

**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ІННОВАЦІЙНОГО  
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

**З ДИСЦИПЛІНИ**

**«Стратегічне управління підприємством»**

Тернопіль-2013

# **Тема 1. СУТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

- 1.1. *Особливості розвитку стратегічного менеджменту в Україні***
- 1.2. *Суть та принципи стратегічного менеджменту***
- 1.3. *Можливості стратегічного менеджменту***
- 1.4. *Етапи розвитку стратегічного менеджменту***

## **1.1. *Особливості розвитку стратегічного менеджменту в Україні***

Світ розвивається у напрямі створення і зникнення тисяч і сотень тисяч нових причинно-наслідкових зв'язків у економіці, що призводить до появи нових ризиків. Так, міністр промисловості та комерції Японії передбачав у 2001 році, що протягом наступних п'яти років три чверті ВВП Японії складатиметься з продукції та послуг, які на сьогодні ще й не винайдені. Як наслідок постає довгий ланцюжок із суми старих та нових ризиків із власною синергетикою, тому об'єкт, який потрапляє в таку ситуацію, на перший погляд, поводить себе парадоксально. Будь-яка нова угода чи управлінське рішення спричиняє появу нових ризиків. У зв'язку з цим чимало з відомих методів та технологій стратегічного менеджменту неможливо застосувати на підприємствах узагалі, інші ж потребують відповідного вдосконалення, поліпшення та адаптації до вітчизняних умов фінансово-господарської діяльності. Крім того, перешкодою є психологія частини власників та управлінців вітчизняних підприємств, які орієнтуються насамперед на грошові надходження та прагнуть якнайшвидше їх отримати, нехтуючи при цьому стратегічну перспективу. Відповідно методи управління прибутком, основними фондами, оборотними коштами, податковим плануванням спрямовані на отримання тінювих позитивних грошових потоків. Крім того, необхідно враховувати значний рівень корупції та бюрократії, недостовірну бухгалтерську звітність, фіктивні угоди, а також вчинення незаконних операцій та дій тощо.

Ще одним негативним моментом практичної інтеграції стратегічного менеджменту у функціонуванні підприємства є сама ініціатива, яка відходить, як правило, від засновників підприємства чи наглядової ради, тобто "зверху-вниз". Проте така ініціатива, як правило, породжується мотивами створення іміджу підприємства, а не справжнім бажанням поширення підходів стратегічного менеджменту для підвищення рівня конкурентоспроможності. Усе це частково призводить до сприйняття методів стратегічного менеджменту як засобу від усіх негараздів, а тому переоціненого, нереального, надуманого, а отже, й неефективного. Крім того, іншим фактором низького рівня розвитку стратегічного менеджменту на практиці є незадовільний стан інформаційних систем та відсутність кваліфікованих спеціалістів-практиків.

Зміни в системі менеджменту у момент їхньої реалізації спричиняють зростання економічного ризику. Керівництво за цих умов повинно забезпечити створення атмосфери, яка б надихала співробітників на сприйняття змін, мінімізувала опір, не виключаючи при цьому ризикованих дій, допомагала їм розкрити свої можливості, тобто стиль керівництва потрібно обрати координативний та демократичний.

Основною якістю менеджменту підприємства за умов швидкої зміни зовнішнього середовища повинна стати рухливість. Як зазначає Б. Гейтс, якщо у 80-х роках все вирішувала якість, у 90-х роках - реінжиніринг бізнесу, то ключовою концепцією поточного десятиріччя є рухливість та швидкість. Менеджмент повинен забезпечити

виконання операцій у всіх напрямках, що дасть змогу прискорити прийняття управлінських рішень. Прикладом такої рухливої організації є телеканал С1СМ, який пишається передусім швидкістю, з якою його кореспонденти реагують на події в будь-якій точці земної кулі. Однак рухливість не означає ситуативності менеджменту, тобто прийняття адекватних управлінських рішень на усі без винятку зміни зовнішнього середовища. Реагуючи на кожну зміну ситуації, управлінець змушений буде приймати все нові і нові рішення, які часто будуть несумісними з попередніми, тобто управлінська система буде спрямована на поточні внутрішні зміни, замість того, щоб передбачати майбутні шанси та скористатися ними. Ситуативний підхід ефективний за умови високого рівня економічного ризику, коли ситуація стає екстраординарною, а використання минулого досвіду -недоцільне. За таких обставин врахувати всі наявні фактори неможливо, оскільки ситуація змінюється швидко та непередбачувано.

Тепер постала необхідність поєднання системності управління та реалізації можливостей конкретної ситуації. Цього можна досягти, застосовуючи ситуативний або контингентний підхід в управлінні. Як зазначають науковці, контингентний підхід є продовженням і розвитком системного підходу. На відміну від ситуаційного, він спрямований на підтримку системи та пошук такого рішення в конкретній ситуації, яке скріплювало б та вдосконалювало систему менеджменту одночасно з вирішенням ситуаційних завдань.

Науковці стверджують, що в ситуації невизначеності система повинна бути простою (одноопераційною) і безпосередньою. Тобто для швидкого та ефективного вирішення економічних проблем, які постають перед системою стратегічного управління організації, особливо на великих підприємствах, варто застосовувати декомпозицію, тобто поділ системи на "локальні" підсистеми (наприклад, за основними функціями, реалізація яких ефективно координуватиметься). Така необхідність полягає у наявності великої кількості ризиків і їх відмінностях у різних системах та підсистемах управління. Це дасть змогу вирішити спільні управлінські завдання підприємства. При цьому важливо забезпечити оптимальність декомпозиції стосовно завдань і мети організації загалом. Основна мета поділу знаходиться у площині формування, розвитку та функціонування системи менеджменту, в якій оперативні та локальні проблеми, за умови існування економічного ризику, вирішувались у мінімальні строки та з оптимальним використанням ресурсів, і водночас з максимальною результативністю. Тобто загальні управлінські завдання поділяються на локальні проблеми, для їх вирішення, своєю чергою, створюються локальні системи управління, діяльність яких ретельно перевіряється та координується.

Нарешті сам стратегічний менеджмент за доброї волі керівництва та ініціативи працівників намагаються впроваджувати, забуваючи його основні принципи, яких потрібно дотримуватись всім підприємствам незалежно від форми власності, величини, стадії життєвого циклу, конкурентних переваг тощо.

## ***1.2. Суть та принципи стратегічного менеджменту***

У літературі є низка визначень та тлумачень поняття "стратегічний менеджмент". Як вдало зазначає М. Колісник, "про терміни не сперечаються, про них домовляються, і не так важливо як буде названо той чи інший об'єкт". Тому під *стратегічним менеджментом* розумітимемо вид управління, який має складну внутрішню структуру, що дає можливість підвищити рівень виживання організації та віднайдення балансу інтересів зацікавлених груп.

Доцільно виділити такі принципи стратегічного менеджменту:

*Послідовність* - під час виконання цього принципу варто пам'ятати, що "все й одразу" не існує. Для того, щоб досягнути будь-яких цілей, потрібно розробити та виконати низку поступових заходів. Заходи, які виконуватиме підприємство, повинні бути

впорядкованими в часі та просторі, тобто потрібно визначити послідовність кроків для формування або зміни параметрів системи - стратегічного менеджменту.

*Довершеність* - часто менеджери та підприємці задовольняються напіврезультатом замість отримання максимального ефекту. Тобто цілі в стратегічному менеджменті повинні бути максимальними і в жодному разі менеджмент підприємства не може дозволити собі перерву у процесі досягнення цих цілей, оскільки високий рівень ефективності можна отримати, докладаючи всіх зусиль протягом формування та реалізації стратегій. Наприклад, актуальна на сьогодні ідея децентралізації часто проводиться не до кінця і не має своєї довершеності. Внаслідок частково проведеної децентралізації з'являються нові рівні управління, і організаційна структура

управління стає менш поворотною і гнучкою. З цим принципом тісно пов'язаний наступний принцип.

*Ефективність* - один з найважливіших принципів стратегічного менеджменту. Всі дії чи бездіяльність системи менеджменту підприємства доцільно розглядати з позиції отриманих результатів, здійснених затрат. Часто відбувається так, що підприємство реалізує стратегію для досягнення встановлених результатів із значними затратами, які в остаточному випадку не покриваються рівнем отриманих результатів. Наприклад, свого часу компанія "Енрон" закопала у землю телефонного кабелю на декілька сотень мільйонів доларів, не врахувавши, що з'явилися оптико-волоконні кабелі. І реалізація такої довгострокової стратегії виявилась неефективною. Дотримання принципу ефективності в стратегічному менеджменті дуже залежить від готовності ризикувати.

*Ризик не загроза, а можливість* - ризик на практиці в управлінських системах за своїм значенням розглядають здебільшого як фактор недоотримання бажаних результатів. Однак потрібно пам'ятати, що суб'єкти ринку працюють в однакових ринкових умовах, і відповідно зміни у довкіллі, що породжують ризик, практично однаковою мірою впливають на усіх учасників ринку. І той, хто виявиться найспритніший, розробивши інструменти стратегічного менеджменту, що дадуть змогу використати зміни на свою користь, отримає надприбутки.

З іншого боку, виникають ситуації, коли результат реалізації управлінських рішень з часткою економічного ризику перевищує заплановані чи очікувані показники. Внаслідок додаткових надходжень на підприємство залучаються нові ресурси та фонди, що спричиняє додаткові витрати. Надалі, якщо виявиться, що перевищення надходжень було одноразовим чи короткостроковим, то фонди, які були залучені, "простоюватимуть" без повного використання їхніх можливостей. Як наслідок нерідко сьогоднішні надприбутки перетворюються у майбутні значні збитки. Таке перевищення, особливо в діяльності вітчизняних підприємств, вимагає розроблення адекватних інструментів і політики управління підприємством за нестандартних ситуацій. У ситуації ризику важливо уникати управлінських рішень, які спричиняли б значні коливання

як у позитивний, так і в негативний бік. Отже, всі елементи стратегічного менеджменту повинні відповідати такому принципу.

*Системність* - стратегічний менеджмент через свою складну структуру складається з безлічі елементів, між якими існують незалежно від середовища причинно-наслідкові зв'язки. Тому зміна одного із елементів стратегічного менеджменту спричинить порушення його структури, а отже, певні зміни відбудуться і в інших елементах управління підприємством. Цей принцип передбачає, щоб усі елементи були взаємоузгодженими, а також і комплекс стратегій. Наступний принцип доповнює цей в аспекті узгодженості цілей, завдань, стратегій та інших елементів стратегічного менеджменту.

*Цілеспрямованість* - цей принцип покликаний віднайти баланс інтересів усіх зацікавлених груп за допомогою узгодження їхніх власних цілей під час загальнокорпоративного цілепокладання, розроблення стратегій та оцінювання отриманих результатів.

*Унікальність* - сьогодні, враховуючи розвиток ринку, високий рівень конкуренції, необхідним принципом стратегічного менеджменту є його ідентифікація за своєрідними та властивими тільки йому критеріями та ознаками. Загальні підходи, принципи та інструменти стратегічного менеджменту не є універсальними для кожного суб'єкта ринку, і при імplementації їх потрібно враховувати специфіку суб'єкта.

*Гнучкість* - зрозуміло, що довкілля є динамічним і для успішної реалізації задуманого доцільно формувати систему стратегічного менеджменту так, щоб вона легко могла адаптуватися до змін. Деякі практики стверджують, що така гнучкість необхідна і природно може бути досягнута на малих підприємствах, а великі, враховуючи їх внутрішній потенціал, здатні часто самостійно формувати зміни у довкіллі. Однак варто з цим не погодитись, зважаючи на те, що сьогодні динамічність є однією із найважливіших ознак успішності бізнесу. А гнучкості можна досягнути за допомогою децентралізації.

Якщо порівнювати стратегічний менеджмент з оперативним менеджментом, то певну межу можна провести в часовому періоді та за іншими ознаками, наведеними в табл. 1, з деякими авторськими модифікаціями.

Таблиця 1

### Відмінності оперативного та стратегічного менеджменту

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
<i>Місія, призначення</i>	Виробництво товарів і послуг з метою одержання доходу від їхньої реалізації	Вживання організації в довгостроковій перспективі за допомогою встановлення динамічного балансу з оточенням, що дає змогу вирішувати проблеми зацікавлених груп у діяльності організації
<i>Об'єкт концентрації уваги менеджменту</i>	Погляд усередину організації, пошук методів ефективнішого використання ресурсів	Погляд ззовні організації; пошук нових можливостей у конкурентній боротьбі, відстеження й адаптація до змін в оточенні
<i>Врахування фактора часу</i>	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
<i>Основа побудови системи управління</i>	Функції й організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Люди, системи інформаційного забезпечення, ринок
<i>Підхід до управління персоналом</i>	Працівники - це ресурс організації, виконавці окремих робіт і функцій	Працівники - це основа організації, її головна цінність і джерело благополуччя
<i>Критерій ефективності керування</i>	Прибутковість і раціональність використання виробничого потенціалу	Своєчасність і точність реакції організації на нові запити ринку і зміни оточення

Загалом ці принципи створюють засади для формування стратегічного менеджменту підприємства. При цьому варто пам'ятати, що зазначені принципи не повинні суперечити один одному, а навпаки доповнювати один одного.

### 1.3. Можливості стратегічного менеджменту

Стратегічний менеджмент не є універсальним інструментом, здатним вирішити усі проблеми підприємства. Більше того, зважаючи на те, що стратегічний менеджмент має складну структуру, він потребує значних знань, умінь та навичок менеджменту, постійного вивчення нових підходів та теорій, а також ресурсів.

Найбільшим міфом про стратегічний менеджмент є те, що він дає змогу точно визначити майбутнє оточення та середовище організації. Цей вид управління тільки дає можливість визначити певні контури майбутнього та накреслити бажані результати, які б хотіло досягнути підприємство. Однак ймовірність досягнення визначених кількісних та якісних показників у системі стратегічного менеджменту завжди є набагато нижчою 100 %.

Існує думка, що стратегічний менеджмент - це прерогатива вищого рівня управління. Однак без залучення до прийняття стратегічних рішень нижчих рівнів управління підприємство створює додаткові бар'єри для досягнення встановлених показників. Адже взаємодія між рівнями управління, керуючою та керованою підсистемою чинять значний вплив на ймовірність досягнення встановлених показників.

Також вважають, що стратегічне управління орієнтується винятково на довгострокову перспективу, оскільки орієнтація на короткострокову перспективу підштовхує менеджерів до маніпулювання фінансовими показниками для того, щоб прикрасити поточний стан, а в результаті приймаються помилкові управлінські рішення. Однак потрібно пам'ятати, що довгострокові результати неможливо отримати без короткострокових та середньострокових заходів. Тому доцільно шукати баланс у часі, який полягає в тому, що цілі та заходи в стратегічному менеджменті формуватимуться на довгострокову перспективу, але при цьому шукатимуться причинно-наслідкові зв'язки з короткостроковою та середньостроковою діяльністю.

З приводу цього існує добрий новозаповітний принцип балансу, який варто взяти до уваги для балансу цілей та заходів підприємства у часі. До оновлення духу на індивідуальному рівні закликає апостол Павло у другому посланні Корифенянам: "Хай не буде для інших полегшення, а для вас тягаря, але рівність для всіх. Ваш достаток теперішнього часу нехай нестаткові їхньому допоможе, щоб й їхній достаток був не вашим нестатком, щоб рівність була, як написано: "Хто зібрав багато, той не має зайвого, а хто мало - не мав нестачі". Тобто менеджмент в короткостроковій перспективі, загалом, не повинен бути надто ефективним, якщо це допускає, що менеджмент та організація в майбутньому будуть неефективними. І навпаки, менеджмент сучасності не можна доводити до низької ефективності задля того, щоб ефективним був менеджмент організації в майбутньому (тобто прибутки у різному вигляді були понад потребу).

Іншим міфом, який часто поширюють викладачі, тренери тощо, є те, що "правильна" теорія стратегічного менеджменту надає набір правил, схем та моделей, використання яких дасть змогу досягнути неймовірних результатів. Існує низка моделей, схем і підходів, однак вони не мають універсального характеру. Максимум, що дозволяє ефективний менеджмент, це вироблення уніфікованого процесу прийняття стратегічних рішень у організації.

Особливо поширеним серед українських бізнесменів є міф про те, що стратегічний менеджмент дає негайний результат. Однак між розробленням, впровадженням, реалізацією та отриманням конкретних результатів є часовий лаг, і відповідно отримати негайні результати неможливо.

Якщо основною метою стратегічного менеджменту є виживання організації, то недалекоглядні менеджери створюють собі ілюзію, що підприємство обов'язково виживе в довгостроковій перспективі. Жодний елемент стратегічного менеджменту цього не забезпечить на 100%, однак під час використання елементів стратегічного менеджменту рівень виживання підприємства підвищується.

Водночас стратегічний менеджмент дає можливість:

- ефективно здійснювати аналіз зовнішнього середовища;
- отримувати своєчасну та адекватну інформацію про внутрішнє середовище;
- чітко визначити спрямованість виробничо-господарської діяльності підприємства;
- підвищити рівень ймовірності виживання підприємства;
- віднайти точку балансу інтересів різних зацікавлених груп;

- чіткіше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі;
- виробити альтернативи розвитку підприємства в сфері управління ресурсами, персоналом, капіталом тощо;
- об'єднати зусилля усіх працівників навколо розробленої загальнокорпоративної стратегії;
- сформувати стимули для активнішої позиції працівників під час прийняття та реалізації управлінських рішень;
- створити атмосферу, що сприяє активній взаємодії між керуючою та керованою підсистемами та протидії пасивному реагуванню на зміни в оточенні.

## ***1.4. Ієрархія стратегій підприємства***

З менеджменту відомо, що підприємство складається з трьох рівнів управління і відповідно кожен із рівнів заангажований у розроблення стратегій організації. Відповідно організація отримує три рівні стратегій: ділову, функціональну та операційну (оперативну) стратегії (рис. 1). Однак швидкий розвиток світової економіки, а найголовніше зростання обсягів торгівлі, зниження бар'єрів для розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, поява ТНК спричинили необхідність формування ще одного виду стратегії - корпоративної (загальнокорпоративної). Таку стратегію формують як правило диверсифіковані підприємства із різними видами діяльності в різних країнах.

### ***1.4.1. Корпоративна та ділова стратегії***

Корпоративну стратегію використовують диверсифіковані компанії для узгодження дій усіх підприємств, які є складовими корпорації, та вироблення основного напрямку розвитку корпорації. Якщо організація є вузькопрофільною, то корпоративну стратегію не розробляють, а загальним планом управління для такої організації є ділова стратегія.

Розроблення корпоративної стратегії для диверсифікованої організації передбачає чотири напрями дій :

1. Діяльність для досягнення диверсифікації. Перша проблема диверсифікації - це визначення сфери діяльності, тобто в яких галузях функціонуватиме компанія і як - за допомогою реєстрації нової компанії чи купівлі існуючої. Цей елемент корпоративної стратегії визначає, чи диверсифікація обмежуватиметься декількома галузями чи пошириться на багато галузей, що і буде визначати позицію компанії в кожній із цільових галузей.

2. Кроки із покращання загальних показників роботи в тих галузях, де вже діє фірма. Із закріпленням позицій компанії в обраних галузях корпоративна стратегія концентрується на методах поліпшення роботи у всіх сферах діяльності компанії. Рішення повинні бути прийняті щодо посилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі й прибутковості підприємств, в які вкладені кошти. Загальний план керування диверсифікованою компанією зазвичай містить орієнтацію на стратегію швидкого зростання найперспективніших підприємств, забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності, проведення заходів щодо підтримки й відновлення ділової активності на низькоприбуткових, але перспективних напрямках, відмову від непривабливих або не відповідних довгостроковим планам корпорації сфер бізнесу.

3. Віднайдення методів одержання синергетичного ефекту серед родинних господарських підрозділів і перетворення його в конкурентну перевагу. Розширюють свою діяльність у бізнес зі схожими технологіями, аналогічним характером роботи й каналами збуту, тими самими покупцями тощо.

За родинної диверсифікованості компанія має можливість здійснювати

передавання навичок досвіду, спільно використовувати потужності, тим самим знижуючи загальні витрати, підвищуючи конкурентоспроможність деяких товарів компанії, поліпшуючи можливості певних підрозділів, які можуть забезпечити конкурентну перевагу. Чим сильніший зв'язок між різними напрямками діяльності компанії, тим більша можливість для спільних зусиль і досягнення

конкурентних переваг. Зазвичай пов'язану диверсифікованість приваблюючою роблять спільні зусилля, що уможлиблює досягнення результатів роботи (синергетичної стратегічної відповідності серед родинних господарських підрозділів), які недосяжні за незалежної роботи кожного підрозділу. Такий аспект стратегії, як формула  $2+2=5$ , ще раз доводить, що пов'язана диверсифікація є дуже ефективним способом поліпшення показників роботи корпорації й, отже, підвищення доходів акціонерів.

4. Створення інвестиційних пріоритетів і вкладення ресурсів корпорації в найперспективніші сфери. Різні сфери діяльності диверсифікованої компанії відрізняються одна від одної з погляду інвестування додаткових коштів. Корпоративна стратегія може об'єднувати найрізноманітніші господарські підрозділи, наприклад, ті, що постійно мають низький прибуток або перебувають у непривабливих галузях.

Корпоративна стратегія формується керівництвом найвищого рівня. Керівники несуть відповідальність за аналіз повідомлень та рекомендацій, що надійшли від керівників нижчого рівня управління.



Рис 1 Піраміда розроблення стратегії організації<sup>10</sup>

Ділова стратегія спрямована на встановлення і зміцнення конкурентоспроможної довгострокової позиції компанії на ринку. Для досягнення цієї мети ділова стратегія розробляється за такими основними напрямками:

- 1) реагування на зміни, що відбуваються в цій галузі, в економіці загалом, у політиці й в інших значимих сферах;
- 2) розроблення конкурентоспроможних заходів і дій, ринкових підходів, що можуть надати ключову перевагу перед конкурентами;
- 3) об'єднання стратегічних ініціатив функціональних підрозділів;
- 4) вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у цей момент.

Ділова стратегія містить у собі будь-які кроки і заходи, котрі керівництво вважає доцільним розпочати, з огляду на конкуренцію, економічні і ринкові фактори, демографію і запити покупців, нові законопроекти і правові вимоги, а також інші важливі зовнішні фактори.



Іноді зміни зовнішніх факторів значно утрудняють розроблення правильної стратегії, наприклад, виробники сигарет стикаються із серйозними труднощами через проведену антиторієну кампанію.

Різниця між сильною і слабою діловою стратегією полягає в умінні розробляти заходи і підходи, здатні забезпечити ключову конкурентну перевагу. Володіючи такою перевагою, компанія може розраховувати на вищий рівень прибутковості, ніж у середньому у галузі, і на свій успіх. Без такої переваги компанія ризикує програти сильнішим конкурентам і залишитися на другорядних позиціях.

Розроблення ділової стратегії, що дає конкурентну перевагу, вимагає:

- вирішення питання про те, де фірма має найбільші шанси виграти конкурентну боротьбу;

- розроблення таких характеристик пропонованої продукції, що здатні залучити покупця і вирізнити компанію із середовища інших конкурентів;

- нейтралізації конкурентних заходів супротивників.

Стратегія конкуренції, як правило, буває одночасно атакуючою й оборонною - деякі дії можуть бути прямим наступом на ринкові позиції чи конкурентів, а з іншого боку, спробою нейтралізувати нові методи конкурентної боротьби. Трьома основними конкурентними підходами є:

- прагнення стати виробником з низькими витратами, тим самим отримати конкурентну перевагу за витратами;

- досягнення диференціації, заснованої на таких перевагах, як якість, показники роботи, обслуговування, стиль, технологічна перевага, незвичайно висока цінність;

- концентрація уваги на невеликій ніші на ринку якіснішим виконанням роботи порівняно з конкурентами і задоволення специфічних потреб покупців.

У середині компанії ділова стратегія стосується дій з розвитку навичок і способів роботи, необхідних для досягнення конкурентних переваг. Успішні ділові стратегії, як правило, спрямовані на розвиток професіоналізму в основних сферах діяльності фірми. Професіоналізм в основних сферах діяльності означає, що компанія працює в цій галузі особливо добре порівняно з конкурентами. Це є свого роду проявом її конкурентоспроможності. Професіоналізм в основних сферах діяльності належить до наукових розробок, досконалості технологічного процесу, виробничих потужностей, продажів і розподілу, обслуговування покупців і до всього, що пов'язане з конкурентною стороною плану виробництва чи маркетингу, сервісного обслуговування. Професіоналізм являє собою особливий, специфічний досвід роботи і навички, якими не володіють конкуренти і які вони не можуть придбати за короткий проміжок часу.

Керівник несе відповідальність за виконання стратегічних дій, схвалених керівниками вищої ланки (радою директорів і/чи керівниками корпорації). У разі потреби він зобов'язаний інформувати вищу ланку про нові важливі зміни, відхилення від плану, а також можливий перегляд стратегії.

У диверсифікованих корпораціях менеджери господарських підрозділів можуть нести додаткову відповідальність за контроль відповідності стратегії свого підрозділу, корпоративної стратегії і цілей корпорації загалом.

У ширшому значенні ділова стратегія повинна бути орієнтована на об'єднання стратегічних зусиль у функціональних підрозділах корпорації (закупівлі, виробництво, НДДКР, фінанси, кадри, збут і маркетинг, а також розподіл).

#### ***1.4.2. Функціональна та виробнича стратегії***

Функціональну стратегію розробляють для окремого підрозділу чи функціонального напрямку окремого підприємства. Прикладами такої стратегії є стратегії маркетингу, фінансів, управління кадрами тощо. Функціональна стратегія є вужчою, ніж

ділова стратегія. Водночас вона складається з конкретніших заходів, спрямованих на досягнення цілей окремих підрозділів або розвитку функціональних напрямів організації.

Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності компанії. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає в створенні управлінських орієнтирів для досягнення накреслених функціональних цілей фірми. Отже, функціональна стратегія у виробництві - це план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії і досягнення виробничих цілей і місії компанії.

Якщо керівники функціональних напрямів проводять свою стратегію незалежно один від одного чи від керівника господарського підрозділу, то це може призвести до появи некоординованих чи конфліктних стратегій. Інакше: скоординовані і взаємодоповнювальні стратегії необхідні для успішної реалізації ділової стратегії. Ці стратегії, як і мета, повинні бути взаємопідтримуючими. Простіше кажучи, маркетингова стратегія, виробнича стратегія, фінансова стратегія і стратегія роботи з персоналом повинні бути взаємопов'язаними між собою, а не тільки переслідувати свої досить вузькі цілі. Координацію функціональних стратегій краще здійснювати на стадії обговорення. Якщо нескоординовані функціональні стратегії передають керівництву для остаточного схвалення, то обов'язок керівника — визначити невідповідність і усунути їх.

*Виробнича (операційна) стратегія.* Ця стратегія належить до ще конкретніших стратегічних ініціатив і підходів у керівництві ключовими центрами розподілу під час розв'язання щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість (рекламні кампанії, закупівля сировини, керування запасами, профілактичний ремонт, транспортування).

Виробничі стратегії, незважаючи на менший масштаб порівняно зі стратегіями вищого рівня, доповнюють і завершують загальний бізнес-план роботи компанії.

