
- ✓ кращому використанні робочої сили тощо.

Набагато складніше оцінити чисту вартість нематеріальних вигод стратегії. Це, проте, не означає, що нематеріальні результати не можуть бути кількісно вимірянні. На практиці, в окремих випадках і в окремих підприємствах аналіз витрат може бути надзвичайно простим і вибір альтернативи часто може ґрунтуватися тільки на нематеріальних вигодах.

*Нематеріальні вигоди і зниження витрат від:*

- ✓ поліпшення обслуговування покупців;
- ✓ поліпшення контролю;
- ✓ більш швидкого інформування вищестоящих органів про зміни на місцях;
- ✓ лідерства в галузі;
- ✓ децентралізації управління;
- ✓ підвищення моральних якостей персоналу;
- ✓ поліпшення планування довгострокових можливостей;
- ✓ випуску кращого товару;
- ✓ поліпшення контролю над витратами;
- ✓ зростання гнучкості підприємства;
- ✓ вдосконалення прогнозування;
- ✓ поліпшення використання ресурсів і т.д.

Якщо визначена чиста вигода від кожного варіанту стратегії, можна порівняти їх, з'ясувавши, який з варіантів краще відповідає меті і цілям підприємствам.

Детальний аналіз витрат і результатів дозволяє оцінити значення кожної статті витрат, їх відносну важливість для прийнятого рішення.

### **Методи оцінки ризику запровадження стратегічних змін.**

Коли підприємство вирішує проводити чи не проводити конкретну стратегію, воно виходить з оцінки ризику, пов'язаного з даною стратегією. Звичайно, чим менший ризик, тим більш прийнятна стратегія. Існує декілька підходів до оцінки ризиків, зокрема, шляхом використання: фінансових показників; матеріалів аналізу чутливості; матриці рішень; імітаційного моделювання тощо.

**Використовування фінансових показників.** Найпоширеніші методи оцінки ризику пов'язані з аналізом фінансових показників. При цьому в різних комбінаціях використовуються практично всі фінансові показники, розглянуті вище.

Зрозуміло, що прогнозування змін фінансових коефіцієнтів – зручний спосіб оцінки ризику, проте він має деякі обмеження. Одним з головних є те, що майбутні значення фінансових коефіцієнтів розраховуються на основі минулих даних. Крім того, існує проблема в інтерпретації коефіцієнтів. Коефіцієнт дає тільки одне значення, яке не відображає інших аспектів і чинників зовнішнього середовища, таких як темпи інфляції, вид галузі виробництва і т.д.

**Аналіз чутливості.** Основним принципом, покладеним в основу цього методу, є обов'язкова оцінка всіх *критичних змінних*, які впливають на конкретну ситуацію, і отримання в такий спосіб моделей майбутніх станів бізнесу. Такий аналіз має і більш просте найменування — "Що, якщо?". Аналіз чутливості означає оцінку впливу змін в одній або декількох статтях на всі статті фінансового звіту. В ньому використовуються всі фінансові коефіцієнти, які були розглянуті вище. Він також застосовується і для прогнозування майбутніх потреб у фінансових коштах.

**Матриця рішень.** Принцип, покладений в основу матриці рішень, як методу оцінки ризику, припускає мінімізацію можливих варіантів рішення. Це відносно простий метод аналізу. Існують чотири правила вибору можливих варіантів рішень.

- *Правило оптимістичного рішення:* вибирати кращу з кращих можливостей в кожному варіанті.
- *Правило песимістичного рішення:* вибирати кращу з гірших можливостей.
- *Правило рішення з мінімальними втратами:* вибирати варіант, який зводить до мінімуму втрати можливостей при виборі конкретного напрямку дій.
- *Правило очікуваної вартості:* оцінити вірогідність отримання кожного результату.

Загалом, матриця рішень, як інструмент оцінки ризику, рідко використовується самостійно і звичайно доповнюється іншими методами.