Головну відповідальність за розроблення цього типу стратегій несуть керівники середньої ланки, виробничі (лінійні) менеджери, пропозиції яких повинні бути розглянуті і прийняті вищепоставленим керівництвом.

Незважаючи на те, що операційна стратегія є нижчим рівнем (основою піраміди) розроблення стратегії корпорації, її важливість не повинна бути применшена. Наприклад, провал одного виробничого підрозділу під час реалізації стратегічних завдань з досягнення заданого обсягу виробництва, рівня собівартості продукції і якості може знизити показники всієї компанії з продажу і одержання прибутку і внести сум'яття в загальні стратегічні дії із створення позитивного образу фірми в очах клієнтів.

Не можна применшувати важливість стратегічних дій, прийнятих на тому чи іншому управлінському рівні. Менеджери середньої ланки керування - складова частина команди з розроблення стратегії корпорації. Тому багато виробничих ланок мають стратегічно важливі для всієї корпорації завдання, оскільки необхідно мати стратегічні плани на місцях, щоб досягти мети всієї компанії. Регіональному менеджеру (за розсосередженого виробництва) необхідна стратегія, адаптована до особливостей ситуації в регіоні і мети, що є перед ним.

### ***1.5. Етапи розвитку стратегічного менеджменту***

Важко визначити загальну універсальну схему формування та функціонування стратегічного менеджменту на підприємстві. Різні наукові школи, які заангажовані в дослідження проблем стратегічного менеджменту, вирізняють різні етапи.

Так, А. Томпсон і А. Стрікленд виділяють п'ять завдань стратегічного менеджменту, які водночас є і етапами створення та реалізації стратегій: визначення виду комерційної діяльності і формування стратегічних принципів; формування стратегічних цілей і завдань; формування стратегії для досягнення встановлених цілей і результатів

діяльності; реалізацію стратегічного плану, оцінювання результатів діяльності і зміну стратегічного плану і/або методів його реалізації.

О. Кузьмін, О. Мельник, М. Мескон та інші дотримуються точки зору, що процес стратегічного управління має складатися з п'яти етапів: встановлення місії організації та визначення цілей; оцінювання й аналізу зовнішнього середовища; управлінського дослідження сильних та слабких сторін організації; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії та реалізації стратегії; оцінювання стратегії.

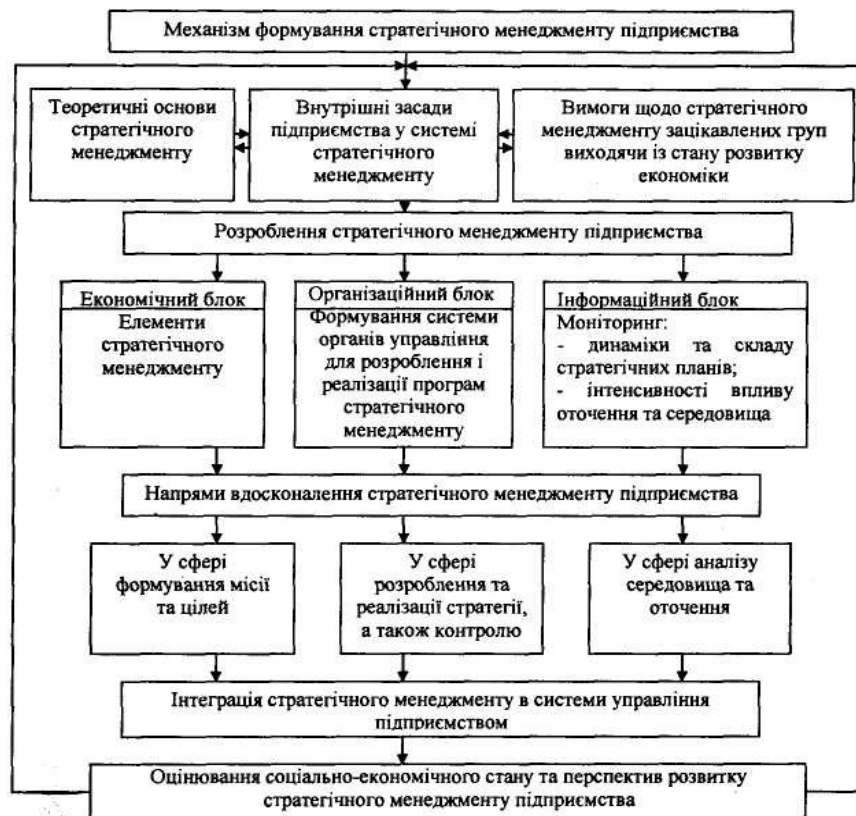


Рис. 2. Схема механізму формування та інтеграції стратегічного менеджменту в системі управління підприємством

О. Коробейніков та інші доходять висновків, що етапи аналізу, прогнозування і моніторингу зовнішнього середовища доцільно виділяти окремо, у вигляді базису, на якому будується модель стратегічного менеджменту. Такий підхід, на думку авторів, зумовлений тим, що фактори зовнішнього середовища не піддаються впливові підприємства.

Однак тут варто зважити на те, що існують методи лобювання корпоративних інтересів, злиття, об'єднання, перехрещення директорату, які дають змогу активно впливати на розвиток зовнішнього середовища.

О. Віханський стверджує, що стратегічний менеджмент доцільно розглядати як динамічну сукупність з п'яти елементів; аналізу середовища, визначення місії і цілей, вибору стратегії, виконання стратегії, оцінювання та контролю виконання стратегії

Ця схема видається найприйнятнішою з огляду на те, що вона не розділяє зовнішнє і внутрішнє середовище на дві окремі складові. Це можна зарахувати до переваги, оскільки весь інструментарій та моделі стратегічного менеджменту як правило дають змогу одночасно аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище. Більше того, здебільшого одночасний аналіз просто необхідний для вироблення своєчасної реакції на можливості та зміни оточення.

Отже, за основу в цьому конспекті братиметься підхід, який складається з п'яти

етапів. Нижче буде зроблено спробу розвинути зміст виділених етапів з точок зору різних шкіл, етапів розвитку та підходів стратегічного менеджменту.

Формування системи стратегічного менеджменту на підприємстві необхідно здійснювати в чітко визначеній послідовності. Автори розробили схему механізму формування та інтеграції стратегічного менеджменту в системі управління підприємством (рис. 2).

## **Тема 2. ВСТАНОВЛЕННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА**

### ***2.1. Майбутнє бачення підприємства***

### ***2.2. Місія підприємства***

### ***2.3. Встановлення цілей підприємства***

#### ***2.1. Майбутнє бачення підприємства***

Перед тим як розпочати формування місії та цілей підприємства потрібно чітко встановити канву діяльності або напрям функціонування. Діяльність будь-якого підприємства починається з встановлення власних обмежень, які дають змогу зрозуміти усім зацікавленим групам, чим організація має намір займатися і який рівень очікувань зацікавлених груп може задовольнити. Найзагальніші обмеження діяльності організації встановлюються в її візії або місії.

Візія є керуючою філософією бізнесу, обґрунтуванням існування фірми, в якій домінує філософська складова. Тобто, візія - це ідеальна картина майбутнього, такий стан, який може бути досягнутий за найкращих умов.

Побудова візії отримує все більшу популярність у світі бізнесу, а саме зростання значення візії визначають такими факторами :

1. Візія є ефективним інструментом мотивації персоналу організації, особливо великих, децентралізованих; вона допомагає об'єднувати діяльність людей в одному напрямі.

У візії зазвичай не відзначають бажання отримати прибуток, у візії об'єднують індивідуальні ідеали всіх учасників організації в єдиний еталон цінностей. З цього погляду візія перетинається з внутрішньокорпоративною культурою, основним елементом якої є система цінностей організації.

2. Візія створює відчуття перспективи в діяльності організації, забезпечує прийняття цілей організації. Будь-яка ціль встановлює межі діяльності фірми, а у візії немає фінішної лінії, вона формує імпульс для постійного прогресу.

Тобто візія дає нам картину того, "хто ми, чим займаємося і чого маємо намір досягнути".

#### ***2.2. Місія підприємства***

Якщо на підприємстві сформовано візію, то місію формують для окремих підрозділів. Якщо ж візію не сформовано, то лише тоді місію формують як загальнокорпоративну. Формування місії і візії як загальнокорпоративних призводить до того, що вони дублюють одна одну.

Поняття місії організації постійно змінювалось протягом розвитку науки менеджменту. Сьогодні враховуючи те, що організацію розуміють як соціотехнічну систему, місія такої організації повинна відобразити інтереси всіх зацікавлених сторін.

Як правило, місія:

- основна загальна мета організації, яка визначає чітко окреслену причину та необхідність її існування;
- деталізує статус організації, забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях;
- формує погляди вищого керівництва на довгострокові плани розвитку організації;
- публічно повідомляє про поведінку організації у зовнішньому середовищі, її переконання та цінності;
- знижує ризик недалекогоглядного управління та прийняття необґрунтованих

рішень;

- визначає наміри організації стосовно потреб споживачів, ринків, технологій;
- мотивує ефективну, злагоджену роботу працівників;
- здійснює політику зростання та фінансового забезпечення;
- дає змогу керівникам середньої ланки формулювати цілі, завдання, намагання структурного підрозділу, які б відповідали намірам і розвитку організації загалом;
- полегшує підготовку організації до майбутніх змін. Стратегічна візія і місія організації є дуже індивідуальними.

Загальні положення, які приймають для будь-якої організації, не мають управлінської цінності. Стратегічна візія або місія ніби відділяють одну організацію від інших і наділяють її власними відмінними рисами, напрямом діяльності і шляхом розвитку.

Багато організацій намагаються в місії або візії підприємства ввести кількісні показники (рівень прибутковості, дохідності, частка ринку, ціни на продукцію тощо). Однак використання кількісних показників у місії або візії підприємства не дає можливості відрізнити одну організацію від іншої. У місії і цілях потрібно використовувати якісні показники, серед них загальне (взуття, одяг, туризм) або детальне (дитяче взуття, одяг для середнього класу, подорожі у країни Східної Європи) визначення напрямів діяльності, цільової групи, пріоритетів тощо.

Окремо варто підкреслити, що одним із ключових значень місії є об'єднання та мотивування працівників. Місія повинна доносити працівнику, що його робота безпосередньо пов'язана з успіхом усієї організації. Тому важливо керівникам, по-перше, донести місію організації в найдоступніший спосіб кожному працівнику, а по-друге, виділити кожному із працівників причинно-наслідкові зв'язки між його роботою та місією організації. А також залежно від результатів роботи та реалізації місії запропонувати систему стимулів.

Найвдаліші формулювання місії організації викладені просто і стисло, вони виголошені голосно і зрозуміло, що породжує ентузіазм з приводу майбутнього організації. Місії повинні мати однаково важливі впливи як на клієнтів, так і на всіх решту зацікавлених груп.

Важливим елементом формування ефективної місії є адекватність місії двом вимірам: часу та простору. Тобто місія повинна бути узгодженою із змінами у зовнішньому середовищі і доноситися до зацікавлених груп саме в ті моменти, коли це підприємству необхідно для розвитку зусиль цих груп. Тому завданням керівництва є чітко ідентифікувати загрози та можливості зовнішнього середовища та інтереси зацікавлених груп для внесення змін у місію підприємства. Просторовий аспект, як уже зазначалось, полягає насамперед у врахуванні інтересів зацікавлених груп.

### ***2.3. Встановлення цілей підприємства***

Місія творить основну канву діяльності організації та формує певні обмеження для напрямів діяльності. Своєю чергою, цілі дозволяють детальніше встановити орієнтири діяльності.

Цілі - це стан окремих характеристик організації, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність. Цілі є відправною точкою планування діяльності, цілі покладено в основу побудови організаційних відносин, на цілях будується система мотивації, яку використовують в організації, а також цілі є точкою відліку в контролі і оцінюванні результатів праці окремих працівників, підрозділів та організації загалом.

Існує низка класифікацій цілей за різними ознаками. Однак в цьому контексті недоцільно розглядати всі класифікації, розроблені науковцями, а до уваги братимуться тільки ті, які мають важливе значення у прикладній діяльності.

Цілі потрібно розділяти за фактором часу на короткострокові (до одного року), середньострокові (1-3 роки) та довгострокові (3-5 років). Однак такий поділ є різним в різних країнах. Строковість у цілепокладанні насамперед залежить від ступеня економічного ризику. Підтвердженням цього є планові періоди в різних країнах. Наприклад, у США, Великобританії тривалість довгострокових цілей становить 5 років, тоді як в Японії, де зовнішнє середовище непередбачуваніше, лише 3 роки. У Росії, де рівень економічного ризику досить високий, довгостроковість цілей коливається від 1 до 3 років. Ступінь економічного ризику для українських підприємств набагато вищий, ніж для підприємств, які діють на ринках економічно розвинених країн, відповідно, й плановий період повинен бути набагато коротшим. Поділ цілей за часовою ознакою також залежить від інших важливих зовнішніх та внутрішніх факторів, а саме: сфери діяльності, етапу життєвого циклу продукції, наявності необхідних ресурсів, форми власності підприємства тощо, тобто максимальний період визначається насамперед розвитком зовнішніх змінних щодо самого підприємства. Американські вчені У. Кінг і Д. Кліланд зазначають, - що є довгостроковим для однієї організації, може бути короткостроковим для іншої, а плановий період, прийнятний для однієї сфери діяльності організації, може бути непридатним для іншої. І. Ансофф пропонує визначати плановий період, на який підприємство може скласти прогноз з точністю  $\pm 20\%$ . Періодичність розроблення короткострокових цілей повинна відповідати періодичності змін, які виникають у зовнішньому середовищі.

У американських ВНЗ вчать, що цілі потрібно поділяти на два типи: загальні (*goals*) та конкретні (*objectives*). Загальні цілі в вітчизняній літературі мають назву стратегічних.

Крім того, цілі поділяють на окремі групи за напрямками. Так, Томпсон та Стрікланд визначають два напрями цілепокладання: фінансові (швидше зростання доходів, швидше зростання грошових надходжень, високі дивіденди, збільшення рівня капіталізації тощо) і стратегічні (збільшення частки ринку, підвищення якості продукції, розширення номенклатури продукції тощо) цілі.

О. Віханський вирізняє чотири сфери, в яких організація встановлює цілі: 1) доходи організації (прибуток, дохід, частка ринку, затрати та фінансові ресурси); 2) взаємовідносини з клієнтами (бренд, лояльність клієнтів); 3) потреби працівників (заробітна плата, плинність кадрів, конфлікти); 4) соціальна відповідальність (благодійність, кількість робочих місць, обсяги податкових платежів).

Вітчизняні науковці пропонують поділяти цілі на такі сфери:

1) *загальноекономічні цілі* - рівень прибутків; рівень рентабельності (розрахований за різними методиками); річний приріст прибутку; річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію тощо;

2) *маркетингові цілі* - загальний обсяг продажу; частка ринку, що його обслуговує фірма; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпеченості ресурсами; рівень цін;

3) *цілі виробництва* - масштаб виробництва та динаміка приросту; рівень витрат; додана вартість та її динаміка; рівень якості виробництва; упровадження нових методів виробництва; рівень диверсифікації; рівень ефективності тощо;

4) *фінансові цілі* - мінімізація податкового "пресу"; фінансова стабільність; оптимальна структура капіталу; динаміка обіговості капіталу; ціна акції та рівень дивідендів; приріст інвестицій тощо;

5) *науково-технологічні цілі* - технологічний рівень; розроблення нових продуктів і технологій; придбання патентів і ліцензій; адаптація "Know-how" до умов виробництва тощо;

6) *кадрові цілі* - оптимальний рівень чисельності та структури персоналу; рівень кваліфікації персоналу; показники, що характеризують розвиток системи набору, добору, підвищення кваліфікації та перекваліфікації; рівень продуктивності та оплати праці тощо;

7) *організаційно-управлінські цілі* - упровадження ефективних технологій управління; оптимізація часових характеристик для прийняття рішень; упровадження ефективних методів організації виробництва та управління тощо.

Популярна на сьогодні теорія Д. Нортон та Р. Каплана поділяє встановлення цілей на напрями: фінансовий аспект, аспект відносин з споживачами, аспект навчання та розвитку і аспект організації внутрішніх бізнес-процесів. У запропонованій теорії під час встановлення цілей організації використано так званий принцип балансу, який розвивається в багатьох площинах, охоплюючи зв'язки між монетарними і немонетарними показниками, стратегічними і операційними рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, а також між внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності організації.

Автори пропонують вирізняти такі сфери встановлення цілей за напрямками: 1) *фінансова сфера*; 2) *персонал та розвиток*; 3) *взаємодія керуючої та керованої підсистем*; 4) *відносини з споживачами*; 5) *відносини з контрагентами*; 6) *оптимальність внутрішніх обмежень*; 7) *зовнішні обмеження* (Додаток 1). Також у Додатку 1 запропоновано критерії, які використовують у формуванні цілей та конкретні показники.

Обмеження - це правила гри, які встановлюють внаслідок виробничо-господарської діяльності суб'єктів господарювання. Організації вирізняють різні цілі, які характеризують стратегії щодо обмежень. Так зокрема в багатьох підприємствах виділяють цілі дотримання екологічних стандартів та нормативно-правових актів, цілі не порушення внутрішніх правил та процедур, зокрема мінімізацію махінацій та помилок персоналу. Відповідно складають звіти за дотриманням та виконанням згаданих норм, що впливає на оцінку вартості організації. Як стверджують науковці, організації зацікавлені в наданні такої інформації своїм діловим партнерам, громадським екологічним організаціям, засобам масової інформації тощо.

Якщо керівництво не обере збалансованого вектора показників для формування цілей організації, що відображатиме інтереси різних зацікавлених груп, то кожна група використовуватиме різні правові та неправові засоби для того, щоб "тягнути ковдру на себе".

Внаслідок цього можна передбачити, що організації розвиватимуться за сценарієм відомої байки Крилова "Лебідь, рак і щука".

При цьому в різних галузях варто використовувати різні цілі. Оскільки для виробника ліфтів основними критеріями виробництва будуть своєчасність доставки і надійність функціонування продукту, для організації, яка навчає менеджерів, основними критеріями - задоволеність кожного клієнта стільки разів, скільки проводитиметься відповідний курс навчання тощо.

Кількість цілей має бути невеликою. Оскільки якщо цілей буде багато, то втрачатиметься мобілізаційний характер підприємства. І компанія розсіюватиме зусилля на другорядні показники та приділятиме недостатню увагу ключовим напрямкам діяльності. Водночас кількість цілей повинна бути достатньою для відображення інтересів усіх зацікавлених груп у діяльності підприємства, тобто, зберігаючи мобілізаційний характер, сукупність показників повинна володіти ознакою максимальної інформативності. Баланс потрібно віднайти між повнотою описання інтересів, цілей та кількістю критеріїв.

Одна з найважливіших причин виділення обмежень в окрему групу полягає в тому, що недотримання деяких обмежень може спричинити непередбачені збитки, а якщо збитки будуть передбачені, то їх можна врахувати в ціні продукції або застосувати методи уникнення чи мінімізації збитків під час планування діяльності та оцінювання ефективності.

Всі цілі повинні бути пов'язані між собою, що дасть змогу топ-менеджерам організації визначити, які фактори мають вирішальну роль в досягненні встановлених стратегічних планових показників. Усі працівники зрозуміють, як їхній внесок впливає на



результати організації. Крім того потрібно визначити, чи не суперечать одні одному встановлені цілі як логічно, так і за допомогою економіко-математичних методів.

Цілі також змінюватимуться з плином часу і відповідно в кожний момент часу варто добирати найактуальніші з погляду зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства. Встановлення цілей доцільно розпочинати з фінансових. Тобто фінансові цілі допоможуть закласти

основу для відбору цілей, які відображають інші аспекти діяльності системи менеджменту організацій. Тобто інші цілі спрямовуватимуться на досягнення встановлених фінансових цілей, через ідентифіковані причинно-наслідкові зв'язки. Про найвагоміший вплив фінансових факторів свідчать дослідження українських вчених.

Крім того загальновідомими є вимоги до встановлення цілей: 1) досяжність; 2) гнучкість; 3) вимірюваність; 4) чіткість; 5) узгодженість; 6) прийнятність.

Важливим елементом впровадження ефективного стратегічного менеджменту є формування дерева цілей підприємства. Побудову дерева цілей можна здійснювати за різними ознаками. Тобто воно залежатиме від організаційної структури управління, яку ми плануємо обирати. Отже, дерево цілей можна будувати за ієрархічним принципом, за напрямками діяльності, спрямованістю на окремі продукти, ринки, а також за бізнес-процесами тощо.

"Дерево цілей" - це наочне графічне відображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної генеральної місії на підцілі, завдання та окремі дії (рис. 3).

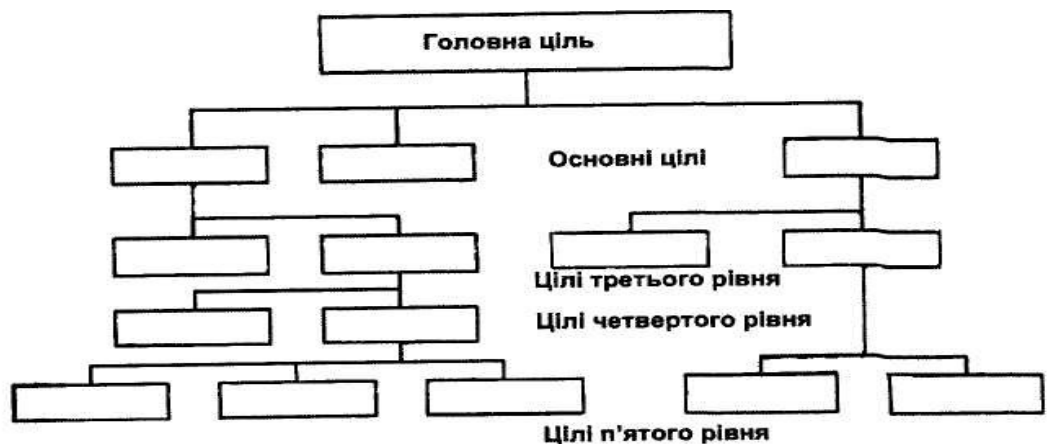


Рис. 3. "Дерево цілей" організації

Вимоги до побудови "дерева цілей" такі:

- повнота відображення процесу або явища;
- на кожному рівні сукупність підцілей має бути достатньою для описування цілі вищого рівня;
- несуперечливість цілей нижчого та верхнього рівнів;
- декомпозиція мети на підцілі на кожному рівні має виконуватися за одним методологічним підходом;
- усі цілі мають бути сформульовані в термінах робіт. "Дерево цілей" будують на основі координації цілей.

## **Тема 3. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА**

### ***3.1. Необхідність проведення аналізу оточення підприємства***

### ***3.2. PEST-аналіз***

### ***3.3. Аналіз цілей та інтересів зацікавлених груп***

### ***3.4. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера***

### ***3.5. Модель Мак-Кінсі "7С"***

### ***3.6. SWOT-аналіз***

### ***3.7. Аналіз витрат підприємства***

### ***3.8. "SPACE"-аналіз***

### ***3.9. Крива досвіду***

### ***3.1. Необхідність проведення аналізу оточення підприємства***

Управління будь-якою організацією розглядають як відкриту систему, на формування та функціонування якої впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ. Зовнішнє середовище є фактором, який визначає основні характеристики менеджменту, зокрема організаційну диференціацію та інтеграцію підприємства. При цьому однією з ключових детермінант зовнішнього середовища є невизначеність і спричинений нею економічний ризик. Він впливає на структуру як системи стратегічного менеджменту загалом, так і окремих елементів, а також взаємозв'язків між ними. Важливо налагодити гнучкі, ефективні та раціональні взаємозв'язки між елементами стратегічного менеджменту. На практиці часто намагаються розробити найкращі елементи управління, забуваючи про його цілісність, а саме цілісна взаємодія зможе забезпечити ефект синергізму розроблених та впроваджених елементів.

Якість менеджменту значною мірою залежить від того, наскільки у діяльності підприємств враховують фактори зовнішнього середовища. Як відомо, ресурси в зовнішньому середовищі є обмеженими, а споживач у конкурентному ринку має великий вибір серед пропозицій. Тому стратегічний менеджмент повинен забезпечити підприємство ресурсами в повному обсязі в потрібний час, а також зуміти переконати споживача у перевагах купівлі продукції підприємства.

Аналіз оточення з точки зору стратегічного менеджменту має низку важливих функцій:

- створює інформаційну підтримку для формування стратегічного менеджменту;
- дає можливість сформувати чітку структуру із факторів. Вибір способу оцінювання зовнішнього середовища залежатиме від низки умов, а саме: величини організації та ресурсних можливостей, галузі діяльності підприємства, країни перебування, виду діяльності, цілей діяльності, схильності менеджерів до ризику тощо.

Велика організація володіє поширеною номенклатурою продукції, значними ресурсами, внутрішнім потенціалом, а отже, активно може впливати на зовнішнє середовище, навіть формувати у зовнішньому середовищі власні інституції та обмеження для інших суб'єктів ринку. Тому низка факторів зовнішнього середовища менш інтенсивно впливає на велике підприємство. Наприклад, великі підприємства, володіючи значними фінансовими ресурсами, можуть дозволяти собі нові технології, найкращих працівників, нове обладнання тощо.

З іншого боку, малі підприємства мають інші позитивні риси, а саме: володіють внутрішньою гнучкістю та добре орієнтовані в навколишньому середовищі для того, щоб завчасно адаптуватись до змін.

Великі підприємства несуть велику соціальну відповідальність, до них висувають також вищі вимоги держава, суспільство та інші зацікавлені групи.

Галузі діяльності різняться між собою факторами, які варто аналізувати, та глибиною і інтенсивністю аналізу. Для динамічних галузей аналіз повинен здійснюватись досить часто.

Також залежно від ринку країни, в одному випадку істотний вплив матимуть політичні та законодавчі фактори (наприклад, країни колишнього Радянського Союзу через високий політичний ризик та недосконалу нормативно-законодавчу базу), а в іншому культурні (країни Близького Сходу, Африки тощо).

Також аналіз оточення залежить від встановлених цілей. Аналітик повинен розуміти, що підприємство не потребує усієї доступної інформації, а тільки тієї, яка відповідає цілям та майбутнім стратегіям.

Середовище організації складається з низки факторів, суб'єктів, які чинять чи потенційно можуть чинити вплив на виробничо-господарську діяльність підприємства. Існує багато підходів щодо аналізу оточення підприємства. При цьому у всіх підходах принципово є позиція вибору оптимальної кількості показників для усебічного та ґрунтового аналізу. Деякі вчені та практики вважають, що чим більше показників та індикаторів використано для аналізу оточення, тим більше інформації матиме підприємство і відповідно рівень ризику буде меншим. Однак насправді вони забувають, що пошук, аналіз та оброблення інформаційних ресурсів потребують багато ресурсів підприємства. І часто отримані усебічні дані є не вигідними для підприємства. Тобто потрібно пам'ятати про принцип стратегічного менеджменту - ефективність. Для організації вигідно залишати певний рівень ризику, тобто не отримувати повністю всю інформацію.

Також пропонувані методи аналізу зовнішнього середовища, як правило, зводяться до виділення груп факторів, за якими здійснюється аналіз. Групування факторів дає змогу зекономити ресурси під час аналізу оточення та вироблення стратегій підприємства. Таке групування є надзвичайно важливим, оскільки дає можливість чітко виділити структуру аналізованих факторів, зекономити ресурси, а також виробити загальний принцип аналізу на конкретному підприємстві.

Однак не варто надто захоплюватись цими класифікаціями. Вибір способу групування факторів часто є теоретичною проблемою, а не практичною. Як зауважує М. Колісник, деякі "корифеї" та "класики" розмовного жанру примудряються скласти з класифікацій 95 % тих курсів, які вони читають.

Класично в менеджменті фактори зовнішнього середовища поділяють на фактори прямої та непрямої дії. До факторів прямої дії зараховують такі: споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки, партії та інші громадські організації, система економічних відносин у державі, організації-сусіди. До факторів непрямої дії належать такі: міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні обставини, соціально-культурні обставини, рівень техніки та технології, особливості міжнародних економічних відносин, стан економіки.

У стратегічному менеджменті поширеною є класифікація на такі групи факторів: економічні, ринкові, соціальні, міжнародні, науково-технічні та технологічні.

На думку автора посібника, в українських реаліях є важливим аналіз таких груп факторів, як обмеження та рівень тінізації економіки.

Як пише Р. Коуз: "Сучасна інституційна економічна теорія має вивчати людину такою, якою вона є, такою, яка діє в умовах обмежень, накладеними реальними інституціями". За визначенням д. Норта інституції - це правила гри в суспільстві або, точніше, придумані людьми обмеження, які спрямовують людську взаємодію у певне русло. І як наслідок вони структурують стимули під час людського обміну - політичного, соціального і економічного. Велику частину обмежень (потенційно керовані) встановлюють самі зацікавлені групи для захисту власних інтересів, оскільки між різними

групами виникають цільові конфлікти. Основну роль при цьому мають акціонери та менеджери, які безпосередньо можуть впливати на виробничо-господарський процес підприємства. Для максимізації функції цілі необхідно врахувати увесь комплекс необхідних обмежень.

Рівень "тінізації" сфери діяльності організації відрізняється залежно від країни, галузі, форми власності тощо. Загальновідомо, що в кожній країні існує тіньовий сектор економіки. Існування цього сектора спричинене формальними та неформальними обмеженнями, а також рівнем розвитку підприємницької та корпоративної культури. Тому реальні результати, з урахуванням отриманих менеджментом в "тіні", істотно можуть різнитися від номінальних. Для об'єктивного оцінювання оточення підприємства потрібно врахувати господарювання суб'єктів у "тіні".

### 3.2. PEST-аналіз

PEST - це абревіатура чотирьох англійських слів: P - *Policy* - політика, E – *Economy* - економіка, S - *Society* - суспільство, T - *Technology* - технологія, які є напрямками аналізу факторів оточення. Особливість використання цього методу полягає в тому, що форма подання результатів, одержаних за допомогою цього методу - таблична (табл. 2).

У літературі із стратегічного менеджменту розрізняють далеке та близьке зовнішнє середовище. Далеке зовнішнє середовище як правило не чинить специфічного впливу на організацію. І саме тому далеке зовнішнє середовище ще називають загальним зовнішнім середовищем організації.

Таблиця 2

#### PEST-аналіз тенденцій, що мають істотне значення для стратегії організації

№ з/п	Політика	P	№ з/п	Економіка	E
1.	Політична стабільність		1.	Рівень ВВП	
2.	Послідовність дій влади		2.	Рівень інфляції	
3.	Узгодженість дій в політичній команді		3.	Державний борг	
4.	Нормативно-правова база		4.		
...					
п	Сценарій № 1: політика		п	Сценарій № 1: економіка	
п+1	Сценарій № 2: політика		п+1	Сценарій № 2: економіка	
	<b>Соціум</b>	<b>S</b>		<b>Технологія</b>	<b>T</b>
1.	Культурні аспекти та традиції		1.	Інноваційна складова промисловості	
2.	Демографічний стан		2.	Державна підтримка НДДКР	
3.	Середня продуктивність праці		3.	Нові технології та їх вплив на організацію	
4.	Рівень освіченості		4.		
...					
...					
п	Сценарій № 1: соціум		п	Сценарій № 1: технологія	
п+1	Сценарій № 2 : соціум		п+1	Сценарій № 2 : технологія	

PEST-аналіз - це один із інструментів стратегічного аналізу далекого зовнішнього середовища.

### ***3.3. Аналіз цілей та інтересів зацікавлених груп***

Важливо під час побудови стратегії оцінити сподівання та інтереси зацікавлених груп. Такий аналіз буде особливо ефективним для розроблення та реалізації загальнокорпоративної стратегії.

#### ***Споживачі***

Споживачі є найвпливовішою групою в ринковій економіці. Якщо їхні сподівання не будуть виправдані, то вони купуватимуть товари та послуги інших організацій. Споживач - це основа бізнесу. Основні його цілі - якість товару, його цінність, ціна, сервісне обслуговування, розвиток послуг як елементу товару, повна та достовірна інформація про товар чи послугу тощо. Найбільші проблеми для системи менеджменту виникають під час ідентифікації потреб та цілей споживачів у конкретний часовий період. Для цього затрачають значні кошти підприємства, які можуть перевищити витрати на врахування цілей усіх інших зацікавлених груп. Що думає купувати споживач, і що він вважає "цінністю" - це передусім визначає пропозицію організації, і відповідно стратегію підприємства. Однак варто пам'ятати, що споживачі не є винятково однією групою, від якої залежить успішність стратегії підприємства. І твердження, яке все частіше зустрічається у вітчизняній та іноземній літературі, про те, що не на обсяги випуску, а на якість продукції та послуг, на задоволення потреб споживачів має орієнтуватись підприємство, є хибними. Як влучно зауважує В. Герасимчук, не варто в категоричній формі заявляти, нібито підприємство у своїй комерційно-господарській діяльності має орієнтуватись на все, що завгодно, тільки не на збільшення обсягів виробництва.

#### ***Акціонери***

Інвестори вклали свої кошти в підприємство з метою отримати винагороди у вигляді дивідендів та збільшення вартості акцій, тобто основна їхня мета - це отримання доходу на вкладений капітал. Деколи акціонери, як і окремі менеджери, вкладають кошти у проекти з високим рівнем економічного ризику, тобто йдуть на ризик заради відчуття самого ризику<sup>49</sup>. В українській економіці акціонери мають значний вплив на діяльність підприємств. Хоча вітчизняне законодавство чітко регламентує відносини акціонерів та менеджменту підприємства. Відповідно до закону України ст. 47 "Про господарські товариства" керівництво поточною діяльністю не є компетенцією акціонерів, а винятково виконавчих органів. Більше того ця стаття передбачає, що загальні збори можуть передати виконавчим органам товариства (менеджменту) частину належних їм прав. Однак у практиці функціонування вітчизняних підприємств акціонери, як правило, здійснюють безпосереднє керівництво поточною діяльністю, тим самим реалізуючи насамперед власні цілі, що загалом негативно позначається на розвитку підприємства та менеджменту. Відповідно до того ж таки закону акціонери мають право на отримання регулярної та вичерпної інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства, своєчасні виплати дивідендів та справедливе відшкодування капіталу у разі банкрутства підприємства. У разі незадоволення потреб та недосягнення основних цілей акціонерів вони можуть звільнити управлінський персонал або продати організацію.

Однак вітчизняна інституційна структура економіки є недосконалою, що виявляється в порушенні прав акціонерів на отримання адекватної та вичерпної інформації, а також у перешкоджанні реалізації права участі в прийнятті управлінських рішень. Тому вписані законодавчі норми не регулюють усіх конфліктів, що виникають через випадки розбіжностей у інтересах самих власників, власників і менеджерів, менеджерів і працівників, організацій та споживачів тощо.

#### ***Менеджмент підприємства***

Основні цілі менеджменту - висока заробітна плата, влада (кар'єрне зростання), самовираження, соціальна захищеність, рівність можливостей, захист здоров'я на робочому місці, невтручання в особисте життя тощо. Саме такі матеріальні стимули та соціальний статус забезпечуються стабільністю і розвитком підприємства. За останні десятиріччя, як стверджують науковці, заробітна плата у менеджерів зростає швидшими темпами, ніж величина акціонерного капіталу, що свідчить про значний вплив цілей та потреб менеджерів на розвиток підприємства. Однак стрімко збільшується розрив між доходами працівників, з одного боку, і доходами підприємств і капіталу, з іншого. Так, на початку 60-х років топ-менеджери в США заробляли приблизно в 40 разів більше, ніж працівники, у 2002-2003 рр. - у 531 раз більше.

Менеджмент розробляє методи, які об'єднують норми поведінки персоналу, оплати посадових осіб, укладання майнових угод, інші аспекти виробничо-господарського процесу. Такі норми оформлюють у вигляді внутрішньо-корпоративних документів, і вони мають правову чинність на рівні організації, якщо не суперечать законодавчо визначеним нормам.

Щоб створити добру управлінську команду, необхідні роки, а погане управління менеджментом здатне знищити її протягом декількох днів. Часто на різних рівнях менеджменту є різні цілі. Такі цілі мають різні вектори спрямування та іноді суперечать одне одному. Можливо тому застосування принципів децентралізації сучасним менеджментом є способом вирішення проблем узгодженості цілей управління підприємства.

### ***Працівники***

Основні потреби працівників - це адекватна заробітна плата, нормальні умови праці, соціальна захищеність, недискримінаційне ставлення до будь-кого з членів колективу, особливо членів меншин, які не входять у склад впливових неформальних груп, надання та створення можливостей для навчання та розвитку, кар'єри тощо.

Права працівників захищені Конституцією України та законодавством. Працівники належать до керованої системи, а отже, найменш істотно впливають на ефективність менеджменту підприємства. Тільки відмова у задоволенні їхніх мінімальних очікувань може призвести до відмови від виконання власних обов'язків. Профспілкові організації покликані захищати права працівників та умови дотримання контрактів з боку адміністрації підприємства. Однак лише з прийняттям Закону України "Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності" від 15.09.1999 р. профспілки стали організацією, яка дійсно має змогу захистити трудові та соціально-економічні права та інтереси працівників. Тобто цілі профспілкових організацій переважно збігаються із цілями працівників. У економічно розвинутих країнах профспілки своїми діями здатні обмежити здатність менеджменту управляти або повністю захопити контроль над підприємством та ситуацією, що склалась. Водночас в Україні рішення, які прийняті профспілками, мають рекомендаційний характер, тобто не є обов'язковими до виконання роботодавцями. Особливість розвитку вітчизняних профспілок полягає у виборі незалежності від державних органів влади і співпраці з політичними партіями та рухами за програмами соціально-економічного характеру, об'єднанні зусиль з останніми формуванням передвиборчих блоків та парламентських фракцій. Варто зазначити, що крім функції захисту прав та інтересів працівників профспілки повинні виконувати виховну та навчальну функції серед працівників з метою гармонізації інтересів зацікавлених груп. Менеджери кожної організації, де діють профспілкові організації, повинні формувати чіткі довгострокові цілі, на основі яких розвивати взаємовідносини з профспілковими організаціями.

### ***Кредитори та постачальники***

Ця зацікавлена група суттєво впливає на ефективність менеджменту та виробничо-

господарську діяльність організацій. Причина в тому, що українським підприємствам не вистачає обігових коштів для стабільної діяльності. Тому організації змушені шукати зовнішні джерела наповнення власних обігових коштів, наприклад, за рахунок кредитів. Також підприємства з постачальниками не в змозі вчасно розрахуватись за поставлений товар та послуги, а тому пропонують бартер, і тим самим перетворюються в прохачів, а як відомо прохачі не можуть диктувати вимог щодо цінності товару, зокрема встановлювати вимоги щодо якості. Цілі та інтереси кредиторів та постачальників знаходяться у площині вчасних платежів за спожиті сировину, матеріали, стовідсоткового прийняття поставок, надання інформації щодо пропозицій та планів, які їх стосуються, а також виплати процентів та основних сум за кредитами, а крім того, як правило, у довгостроковій співпраці. Тобто організація обов'язково повинна дотримуватись та виконувати усі договірні зобов'язання. Захист прав та інтересів кредиторів та постачальників закріплений у законодавстві. І у разі відмови сплати за надані кредити та поставлені товари, сировину чи послуги, кредитори та постачальники можуть захистити власні права у судовому порядку.

### ***Суспільство***

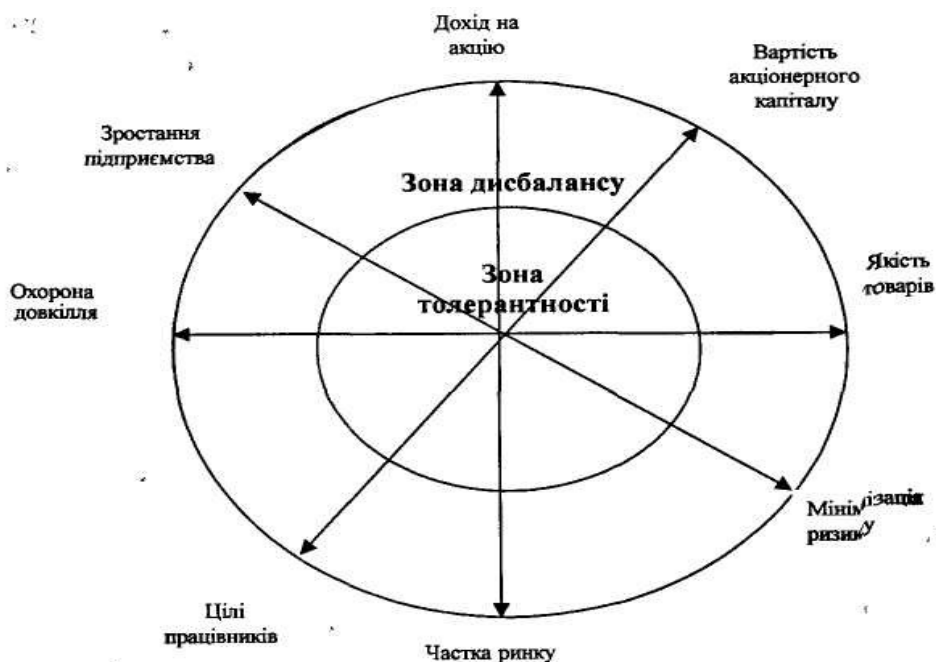
Основні цілі суспільства полягають у збереженні та створенні додаткових робочих місць, охороні довкілля, благоустрої території, добродійності та внесках у суспільні справи. Позитивні процеси розвитку організацій часто призводять до негативних наслідків для суспільства та навколишнього середовища. Сталий розвиток підприємств є важливим завданням менеджменту. Організацію можуть цілком влаштувати внутрішні методи її діяльності, однак вони не завжди відповідають очікуванням суспільства загалом. Суспільство висуває власні вимоги, реалізуючи їх створенням громадських організацій, ініціативних груп, скликанням зборів, на яких обговорюють проблеми, що виникають, та винесенням рішень, які передають іншим зацікавленим групам.

Крім того організації можуть реалізувати цілі громадськості в сфері розвитку культури, науки, освіти за допомогою надання спонсорської допомоги, проведення меценатських заходів та організації добродійних програм. Однак українське суспільство здебільшого залишається лише зацікавленою групою, яка не реалізує власні інтереси. Водночас українське суспільство є значним інвестором, який надає інвестиції у вигляді довіри громадськості, відмови від податкових надходжень на користь організації (існування пільг у СЕЗ), діяльності організацій. Причини низького рівня зовнішньої активності полягають у особливостях національного характеру. Серед особливих рис типового українця, які негативно впливають на формування дієвого громадянського суспільства, виділяють: комплекс "меншовартості", індиферентність у громадських справах, утилітарний прагматизм, конформізм, спрямованість не на зовнішній, а на внутрішній світ (що призводило до самоізоляції, руйнування організаційних форм упорядкування суспільно-правового буття), неприйняття права і держави (які в свідомості українців тривалий час асоціювались із насиллям над людиною), переважання емоційного над раціональним (почуттів на розумом). Ситуація розвитку суспільства дещо змінилася під час проведення та після "помаранчевої революції". Внаслідок активної діяльності суспільства рівень соціальної відповідальності зростає у діяльності організацій.

### ***Органи державної влади***

Органи державної влади впливають на організацію через чинні нормативно-правові акти. Основні цілі органів державної влади - дотримання підприємством стратегії сталого розвитку, сплата податків, створення додаткових робочих місць, дотримання нормативно-законодавчих актів, які покликані регулювати взаємовідносини підприємства із іншими суб'єктами ринку. Відомо, що уряди економічно розвинутих країн підтримують і надають насамперед перевагу тим підприємствам, які спрямовують свою діяльність відповідно до цілей державної політики.

Навіть з конкурентами можна знайти спільне для співпраці. Оскільки поєднавши зусилля, можна досягти більших результатів. Тобто система менеджменту повинна віднайти такі цілі організації, які б враховували інтереси зацікавлених груп, і працювати у зоні толерантності (рис. 4).



**Рис. 4. Цілі корпорації: зона дисбалансу і толерантності**

У таблиці 3 зазначені основні інтереси, цілі та потреби зацікавлених груп.

**Таблиця 3**

**Інтереси та цілі зацікавлених груп**

Зацікавлені групи	Інтереси та цілі
Акціонери	Дивіденди та зростання акціонерного капіталу
Менеджери	Заробітна плата, влада, визнання, соціальні програми
Споживачі	Якість, ціна та цінність товару/послуги, обслуговування
Працівники	Заробітна плата, соціальна захищеність
Кредитори та постачальники	Проценти за кредитами, регулярні платежі та гарантії платежів
Громадськість	Робочі місця, збереження довкілля, добродійність
Органи державної влади	Податки, зайнятість, сталий розвиток підприємства, дотримання законодавчо-правових норм

Наведені в таблиці 1 інтереси, цілі та потреби менеджмент повинен враховувати під час формування місії, стратегій та системи цілей підприємства. Всі розглянуті групи зацікавлені у такій роботі системи менеджменту організації, яка б приносила їм всім у різноманітній формі якнайбільші доходи, за наявності протилежних інтересів та цілей. Приватні інтереси кожної із зацікавлених груп повинні бути підпорядкованими загальноорганізаційними інтересам та цілям. Своєю чергою, менеджмент організацій повинен зрозуміти та намагатись задовольнити глибинну сутність цілей зацікавлених сторін, а також якнайкраще узгодити їхні інтереси. У традиційній китайській філософії "інь" і "ян" ніколи не асоціювалися з моральними категоріями. Добро не є "інь" чи "ян", але динамічним балансом між ними. Зло чи шкода є дисбалансом. В конфуціанстві вважається, що таку рівновагу між "інь" і "ян" в суспільстві забезпечить добрий керівник. У таоїзмі твердять, що така рівновага визначається силами природи.



Деякі основні ідеї конфуціанства та таоцизму знаходимо в сьгоднішніх підходах із балансування інтересів зацікавлених сторін у діяльності організації. Як зазначено в науковій праці, для врахування інтересів всіх зацікавлених груп поширеними у практиці є три основні способи: 1) збалансування представництва зацікавлених груп у менеджменті організації; 2) врахування під час формування місії організації; 3) врахування під час формування завдань та показників діяльності підприємства.

Наприклад, в Японії створені "кейрецу" для того, щоб уникнути захоплення організації однією із зацікавлених груп. Ідеї збалансованого управління були закладені в Японії ще у XVI-XVII ст. С. Судзукі, який зокрема підкреслював, що купець (підприємець того часу) досягне успіху в тому разі, коли плануватиме та здійснюватиме діяльність, враховуючи інтереси та потреби споживачів та держави. Великі західні організації, як *Ford, IBM, Nokia*, переймаючи досвід, створюють власні структури подібного типу.

У Німеччині, Швейцарії та деяких інших європейських країнах функціонують наглядові ради, які формують із представників різних зацікавлених груп (акціонери, менеджери, профспілкові представники, кредитори тощо), контролюючи роботу підприємства на засадах узгодженості стратегії підприємства та цілей усіх зацікавлених груп. У країнах Європейського Союзу представникам трудового колективу дозволено входити до складу різних комітетів, які створюються спостережними радами чи радами директорів. Збалансованість управління через представлення різних зацікавлених груп в органах управління дає змогу досягти кращих результатів діяльності за рахунок полегшення та стимулювання обміну нематеріальними активами типу "ноу-хау", прискорення реалізації спільних програм розвитку продуктів і уможливлення управління "точно своєчасно", що істотно знижує премію за ризик для позичальника під час надання кредитів.

### **3.4. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера**

Важливо під час аналізу зовнішнього середовища дослідити галузь, в якій фірма здійснює чи збирається здійснювати виробничо-господарську діяльність. Для оцінювання ситуації в галузі можна скористатись наведеними вище підходами. Однак існує підхід, який дає можливість точніше і швидше проаналізувати стан галузевої конкуренції, як одного із основних показників аналізу зовнішнього середовища. Згідно із дослідженнями професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил, якими є:

- 1) конкуренція між продавцями галузі;
- 2) організації, що пропонують товари-замінники;
- 3) можливість появи нових конкурентів усередині галузі;
- 4) здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються фірмою, диктувати свої умови;
- 5) купівельна спроможність і можливості покупців продукції.

#### *Конкуренція між продавцями галузі*

Конкуренція в галузі існує як за покупця, так і за постачальника. Підприємству для розроблення адекватної стратегії необхідно мати інформацію про стан та інтенсивність дії її конкурентів по галузі. Тому Портер пропонує аналізувати такі фактори, які можуть вплинути на рівень конкуренції між продавцями:

1. Конкуренція зростає за умови збільшення кількості продавців та вирівнювання їхнього внутрішнього потенціалу (обсяг збуту, величина, ресурси тощо).

2. Зростання конкуренції спричиняє сповільнення зростання попиту, оскільки підприємство залучило значні ресурси, сподіваючись на попередні темпи зростання попиту. І як наслідок сьгоднішній спад змушує використовувати жорсткі інструменти конкурентної боротьби для покриття витрат на залучені ресурси. (Наприклад, залучений

персонал у попередні періоди не має достатньо роботи і підприємство змушене вирішувати соціальну проблему, яка постала перед ним, за допомогою інтенсифікації обсягів продажу, щоб заплатити заробітну плату персоналу).

3. Також конкуренція зростає тоді, коли витрати покупців для переходу від однієї марки на іншу є низькими або дорівнюють нулю.

4. Конкуренція посилюється, коли організації із іншої галузі здобувають фірми всередині аналізованої галузі і формують для цих фірм агресивну стратегію, підкріплюючи це власними ресурсами.

5. Конкуренція посилюється пропорційно до того як зростають витрати виходу з бізнесу. Тобто якщо витрати виходу з бізнесу будуть вищими за витрати, щоб залишитись у галузі, то підприємство розвиватиме агресивні дії для того, щоб залишитись у галузі.

6. Зростає конкуренція у разі, коли одне чи декілька підприємств не задоволені своїм становищем і відповідно починають нарощувати інтенсивність стратегічних дій у галузі. Подібно до суперника, загнаного в кут, вони вживають усіх способів для того, щоб покращити своє становище.

*Організації, що пропонують субституту.* Підвищити рівень конкуренції може продукція, яка задовольняє основні потреби споживача, але іншим способом (продукція-субститут). Особливо конкуренція загострюється, коли: ціна замінника є нижчою, витрати споживачів на заміну товару є низькими або дорівнюють нулю, якість товару є однаковою або замінник пропонує задоволення додаткових потреб споживачеві, продавець субституту розганяє активну рекламну кампанію тощо.

*Потенційні конкуренти.* Зрозуміло, що потенційні конкуренти як правило проникають на ринок із підготовленою стратегією, яка підкріплена ресурсами для успішної реалізації. Проникненню на ринок нових конкурентів може перешкодити: економія на масштабах виробництва, неможливість доступу до нових технологій, диференціація продукції, що породжує прихильність покупців до певної марки, необхідний обсяг капіталовкладень, доступ до каналів збуту, особливість розміщення точки балансу інтересів зацікавлених груп, державний захист галузі тощо.

*Постачальники* є вагомим конкурентним силою в тому разі, якщо вони можуть впливати на втрату конкурентних позицій фірмами-споживачами, регулюючи ціни, якість і можливість використання своєї продукції, а також її доставку.

*Покупці.* Зміна рівня конкуренції змінюється відповідно до вимог, смаків, уподобань серед покупців продукції.

### **3.5. Модель Мак-Кінсі "7С"**

Модель Мак-Кінсі "7С" також пропонує групування та аналіз факторів за певними групами. Цю модель використовують для дослідження внутрішнього середовища підприємства. До груп факторів зараховують стратегію, суму навиків, спільні цінності, організаційну структуру управління, систему, працівників підприємства, стиль (рис. 5).

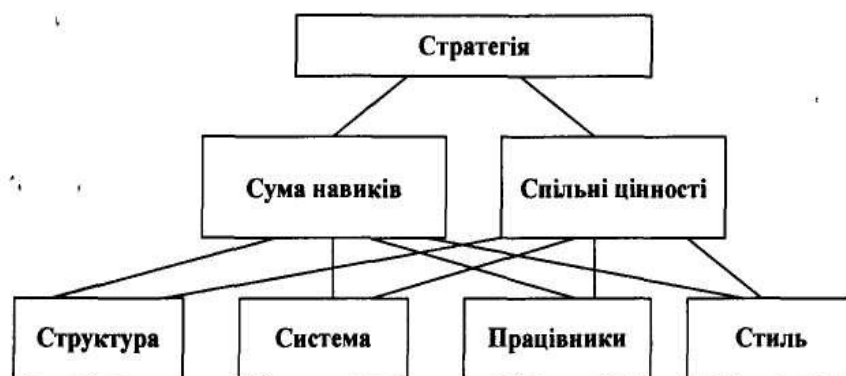


Рис. 5. Модель Мак-Кінсі "7С"

Доцільно навести значення та корисність моделі Мак-Кінсі "7С" для стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства:

1) модель засвідчує важливість для стратегічного менеджменту не тільки розроблення фінансових показників, але й врахування якості роботи і кваліфікації працівників, тобто наявності навиків, а також людських відносин і особистих потреб учасників організації, що відображено в понятті «спільні цінності» і «культура організації»;

2) модель визначає послідовність дій організації після прийняття стратегії:

а) планування двох основних внутрішніх факторів організації, необхідних навиків та культури відповідно до обраної стратегії;

б) встановлення вторинних від навиків і культури елементів:

- структури: організаційні схеми, лінії субординації, опис робіт;

- системи: потоки робіт в організації, процедура виконання, облік та контроль;

- працівники: організація визначає, які саме працівники та в якій кількості їй потрібні;

- стиль: особистий стиль керівництва; характер поведінки учасників організації;

3) модель дає змогу встановити зв'язки і узгодити дії між учасниками організації, пов'язати їхні інтереси, врахувати всі аспекти діяльності людини на підприємстві. Стратегічний менеджмент у цій моделі насамперед покликаний забезпечити продуктивне спілкування.

### 3.6. SWOT-аналіз

Після вибору одного із підходів класифікації факторів доцільно обрати метод, за допомогою якого можна оцінити виділені групи факторів. Пропоновані в літературі методи, як правило, поєднують в собі два етапи стратегічного менеджменту, а саме: аналіз оточення та аналіз середовища підприємства.