**Імітаційне моделювання.** Цей метод відрізняється від попередніх тим, що з його допомогою робиться спроба змоделювати *інтегральний вплив* на майбутнє підприємства всіх взаємодіючих чинників.

Моделювання ситуації, як метод, використовує як звичайні бухгалтерські показники, так і імітацію на довгостроковий період. Метою є вивчення дії різних комбінацій змінних. Типова імітаційна модель може включати як взаємозв'язані чинники, що впливають з контексту, так і чинники навколишнього середовища і дію останніх в ув'язці з внутрішніми чинниками підприємства, такими як фінансова модель, варіант залучення активів і т.д. Імітаційна модель унікальна для кожного підприємства.

Недоліком імітаційного моделювання є потреба у великому обсязі надійних даних про взаємозв'язки між чинниками середовища підприємства. Проте такий підхід дозволяє стратегу досить швидко розглянути нові альтернативи і скоректувати змінні. Кінець кінцем імітаційне моделювання швидше за все стане все частіше застосовуватися в майбутньому разом з останніми досягненнями в галузі програмного забезпечення і інформаційних технологій.

### **Аналіз фінансової здійсненності стратегій і стратегічних рішень.**

Визначення фінансової здійсненності стратегій і стратегічних рішень по їх реалізації – необхідний компонент процесу оцінки. Найпоширенішими методами оцінки фінансової здійсненності стратегій є аналіз руху грошових коштів і аналіз беззбитковості. Розглянемо послідовно кожний з них.

**Аналіз руху грошових коштів.** Цей метод є спробою визначити засоби, які будуть потрібні підприємству для проведення конкретної стратегії по періодах, а також виявити різні джерела їх забезпечення – теж по періодах.

Найтиповішими джерелами грошових коштів є: а) прибуток від операцій; б) довгострокові позики; в) продаж основних засобів; г) випуск акцій.

Найтиповіші варіанти використання грошових коштів: а) виплати дивідендів; б) виплати позик; в) збитки від операцій; г) закупівлі основних засобів; д) податки.

Критична оцінка фінансової здійсненності досягається зіставленням джерел поступлення і використання грошових засобів.

**Аналіз беззбитковості.** Цей відносно простий спосіб оцінки фінансової здійсненності конкретних стратегій особливо важливий, оскільки концентрується на ключовому аспекті здійсненності. Він виявляє забезпеченість декількох важливих проблем стратегії, включаючи наступні:

— Чи є рішення по витратах, що лежать в основі стратегії, обґрунтованими і досяжними? Також можливе використання показника для оцінки можливості виробництва встановлених обсягів продукції.

— Чи є в наявності фінансові ресурси для забезпечення виробничих потужностей, кваліфікована робоча сила та інші ресурси.

— Які наслідки вибору для виробництва товару за тією або іншою технологією? Відповідь на ці питання допоможе підприємству зосередитися на пошуку оптимальних технологій виробництва, на ступенях здійсненності і т.д.

— Який можливий рівень рентабельності виробництва необхідного обсягу продукції і завоювання певної частки ринку?

**Методи вибору відповідної стратегії або певного стратегічного рішення.** Найчастіше в управлінській практиці використовуються наступні варіанти вибору стратегії:

- ✓ вибір залежно від мети;
- ✓ вибір із залученням вищого керівництва;
- ✓ вибір за рекомендацією консалтингового агентства.

Розглянемо особливості застосування кожного методу вибору.

**Вибір залежно від мети.** Цей метод націлений на мету підприємства, залежно від якої і оцінюються альтернативні стратегії. Із альтернативних вибирається та стратегія (рішення), яка найбільше відповідає меті і цілям підприємства.