Найпоширенішою моделлю є SWOT-аналіз, який дає змогу оцінити сильні (S - *Strengths*) та слабкі (W - *Weaknesses*) сторони підприємства, а також можливості (O - *Opportunities*) та загрози (T - *Threats*) оточення. Такого поширення цей метод набув через простоту та дешевизну застосування, а також можливості розроблення в межах аналізу стратегічних альтернатив та вибору остаточної стратегії.

Під час проведення SWOT-аналізу для оцінювання внутрішнього середовища можна взяти фактори та групи факторів, наведених вище. Найкраще при цьому скористатись критеріями та показниками, запропонованими в Додатку 1.

Нижче наведено приклади загроз та можливостей підприємства (табл. 4).

## Загрози та можливості зовнішнього середовища організації

Загрози	Можливості
1. Високий рівень інфляції	1. Зростання ринку продажу
2. Політична нестабільність	2. Зниження рівня конкуренції
3. Економічний спад	3. Входження України у ЄС
4. Високі податки	4. Швидкий розвиток ринкової інфраструктури
5. Додаткові вимоги природоохоронних організацій	5. Поява нових постачальників
6. Зниження курсу національної валюти	6. Спрощення процедури ліцензування
7. Нестабільність поставок	7. Підвищення авторитету українських виробників у Європі

Часто наводять загрози, можливості, сильні та слабкі сторони, не виявивши зв'язків між ними. Виявлені причинно-наслідкові зв'язки дадуть можливість розпочати розроблення альтернатив та обрання оптимальних стратегій. Тому SWOT-аналіз під час виявлення причинно-наслідкових зв'язків та розроблення конкретної стратегії матиме вигляд, як на рис. 6.

Оточення	Можливості	Загрози
Середовище	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильні сторони	Стратегії типу "СМ"	Стратегії типу "СЗ"
1. 2. 3.		
Слабкі сторони	Стратегії типу "СлМ"	Стратегії типу "СлЗ"
1. 2. 3.		

Рис. 6. Матриця SWOT-аналізу

Отже, провівши SWOT-аналіз як попарний аналіз виділених факторів, можемо сформулювати чотири типи стратегій підприємства. Для тих пар, що утворили стратегію типу "СМ", стратегія повинна бути спрямованою на використання або підсилення сильних сторін організації для того, щоб скористатись можливостями у зовнішньому середовищі.

Стратегія типу "СЗ" покликана скористатись сильними сторонами підприємства для того, щоб уникнути чи мінімізувати вплив загроз із зовнішнього середовища підприємства.

Стратегія типу "СлМ" повинна забезпечити підприємству зменшення слабких сторін або їхнє зникнення взагалі за рахунок можливостей у зовнішньому середовищі.

Останній тип стратегій "СлЗ" часто автори називають стратегією ліквідації, оскільки підприємство має багато слабких сторін і ще із зовнішнього середовища виникають загрози. Однак в такій ситуації підприємство повинне спробувати позбутися слабких сторін і намагатись мінімізувати вплив загроз.

Виробляючи стратегію, варто пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Тобто бездіяльність може призвести до виникнення

ризиків невикористаних можливостей. Чи навпаки, вдало відвернена загроза може створити в організації сильну додаткову сторону в тому разі, якщо конкуренти не усунули цю саму загрозу.

Ринкові можливості - істотний фактор у формуванні стратегії компанії. Менеджери не можуть підібрати стратегію до певної ситуації компанії без первісної ідентифікації кожної можливості в галузі й оцінювання зростання і потенціалу прибутковості, що містить кожна з них. Залежно від умов у галузі можливості підприємства можуть бути значними чи мінімальними. Вони можуть змінюватися від дуже привабливих властивостей до величин, що знаходяться на межі виживання компанії .

Однак варто пам'ятати, що під час реалізації можливостей менеджер повинен керуватися принципом економічної ефективності і в жодному разі не ризикувати більшим заради меншого. Оскільки підприємство, націлившись на реалізацію можливостей, може пропустити інші перспективніші можливості і витратити більше ресурсів, ніж ця можливість принесе вигод.

У оцінюванні можливостей галузі і ранжуванні їхньої привабливості менеджери повинні остерігатися зрівнювання можливостей галузі з можливостями компанії. Не кожна компанія займає настільки добру позицію, щоб використовувати кожен можливість, що наявна в галузі; деякі компанії мають кращі конкурентні позиції, ніж інші, інші - неконкурентоспроможні вибувають із змагання чи задовольняються незначною роллю.

Також іноді підприємству важко ідентифікувати фактор зовнішнього середовища: чи це є можливість чи загроза для діяльності підприємства. У такому разі такий фактор розміщується посередині матриці 8\IOT-аналізу, і за ним підприємство уважно слідкує для подальшої чіткої ідентифікації. Наприклад, вступ України в Європейський Союз може принести ВНЗ України в фінансовому аспекті як можливість, так і загрози. І на сьогодні досить важко ідентифікувати цей фактор як можливість чи загрозу.

Якщо такий невизначений фактор чинить сильний вплив на підприємство, то необхідно підготувати дві альтернативні стратегії. Одна спрямована на використання можливості, якщо розвиток подій буде сприятливим для підприємства. А друга спрямована на уникнення загрози, якщо розвиток подій буде несприятливим для підприємства.

Сила компанії, її конкурентоспроможність роблять організацію краще підготовленою до використання тих чи інших можливостей. Галузеві можливості, найпридатніші будь-якій компанії, - це ті, які відкривають перспективні шляхи для збільшення прибутковості, для завоювання максимального потенціалу конкурентних переваг, і ті, для реалізації яких компанія має фінансові ресурси. Галузеві можливості, які компанія не може реалізувати, є ілюзією.

### ***3.7. Аналіз витрат підприємства***

Однією з важливих переваг (сильною стороною) будь-якої організації може бути структура витрат. Тому аналіз витрат є одним з найважливіших та найпопулярніших інструментів стратегічного менеджменту.

Для аналізу витрат необхідно знати ланцюжок витрат, який складається з:

- 1) витрат постачальників;
- 2) витрат виробничо-господарської діяльності підприємства;
- 3) витрат каналів збуту та маркетингових витрат;
- 4) витрат на споживання продукту.

Такий ланцюжок витрат свідчить про те, що конкурентоспроможність організації з погляду управління витратами залежить не від внутрішньофірмових витрат (власного ланцюжка доданої вартості продукту підприємства), але і від витрат в ланцюжку постачальників і дистриб'юторів.

### 3.8. "SPACE"-аналіз

Цей аналіз, подібно до наведених вище, групує фактори за певними групами та за відповідною методологією, а також пропонує здійснити їхню оцінку. Під час побудови «SPACE»-матриці зазвичай використовують такі групи показників:

- фінансову силу (*FS*);
- конкурентну перевагу (*CA*);
- стабільність середовища (*ES*);
- виробничу силу (*IS*).

Оцінювання можливостей можна зробити двома способами: простим ранжуванням з вибором найзначиміших для подальшого аналізу, а можна завдання розв'язати матричним методом з урахуванням ймовірності використання виявлених можливостей. Обидва підходи вимагають залучення праці експертів, але другий спосіб, хоча й трохи складніший, дає наочніші результати, пов'язані з позиціонуванням кожної конкретної можливості, особливо, якщо їх подати в табличному і матричному варіантах (табл. 5).

Також під час оцінювання можна групувати фактори будь-яким іншим способом, наведеним вище в цьому посібнику.

Потрібно зазначити, що важливим завданням використання "SPACE"-аналізу є вибір шкали оцінювання. У наведеній таблиці та матриці запропоновано 10-ти бальну шкалу оцінювання. Однак для використання такої шкали експерт повинен мати чималий досвід, оскільки людині, котра не підготовлена, важко знайти відмінності між оцінкою 6, 7 і 8 балів. Тому в такій ситуації краще використовувати п'ятибальну шкалу. Використання п'ятибальної шкали теж має приховані пастки. Кожен з нас звик до такої шкали із шкільної лави, однак вона в нашому розумінні є дещо перекрученою. Для нас один і два є не балами, а підрахунок починається тільки з трьох балів. Однак потрібно пам'ятати, що 3 - це середній бал, а 2 - це значення важливості впливу фактора, трохи нижче середнього.

Оцінивши виділені фактори, розміщуємо їх у матриці можливостей (рис. 7).

Найважливіші можливості, які потребують особливої уваги підприємства, будуть розміщені у клітинках номер 6, 8 та 9. Звісно, що інші можливості потрібно також моніторити, оскільки сила впливу на організацію може змінитися.

Такий самий підхід можна застосувати до оцінювання загроз підприємства. Тобто спочатку експерти оцінюють загрози (табл. 6), і після цього на основі результатів оцінювання будується матриця та графічна модель.

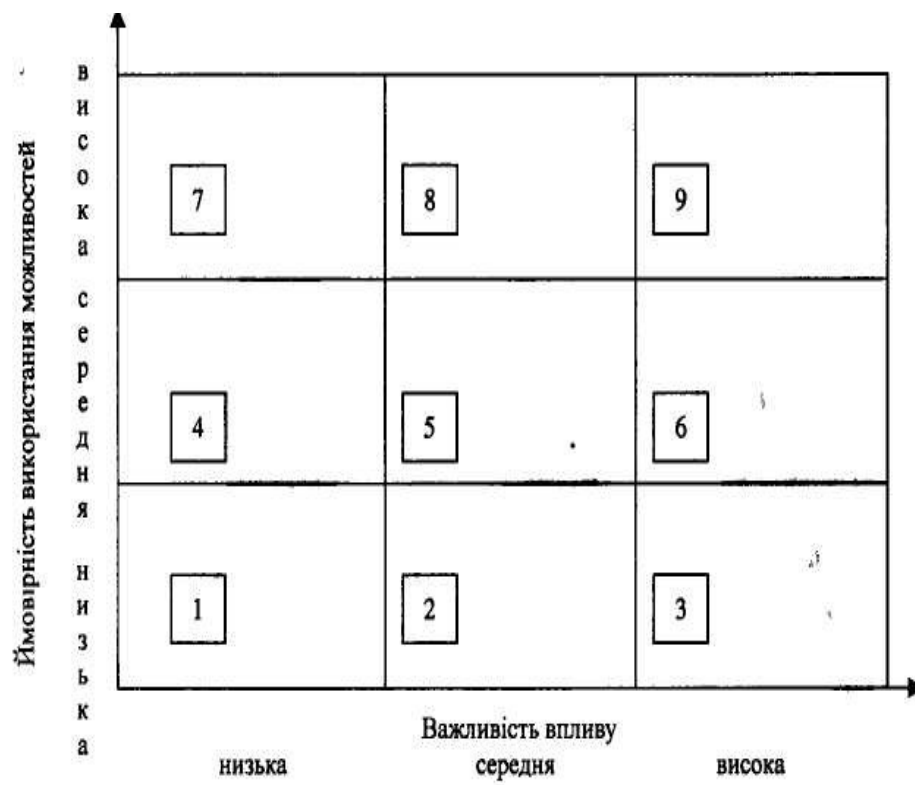
Для наочності отриманих результатів доцільно зобразити графічну модель. Послідовність побудови графічної моделі така:

- 1) експерти оцінюють групи факторів за критерієм важливості впливу;
- 2) всі оцінювання підсумовують, а суму ділять на кількість факторів, що оцінюються;
- 3) додають суму за групою факторів *FS* та *ES*, і відповідно підсумовують результати за *CA* та *IS*;
- 4) отримані два значення відкладають на системі координат (рис. 8);
- 5) в такий спосіб знайдена точка є значенням для поточного періоду (точка ПП); якщо ми хочемо знайти наступну точку, то ми оцінюємо вплив факторів майбутнього періоду (точка МП) (рис. 8).

## Аналіз можливостей (гіпотетичний приклад)

Фактор	Ймовірність здійснення			Важливість впливу		
	Вис. 7-10	Сер. 4-6	Низьк. 1-3	Вис. 7-10	Сер. 4-6	Низьк. 1-3
1. Можливість злиття			√		√	
2. Політичні зміни			√			√
3. Можливість географічного розширення ринку		√		√		
4. Наявність незабезпечених потреб	√			√		
5. Недоліки в існуючих конкурентних позиціях		√			√	
6. Невелика кількість чи слабкість конкурентів			√	√		
7. Стабільна структура витрат		√			√	
8. Низькі ціни проникнення			√		√	
9. Висока ефективність системи просування товарів галузі		√		√		
10. Низький рівень інвестицій			√		√	
11. Низький ступінь ризику		√				√
12. Зміни у співвідношенні сильних та слабких сторін			√			√
13. Можливість створення спільного підприємства		√		√		
14. Виникнення нових сегментів		√			√	

Рис. 7. Матриця сприятливих можливостей





## Аналіз можливих загроз (гіпотетичний приклад)

Фактор	Ймовірність			Важливість впливу		
	Вис. 7-10	Сер. 4-6	Низьк. 1-3	Вис. 7-10	Сер. 4-6	Низьк. 1-3
1. Можливість появи нових конкурентів	√					√
2. Можливість конкуренції з боку колишніх партнерів	√			√		
3. Заниження цін проникнення			√			√
4. Зміна споживчих мотивацій		√		√		
5. Збільшення сили покупців			√			√
6. Збільшення кількості сегментів		√				√
7. Технологічні зміни в галузі		√			√	
8. Ціни на сировину	√			√		
9. Економічний спад		√		√		
10. Зміни законодавства		√			√	
11. Політичні зміни			√			√
12. Зміни валютних курсів			√		√	
13. Забруднення довкілля		√				√
14. Перешкоди доступу до каналів розподілу		√		√		
15. Конкуренція на ринку ресурсів		√		√		
16. Посилення ліцензійного регулювання	√			√		

Однак цей підхід має низку недоліків:

- оцінювання загроз та можливостей здійснюють на основі суб'єктивних суджень експертів;
- під час оцінювання факторів не враховано вагові коефіцієнти, а виділені фактори в жодному разі не можуть бути взаємозамінними (взаємокомпенсуючими) чи взаємодоповнювальними;
- поєднання в графічній моделі двох різних груп факторів, які оцінюють.

### 3.9. Крива досвіду

Теорія менеджменту свідчить про те, що кожного разу, коли обсяг виробництва збільшується вдвічі, затрати на створення одиниці продукції скорочуються на 20 % .

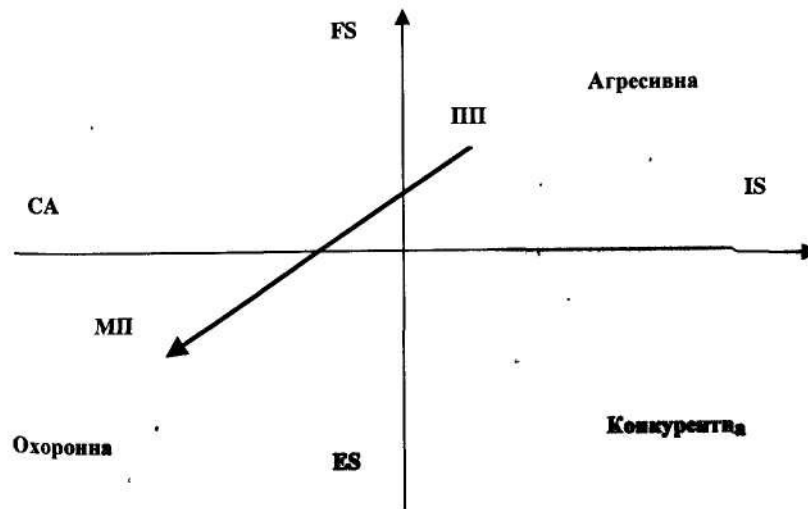


Рис. 8. Графічна модель оцінювання існуючої та майбутньої стратегій на основі SPACE-аналізу

Зниження затрат під час збільшення обсягу виробництва зумовлене комбінацією із таких факторів:

- перевага в технологіях, які виникають з розширенням виробництва;
- навчання на досвіді найефективнішої організації виробництва;
- ефекти економії на масштабах.

Використання кривої досвіду можливе переважно в галузях матеріального виробництва. Головний недолік моделі полягає в тому, що вона орієнтує організацію на внутрішні проблеми та потенціал, забуваючи про всіх решту зацікавлених груп (насамперед про потреби покупця).

## Тема 4. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ

### 4.1. Основні підходи до розроблення стратегічних альтернатив

### 4.2. Стратегії розвитку підприємства

### 4.3. Основні конкурентні стратегії

### 4.4. Стратегія злиття

### 4.5. Стратегія лобіювання корпоративних інтересів

### 4.6. Стратегія перехрещення керівного апарату

### 4.7. *Balanced Scorecard*

### 4.1. Основні підходи до розроблення стратегічних альтернатив

Визначившись із місією власної діяльності, встановивши цілі, проаналізувавши оточення та середовище, ми знаходимось на роздоріжжі досягнення цілей. Способів досягнення встановлених цілей є безліч. Відповідно різні організації, враховуючи зовнішнє середовище, внутрішній потенціал, встановлені цілі та очікувані результати прийматимуть рішення про різні способи досягнення цілей.

Розроблення стратегії підприємства можна здійснювати трьома способами:

- 1) розроблення власної унікальної стратегії;
- 2) використання існуючих підходів;
- 3) модифікація існуючих стратегій, враховуючи специфіку підприємства та особливості зовнішнього середовища.

У світовій практиці ведення бізнесу найпопулярнішим є третій спосіб. Водночас українські менеджери, володіючи непересічними творчими здібностями та креативністю, часто намагаються розробити власну унікальну стратегію, відкидаючи здобутки розвитку Менеджменту у західній цивілізації протягом багатьох поколінь. Тобто, як каже один американець, "стараються знаходити велосипед У кожній кращій ситуації, забуваючи, що він давно знайдений". При цьому вони затрачають величезні ресурси, а переваги, які отримують від такої стратегії, в кращому випадку покривають витрати. Тому в цьому розділі посібника буде викладено різні види та типи стратегій.

Якщо встановлення цілей відповідає на запитання, до чого організація прагнучиме, якщо план дій із досягнення цілей відповідає на запитання, що потрібно робити, щоб досягти поставленої цілі, то стратегія відповідає на запитання, яким із можливих способів, як організація йтиме до досягнення цілей.

Можна знову ж таки довго сперечатися, що таке стратегія, однак пропонуємо вважати, що *стратегія - це сукупність заходів для досягнення встановлених цілей підприємства.*

Давати якісь рекомендації до розроблення власної унікальної стратегії надзвичайно важко, лише можна поради́ти менеджерам, які будуть її розробляти, дотримуватись принципів стратегічного менеджменту і найголовнішого із них - економічної ефективності стратегічного менеджменту. Крім того керівництву необхідно впевнитись, що воно вміє мислити стратегічно. Далеко не кожен керівник підприємства здатний мислити стратегічно.

Для стратегічного мислення необхідна наявність таких п'яти елементів:

- перший - уміння змодельювати ситуацію, зрозуміти закономірності взаємодії між потребами, споживчим попитом, діяльністю і якістю продукції. Отже, частиною стратегічного мислення є аналіз;

- другий елемент - здатність виявити необхідність змін, що у теперішній час відбуваються набагато інтенсивніше, ніж раніше;

- третій елемент - здатність розробляти стратегію змін;

- четвертим елементом є здатність використовувати під час змін надійні методи. Знання того, з чого будується стратегічне керування, знайомство з елементами стратегії можуть бути доброю підмогою успішному менеджеру;

- п'ятий елемент - це здатність втілювати стратегію в життя. Усі розумові і творчі зусилля, що вкладені в розроблення стратегії, можуть виявитися порожнім звуком, якщо підприємство не

виявляються марними. Тільки мислення і динамізм його реалізації, що доповнюють один одного, можуть привести до успіху.

Також варто додати, що крім стратегічного мислення керівник повинен вміти викласти свої думки та донести їх у доступній формі співробітникам та підлеглим.

Нижче буде наведено різні види стратегій, які були успішно використані провідними організаціями світу.

## **4.2. Стратегії розвитку підприємства**

Вирізняють три основні стратегії розвитку підприємства: стабільного зростання, зростання, скорочення та змішану (поєднання всіх трьох варіантів).

*Стратегія стабільного зростання* - передбачає формування заходів, спрямованих на досягнення цілей, в які закладено попередній темп зростання підприємства. Розроблення та реалізація такої стратегії не передбачає ніяких кардинальних змін у діяльності організації. Тобто організація, яка вибрала таку стратегію, є не схильною або нейтральною до економічного ризику.

Такий вид стратегії, однак, вибирають більшість організацій, які працюють на ринках із низьким рівнем ризику. Однією із умов застосування стратегії є повільні зміни у зовнішньому середовищі.

*Стратегія зростання* - передбачає розроблення комплексу заходів для досягнення цілей, які є значно підвищеними порівняно із значеннями базового періоду. Відповідно така стратегія передбачає наявність динамізму, гнучкості та значного потенціалу підприємства. Підприємства часто змушені використовувати такий вид стратегії через швидкість змін у зовнішньому середовищі. Тому стратегія є ризикованою, і організація, яка застосовує таку стратегію, може ідентифікуватися як схильна до ризику.

Потрібно пам'ятати, що стратегія зростання є небезпечною Для підприємства, оскільки зростання передбачає залучення значних ресурсів, і якщо надалі виявиться, що зростання було разовим, підприємство опиниться перед проблемою управління надлишковими ресурсами.

Різновидами стратегії зростання є стратегії вертикальної інтеграції та горизонтальної інтеграції.

Стратегія скорочення - використовується у випадках, коли організації загрожує банкрутство. Вирізняють такі різновиди стратегії:

1. *Ліквідація*. Найраціональнішим є повний розпродаж матеріальних запасів і активів організації (з метою розрахунку з кредиторами і початку нової справи).

2. *Відсікання зайвого*. Іноді фірми вважають вигідним відокремити від себе деякі підрозділи чи види діяльності. Основна мета - зберегти головний виробничий майданчик. Можливий варіант продажу фірми з метою погашення боргів і одержання грошей для вкладення в вигіднішу справу.

3. *Скорочення і переорієнтація*. На етапі спаду багато підприємств вважають за необхідне скоротити частину своєї діяльності в спробі збільшити прибуток, тобто спочатку фірма терпить неминучі втрати, а потім можливе різке зростання прибутку за рахунок скорочення кількості операцій до керованого і прибуткового рівня.

Стратегію скорочення застосовують тоді, коли показники компанії продовжують погіршуватися, за економічного спаду чи просто для порятунку організації.

4. *Поєднання*. Стратегії поєднання швидше за все дотримуватимуться великі

фірми, що активно діють у декількох галузях.

Диверсифіковані компанії можуть використовувати змішану стратегію, тобто для різних структурних підрозділів використовувати різну стратегію зростання.

### 4.3. Основні конкурентні стратегії

М. Портер запропонував п'ять загальних конкурентних стратегій (рис. 9): стратегію лідерства за витратами; стратегію широкої диференціації; стратегію оптимальних витрат; стратегію ринкової ніші на засадах низьких витрат; стратегію ринкової ніші на засадах диференціації продукції.

1. *Стратегія лідерства за витратами* спрямована на зниження рівня витрат продукції підприємства з метою нарощування обсягів збуту. Для застосування такої стратегії підприємство повинно мати низку суб'єктивних та об'єктивних позитивних факторів.

Найголовнішим фактором застосування такої стратегії є покупець та його потреби. Стратегія лідерства за витратами буде успішною тоді, коли існує високий рівень еластичності попиту за ціною. Тобто покупець продукції підприємства є дуже чутливим до ціни на продукцію.

Не менше важливим фактором є вид продукції, яку виготовляє підприємство. Як правило стратегію можна застосовувати до товарів широкого вжитку, продовольчих товарів тощо. Для товарів розкоші використання стратегії лідерства за витратами є неефективне.

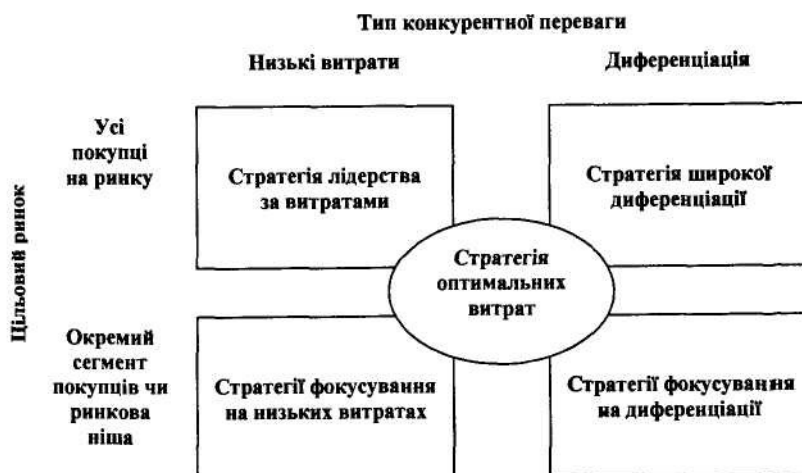


Рис. 9. П'ять основних конкурентних стратегій

Основним аналітичним підходом до розроблення стратегії є аналіз ланцюжка витрат. Підприємство може мінімізувати власні витрати переглядом кожного із етапів ланцюжка витрат і відповідно знайти місця, де будуть скорочені непотрібні витрати. Тобто основним напрямом розроблення стратегії є пошук методів економії або ліквідації надлишкового з метою мінімізації витрат.

Стратегія лідерства за витратами особливо ефективна в таких випадках та міркуваннях:

- цінова конкуренція серед фірм-продавців особливо сильна;
- вироблені в галузі товари відрізняються високим ступенем стандартизації, марки різних виробників практично ідентичні, і покупці не бачать великої різниці між ними, тому різниця в ціні для них істотна;
- існує декілька способів диференціації товару з метою залучення покупця. Якщо останній не надає перевагу будь-якій товарній марці, то нижча ціна для покупця привабливіша;

- якщо витрати покупців на зміну одного товару на інший порівняно низькі, то це дає змогу їм вибирати товар з нижчою ціною;

- якщо зусилля значної частини покупців спрямовані на погодження ціни, то товари з низькими цінами швидше реалізовуватимуться.

Однак цій стратегії притаманні ризики. Основні ризики полягають в тому, що конкуренти можуть скористатися новою технологією і всі інвестиції, вкладені в стратегію лідерства, за витратами виявляться неефективними. Крім того конкуренти можуть скопіювати перевагу лідерства за витратами і слідувати "протоптанною стежкою". Відповідно якщо підприємство не встигло покрити витрати на здобуття лідерства, то стратегія буде неефективною.

Небезпечно підприємству зациклюватися винятково на цій одній стратегії, оскільки воно може не помітити інші можливості, використання яких дало б підприємству отримати переваги над конкурентом. Інша небезпека полягає у динамізмі зовнішнього середовища. Якщо смаки споживачів раптово зміняться, то підприємство втратить завойовані позиції. Тобто основна небезпека реалізації такої стратегії полягає в темпах розвитку зовнішнього середовища. Якщо темпи розвитку є низькими, то стратегія найпевніше буде ефективною. Ще одна небезпека випливає з невиконання принципів стратегічного менеджменту послідовності, тобто необхідності постійно слідкувати за іншими можливостями та загрозами для підприємства.

2. *Стратегія широкої диференціації.* Диференціація виникає через унікальні внутрішні навички і набуті знання компанії, до яких конкуренти не можуть легко знайти доступ. Диференціація пов'язана з унікальними фізичними характеристиками, що не можуть існувати дуже довго, оскільки фінансово стабільні конкуренти можуть клонувати їх, поліпшувати чи знаходити товари-субститути для майже будь-яких характеристик, з метою привернути увагу покупців.

Передумовою застосування такої стратегії повинна бути відмінність смаків, уподобань споживачів. І вивчивши потреби споживачів, організація може змінити характеристики власної продукції для задоволення виявлених потреб.

Однак варто при цьому пам'ятати про основний принцип стратегічного менеджменту - економічну ефективність. Зміна у характеристиці продукції вимагатиме додаткових витрат від підприємства, і стратегія диференціації буде успішна тоді, коли додаткові доходи від збільшення обсягів продажу зможуть покрити додаткові витрати.

Диференціація продукції підприємства може бути різноманітною: збільшення терміну гарантійного обслуговування, підвищення якості, зниження часу доставки товару, задоволення супутніх потреб споживача тощо.

Успішна стратегія диференціації дає змогу:

- встановити підвищену ціну на продукцію;

- збільшити обсяг продажу;

- завоювати лояльність покупців до власної товарної марки. Подібно як стратегія лідерства за витратами реалізується через

детальний аналіз ланцюжка витрат, так і ця стратегія реалізується через аналіз ланцюжка творення доданої вартості. Отже, підприємство повинно спрямувати свої зусилля під час реалізації стратегії диференціації на такі етапи ланцюжка:

1. Матеріально-технічне забезпечення тих ланок, що справляють найсильніший вплив на якість остаточного продукту компанії.

2. Дії, пов'язані зі створенням товару на базі досягнень науки і техніки, дають можливість поліпшити дизайн виробу і його характерне -тики, розширити сферу остаточного використання і застосування товару.

3. Удосконалення виробничого процесу дає змогу скоротити брак, збільшити термін життя товару, забезпечити більшу безпеку, поліпшити економічність використання.

4. Забезпечення оптимізації вантажно-розвантажувальних робіт і дії щодо

розподілу продукції дають змогу прискорити постачання, акуратніше виконувати замовлення, знизити запаси готової продукції.

5. Дії з обслуговування клієнтів, проведення маркетингових досліджень і забезпечення продажів можуть створити такі істотні характеристики, як допомога покупцю, швидке обслуговування або виконання замовлення.

Використання стратегії диференціації, однак, містить пастки, яких потрібно остерігатися підприємству, яке розробляє та реалізує таку стратегію. До пасток потрібно зарахувати: проведення диференціації не знижує витрат покупця; витрати покупця зростають непропорційно до модифікації продукції (занадто висока ціна за задоволення особливих потреб); неправильно ідентифіковані потреби покупця; невчасний вихід на ринок із унікальною продукцією тощо.

3. *Стратегія оптимальних витрат.* Ця стратегія поєднує в собі два напрями реалізації: а) мінімізацію витрат; б) модифікацію продукції під особливі потреби споживача. Тобто підприємство повинно створювати продукцію не гіршу, ніж у конкурентів. Водночас ціна на таку продукцію повинна бути нижчою.

Виконання такої стратегії є надзвичайно складним завданням для будь-якого підприємства. Для реалізації такої стратегії підприємство повинно мати високий рівень внутрішнього потенціалу (при цьому однією із головних компетенцій підприємства повинен бути досвід роботи), а також добре проведений аналіз зовнішнього середовища (мінімальний рівень інформаційного ризику). Підприємства, що реалізують стратегію оптимальних витрат, можуть пропонувати товар середнього класу за ціною, нижчою від середньої, чи товар доброї якості за середньоринковою ціною.

4. *Стратегії фокусування на засадах низьких витрат та диференціації.* На відміну від стратегій лідерства за витратами та стратегії диференціації, фокусовані стратегії є орієнтованими на вузьку частину ринку, тобто на обрані ринкові ніші. Стратегічна мета стратегій фокусування полягає в тому, щоб краще або дешевше обслуговувати покупців цільового сегменту.

Стратегії фокусування доцільно застосовувати за таких умов:

- сегмент надто великий для того, щоб бути прибутковим;
- сегмент має достатній потенціал для зростання;
- сегмент не є стратегічно важливим для інших сильних конкурентів;
- організація має достатньо досвіду та потенціалу для використання стратегії;
- орієнтація на формування сильного бренду саме в цьому сегменті для відвертання

короткострокових нападів конкурентів.

Ці стратегії мають також певні внутрішні пастки, в які може потрапити підприємство, а саме: є ймовірність того, що конкуренти знайдуть дешевші способи наблизитися до підприємства на цільовому ринку; смаки та потреби споживачів можуть поширитися на увесь ринок і тенденції зникнення відмінностей між цільовими сегментами; зниження рівня вхідних бар'єрів цільової ніші призведе до появи конкурентів; якщо сегмент дуже привабливий, це може викликати інтерес великої кількості конкурентів, які, почавши працювати на ньому, знизять рівень його прибутковості.

#### **4.4. Стратегія злиття**

Видів стратегій злиття існує доволі багато. Для аналізу стратегій злиття потрібно навести критерії, за якими можна виділити та класифікувати певні форми злиття (табл. 7). Під стратегією злиття розуміємо спосіб налагодження системної взаємодії на засадах взаємної участі у капіталі, контролю за діяльністю підприємств та налагодження певної системи договірних відносин. Злиття за формами здійснення пропонується, згідно з класифікацією, поділяти на такі форми трансформації, як інтеграція, поглинання, підпорядкування, консолідація та створення головного або материнського підприємства.

Далі потрібно навести запропоновані у роботі означення виділених за формою здійснення видів злиття підприємств. Інтеграція підприємств - це форма злиття, за якої підприємства-учасники цього процесу ліквідуються як юридичні особи, натомість на їх базі створюється нове підприємство. За означенням, яке міститься у економічній енциклопедії, інтеграція - це поступове зближення та об'єднання економічних суб'єктів у процесі їх взаємодії (взаємовпливу, взаємопроникнення тощо).

Поглинання відрізняється від інтеграції тим, що ні один з учасників такого процесу не змінює свого статусу і не ліквідується як окремих суб'єкт господарювання. Приєднання передбачає втрату підприємством частини повноважень в управлінні, зміну його юридичного статусу. Консолідація передбачає укладання договірних відносин та обмін частками у капіталі, проте, при цьому, учасники такої форми злиття не припиняють існування і не втрачають свого юридичного статусу. У економічній літературі подається таке означення останньої форми: об'єднання, злиття двох або декількох компаній, зведення бухгалтерських даних під час підготовки зведеного звіту. Створення головного або материнського підприємства характеризується втратою частини повноважень підприємств в управлінні на користь суб'єкта господарювання, що створюється.

Таблиця 7

Назви форм злиття	Зміни юридичних статусів	Зміни повноважень в управлінні	Механізми формування субординаційних зв'язків
Інтеграція	Змінюється юридичний статус обох підприємств	Повноваження в управлінні розділені	Створення нового підприємства
Поглинання	Змінюється юридичний статус одного із підприємств за незмінного статусу іншого	Повноваження одного або декількох із учасників припинені або обмежені	Ліквідація одного із підприємств та передавання його активів іншому
Підпорядкування	Статуси не змінюються	Одне із підприємств втрачає частину повноважень в управлінні або останні обмежені	Отримання контролю над підприємством придбанням пакета акцій
Консолідація	Статуси не змінюються	Обидва підприємства втрачають частину повноважень в управлінні або останні обмежені	Отримання взаємного контролю над підприємствами придбанням або обміном пакетами акцій
Створення головного або материнського підприємства	Статуси не змінюються	Підприємства передають частину повноважень в управлінні новоствореному підприємству	Передавання пакетів акцій у статутний капітал новоствореного підприємства

Як свідчить практика, консолідація відбувається на засадах обміну акціями між компаніями з метою взаємної участі у капіталі й її застосовують, переважно, для налагодження спільної діяльності підприємств, оскільки вона має деякі переваги порівняно із договірними відносинами.

На основі вивчення практичного досвіду виділено чотири основні механізми злиття підприємств. їх зв'язок із формами злиття узагальнено відображено у таблиці 8.

Фінансових синергічних ефектів найчастіше досягають внаслідок таких змін у



підприємствах-учасниках злиття: уникнення оподаткування або зменшення його бази; купівлі підприємства за ціною, нижчою, ніж балансова вартість; диверсифікації грошових потоків; збільшення вартості акцій та інших цінних паперів як позитивної реакції ринку на злиття.

Важливою метою, поряд із поліпшенням фінансово-господарського стану підприємства, удосконаленням його виробничо-господарської діяльності та забезпеченням стратегічного розвитку під час застосування злиття, має бути досягнення певного конкретного позитивного економічного ефекту.

Таблиця 8

**Зв'язки форм та механізмів злиття підприємств**

Назви форм злиття	Механізми злиття			
	Створення нового підприємства або ліквідація одного із учасників злиття	Створення об'єднання підприємств на координаційно-субординаційних засадах	Злиття без створення юридичної особи на координаційно-субординаційних засадах	Злиття без створення юридичної особи на субординаційних засадах
Інтеграція				
Поглинання				
Підпорядкування				
Консолідація				
Створення головного або материнського підприємства				

Основні напрямки досягнення позитивного економічного ефекту від злиття або поглинання підприємств наведені у таблиці 9, яка містить також елементи методів оцінювання значення економічного ефекту для діяльності підприємства після злиття та способи досягнення цих позитивних економічних ефектів. Отже, аналіз основних теорій злиття з метою розроблення методів оцінювання ефективності такої форми трансформації дав змогу зробити висновок про актуальність використання синергічної теорії. Саме на ключових елементах останньої розроблено таблиці 9

Таблиця 9

**Характеристики економічного ефекту від злиття підприємств**

Напрями досягнення економічного ефекту	Значення економічного ефекту для підприємства	Методи досягнення економічного ефекту під час злиття

Збільшення частки ринку	Збільшення впливу на процеси ринкового ціноутворення; збільшення розміру ресурсів для реалізації стратегічних планів та отримання інформації	Посилення важелів впливу на кон'юнктуру ринку, концентрація потоків ринкової інформації, збільшення обсягів фінансових та інвестиційних ресурсів
Розширення можливостей управління витратами	Розширення можливостей для коригування собівартості	Збільшення доданої вартості під час переробки сировини й виготовлення продукції
Зменшення витрат на управління, маркетинг, збут	Вивільнення додаткових коштів для інвестицій, зменшення собівартості продукції	Зменшення витрат за рахунок об'єднання зусиль учасників злиття у відповідних сферах діяльності
Зростання вартості підприємства	Розширення можливостей отримання кредитних та інвестиційних ресурсів	Збільшення вартості цінних паперів або забезпечення додаткових грошових потоків
Зниження рівня фінансового та підприємницького ризиків	Зменшення ризику зниження рентабельності через скорочення обсягів збуту та зменшення обсягів залученого капіталу	Зниження рівня постійних витрат підприємства та зміна структури капіталу підприємства
Отримання доступу до сучасних технологій	Уникнення неефективних витрат на НДДКР	Злиття з підприємством, яке володіє новими технологічними розробленнями
Поліпшення системи управління	Поліпшення управління впровадженням ефективних його методів	Реструктуризація та перебудова організаційної структури управління підприємством

Основною умовою досягнення позитивного економічного ефекту від застосування злиття як напряму трансформації та розвитку підприємств є налагодження ефективної системи прийняття рішень. Запропонована модель прийняття управлінського рішення ґрунтується на оцінці характеристик параметрів діяльності самого підприємства з урахуванням альтернатив його розвитку за умов мінливості зовнішнього середовища. Загалом прийняття рішення про злиття пропонується здійснювати на основі наведеної нижче моделі (рис. 10).

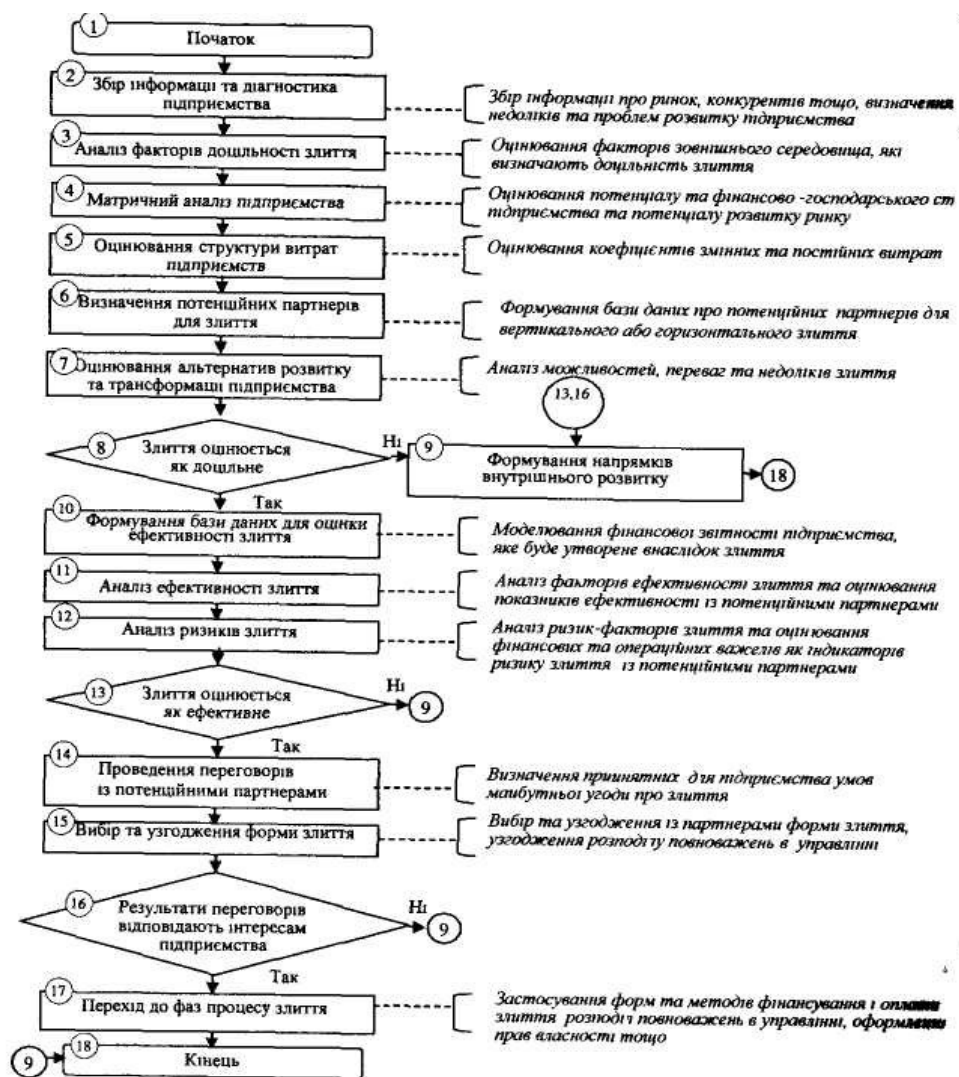


Рис. 10. Модель прийняття рішення на підприємстві щодо злиття

Як уже зазначалося вище, стратегії злиття (інтеграції) входять до сукупності стратегій зростання та розвитку. Розроблення та впровадження стратегій розвитку є необхідною передумовою успішного функціонування підприємства у майбутньому. У економічній літературі існує багато класифікацій стратегій розвитку підприємств, серед (перетворення, злиття, роз'єднання тощо). Між цими групами стратегій існує тісний зв'язок, оскільки за допомогою корпоративних стратегій у практиці часто реалізуються ринкові. Використовуючи, наприклад, класифікацію та характеристики видів злиття, можна оцінити можливості реалізації за їх допомогою ринкових стратегій, як у табл. 10.

Таблиця 10

Зв'язок видів злиття та реалізації основних стратегій підприємства

Вид стратегії // Вид злиття	Вихід з ринку за рахунок переходу на інший вид діяльності	Зростання	Фокусування	Диверсифікація
Горизонтальне	-	Розширення відбувається за рахунок ринкових ніш об'єкта злиття	-	-

<b>Вертикальне</b>	Діяльність можна перенести у сферу діяльності підприємства-об'єкта злиття	-	За рахунок досягнення певних конкурентних переваг підприємство зміцнює позиції	Сфера діяльності розширюється за рахунок сфер діяльності підприємства-об'єкта злиття
<b>Конгенеритивне</b>	-	За рахунок об'єднання декількох напрямків діяльності підприємства можуть створити новий продукт та розширити ринок збуту	-	Сфера діяльності підприємств розширюється за рахунок об'єднання різних напрямків діяльності
<b>Конгломеративне</b>	Підприємства можуть перейти у іншу сферу діяльності	-	-	Диверсифікація відбувається за рахунок об'єднання різних сфер діяльності

Залежність вибору корпоративних стратегій від зовнішніх та внутрішніх факторів проілюстрована нижче. В основу цієї моделі вибору корпоративної стратегії покладено відому модель матриці Бостонської консалтингової групи (рис. 11).

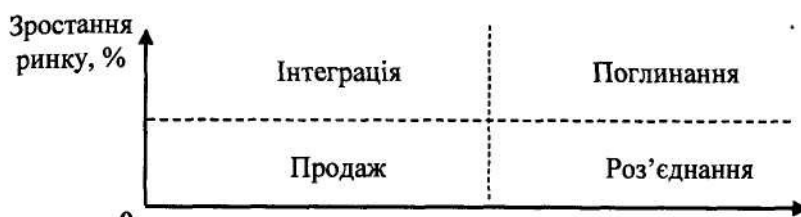


Рис. 11. Модель вибору напрямку трансформації підприємства

Модель доповнена розробленим методом оцінювання інтенсивності зростання підприємства, відкоригованого на коефіцієнт потенціалу розвитку. Межі квадрантів у цій моделі пропонується встановлювати на основі статистичного методу, тобто за допомогою вивчення практики злиття підприємств у тих чи інших галузях економіки, промисловості, із врахуванням ефективності наявних прикладів злиття та їх впливу на діяльність учасників. З метою оцінювання меж квадрантів для оцінювання доцільності злиття необхідно здійснити дослідження галузевих особливостей злиття.

Як свідчить проаналізований практичний досвід, під час злиття виникає необхідність реструктуризації підприємства. Це, відповідно, вимагає внесення коректив у організаційну структуру управління підприємством або її докорінної зміни, як механізму інтеграції підприємств у одну господарську систему. У табл. 11 наведено результати аналізу відповідності певних форм реструктуризації основним формам злиття підприємств, яка впливає із необхідності налагодження спільної діяльності партнерів зі злиття та цілей такої форми інтеграційної трансформації.

Згідно із результатами такого аналізу різні форми злиття вимагають різних ступенів реструктуризації самого підприємства.

Найчастіше коректування або зміну організаційної структури управління підприємства називають у економічній літературі внутрішнім розвитком, а створення філій, представництв та дочірніх компаній - зовнішнім розвитком підприємства

## Форми злиття та відповідні їм форми реструктуризації підприємств

Форми реструктуризації	Форми злиття				
	Інтеграція підприємств	Поглинання підприємств	Підпорядкування	Консолідація підприємств	Створення головного або материнського підприємства
Зміна організаційної структури управління підприємства					
Коригування організаційної структури управління підприємства					
Створення філії					
Створення представництва					
Створення дочірнього або материнського підприємства					

### 4.5. Стратегія лобювання корпоративних інтересів

Однією з ефективних стратегій є лобювання корпоративних інтересів підприємства на різних рівнях влади. Ця стратегія спрямована насамперед на зниження ризиків, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства. Згідно з законопроектом "Про лобювання в Україні", лобювання - це спосіб легального впливу громадян на органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Відомо, що цю стратегію поширено використовують як іноземні, так і вітчизняні організації. Однак у США, наприклад, з метою упорядкування роботи лобістів і запобігання їхнім протиправним діям ще в 1946 р. прийнято федеральний закон про регламентацію лобістської діяльності. Організаціям необхідно фінансувати лобювання, оскільки в законодавчій і адміністративній системі США лобювання законів забезпечує податкові пільги або вигідні міжнародні торгові угоди. Розмір податків для корпорацій нижчий в тих штатах, де великі корпорації контролюють більшу частину активів, і це не випадково. Підприємства Росії теж активно застосовують метод лобювання корпоративних інтересів як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Основним об'єктом лобювання як в Україні, так і в Росії є виконавча гілка влади, яка наділена найбільшими повноваженнями, зокрема і в законотворчій діяльності. Водночас в США лобісти беруть участь в слуханнях 60-70 % справ, які розглядає

Верховний Суд США.

Так, згідно з статистичними даними більшість жителів міста Вашингтон, які не працюють на державних посадах, працюють в лобістській індустрії. Відповідно в Вашингтоні утричі більше адвокатів, ніж в усій Японії, на кожну бензозаправну станцію припадає 13 лобістських організацій. Серед недавніх членів політичного лобіювання була і компанія "Енрон".

Найпоширеніше законодавчо унормоване лобіювання є в США та Канаді. Лобіювання в США обмежене конституційними нормами та судовою практикою: усі особи, котрі займаються лобістською діяльністю, повинні обов'язково бути зареєстрованими в державних органах; необхідно здавати фінансову звітність грошових потоків, які йдуть на лобіювання законодавчих органів влади. До іноземних компаній встановлена ще одна вимога - розкриття організаційної структури лобіювання в Конгресі США. Найактуальнішим питанням, для вирішення якого залучаються лобістські організації в США, є оподаткування.

В Австрії, Франції, Нідерландах створено спеціальний інститут "Соціально-економічна рада", який має чіткий юридичний статус і виконує роль своєрідного "лобістського парламенту". Він функціонує як консультативно-дорадчий орган і має право голосу в законотворчому процесі.

У колишньому СРСР лобіювання здійснювали так звані "вибивали", які домагалися планів, лімітів, сировини для периферійних підприємств у московських та київських міністерствах. Сьогодні, в контексті глобальних трансформацій та недорозвиненості господарських відносин, з'явилися так звані "штовхачі", або, як вітчизняні політологи називають цю своєрідну форму лобізму, - використання "адміністративного ресурсу".

Основною ознакою вітчизняного лобізму, на жаль, продовжує залишатись стихійність, неупорядкованість, яка часто зводиться до тиску на Верховну та місцеві Ради, Кабінет Міністрів, місцеві адміністрації з боку "штовхачів" за допомогою таких недозволених методів, як підкуп, погрози, шантаж, залякування, інформаційний тиск тощо. Отже, стратегія лобіювання, яка існує в Україні, на протигагу західному типу, гальмує як розвиток громадянського суспільства, загалом, так і економіки, зокрема. Крім того, на думку експертів, не всі регіони використовують цю форму однаково, наприклад, Прикарпаття (Львівська, Івано-Франківська області) має одне із найслабших лобі у державі.

З погляду практичного економіко-правового застосування цієї стратегії, підприємства доцільно поділити на дві групи: великі і невеликі (середні та малі). Серед найвпливовіших лобістів великих підприємств можна назвати Український союз промисловців і підприємців. Також лобіювання здійснюють індивідуально делегуванням представників підприємства у виконавчі структури влади (галузеві міністерства та відомства) або допомагаючи блокам, партіям під час виборчих компаній. Середній та малий бізнес намагається вплинути на органи місцевої виконавчої влади та самоврядування, щоб отримати доступ до різноманітних дозволів, ліцензій, патентів тощо. Здійснюється це за допомогою приватних зв'язків, через громадські об'єднання, Комітет з питань захисту підприємництва, створений на підставі Указу Президента України "Про деякі заходи по дерегуляції підприємницької діяльності" (рис. 12).

Якщо розглядати практику вітчизняного лобіювання та поверхневе розуміння цього терміну, то доходимо висновків, що така активність суперечить нормам етики. Однак результати лобіювання корпоративних інтересів можна розглядати з погляду підвищення ефективності взаємодії та діяльності різних зацікавлених груп. За правового регулювання лобіювання потрібно розглядати як спосіб спілкування, взаємодії, засіб досягнення компромісу влади із всіма зацікавленими групами, який знижує рівень бюрократії, розширює інформаційну та організаційну базу прийняття рішень, загострює увагу на найважливіших проблемах, активізує соціально-політичні процеси та явища тощо. Однак лобіювання може бути інструментом задоволення потреб окремих груп, не

враховуючи інтереси інших груп та інтересів держави, знищити правові інститути, покликані захищати інтереси усіх груп, блокувати необхідні для розвитку суспільства рішення, знижувати оперативність та стабільність державної влади. Особливо негативні явища, які супроводжують лобіювання, часто виникають у перехідній економіці через відсутність чіткої інституційної структури, правову невизначеність та нестабільність. Усі ці недоліки потрібно ліквідувати під час прийняття нормативно-правових актів, які б регламентували лобіювання корпоративних інтересів. Формування таких нормативно-правових актів вимагає реальності, оскільки лобіювання існує, а правового регулювання немає. При цьому потрібно врахувати історичний досвід України, культуру, менталітет, існуючі етичні норми та національні традиції. Однаково нам не вдасться уникнути цього явища в формуванні громадянського суспільства та розвитку економіки. Невизнання лобіювання створює викривлені його способи (підкуп, шантаж тощо), що стає перешкодою для розвитку систем управління.



Рис. 12. Суб'єкти стратегії лобіювання в Україні

Для того, щоб уникнути серйозних конфліктів, необхідно під час формування організаційної структури управління організувати підрозділи або виконавців, які б контролювали взаємовідносини та інтереси інших зацікавлених груп (інтереси споживачів - відділ маркетингу; інтереси акціонерів - відділ фінансового контролю, наглядова рада; інтереси працівників - профспілкові комітети тощо).

Як зазначає В. Роговець, - політолог центру прикладної політики "Знак" - за відсутності функціональної законодавчої бази лобістська діяльність продовжує розвиватись у тіньовому секторі. Проте сама логіка розвитку економіко-правового середовища в Україні засвідчує, що лобізм поступово інституалізується і законодавчо унормовується.

Проблеми, які виникають в застосуванні лобіювання корпоративних інтересів, можна поділити на такі групи:

1) непрофесіоналізм (відсутність чіткої програми, невміння подати позицію, використовуючи дипломатичні підходи, відсутність адекватної оцінювання ситуації, нерозуміння завдань, які висуває роботодавець тощо). Непрофесіонали часто є основною причиною виникнення збитків роботодавців;

2) неправильне розуміння завдань та принципів стратегії лобіювання. Різні групи, які представляють власні інтереси, створюють баланс у владі. В Україні користуються народною приказкою "або пан, або пропав", тобто "або все, або нічого". Кожна із груп намагається монополізувати владу і використати її винятково у задоволенні власних інтересів;

3) відкидання з боку державних органів влади ініціативи знизу. Лобіювання

порівнюють з діалогом між владою та зацікавленими групами щодо встановлення правил. Але часто відбувається монолог державних органів влади без врахування мінімальних інтересів зацікавлених груп;

4) переважання емоційних засад у поведінці представників зацікавлених груп над раціональними;

5) орієнтація корпорацій на просування на ключову посаду своєї людини, а не на пошук з посадовою особою способів вирішення проблеми, з урахуванням інтересів різних зацікавлених груп;

6) відсутність бачення спільних цілей різними зацікавленими групами, досягти яких можна об'єднанням та спільною діяльністю на основі консенсусу та поступок.