**Звернення до вищестоящої ланки управління.** Це теж достатньо поширений метод для вибору конкретної стратегії з серії альтернатив. Набір альтернативних варіантів стратегії спільно з індивідуальними оцінками передається вищому керівництву, яке і повинне ухвалити рішення про вибір. При цьому, ухвалюючи рішення, воно, керується своєю підприємницькою інтуїцією і тим, якою мірою конкретна стратегія відповідає загальному призначенню даного підприємства.

**Залучення консалтингових агентств, що не входять до підприємства.** Це звичайне явище при виборі стратегії. Широта і глибина досвіду персоналу агентств цінна, зокрема, тим що вони його набувають, працюючи з різними організаціями і його можна прикласти до конкретної ситуації. В ході ухвалення рішення в таких випадках забезпечується об'єктивність. Проте залучення зовнішніх консультантів вимагає додаткових витрат. Для оцінки кількості залучених консультантів можна використовувати коефіцієнт підтримки консультантів – відношення загальної кількості консультантів до загальної кількості іншого персоналу розробників.

Таким чином, утримання високого рівня прибутковості стратегій забезпечується належною оцінкою і обґрунтуванням: не слід допускати, щоб оцінка відбувалася безсистемно, хаотично або тільки на підставі суб'єктивних міркувань керівників підприємства. При раціональному застосуванні запропонованих методів оцінки стратегій і стратегічних рішень по її реалізації успіх буде забезпеченим.



## Література:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер, 1999. - 416с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М: Экономика, 1989.
3. Бідняк Н.М. Організація управління: Навч. Посібн. – К.: А.С.К., 2003. – 176с. (Університетська бібліотека).
4. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.; Центр Экономического маркетинга, 1996.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Изд. МП 1999. - 252с.
6. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии. 3-е издание / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.: ил.
7. Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. Теория и практика формирования. - М.: Наука, 1998.
8. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. - 415 с.
9. Келли Д. Преобразование организации / Пер. с англ. - М.: Дело, 2000 - 376с.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.; Прогресс, 1990.
11. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. – М: Юнити, 2000.
12. Методичні вказівки до проведення практичних занять та завдання для самостійної роботи студентів з дисципліни «Стратегія підприємства» для бакалаврів спеціальності 6107 всіх форм навчання/ Укл.: А.І Наливайко, О.В. Оголь, Н.М. Гаращенко, А.А. Кухта. - К.: КНЕУ., 2000. – 96 с.
13. Мескон А., Хедоури Ф; Альберт М. Основы менеджмента / Пер. англ. - М.: Дело, 1992. - 701 с.
14. Мізюк Б.М. Стратегічне управління. Підручник. – Львів: «Магнолія плюс». – 2006. – 387 с.
15. Минцберг Г. и др. Школы стратегий.— СПб.: Питер, 2000. - 376 с.
16. М'ясоїд П.А. Загальна психологія. – К.: Вища школа, 1998. – 479с.

17. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ДП “Експрес-поліграф”, 2002. – 560 с.
18. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством. – К.: Основа, 1999. – 619.
19. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 4. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 304 с.
20. Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие / Пер. с англ. - М.: Вільям, 2000 - 495с.
21. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 304 с.
22. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – Тернопіль: “ТАЙП”. – 2003. – 215 с.
23. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. – Тернопіль: Економічна думка. – 2007. – 351 с.
24. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. - М.: Олимп-бизнес, 1999. - 408 с.
25. Стельмащук А.М. Стратегія управління підприємством: Навчальний посібник. – Тернопіль: ТАНГ, 2003. – 132 с.
26. Тичи П., Деванла М. Лидеры реорганизации: из опыта американских корпораций / Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1990.
27. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. - ЮНИТИ, 1998.
28. Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. С англ. Под ред. Л.А. Трофимовой. – СПб: Питер, 2001. – 384 с.: ил.
29. Шерсьнова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. – К.: КНЕУ, 2004.- 699с.
30. Шустіков А.А. Фінансова статистика: Навч.-метод. посіб. – К.: КНЕУ, 2003. – 205с.
31. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.Градова. - СПб., 1995.