Між корупцією та лобіюванням потрібно чітко провести межу. Основні засади для цього уже закладені у вітчизняному законодавстві. Так, зокрема, стаття 55 Конституції України гарантує право на оскарження в суді рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових та службових осіб. Там записано, що кожен має право будь-якими не забороненими законом засобами захищати свої права і свободи від порушень і протиправних дій.

Межу, яка має відділити корупцію від лобіювання, потрібно будувати на принципі розділення бізнесу та влади. Тобто на ключові посади в органах державної влади потрібно добирати людей із числа непричетних до бізнес-структур. Отже, державний чиновник стане незаангажованим у прийнятті рішення під час лобіювання інтересів з боку зацікавлених груп у державних органах влади. І відповідно як незалежний та незацікавлений суддя - державний чиновник зможе прийняти ефективне рішення, яке принесе доходи насамперед українському суспільству.

Корпоративне лобіювання передбачає не тільки досягнення економічних результатів, як це може видатися на перший погляд, але й соціальних та політичних, які дадуть можливість реалізувати збалансовані цілі організації. Отже, під лобіюванням корпоративних інтересів потрібно розуміти - спосіб легального просування соціальних, економічних, політичних інтересів організацій в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Тобто за допомогою стратегії лобіювання підприємство може створювати ефективні для усього суспільства інституції.

Хоча на сьогодні нерегульоване корпоративне лобіювання на території України спрямоване на здобуття додаткових ресурсів через митний протекціонізм, здобуття державних підрядів та замовлень, замовлень, субсидій, пільгового оподаткування діяльності, державних інвестицій, державних гарантій, отримання ліцензій, дозволів, експортних квот, зниження штрафів за порушення обов'язкових обмежень, встановлення обов'язкових обмежень для інших суб'єктів ринку (конкурентів) тощо.

Основним завданням лобіювання з погляду влади є встановлення ефективних інституцій, які стануть регуляторами оптимального використання ресурсів суспільства, що дасть змогу задовольнити інтереси різних зацікавлених груп. Лобіювання можна здійснювати наданням юридичної допомоги зацікавленим групам, через розроблення програм та проектів, нормативно-правових актів, проведення освітніх заходів, подання запитів до органів влади, представництво інтересів у суді, пояснення позиції через засоби масової інформації тощо.

#### ***4.6. Стратегія перехрещення керівного апарату***

До ефективних корпоративних стратегій варто зарахувати стратегію залучення керівників однієї організації до виконання управлінських функцій в інших організаціях (перехрещення керівного апарату). Перехрещення керівного апарату підприємств означає, що член або члени правління однієї організації одночасно є членами правління інших організацій. Підприємства не можуть купити всі організації, які їх оточують\* через обмеженість у фінансових ресурсах та чинне Антимонопольне законодавство. Найактив-



ніше цю стратегію використовують фінансові інститути. Комерційні банки, інвестиційні банки та страхові компанії з найбільшою ймовірністю мають своїх представників у складі правління інших організацій<sup>96</sup>. Ці відносини між організаціями, як стверджують науковці, є стійкими протягом тривалого періоду. Деякі американські аналітики дійшли навіть дещо сенсаційного висновку - панування корпоративної системи штучно створене декількома провідними нью-йоркськими комерційними банками та фінансовими інститутами. Аналіз даних комітету Сенату США засвідчує, що існує "міжкорпоративний комплекс" великих корпорацій, де банки виконують центральну координаційну функцію. Домінування фінансових інститутів у сфері перехрещення керівного апарату розпочалось всередині ХХ ст. У період 1886-1905 рр. у США в центрі перехрещення були залізні дороги, поряд із телеграфом та вугільною промисловістю.

Перехрещення керівного апарату забезпечує доступ до ресурсів та впливає на прийняття управлінських рішень. Відомі випадки, коли перехрещення відбувалися внаслідок вимог організації на представництво в правлінні іншої організації, знижуючи при цьому автономію останньої. Варто зауважити, що під час використання перехрещення керівного апарату конкурентну перевагу можна отримати для обох сторін. Наприклад, підприємства, які прагнуть знизити фінансові ризики, шукають директорів із фінансових інститутів. Водночас банки та інвестиційні організації здійснюють пошук ефективних економічних суб'єктів для розміщення власних фінансових продуктів. Однак використання цієї стратегії має також низку недоліків. До одного із найголовніших потрібно зарахувати ризик розриву перехрещення через смерть або звільнення представників організацій. Тобто зобов'язання сторін є документально не зафіксовані, і їх виконання залежить від моральних якостей сторін (чесності, порядності тощо).

Із 797 найбільших американських підприємств тільки 62 не володіють перехрещеннями. Перехрещення керівного апарату підприємств найчастіше зустрічається в концентрованих галузях, де поширеною є монополізація. Американські науковці дійшли висновку, що перехрещені підприємства економічно ефективніші, ніж організації, утворені внаслідок злиття підприємств.

Характеристики пропонованих стратегій: лобіювання корпоративних інтересів, інтеграції підприємств та перехрещення керівного апарату підприємств доцільно звести у таблицю (табл. 12).

Таблиця 12

**Основні характеристики пропонованих стратегій підприємства**

Стратегії	Особливості та переваги стратегій	Обмеження у застосуванні стратегій вітчизняними підприємствами	Можливі негативні наслідки застосування стратегій
Лобіювання корпоративних інтересів	Зниження зовнішніх економічних ризиків	Відсутність нормативно-правових актів для застосування цього методу	Конфлікт із органами державної влади через порушення чинного законодавства
Інтеграція підприємств	Дає змогу підвищити ефективність корпорації	Відсутність теоретичних знань та практичних навичок в управлінців для реалізації стратегії, а також додаткових ресурсів у підприємств	Зниження гнучкості, внутрішньої конкуренції, ефективності окремих етапів виробничого ланцюжка тощо. Порушення антимонопольного законодавства

Перехрещення керівного апарату підприємств	Спрямування на зниження економічних ризиків, пов'язаних з діяльністю контрагентів (ризик-контрагента)	Відсутність розвинутої підприємницької культури, теоретичних знань та практичних навичок	Недотримання контрагентами зобов'язань один перед одним, які документально не зафіксовані
--	---	--	---

#### 4.7. *Balanced Scorecard*

Менеджери постійно стикаються із проблемою необхідності оброблення величезного обсягу різноманітної інформації, яку потрібно використовувати під час формування стратегічного менеджменту. Фінансисти інформують директора про фінансові проблеми й фінансові досягнення компанії, постачальники - про постачальницькі проблеми й досягнення, виробничники - про виробничі проблеми й досягнення, маркетологи - про маркетингові проблеми й досягнення. Іноді ще інформацію про проблеми й досягнення надають менеджер з персоналу, юрист, головний конструктор, уповноважений з якості й секретар.

За всіх часів менеджери прагнули вирішити для себе цю проблему неструктурованого потоку інформації, найчастіше запізнитої, суперечливої й нечіткої. Річ у тому, що, як правило, концентрація на 20 % значимої інформації забезпечує 80 % успіху управлінської діяльності (ще одне застосування відомого принципу Парето). Але як із усього потоку інформації, яку отримує керівник, виділити ті 20 %, ґрунтуючись на яких, він управлятиме своїм підприємством? І як подати цю інформацію в стислому, зручному для сприйняття вигляді?

На початку 90-х тепер уже минулого сторіччя двоє американських гуру менеджменту - Девід Нортон і Роберт Каплан - запропонували світу бізнесу модель, яку назвали терміном *Balanced Scorecard*

"Balanced" вказує на збалансованість.

"Scorecard", якщо дослівно, - це картка гравця в гольф. Інакше кажучи, невеликий аркуш паперу, на якому в стислому, агрегованому вигляді подана найважливіша для гравця інформація. Американізм *Balanced Scorecard* піддався в україномовному та російськомовному бізнес-середовищі численним спробам перекладу. У різноманітних джерелах інформації (книги, журнали, Інтернет) можна зустріти близько десятка варіантів перекладу цього терміна російською мовою - збалансована система індикаторів оцінювання, збалансована рахункова картка, система взаємозалежних показників, збалансована система показників ефективності тощо. Усі варіанти перекладу терміна українською та російською мовами мають один загальний недолік - вони зводять всю значущість цієї концепції просто до чергової системи показників (цього разу збалансованої).

Однак Д. Нортон і Р. Каплан закладали у свою систему набагато більше - модель розроблення збалансованої стратегії компанії й перекладу стратегії на операційний рівень діяльності. Американізм найчастіше взагалі складні в перекладі. Тому надалі термін використовуємо у вихідному своєму англосаксонському варіанті - *Balanced Scorecard*.

#### **Можливості використання описаних підходів**

Отже, базова ідея концепції - у стислій, структурованій формі, у вигляді системи показників надати менеджеру найважливішу для нього інформацію. Ця інформація, з одного боку, повинна бути компактною, а з іншого, повинна відображати всі основні аспекти діяльності компанії. Традиційно управлінці керують бізнесом, орієнтуючись, переважно, на значення фінансових показників (прибуток, грошовий потік, рентабельність капіталу тощо). Уявимо собі таку ситуацію: фінансисти доповідають директорові про те,

що прибуток за звітний період збільшився на 20 %. Здавалося б, все непогано. Однак під час глибокого дослідження ситуації на підприємстві з'ясувалося, що маржа із А-продуктів зменшилася, дилери стали переходити до конкурентів, частка браку залишається стабільно високою, а фінансовий директор зібрався звільнитися. Інакше кажучи, керування компанією тільки на основі фінансових показників схоже до керування автомобілем, якщо дивитись тільки в заднє дзеркало. *Balanced Scorecard* як система показників демонструє керівникові важливість використання нефінансових (якісних) показників (кількість постійних клієнтів, індекс задоволеності клієнтів, середній строк виконання замовлення, частка браку, плинність кадрів, кількість раціоналізаторських пропозицій тощо) .

У класичному варіанті цієї концепції вся інформація, необхідна керівникам для прийняття рішень, розбивається на чотири взаємозалежних блоки так званих аспектів - (Фінанси \ Економіка), (Ринок \ Споживачі), (Бізнес-Процеси) та (Інфраструктура \ Працівники) (рис. 13).

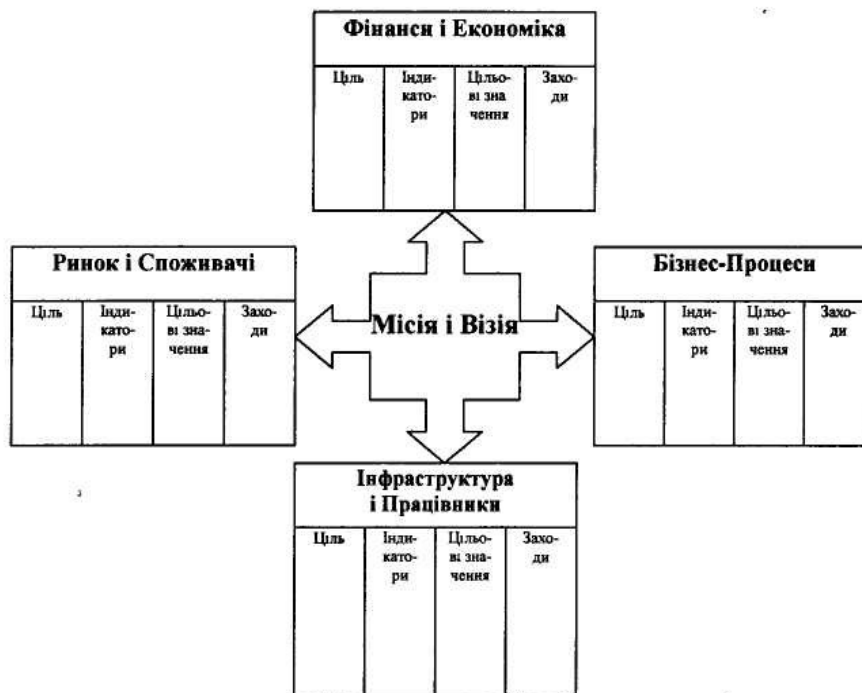


Рис. 13. Базова схема системи *Balanced Scorecard*<sup>101</sup>

Отже, керівник подібно до пілота літака бачить перед своїми очима панель із приладами і управляє системою, орієнтуючись на значення індикаторів, згрупованих за чотирма взаємозалежними

блоками. Одна з базових ідей, покладених в основу системи *Balanced Scorecard* - це ідея вимірності. Всі фактори, важливі для керування підприємством, повинні бути так чи інакше вимірювані й подані у вигляді показників (індикаторів). Девіз концепції - "If you can't measure it, you can't manage it" ("Якщо Ви не можете це виміряти, отже, Ви не можете цим управляти").

Традиційно використовувані фінансові показники в системі *Balanced Scorecard* вважають "пізніми" (коли реагувати вже пізно), а показники, які використовують у аспекті "Ринок \ Споживачі", "Бізнес-Процеси" і "Інфраструктура \ Працівники", розглядають як "ранні" (дають можливість реагувати вчасно). Доречною тут буде аналогія з футболом - одержавши за порушення правил жовту картку, гравець, найвірогідніше, діятиме обачніше (можливість своєчасної реакції на зміну ситуації), щоб не одержати червону картку. Червона картка означатиме видалення з поля.

У межах моделі *Balanced Scorecard* чотири згадані блоки пов'язані між собою стратегічним причинно-наслідковим зв'язком, а саме: кваліфіковані, мотивовані, згуртовані в єдину команду працівники, використовують розвинену інфраструктуру

(інформаційні системи, устаткування, технології), забезпечують необхідну системі якість бізнес-процесів. Налагоджені бізнес-процеси (низький відсоток браку, швидка обробка й виконання замовлення клієнта, якісна сервісна підтримка) забезпечують задоволеність споживачів, досягнення конкурентних переваг і успіх компанії на ринку. Маркетингові успіхи компанії, своєю чергою, є основою її фінансових успіхів. Зворотний ланцюжок моделі *Balanced Scorecard* розкручується у зворотний бік в такий спосіб: причини незадовільних значень фінансово-економічних показників варто шукати в блоці "Ринок \ Споживачі", незадоволеність споживачів означає наявність проблем у блоці "Бізнес-Процеси", а суть проблем з бізнес-процесами перебуває у блоці "Інфраструктура \ Працівники" (рис. 14).

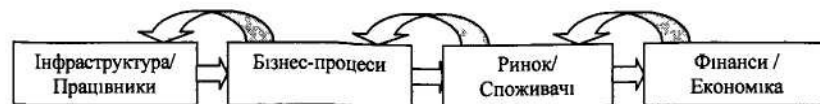


Рис. 14. Причинно-наслідкова система *Balanced Scorecard*

Використання під час прийняття рішень не тільки фінансової інформації, але й інформації про ситуацію на ринку, інформації про час, вартість і якість процесів у компанії, а також інформації про співробітників, і є реалізацією ідеї "збалансованості" (англ. **Balanced**).

Якщо говорити про індикатори, які використовують для вимірювання аспекту "**Фінанси \ Економіка**", то поряд з такими традиційними показниками, як обсяг збуту, прибуток, грошовий потік, коефіцієнти рентабельності, ліквідності, оборотності, останнім часом все більшу популярність здобуває такий показник, як **вартість компанії** (англ. **Value**). Концепцію **керування, орієнтованого на вартість** (англ. **Value Based Management**), споконвічно використовували великі акціонерні компанії США як основу максимізації вартості акцій і підвищення доходів акціонерів. Така філософія управлінського мислення припускає, що всі заходи, які реалізуються компанією, так чи інакше повинні бути спрямовані на збільшення її вартості. Поступово ідеї керування, орієнтованого на вартість, поширилися на європейський бізнес, а останнім часом цю ідею все пильніше розглядають у вітчизняному бізнесі. Варто відзначити те, що американська ідея максимізації вартості компанії й збільшення доходів акціонерів не всіма сприймається однозначно. У межах європейської моделі менеджменту крім збільшення доходів акціонерів (засновників) компанії прагнуть до підвищення задоволеності персоналу, побудови довгострокових відносин із клієнтами, збереження взаємовигідних відносин з постачальниками.

У системі керування, орієнтованого на вартість, вважається, що вартість компанії визначається дисконтованою величиною майбутніх грошових потоків (англ. **Cash Flow**), а додаткова вартість (англ. **Value Added**) виникає в тому разі, якщо рентабельність активів (англ. **Return on Assets, ROA**) компанії перевищує середньозважені витрати на капітал (англ. **Weighted Average Cost of Capital, WACC**). Різницю між рентабельністю активів і середньозважених витрат на капітал позначають терміном "**spread**". Інакше кажучи, вартість компанії збільшується, якщо  $ROA > WACC$ , і зменшується, якщо  $ROA < WACC$ . Саме на цьому базовому принципі заснована концепція **економічної доданої вартості** (Economic Value Added, EVA), розробленої в консалтинговій компанії *Stern & Stewart*.

Ключовим моментом концепції економічної доданої вартості є розрахунок **середньозважених витрат на капітал** (англ. **Weighted Average Cost of Capital, WACC**).

Отже, індикатори, пов'язані з оцінювання вартості компаній (зокрема, EVA), у межах системи *Balanced Scorecard* можна використовувати як індикатори за аспектом

"Фінанси \ Економіка", якщо збільшення вартості компанією розглядається як одна з основних фінансових цілей. Існує, однак, думка, що збільшення вартості стає для компанії пріоритетною фінансовою метою тільки в тому разі, якщо засновники підготовляють компанію до продажу. Якщо засновники свій бізнес продавати не збираються, то основними фінансовими цілями для них слугують традиційні "збільшення прибутку" або "збільшення грошового потоку від основної діяльності".

Аспект "**Ринок \ Споживачі**" містить інформацію про ставлення клієнтів до компанії, а також про динаміку ринку (зміна попиту на продукти, зростання ринку, конкурентна ситуація). Типовими показниками, що використовуються для вимірювання аспекту "Ринок \ Споживачі", можна вважати частку ринку, кількість нових клієнтів, кількість постійних клієнтів, індекс задоволеності споживачів (на основі опитування), обсяг повторних продажів, співвідношення доходу й витрат на маркетинг, забезпеченість замовленнями в днях, конкурентоспроможність фірми (у балах).

Аспект "**Бізнес-Процеси**" покликаний виміряти ефективність бізнес-процесів у компанії і характеризується, як правило, яскраво вираженою галузевою специфікою (специфіка організації бізнес-процесів великого машинобудівного підприємства значно відрізняється від специфіки організації бізнес-процесів невеликої торговельної компанії). До числа типових індикаторів з цього аспекту можна зарахувати середній період оброблення й виконання замовлення, частку браку, кількість рекламацій, відхилення план\факт з витрат, частку своєчасних поставок, середній час і вартість виконання окремих процесів, продуктивність праці, показники оборотності (складу, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості).

Аспект "**Інфраструктура \ Працівники**" призначений для оцінювання забезпеченості компанії необхідною інфраструктурою (устаткування, будинки, програмне забезпечення, бази даних і інформації) і людським капіталом. До числа таких показників можна зарахувати ступінь зношеності потужностей (як інфраструктури, так і людського капіталу), ступінь автоматизації окремих процесів, плинність кадрів, кількість раціоналізаторських пропозицій, витрати на персонал (заробітна плата й підвищення кваліфікації), індекс задоволеності персоналу.

Причинно-наслідковий зв'язок системи *Balanced Scorecard* реалізується під час розроблення стратегії компанії. У межах моделі *Balanced Scorecard* розроблення стратегії починається з відповіді на запитання: "Які параметри фінансового стану будуть прийнятними для нас і наших засновників (аспект "Фінанси \ Економіка")?" Друге запитання звучить так: "Як ми повинні виглядати в очах наших клієнтів (порівняно з конкурентами), щоб досягти тих фінансово-економічних цілей, які ми перед собою поставили?" Третє запитання - "Як повинні виглядати наші процеси, щоб ми змогли досягти тих цілей, які ми перед собою поставили за аспектом "Ринок \ Споживачі"?" І, нарешті, четверте запитання звучить так: "Яка інфраструктура й співробітники нам необхідні для досягнення цілей у аспекті "Бізнес-Процеси"?"

Типова послідовність розроблення стратегії компанії під час використання моделі *Balanced Scorecard* складається з таких етапів:

1. Розроблення базової стратегічної орієнтації компанії (місія, система цінностей компанії, принципові напрями розвитку);
2. Визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів за аспектом "Фінанси \ Економіка";
3. Визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів за аспектом "Ринок \ Споживачі";
4. Визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів за аспектом "Бізнес-Процеси";
5. Визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів за аспектом "Інфраструктура \ Працівники";
6. Побудова причинно-наслідкових зв'язків стратегічних цілей компанії;

7. Розроблення заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, визначення бюджетів, строків і відповідальних за реалізацію заходів.

Загальна схема розроблення стратегії компанії на основі моделі *Balanced Scorecard* зображена на рис. 15.



*Рис. 15. Загальна схема розроблення стратегії компанії на основі моделі  
Balanced Scorecard*

### **Як це можна реалізувати?**

Доцільно розробляти систему *Balanced Scorecard* проведенням внутрішньофірмового семінару із залученням сторонніх консультантів, що забезпечують координацію процесу, методологічну правильність проходження всіх семи етапів і, що не менш важливо, незалежний погляд на проблеми й перспективи компанії. Як правило семінар починається із вступного етапу, на якому ґрунтовно пояснюються нюанси побудови системи *Balanced Scorecard*, типові проблеми, пов'язані з використанням цієї системи, і методи їхнього вирішення, а також приклади побудови цієї моделі в інших компаніях. Далі під час роботи в малих групах (2-4 групи залежно від кількості учасників команди й специфіки проблем) співробітники компанії по чергово працюють над кожним із семи етапів. Після обговорення завдань кожного етапу й вироблення рішення в групах (2-4 рішення) здійснюється обмін думками, й за допомогою синтезу виробляється рішення для компанії загалом. Після цього учасники переходять до наступного етапу. Наприклад, на етапі розроблення стратегічних цілей обговорюють всі формулювання, частину з них - під час мозкового штурму в групах, і після цього виробляється компромісний варіант. Завданням консультантів є керування дискусією, протоколювання результатів, а також пропозиція своїх варіантів і рекомендацій.

### **Ключові фактори успіху**

Для успішного впровадження системи *Balanced Scorecard* рекомендують дотримуватися таких основних правил:

- система *Balanced Scorecard* не повинна розроблятися керівником наодинці й потай від співробітників компанії. *Balanced Scorecard* - це продукт роботи команди. Порада керівнику - погоджуйте мету з працівниками й залучайте працівників до формулювання цілей!;

- будьте готові до того, що життєздатний варіант системи *Balanced Scorecard* відразу виробити не вдасться. Розроблення *Balanced Scorecard* - це ітераційний процес і, найвірогідніше, Вам буде потрібна п-на кількість уточнень і коректувань першого варіанта, перш ніж система почне працювати;

- однією з основних складностей під час побудови *Balanced Scorecard* є підбір адекватного показника (показників) для вимірювання тієї або іншої стратегічної мети. Проблема може бути важко вимірюваною (наприклад, готовність персоналу до змін, атмосфера в колективі, якість системи управлінського обліку, імідж компанії). Інша проблема - збирання інформації для розрахунку значення того або іншого показника може виявитися надмірно дорогим (наприклад, розрахунок прийнятно точного значення частки ринку може вимагати від компанії величезних зусиль зі збирання й оброблення інформації). У таких випадках для оцінювання проблеми застосовують текстову інформацію, не виражену у формі індикатора (-ів);

- за ідеєю творців, система показників *Balanced Scorecard* для керівника повинна виконувати те саме завдання, що й панель приладів для пілота літака - у стислій формі

інформувати про стан системи. Однак пілотів варто пам'ятати про те, що крім відстеження значень індикаторів на панелі приладів йому іноді все-таки потрібно дивитися у вікно, щоб не втратити відчуття реальності. Порада для керівника - частіше залишайте письмовий стіл і аналізуйте інформацію, що не подана у вигляді показників.

## Тема 5. ПОРТФЕЛЬНИЙ АНАЛІЗ

### 5.1. Теорія життєвого циклу продукту

### 5.2. Матриця Бостонської консалтингової групи

### 5.3. Портфельний аналіз за методом Мак-Кінсі (матриця "привабливість - конкурентоспроможність")

### 5.4. Модель ADL/LC

### 5.5. Модель стратегічного аналізу PIMS

#### 5.1. Теорія життєвого циклу продукту

Розвиток світової економіки спричинив появу диверсифікованих підприємств, які об'єднують різні види бізнесу під одним загальнокорпоративним управлінням. Поєднання багатьох видів бізнесу потребує особливого підходу в напрямі узгодження діяльності, отримання синергічного ефекту, розподілу капіталу, ресурсів та формування ефективної системи контролю. Тому вчені розробили підходи для аналізу портфеля, що складається із різних фірм. Для здійснення портфельного аналізу використовують такі моделі: теорію життєвого циклу продукту, матрицю Бостонської консалтингової фірми "Темпи зростання ринку - частка на ринку" (модель BCG), матрицю "привабливості ринку (галузі) - конкурентоспроможність компанії" (моделі GE/McKinsey, Shell/DPM); моделі типу "стадія еволюції ринку" (життєвий цикл продукту) - конкурентний стан компанії (моделі Хофера-Шендела, ADL-LC), база даних PIMS.

*Стратегічний господарський підрозділ (СГП)* - це відокремлена зона бізнесу фірми, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності. СГП може охоплювати важливий підрозділ фірми, декілька товарних груп або навіть один товар чи товарну марку, яку виробляє фірма.

СГП характеризується такими параметрами:

- певний вид продукції, який об'єднує товари і/або послуги;
- специфічні потреби, які мають бути задоволені;
- певна група споживачів;
- конкурентні переваги фірми. Основні риси СГП такі:

1) СГП охоплює певний вид бізнесу (або взаємозв'язаних вид бізнесу), який відокремлений від інших у межах фірми;

2) СГП має своє середовище конкурентів, яких він намагається наздогнати і перевершити;

3) кожним СГП керує окремий менеджер, котрий відповідає за його стратегічний розвиток.

Сукупність усіх СГП у межах фірми становить **портфель бізнесу фірми**. Завдання стратегічного менеджменту щодо управління портфелем бізнесу фірми такі:

- зміцнювати становище стійких прибуткових СГП;
- розвивати, інвестувати перспективні СГП;
- вилучати з діяльності неприбуткові, безперспективні СГП;
- формувати нові СГП.

Портфельний аналіз здійснюють у декілька етапів:

1) аналіз окремого бізнес-сегмента зовнішнього середовища з урахуванням різних тенденцій та змін у оточенні. Одиницею аналізу можуть бути або стратегічна зона господарювання або стратегічний господарський підрозділ. Під час аналізу можна використовувати підходи, які наведені в цьому посібнику для вивчення зовнішнього оточення підприємства. Особливо підприємство зацікавлене на цьому етапі виділити різні потреби споживачів або різні характеристики ринків (географічний фактор,



демографічний, віковий, законодавчий, бар'єри входження, рівень конкуренції, рентабельності тощо) з метою розподілити їх на СЗГ (стратегічні зони господарювання);

2) на другому етапі досліджується внутрішнє середовище СГП та перспективи розвитку СЗГ;

3) третій етап полягає в розробленні стратегії для кожного із СГП організації;

4) здійснюється аналіз узгодженості між стратегіями окремих СГП та корпоративною стратегією.

Для реалізації цих етапів були запропоновані моделі портфельного аналізу.

### ***5.1. Теорія життєвого циклу продукту***

Поширеною моделлю особливо серед прихильників маркетингових підходів є модель ЖЦ. Суть її полягає в тому, що існування товару так само як і підприємства поділяють на декілька основних етапів (народження, зростання, зрілість, спад), кожному із яких притаманні свої характеристики (обсяг збуту, прибуток, необхідний рівень реклами тощо).

Ціль моделі ЖЦ - правильно визначити стратегію для кожного із етапів існування товару на ринку. Існує велика кількість модифікацій життєвих циклів, залежно від типу товару, ринку тощо. Тим не менше не можна надто тісно пов'язати стратегію із цією моделлю.

Незважаючи на популярність теорій ЖЦТ, немає ніяких обґрунтованих доказів вважати, що кожен із товарів обов'язково проходить всі чотири етапи. Відсутні і надійні аргументи на користь того, що менеджери мають можливість точно передбачити моменти переходу від одного етапу до наступного. Форм кривих продажу різних товарів є неймовірна кількість. Крім того, вчені зазначають, що в цій теорії поняття не є чітко визначеними, а менеджмент підприємств зорієнтований не на покупця, а на продукцію, яку пропонує.

Важливим недоліком є неочевидність результатів. Тобто здебільшого результати (обсяг прибутку, обсяг продажу) є суперечливими щодо законів циклу, на якому перебуває товар. Наприклад, під час проходження товаром етапу зростання рівень прибутку може бути як високим, так і низьким. Так, якщо бар'єри на вході в ринок порівняно невисокі, а конкурентна боротьба є жорсткою (як в деяких галузях електроніки), швидке зростання обсягів збуту супроводжуватиметься дуже низьким рівнем прибутку. І навпаки, за відсутності бар'єрів виходу і низького рівня конкуренції навіть на етапі спаду продукти забезпечують досить значний рівень прибутку (наприклад, постачання матеріалів для металургійних підприємств).

### ***5.2. Матриця Бостонської консалтингової групи***

Модель БКГ є зручним, простим та наочним інструментом для вироблення стратегій кожної із аналізованих СГП організації. Остаточний результат аналізу подається у вигляді матриці 2x2.

Портфельний аналіз за методом "Бостон консалтинг груп" здійснюється в такій послідовності:

1. На основі стратегічного аналізу визначається діапазон зміни розміру ринків збуту підприємства. Наприклад, якщо прогнозом розвитку ринків збуту встановлено, що максимальне зростання ринків збуту підприємства становить 30 %, а мінімальне - (-10) %, то діапазон зміни розміру ринків збуту перебуває в межах від (-10) % до 30 %. Цей діапазон відкладають по вертикалі.

2. На горизонтальній лінії матриці відкладають діапазон зміни відносної частки ринку СГП (від найбільшого до найменшого).

3. Поле ділять на чотири квадрати. Горизонтальна лінія розділення для матриці

проходить через середнє для підприємства загалом значення зміни зростання ринку. Вертикальна лінія розділення поля матриці проходить через те значення відносної частки ринку, за якою починає діяти ефект кривої досвіду. Якщо, наприклад, вертикальна лінія розділення проходить через значення 1,5, то це означає, що переваги, пов'язані із економією питомих витрат, починають виявлятися тоді, коли ринкова частка підприємства перевищує ринкову частку найбільшого конкурента в 1,5 рази. Існує й інший підхід до проведення вертикальної лінії: вона проходить через значення відносної частки ринку, яке дорівнює 1.

4. СГП розміщуємо на полі матриці відповідно до значення її відносної ринкової частки та темпу зростання його ринку збуту: (рис. 16). Позицію кожної СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі обсягу збуту певної СГП у загальному обсязі збуту підприємства.

Згідно з положенням у матриці (рис. 16) характеризують кожну СГП. Роблять висновки.

Темпи зростання ринку, %	Високі	<p><b>“Зірки”</b></p> <p>Ринкові лідери Перспективний ринок збуту Приносять прибутки Потребують значних інвестицій</p> <p>Підтримання досягнутих позицій</p>	<p><b>“Знаки запитання”</b></p> <p>Перспективний ринок збуту Невеликі прибутки Незначна ринкова частка Потребують значних інвестицій</p> <p>Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль Стратегія “Збору врожаю” Стратегія елімінації</p>
	Низькі	<p><b>“Дійні корови”</b></p> <p>Високі прибутки Невеликі потреби в інвестуванні Ринок збуту зменшується</p> <p>Підтримання конкурентних позицій Стратегія “збору врожаю”</p>	<p><b>“Собаки”</b></p> <p>Неперспективний ринок збуту Низькі прибутки Низька конкурентоспроможність Слабкі ринкові позиції</p> <p>Елімінація</p>
		Велика	Мала
		1 Відносна частка ринку	

Рис. 16. Портфельна матриця BCG

Матриця BCG дає змогу узгодити стратегії різних СГП, виявити грошові потоки, потреби в інвестиціях кожного із СГП, пріоритетність капіталовкладення, прибутковість кожного із СГП з метою оптимізації свого портфеля ділової активності.

Цей підхід має очевидні недоліки, а саме:

- аналіз здійснюється на основі тільки двох показників і відповідно він не може бути адекватним;

- не завжди правильно здійснюється оцінювання бізнесу. Для одиниці, визначеної як "собака", модель порекомендує вихід із бізнесу, водночас зовнішні і внутрішні чинники в короткий період часу здатні кардинально змінити позицію СГП. Так, наприклад, автомобільна промисловість в 90-ті роки в Україні переживала спад, однак, вже на початку ХХІ століття через зростання добробуту населення почався новий підйом;

- надмірна увага до фінансових показників і не врахування якісних показників

розвитку СГП;

- для конкретного випадку матриця потребує модифікації з метою підвищення інформативності;
- матриця не є надійним інструментом для аналізу інвестиційних пріоритетів; наприклад, вона не дає змоги точно визначити, що потрібно інвестувати - "зірки" чи "дійні корови";
- для різних галузей існує різна кореляція між відносною часткою ринку і прибутковістю.

### **5.3. Портфельний аналіз за методом Мак-Кінсі (матриця "привабливість - конкурентоспроможність")**

Наступним поширеним інструментом портфельного аналізу є модель GE/McKinsey, яку розробили на замовлення *General electric* (GE) фахівці консалтингової компанії *McKinsey and Company*. Аналіз цим методом здійснюють за двома основними інтегральними параметрами: привабливість галузі та конкурентоспроможність залежно від специфіки певного СГП підприємства.

У матриці GE/McKinsey виправлено основний недолік моделі BCG - спрощений підхід до аналізу СГП. Цей метод GE/McKinsey передбачає комплексний аналіз СГП, а результат для зручності та наочності подається як два інтегральні показники, які відкладають на осі координат матриці GE/McKinsey.

Індикаторами привабливості ринку можна вважати масштаб ринку; темпи зростання; конкурентну ситуацію; ситуацію в зовнішньому середовищі; якість ринку; величини основних сегментів ринку; диверсифікованість ринку; схильність до циклічності; схильність до сезонності тощо (табл. 13).

Індикаторами конкурентоспроможності можна вважати масштаби компанії; особливі характеристики; потенціал продажу; кваліфікацію керівників і працівників; потенціал наукових досліджень; маркетингові переваги, якість менеджменту; гнучкість тощо.

Таблиця 13

#### **Оцінювання привабливості ринку**

Критерій привабливості галузі	Вага	Рейтинг	Зважене оцінювання
Розмір галузі			
Зростання галузі			
Прибутковість галузі			
Інтенсивність капіталу			
Стабільність технології			
Інтенсивність конкуренції			
Циклічність			
Разом	1		

Схема оцінювання конкурентоспроможності така сама, як і привабливості ринку: вагомість критерію - оцінювання - виважений бал (табл. 14).

Будують матрицю, відкладаючи по горизонталі фактор конкурентоспроможності в межах від "5" до "1" (або в межах від "10" до "1"), а по вертикалі - фактор привабливості ринку в межах від "1" до "5" (або в межах від "1" до "10"), та ділять матрицю на дев'ять квадратів. Положення кожного СГП зображається у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку, а заштрихований сектор вказує на ринкову частку певного підприємства (рис. 17). Формулюють стратегію для кожного СГП та роблять висновки.

Таблиця 14

## Оцінювання конкурентної позиції СГП

Таблиця 14

### Оцінювання конкурентної позиції СГП

Ключові фактори успіху	Вага	Рейтинг	Ваговий рахунок
Частка ринку			
Ноу-хау технології			
Якість продукції			
Післяпродажний сервіс			
Післяпродажний ремонт			
Цінова конкуренція			
Низькі виробничі витрати			
Продуктивність			
Гнучкість			
Разом	1,00		

На початковому етапі застосування моделі GE/McKinsey для інтегрального оцінювання координат кожного бізнесу використовували до 40 параметрів. Згодом їхню кількість скоротили до рівня 15-20.

Аналізовані СГП можна відображати на сітці матриці у вигляді кіл, координати центрів яких задаються відповідними показниками цього бізнесу по осях *X*, *У*. Розмір кожного кола пропорційний до обсягу продажів на ньому ринку.

<b>Привабливість галузі</b>	<b>Висока</b>	<p><b>1. Стратегія захисту позицій (переможець)</b></p> <p><i>концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг; великі інвестиції, розширення діяльності</i></p>	<p><b>2. Стратегія розвитку (переможець)</b></p> <p><i>посилення слабких позицій; пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції; визначення конкурентних переваг</i></p>	<p><b>3. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний)</b></p> <p><i>спеціалізація на обмежених перевагах; пошук засобів подолання слабких позицій; елімінація</i></p>
	<b>Середня</b>	<p><b>4. Стратегія розвитку (переможець)</b></p> <p><i>інвестування найприбутковіших сегментів; підвищення прибутку економією на масштабах виробництва</i></p>	<p><b>5. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний)</b></p> <p><i>пошук методів отримання конкурентних переваг; інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий</i></p>	<p><b>6. Стратегія "збору врожаю" (той, хто програв)</b></p> <p><i>пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику; зменшення інвестування</i></p>

Низька	7. Стратегія вибіркового розвитку ("проміжний") <i>захист ринкової частки; концентрація на привабливих сегментах; короткострокові перспективи</i>	8. Стратегія "збору врожаю" (той, хто програв) <i>короткострокові перспективи; мінімальні вкладення</i>	9. Стратегія елімінації (той, хто програв) <i>припинення інвестування; вилучення у разі потрапляння у зону збитків</i>
	Висока	Середня	Низька
<b>Конкурентоспроможність підприємства</b>			

*Рис. 17. Матриця Мак Кінсі:  
квадранти 1,2, 4- високий пріоритет з погляду інвестування;  
квадранти 3, 5, 7-середній пріоритет з погляду інвестування;  
квадранти 6,8,9- низький пріоритет з погляду інвестування*

Рис. 17 демонструє, що модель GE/McKipsey виділяє три типи стратегічних позицій: перший тип - *переможець*; другий тип - *проміжний*; третій тип - *той, хто програв*.

Відповідно до моделі першому типу СГП установлюється високий пріоритет для інвестування, другому типу - середній, а третьому - низький.

Модель GE/McKipsey, як і будь-яка інша модель, щодо нескінченно різноманітної "живої" бізнес-практики має низку істотних обмежень. Наприклад, до таких належать такі три обмеження :

1. Відповідно до методики моделі конкурентний статус конкретного бізнесу встановлюється на поточний період часу, а потім він без істотних змін екстраполюється на розглянутий стратегічний період.

Але на практиці протягом стратегічного періоду конкурентна ситуація і реальний конкурентний статус будь-якого бізнесу можуть змінитися істотно. Тобто для удосконалення моделі потрібно використовувати дослідження часових лагів.

2. Стратегічний вибір за моделлю - це пасивний процес, що випереджає події, тобто організація вгадує майбутнє, що повинно відбутися ніби без її участі.

Але насправді сучасні організації, особливо великі корпорації-лідери, не обмежуються тільки передбаченням майбутнього. Вони активно беруть участь у його створенні своїми рішучими підприємницькими діями: лобюванням корпоративних інтересів, об'єднанням, перехрещенням директорату, пропозицією ринку нових продуктів, рекламою і системним маркетингом з формування потрібного попиту, впровадженням нових технологій тощо.

3. Модель GE/McKipsey структурує бізнес-портфель аналізованої організації за дев'ятьма конкретними позиціями своєї матриці.

Але при цьому модель не дає ніякої системної відповіді на запитання про те, як треба оптимізувати цей портфель, як (знову ж системно) перебудувувати цю вже сформовану структуру СГП в умовах завжди обмежених ресурсів організації.

Матриця МакКінсі є великим вдосконаленням підходу БКГ. Вона є більше всебічною і уникає спрощень та негарантованих припущень підходу БКГ. Однією з її найбільших переваг є гнучкість. Матриця Мак Кінсі визнає, що галузі характеризуються різними факторами успіху, і додає цей факт в аналіз. Крім того, аналіз може охоплювати набагато більшу низку стратегічно доречних змінних. Ще однією важливою перевагою цієї матриці є те, що вона вводить проміжні значення між поняттями "висока/низька" і "сильна/слабка". Найважливішим є те, що дев'ятиклітинна матриця вказує напрями руху

ресурсів корпорацій до видів бізнесу, які, найімовірніше, досягнуть конкурентної переваги і зможуть краще функціонувати.

### 5.4. Модель ADL/LC

Ця модель розроблена консалтинговою компанією "Артур Д. Літа". Модель є багатофакторним підходом для стратегічного аналізу диверсифікованих компаній, а також інструментом стратегічного керування, що обґрунтовує прийняття рішень за стратегіями окремих СГП. Модель подана у вигляді матриці, що складається з 20 клітинок і дає змогу на основі показника стадії життєвого циклу продукту та відносного становища на ринку збалансувати бізнес-портфель компанії (рис. 18).

Особливості стадій життєвого циклу за моделлю ADL/LC полягають ось у чому:

*Народження:*

- зміни в технології;
- фрагментарність пропозицій на швидко мінливому ринку й енергійний пошук споживачів;
- швидке зростання збуту, але практично без прибутку, оскільки все поглинають інвестиції;
- потік готівки (*Cash Flow*) негативний, оскільки його спрямовують на розвиток ринку.

*Розвиток (зростання):*

- швидке зростання збуту;
- з'являється і швидко зростає прибуток, але потік готівки ще може залишатися негативним.

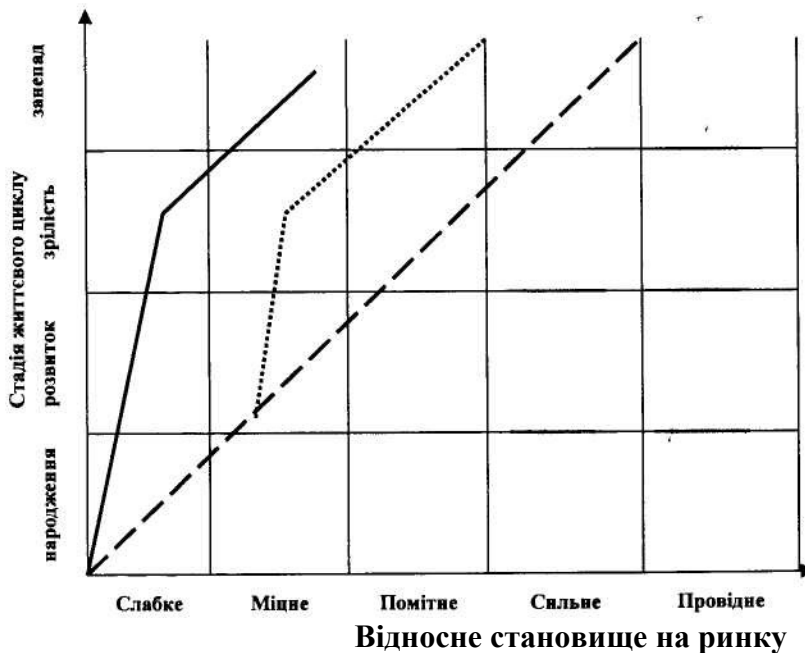


Рис 18. Модель ADL/LC

*Зрілість:*

- обсяг збуту стає максимальним;
- прибуток теж досягає максимального рівня;
- потік готівки стає позитивним і поступово збільшується.

*Старіння:*

- обсяг збуту падає;
- прибуток знижується; потік готівки знижується, але повільніше, ніж прибуток.

Особливості конкурентних позицій бізнесу за моделлю ADL/LC полягають ось у чому:

*Слабка:*

- у бізнесу є низка критично слабких сторін;
- у цій позиції бізнес самостійно вижити не може.

*Міцна:*

- бізнес дає прибуток;
- бізнес спеціалізується у своїй ніші ринку і має достатню міцність;
- у бізнесу самостійні мінімальні можливості виходу з цієї позиції.

*Помітна:*

- у бізнесу є помітні особливості і переваги;
- дуже міцні позиції у своїх спеціалізованих нішах;
- у бізнесу є значний потенціал для поліпшення конкурентної позиції.

*Сильна:*

- для бізнесу характерні сильні конкурентні переваги;
- можлива самостійна бізнес-стратегія без врахування поведінки головних конкурентів;
- позиція бізнесу сильна, але не абсолютна.

*Лідуюча:*

- цю позицію на ринку може займати тільки один бізнес;
- бізнес встановлює на ринку свій стандарт і контролює інші бізнеси;
- конкурентна перевага практично абсолютна;
- бізнес-стратегія цілком самостійна.

Основна перевага у застосуванні моделі ADL/LC полягає в тому, що вона дає змогу уявити розподіл різних СГП диверсифікованої компанії за стадіями розвитку галузі.

Моделі ADL/LC, незважаючи на її очевидні значні позитивні якості, властиві і свої слабкі риси. Наприклад, необхідно відзначити такі істотні обмеження:

1. Безперечним досягненням моделі ADL/LC є додавання в систему обґрунтувань стратегічних рішень (тобто в систему стратегічного керування) інтегральних оцінювань конкретних стадій життєвого циклу різних ринків і відповідних СГП компанії. Але в цьому досягненні приховане і серйозне обмеження: доцільність практичного застосування моделі, а також якість і точність її результатів істотно залежать від правильності визначення як уже пройденого, так і майбутнього відрізка шляху реальної траєкторії життєвого циклу кожного конкретного ринку.

Крім того, ця модель не усунула недоліків моделі ЖЦТ, а навпаки їх підсилила. А отже, недоліки, які наведені вище щодо моделі ЖЦТ, є присутніми і в моделі ADL/LC.

А вирішити це завдання в умовах сучасного турбулентного розвитку практично будь-якого ринку дуже не просто.

2. У моделі ADL/LC не розглянуті стратегії, що пропонують істотну зміну життєвого циклу і передбачають відповідні дії, спрямовані на такі зміни. Тому некритичне чи зайве механічне застосування моделі може перешкодити організації розробити стратегії, що враховують можливість зміни відповідних циклів.

3. Модель ADL/LC дуже багатоваріантна, але при цьому стратегічний вибір майже завжди жорстко детермінований, а модель досить алгоритмічна і схематична. Отже, негнучке, і/чи нетворче її застосування може призвести до помилкових стратегічних рішень.

### ***5.5. Модель стратегічного аналізу PIMS***

PIMS - комплексний діловий аналіз, який уможливорює отримання чітких даних для прийняття стратегічних рішень. Сама аббревіатура PIMS в перекладі українською мовою означає "*вплив ринкової стратегії на прибуток*". PIMS є спробою узагальнити всі змінні, що впливають на довгострокову прибутковість підприємства.

В основу моделі закладені багатофакторні регресійні рівняння, що дають змогу порівнювати дані, які характеризують діяльність фірм, що функціонують в одній галузі.

Показники діяльності компаній відображені приблизно в трьох основних змінних, постійною змінною є рівень прибутку. Ці змінні розділені на три групи: конкурентна позиція бізнесу, характеристика та привабливість ринку, на якому діє підприємство, і виробнича структура підприємства.

Розрахунок регресійних рівнянь дає змогу виявити, які фактори є ключовими у отриманні прибутку та як змінюється віддача від інвестицій під час зміни стратегії й умов на ринку. Рівняння розраховують в Інституті стратегічного планування, куди саме фірма повинна надіслати власні дані, і за відповідну плату інститут відсилає звіт. У звіті зазначено, наскільки показники фірми відповідають усередненій по галузі рентабельності з урахуванням її становища на ринку і в галузі, вказано структуру капіталу, зміни умов господарської діяльності. Повідомляються найвагоміші фактори впливу на прибуток.

Об'єктом аналізу є СГП, і відповідно за кожною із них отримується необхідна інформація.

Недоліком моделі є використання багатфакторних регресійних моделей. Регресійні моделі є лінійними і тому розраховуються лінійні коефіцієнти. Автори пропонують методику, яка використовує методи багатовимірного аналізу (кластерний аналіз, багатовекторне шкалювання та дискримінантний аналіз).



## Тема 6. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 6.1. Опір змінам

### 6.2. Впровадження заходів стратегії підприємства

### 6.3. Види організаційних структур управління підприємством

### 6.4. Розроблення тактики та політики

#### 6.1. Опір змінам

Після вибору стратегії перед менеджментом підприємства постає не менш важливе, а часто складніше завдання пояснити підлеглим суть стратегії та сформулювати систему управління для реалізації обраної стратегії. Під час виникнення стратегії організація може зіткнутися не тільки з труднощами у зв'язку з поганим виконанням добре розробленої стратегії, але й ліквідувати недоліки за умови успішного виконання стратегії.

Під час реалізації стратегії вирішують три основні завдання:

по-перше, це *встановлення пріоритетності серед адміністративних завдань* для того, щоб їхня відносна значимість відповідала тій стратегії, яку реалізовуватиме організація (розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем тощо);

по-друге, це *встановлення відповідності* між обраною стратегією і внутрішньо організаційними процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії (структура і комунікації, система мотивації і стимулювання, системи контролювання та регулювання, норми і правила поведінки, кваліфікація працівників і менеджерів тощо);

по-третє, це *вибір і приведення у відповідність* із прийнятою стратегією стилю лідерства і підходу до керування організацією.

Усі три завдання виконують за допомогою змін, що є серцевиною реалізації стратегії і тому називаються *стратегічними змінами*.

Проведення змін в організації спричиняє те, що в ній створюються умови, необхідні для реалізації обраної стратегії. Самі по собі зміни не є самоціллю організації. Необхідність і ступінь змін залежить від того, наскільки організація підготовлена до виконання обраної стратегії. Існують ситуації, коли фактично не потрібно здійснювати змін, а з іншого боку, виконання деяких стратегій просто змушує здійснювати глибинні зміни в управлінні компанією. Глибину та обсяг змін поділяють за п'ятьма типами:

*Кардинальна перебудова* організації допускає радикальні зміни фірми, що стосуються її місії і культури. Подібні зміни можуть виникнути тоді, коли організація змінює свою галузь і відповідно змінюється її продукт і місце на ринку. Виконується під час реалізації стратегії скорочення чи переорієнтації.

*Глибоке реформування* організації здійснюють тоді, коли підприємство не змінює свою галузеву приналежність, але при цьому в ній відбуваються серйозні зміни, зумовлені, наприклад, її злиттям з аналогічною фірмою. У цьому разі злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків вимагають сильних внутрішньо-організаційних змін, особливо структурних.

*Помірковане перетворення* здійснюється під час виходу підприємства на ринок з новим продуктом, коли в організації відбуваються зміни виробничого характеру на базі удосконалення технологічних процесів і маркетингу, особливо в тій його частині, що пов'язана з залученням уваги до нового продукту.

*Звичайні зміни* пов'язані з удосконаленням маркетингової політики фірми з метою підтримки інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, і їхнє проведення найменшою мірою зачіпає діяльність організації загалом.

*Незмінне функціонування* організації спостерігається під час реалізації однієї і тієї

самої стратегії протягом деяких років. За такого виконання стратегії не потрібно здійснювати ніяких змін, оскільки підприємство може одержувати добрі результати (за певних обставин), спираючись на нагромаджений досвід. Однак за такого підходу дуже важливо стежити за можливими небажаними впливами зовнішнього середовища, здатними вплинути на реалізацію стратегії. Такі зміни впроваджують під час реалізації стратегії стабільного зростання.

За відсутності стратегічних змін наступним кроком у реалізації стратегій є розроблення бюджету, тактики, політики, правил та інших атрибутів, необхідних для досягнення успіху. Загалом стратегічні зміни в тому чи іншому обсязі обов'язково відбуваються, тому доцільно розглянути їх докладніше.

### **6.1. Опір змінам**

Проведення стратегічних змін в організації є дуже складним завданням. Труднощі розв'язання цього завдання передусім пов'язані з тим, що усі зміни породжують опір, який іноді може бути настільки сильним, що його не вдається перебороти тим, хто реалізовує зміни. Під опором ми розумітимемо багатоаспектний феномен, що призводить до несподіваного сповільнення або одержання непередбачених витрат і зумовлює нестабільність під час стратегічних змін.

Спротив (опір) народжується під час проведення змін (перемін). Як наслідок постають:

- зволікання з початком процесу змін;
- непередбачені затримки під час реалізації стратегії, які сповільнюють зміни, збільшуючи пов'язані із ними витрати;
- дії працівників організації, спрямовані проти змін, спроби заангажувати їх в загальну круговерть інших завдань та планів.

Після проведення змін:

- виявляються відхилення між показниками діяльності організації та запланованими результатами, зміни, як правило, спрямовані на отримання результатів у довгострокових періодах, а отже, не одразу організація отримує очікувані результати від проведення змін (існує часовий лаг);
- в організації виникає формальний та неформальний рух за повернення до попереднього стану (напередодні проведення перемін).

Тому завдання, яке є перед нами, з метою успішної реалізації змін полягає в прогнозуванні спротиву, виробленні способів мінімізації спротиву та досягненні показників та параметрів, які заплановані у плані змін.

У таблиці 16 наведені зауваження, які висловлюють працівники (переважно представники керованої підсистеми менеджменту організації) під час проведення змін, що пов'язані з минулим організації. Ці висловлювання демонструють, як подібне ставлення до змін може вплинути на реалізацію обраної стратегії.

У тих випадках, коли організація докорінно переглядає стратегію, вона зазвичай відчуває дефіцит внутрішніх навиків та знань, що негативно впливає на діяльність на зовнішніх ринках. Стратегічна реакція фірми стає ефективнішою за умови, якщо разом із стратегією розвиватимуться знання про зовнішні ринки, які необхідні для реалізації цієї стратегії. Але навіть якщо після набуття нових знань та навиків показники діяльності організації підвищуються, сам процес їхнього напрацювання більш ніж удвічі збільшить тягар для керівництва організації. Причина полягає в тому, що різниця в культурі та структурі управління призводить до зростання опору змінам.

*Таблиця 16*

#### **Симптоми спротивів**

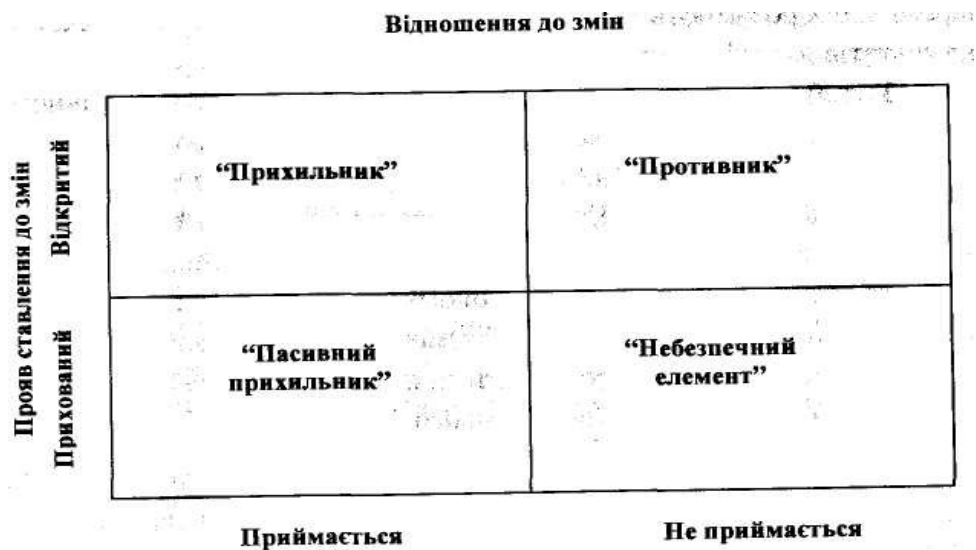
Зауваження	Підхід/ефект
------------	--------------

"Нічого страшного немає в тому, що не вдається уникнути спаду у виробничо-господарській діяльності"	Відхилення
"Ми готові лише завтра спрогнозувати і спланувати"	Зволікання
"Ми паралізовані детальним та всебічним аналізом"	Відсутність або недосконалий контроль реалізації стратегій
"Чим більше нових товарів ми продаємо, тим більше грошей втрачаємо"	Стратегічна недалекоглядність і відповідно неефективність
"Те, що керівник не знає, не зможе йому зашкодити"	Саботаж
"Давай займатися справжнім ділом"	Повернення до попереднього стану
"Смерть на столі"	Відмова від стратегічного планування

Ставлення до змін можна розглядати як комбінацію станів двох факторів:

- прийняття чи неприйняття змін;
- відкрите або приховане ставлення до змін.

Керівництво на основі інтерв'ю, співбесід, анкетування та інших форм отримання даних повинно зуміти виявити, який тип реакції на зміни існуватиме в організації, хто із працівників організації займає позицію прихильників змін, а хто буде противником у різних формах прояву (рис. 19) .



*Рис. 19. Матриця "Зміни-опір"*

Аналіз потенційних сил опору дає змогу вирізнити тих окремих членів організації або ті групи в організації, які здійснюватимуть опір змінам, і зрозуміти мотиви неприйняття змін.

#### **Опір та швидкість змін**

Основні характеристики опору найкраще визначив Н. Маккіавеллі: "Опір змінам пропорційний до рівня відмінності нової культури і/або структури влади від попередніх".

Що стосується швидкості змін, необхідно зауважити, що під час поступового їхнього здійснення в кожний момент часу залучають тільки одну частину організації. І відповідно спротив має місцевий характер і не знаходить підтримки з боку підрозділів, чії функції і завдання залишились незмінними.

Окремі працівники і групи опиратимуться змінам пропорційно до ступеня дискомфорту, який виник у момент проведення такої реорганізації. Тобто опираючись змінам, працівники часто розглядають їхні наслідки з погляду короткострокового ефекту, і лише окремі з них розуміють комплексність та довгостроковість характеру результатів внаслідок проведення змін.

У таблиці 17 наведені різні типи культурного і політичного опору. Як очевидно, не всі стратегічні зміни обов'язково спричиняють опір: ті люди і групи, культура котрих вирає від змін, і/або ті, які очікують отримати владу, є прихильниками змін і підтримують їхнє проведення. Як сказав Н. Маккіавеллі, такі люди зазвичай очікують отримати виграш від нового стану, однак підтримують зміни доволі мляво. Далі ми спробуємо розглянути причини такого підходу, а також те, як перетворити працівників, очікуючи виграшу від змін, в активних прибічників їхнього проведення.

Таблиця 17

### Вплив змін влади і культури на поведінку опору

Види змін	Політично загрозливі	Політично нейтральні	Політично сприятливі
Зміни в культурі	Найбільший спротив	Залежить від величини культурних змін	Залежить від величини культурних змін
Прийнятні з погляду культури	Залежить від величини загрози	Найменший спротив	Сприяння змінам

#### Індивідуальний опір

Причини опору знаходяться в площині реакції окремих людей та в площині групових дій. Досвід та психологія вказують, що особистість чинить опір змінам, які спричиняють відчуття небезпеки, коли:

- менеджер не впевнений у чиненому на нього впливі і спрямованості у змінах;
- менеджер змушений приймати неадекватний рівень ризику;
- менеджер відчуває, що внаслідок змін він може виявитись непотрібним організації;
- менеджер вважає, що не справиться з новими покладеними обов'язками внаслідок зміни повноважень та обов'язків;
- менеджер відчуває, що "втрачає обличчя";
- менеджер не здатен і/або не бажає здобувати нові навички та поведінку.

Працівник чинитиме опір, коли це загрожуватиме його позиції та владі, якою він володіє. Це відбувається в таких випадках:

- коли керівники очікують, що їхня частка в доходах компанії зменшиться;
- коли вони відчувають, що їхній вплив на прийняття рішень у компанії зменшиться;
- коли зміни призводять до зниження їхнього контролю над ресурсами;
- коли зміни псують їхню репутацію.

Однак поведінка та дії керівників не завжди однакові. Деякі впевнені в собі, інші схильні турбуватись та хвилюватись, одні горді, інші - ні, одні активно здійснюють пошук влади та престижу, інші є нейтральними до влади. Одні люди народжуються керівниками, інші приречені підкорятися. Одні з нас від народження відрізняються рідкісною цілеспрямованістю і ніколи не зраджують накресленому напряму, інші відкриті для змін і завжди готові навчатися. Тому реакція на зміни залежить від особистих якостей і індивідуальної гнучкості. Так, за зміни культури і влади опір менеджерів залежатиме від їхньої впевненості у власних переконаннях, їхньої готовності захищати себе, ставлення до влади та схильності до навчання і змін.

## **Груповий опір**

Враховуючи попередні розгляди проблеми змін, реакція групи на зміни розглядатиметься як сукупність переконань її членів. Однак така реакція може залежати від попереднього керівництва та людей, котрі давно покинули організацію, залишивши за собою культуру та структуру влади. Відомо, що для груп характерною є стабільність і постійність, які домінують над особистими якостями окремих членів групи. Ліквідувати чи перемістити одного працівника, котрий спричиняє найбільший опір, набагато простіше, ніж змінити культуру групи або забрати в цієї групи владу. Причини цього ось у чому:

- у менеджерів, котрі об'єднані у групу за обов'язками, працюють над одним і тим самим завданням, з часом розвиваються спільні погляди, формуються сумісні норми поведінки;

- у таких групах встановлюються свої норми і системи цінностей, які мотивують одні типи поведінки та схвалюють інші. Наприклад, в деяких організаціях і соціально-економічних системах ідея "не розкачувати човен" стала постулатом. В інноваційних організаціях навпаки - "погано все, що не нове";

- у групах формується спільне ставлення їхніх членів до інформації. Наприклад, донедавна в організаціях вважалося, що соціальні та політичні явища не мають ніякого стосунку до управління, тому що "це наша особиста справа".

- групи визначають те, що соціологи називають моделлю реальності - яка поведінка приносить бажані результати, а яка ні. Саме тому в першій половині ХХ ст. вважалося, що максимізацію прибутку можна досягти за рахунок виготовлення найдешевшої стандартної продукції;

- у групах формується лояльність до культури, яка спільними зусиллями захищається від вторгнення і впливу інших культур.

Наука політологія, як і звичайні спостереження, стверджує проте, що групи:

- об'єднуються і поводять себе як центри влади всередині організації;
- накопичують владу;
- захищають свої позиції.

Отже, розглянувши проблеми опору змінам, доходимо висновків, що групи чинитимуть спротив змінам прямо пропорційно до того, в якому ступені вони:

- загрожуватимуть владі групи;
- порушуватимуть прийнятні цінності і норми;
- базуватимуться на інформації, яка вважається несумісною;
- засновуватимуться на моделі реальності, яка відрізняється від прийнятого в групі менталітету.

Під час вирішення конфліктів, які можуть виникати в організації під час проведення змін, менеджери можуть використовувати різні стилі керівництва:

- конкурентний стиль, що наголошує на силі, використовуючи настійливість, диктування умов, враховуючи те, що виникнення конфлікту передбачає наявність переможця і переможеного;

- стиль самоуправління, що виявляється через демонстрацію керівництвом низької настійливості і водночас не спрямований до пошуку способів співпраці з противниками змін;

- стиль компромісу, передбачає помірну настійливість керівництва під час вирішення конфліктів і водночас помірковане прагнення керівництва до кооперації з тими, хто чинить спротив;

- стиль співпраці, виявляється як у прагненні керівництва реалізувати власні підходи до проведення змін, так і в тому, щоб встановити стосунки кооперації з членами організації, які чинять опір.

Проведення змін в організації повинно завершитись встановленням нового статус-кво. При цьому важливо не тільки ліквідувати опір змінам, але досягти того, щоб новий

стан справ не просто був формально встановлений, а прийнятий усіма членами колективу і став реальністю. Якщо цього не досягнуто, то етап проведення змін не можна вважати завершеним.

## **6.2. Впровадження заходів стратегії підприємства**

Відповідно до розробленої стратегії на підприємстві формують плани дій: стратегічний план (корпоративна стратегія), тактичні плани (ділова стратегія), оперативні плани відділів (функціональні стратегії). У планах важливо встановити чіткі критерії, відповідальних осіб за реалізацію завдань, термін реалізації та необхідний обсяг ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних).

Розподіл фінансових ресурсів здійснюється в межах формування та виконання бюджету. Механізм формування бюджету передбачає розроблення кошторисів службами і підрозділами та підготовку підсумкового бюджету.

Розподіл матеріальних ресурсів виробляється за стратегічною номенклатурою матеріалів і напівфабрикатів, прийнятою на цьому підприємстві й у межах реалізованої стратегії.

Розподіл трудових ресурсів повинен враховувати професійний і кваліфікаційний склад виконавців, вимоги, пропоновані до персоналу поточного і перспективного характеру, а також питання мотивації.

Важливою обставиною під час визначення потреби в персоналі є облік витрат, пов'язаних з найманням, навчанням і перенавчанням працівників підприємства із вказівкою джерел покриття виявлених потреб.

Під час забезпечення трудовими ресурсами структурних підрозділів керівник повинен враховувати аспекти стратегічних змін якісного зростання працівників і їхнього можливого вибуття, а також питання підготовки керівних кадрів (зокрема у філіях і дочірніх компаніях).

Також обирається організаційна структура управління, яка залежить від:

- рівня диверсифікованості організації;
- географічного розміщення організації;
- технології;
- ставлення до організації з боку керівництва {співробітників організації};
- динамізму зовнішнього середовища;
- стратегії, що реалізує організація.

Під час формування організаційної структури управління здійснюється делегування повноважень та обов'язків. Переваги делегування полягають ось у чому:

- звільняє керівника від рутинної і мало відповідальної роботи;
- збільшує можливості керівника;
- скорочує затримки в ухваленні рішення на тому рівні, де відомі деталі роботи, що виконується;
- розвиває здатності персоналу приймати рішення, досягати мети і брати на себе відповідальність.

Керівник делегує роботу в таких випадках:

- коли в керівника більше роботи, ніж він у змозі її ефективно виконати самостійно;
- коли особа, котра приймає рішення, не може приділити достатньо часу на виконання своїх основних обов'язків;
- коли керівник бажає, щоб підлеглий професійно розвивався і зростав;
- коли підлеглий може виконати цю роботу на належному рівні.

Керівник, котрий делегує повноваження, повинен бути впевнений у тому, що підлеглий розуміє:

- навіщо цю роботу необхідно виконувати;
- чому ця робота доручена саме йому;

- до якого терміну її потрібно виконати;
- на які самостійні рішення він має право;
- який попередній досвід може слугувати йому прикладом;
- який звіт про перебіг роботи він повинен йому надати;
- як здійснюватиметься керівництво і спостереження за роботою;
- якими засобами і якою допомогою він може користуватися під час виконання цієї роботи.

### **6.3. Види організаційних структур управління підприємством**

Можна виокремити сім основних (типових) організаційних структур управління: 1) лінійні; 2) функціональні; 3) територіальні; 4) дивізійні (продуктові, споживчі, створення бізнес-одиниць); 5) матричні структури; 6) адаптивні структури (проектні, координаційні, програмно-цільові); 7) конгломератні структури. Кожен з цих видів має недоліки та переваги з позиції врахування реалізації розробленої стратегії.

Відомо, що лінійна структура управління складається з взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбинки, де менеджер нижчого рівня управління підпорядковується лише одно -му менеджеру вищого рівня. Відповідно зв'язки з вищим рівнем управління реалізуються через безпосереднього керівника. Простота, чіткість та зрозумілість взаємовідносин ланок та працівників управління забезпечує стрункість лінійної структури управління. Така організаційна структура управління має певні переваги та недоліки (табл. 17).

Підприємство, яке займається лише одним видом діяльності, як правило, використовує функціональну організаційну структуру управління, що забезпечує виконання кожної функції на всіх рівнях управління. Більшість вітчизняних промислових підприємств використовують у менеджменті функціональну організаційну структуру управління. Така структура має свої переваги та недоліки (табл. 18).

*Таблиця 17*

#### **Переваги та недоліки лінійної організаційної структури управління**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Добре налагоджений контроль за виконанням управлінських рішень. Координація підрозділів у розробленні програм, а також під час їх реалізації. Чіткість, простота та зрозумілість самої структури для працівників, що дає змогу знизити рівень внутрішньої невизначеності та конфліктності.	Збільшення витрат часу під час прийняття рішень. Втрата ініціативи працівниками нижчих управлінських ланок. Гальмування підвищення кваліфікації менеджерів. Суворе дотримання розроблених правил та процедур. Відсутність мотивації для творчого, нового підходу у вирішенні завдань. Незадовільна робота інформаційної системи у зв'язку із недосконалою структурною адаптивністю. Неприйняття змін та новинок.

Таблиця 18

### Переваги та недоліки функціональної структури управління

Переваги	Недоліки
<p>Завдяки спеціалізації дає змогу швидко накопичити досвід та навички в управлінні, які властиві сфері діяльності підприємства.</p> <p>Централізований контроль за стратегічними результатами та виконанням програм управління.</p> <p>Управління здійснюють досвідчені менеджери.</p> <p>Рутинність та повторюваність певних процедур з управління дає змогу зменшити витрати ресурсів, необхідних для проведення даних операцій.</p> <p>Диференціація повноважень.</p>	<p>Відсутність швидкого реагування на зміни мінливого середовища через бюрократичні процедури та централізоване прийняття рішень.</p> <p>Виникнення конфліктів та дублювання функцій різними підрозділами.</p> <p>Відсутність координації та кооперації між різними підрозділами для подолання ризикових ситуацій.</p> <p>Передання відповідальності та повноважень вищому рівню керівництва.</p> <p>Відсутність у менеджерів системного підходу у прийнятті рішень через досвід лише в одній функціональній сфері діяльності.</p> <p>Внутрішня диспропорція організації.</p> <p>Слабка адаптація до змін зовнішнього середовища.</p> <p>Фрагментація діяльності підприємства.</p>

Функціональна структура управління дає змогу швидко накопичити досвід в управлінні; проте саме управління стає громіздким та повільним через слабку координацію та кооперацію підрозділів. Кожний підрозділ ставить пріоритетними, насамперед, власні цілі, забуваючи про загальноорганізаційні, внаслідок чого управління розривається. Водночас функціональна недалекоглядність підприємства створює умови для розвитку функціональної бюрократії, авторитарного прийняття рішень, зменшення можливих альтернатив та перспектив. Досвід та навички для ефективного виконання функціональних обов'язків є недостатніми під час прийняття та реалізації рішень, пов'язаних з ризиками, які є новими та невідомими для підприємства чи підрозділу.

Як свідчать статистичні дані (табл. 19), починаючи з середини минулого сторіччя зростає кількість організацій, які надають перевагу ефективнішим організаційним структурам управління.

Таблиця 19

### Зміни у застосуванні підприємствами організаційних структур управління, %

Види структур	Країни						
	США		Великобританія		Японія		
	1949, 189	1969, 183	1950, 92	1970, 94	1967	1976	19 80
	організацій	організацій	організацій	організацій	102 організації		
Функціональна	63	11	57	8	53	45	42
Функціонально-дивізійна	13	9			7	11	13
Продуктова	20	76			40	43	44



Територіальна	0	2	13	71	0	1	1
Холдинг	4	2	30	21	0	0	0

Пояснюють це, насамперед, зростанням невизначеності у зовнішньому середовищі; водночас, як відзначають науковці, підрозділи функціональної структури управління через тенденцію до замикання втрачають розуміння ринкових процесів. Тому функціональна спеціалізація тепер доволі непопулярна (хоча й залишається досить поширеною).

Територіальна організаційна структура використовується підприємствами, які працюють в різних регіонах, зокрема міжнародними організаціями, і має свої переваги та недоліки (табл. 20).

Повноваження та відповідальність, які делегуються регіональним менеджерам, під час застосування територіальних структур управління дають можливість адаптувати менеджмент та виробничо-господарську діяльність до певних географічних умов діяльності.

В умовах ризику, коли зовнішнє середовище є мінливим, територіальна управлінська структура дає змогу швидко та ефективно реагувати на зміни. Однак через значну свободу у прийнятті управлінських рішень виникають проблеми узгодженості діяльності центрального та регіонального підприємств.

Таблиця 20

**Переваги та недоліки територіальної організаційної структури управління**

Переваги	Недоліки
<p>Враховує особливості регіону. Пов'язує стратегії зі специфікою ринку. Делегує повноваження та відповідальність на нижчий рівень. Дає змогу адекватно відреагувати на регіональні зміни зовнішнього середовища. Забезпечує належну підготовку менеджерів різних підрозділів для вищої ланки керівництва.</p>	<p>Проблеми в узгодженості стратегій центрального та регіонального апаратів. Незалежність у прийнятті рішень породжує проблеми створення єдиного іміджу, корпоративної культури та репутації. Додаткові витрати на ланку управління регіонального підрозділу. Дублювання функцій центральними та регіональними підрозділами. Можливість слабких комунікацій, відповідно, і координації діяльності. Можливість перебільшення уваги до значення неістотних регіональних факторів територіальним керівництвом, що тягне додаткові витрати.</p>

Підприємства з поширеною номенклатурою продукції (послуг), значним угрупованням споживачів, тобто організації з профільною та непрофільною диверсифікацією, використовують дивізійні структури управління. При цьому владу над кожним господарським суб'єктом передають менеджерам виробничо-господарської бізнес-одиноці, однак контроль за стратегічними результатами здійснює виконавчий директор материнської організації. Спеціалізація з певної групи товарів або робота з одним типом споживачів дає змогу краще забезпечити наявний попит і, отже, отримати додаткові прибутки.

Крім того, господарські підрозділи мають можливість обмінюватись досвідом, ноу-хау тощо. Проте проблема, яка виникає під час застосування таких управлінських структур, знаходиться у площині налагодження координації і кооперації між різними децентралізованими підрозділами. Також занадто розширеною є сфера контролю

виконавчого директора організації, котрий відповідає за діяльність децентралізованих бізнес-одиниць. Частина функцій може дублюватися центральними підрозділами та підрозділами бізнес-одиниць, що породжує додаткові витрати, тобто під час застосування ця структура виявляє низку переваг та недоліків (табл. 21).

Таблиця 21

**Переваги та недоліки у застосуванні дивізійних організаційних структур управління**

Переваги	Недоліки
<p>Пов'язаність з конкретними товарами чи споживачами дає змогу виявити та врахувати усі істотні ризики в стратегії підприємства.</p> <p>Перенесення відповідальності та управлінських повноважень на менеджерів господарських підрозділів, що дасть змогу розробити ефективну програму реалізації стратегії.</p> <p>Можливість налагодження системи обміну досвідом в різних управлінських сферах між господарськими підрозділами.</p> <p>Можливість отримання додаткових прибутків за рахунок вузької спеціалізації господарських підрозділів та масштабу виробництва.</p>	<p>Можливість дублювання робіт та функцій господарськими підрозділами.</p> <p>Виникнення проблем, пов'язаних з рівнем делегування повноважень та відповідальності.</p> <p>Недостатній кваліфікаційний рівень менеджерів господарських підрозділів.</p> <p>Залежність керівництва материнської організації від менеджерів бізнес-одиниць.</p> <p>Можливість виникнення недоліків у системах координації та кооперації підрозділів.</p> <p>Боротьба за ресурси підприємства між підрозділами, спричинена внутрішньою конкуренцією.</p>

Компромідом між функціональною спеціалізацією та орієнтацією на певний тип товарів (послуг) є використання підприємствами матричних структур управління. Ці структури володіють ієрархічною взаємодією підрозділів ("по вертикалі") й водночас дають можливість вирішувати конкретні завдання, досягати поставлених показників, реалізувати проекти, які належать до різних гілок ієрархії, але до одного рівня управління (взаємодія "по горизонталі"). Це дає змогу різним елементам структури брати участь у визначенні цілей та завдань і спільними зусиллями їх реалізовувати. Хоча відповідальність за реалізацію проекту, досягнення цілей покладають на керівника цієї програми (проекту).

Матрична структура дає змогу керівнику проекту сформувати мобільну групу з працівників різних підрозділів для вирішення оперативних проблем, які спричинені фактором ризику. Матрична структура руйнує принцип одного керівника наявністю двох каналів звітності, двох керівників і розподілу відповідальності, що створює новий організаційний клімат.

Відомо, що матрична структура забезпечує підприємству гнучкість та мобільність, а найголовніше - дієвість. Розподіл повноважень та відповідальності за кожне рішення здійснюється переданням на той рівень структури, на якому визначаються змінні, які безпосередньо стосуються цього рішення. Також у матричній структурі легко налагоджуються зв'язки між працівниками, вирішуються конфлікти. Ця структура сприяє обміну досвідом, налагодженню кооперації та координації діяльності підрозділів.

Проте використання матричної структури управління вимагає від підприємства наявності висококваліфікованих працівників в усіх підрозділах та рівнях управління, а також ефективної інформаційної системи. Часто структура стає справжнім лабіринтом для працівників, котрі витрачають багато часу та енергії для налагодження зв'язків й віднайдення компромісів. Тому потрібно відзначити переваги та недоліки застосування матричної структури управління в практичній діяльності підприємств (табл. 22).

## Переваги та недоліки матричної структури управління

Переваги	Недоліки
<p>Вирішує конфліктні ситуації. Забезпечує в діяльності підприємства кооперацію, координацію та мобільність. Дає можливість адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, швидко приймати рішення через розподіл повноважень та відповідальності. Створює умови для обміну досвідом у різних управлінських сферах.</p>	<p>Складна в управлінні. Можливий розвиток бюрократії. Значні витрати часу на узгодження діяльності підрозділів. Вимагає людського потенціалу, а саме: висококваліфікованих менеджерів та спеціалістів. Підвищення відповідальності менеджерів нижчого рівня. Великі витрати на інформаційні системи. Можливість виникнення суперечностей між сторонами матриці. Ймовірність тиску однією зі сторін матриці.</p>

Інші адаптивні (органічні) організаційні структури управління (проектні, програмно-цільові, координаційні) створюються тимчасово для розв'язання конкретного завдання або як доповнення до основної організаційної структури для налагодження координації діяльності підприємства.

Саме створення таких підрозділів в організаційних структурах управління дає змогу вирішувати часто унікальні та важкопередбачувані завдання. Проте, якщо використовувати цю організаційну структуру в умовах високого рівня економічного ризику, то необхідно здійснити серйозну підготовчу роботу на підприємстві. Вона полягає у реалізації заходів щодо залучення працівників до вирішення проблем ризик-менеджменту, ліквідації функціональної відокремленості, створенні ефективної інформаційної системи, реорганізації зв'язків із зовнішнім середовищем тощо. Переваги та недоліки використання цієї організаційної структури управління підприємствами з урахуванням фактора ризику наведені в таблиці 23.

## Переваги та недоліки адаптивних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
<p>Дає змогу пристосуватись до динамічності та непередбачуваності середовища. Розробляється та реалізується ефективна програма ризик-менеджменту на основі творчого підходу та кооперації. Вирішення проблем, які постають перед підприємством, є основою для розподілу праці між працівниками. Готовність до проведення радикальних змін забезпечує гнучкість та мобільність у діяльності організацій.</p>	<p>Виникають проблеми втримання важелів управління над організаційною структурою. Необхідно мати у штаті підприємства відповідних прогресивних працівників. Можливість розвитку корисних та бюрократичних інтересів учасниками груп. За наявності великої кількості груп у складі організаційної структури підприємства постають проблеми координування та інтеграції їхньої діяльності.</p>

Конгломератні структури управління використовують підприємства, які прагнуть пристосуватись до динамічного зовнішнього середовища. Підприємства використовують цей тип структури на базі високого ступеня концентрації та спеціалізації виробничо-господарських процесів. Використання такої структури є певним відхиленням від традиційної практики, яка передбачає лише одну постійну структуру управління. У цьому разі організація формується відповідно до конкретної ситуації. Стратегічним плануванням, контролем та координацією діяльності займається вища ланка управління підприємства. Довкола неї скоординовані інші підрозділи підприємства, як правило, юридично самостійні. Кожна з організацій, які входять до складу конгломерату, враховуючи зовнішні та внутрішні фактори, обирає найприйнятнішу структуру управління. Вони підзвітні вони центральному керівництву фінансово, всі ж оперативні рішення приймають самостійно.

Така структура характеризується відмінною гнучкістю та мобільністю, що виявляється в можливості згорнути діяльність будь-якого підрозділу без особливих наслідків для усього підприємства та розгорнути діяльність підрозділів на інших полях бізнесу. Переваги та недоліки конгломератної структури наведені в табл. 24.

Останнім часом, завдяки досягненням у сфері інформаційних технологій, з'являються нові організаційні структури управління: організації, побудовані за принципом трилисника; спільнота з багатьма учасниками; організації, побудовані за принципом зірки; безмежні організації; амебоподібні організації; віртуальні організації. Такі організаційні структури управління дають змогу значно прискорити прийняття управлінських рішень, а отже, своєчасно реагувати на зміни, тим самим знижуючи ймовірність негативних наслідків у діяльності підприємства. Проте для застосування за умов українського ринку вони, на жаль, на сьогодні не придатні через слабкий розвиток інформаційних технологій, відсутність культури підприємництва, прогалини в нормативно-законодавчих актах тощо. Також існує думка, що сучасна економіка вступає у такий етап, коли особливої важливості набувають самоорганізації. Однак для вітчизняної економіки, на нашу думку, завдання пошуку ефективних традиційних організаційних структур управління є актуальним.

Таблиця 24

#### Переваги та недоліки конгломератної структури управління

Переваги	Недоліки
<p>Пристосування до зовнішніх умов.</p> <p>Гнучкість у діяльності підприємства.</p> <p>Мобільність та оперативність у прийнятті й реалізації управлінських рішень.</p> <p>Можливість переведення з одних видів діяльності на інші без великих додаткових витрат.</p> <p>Менша пов'язаність керівників та працівників підрозділів з нормами й правилами, що дає змогу розробляти нестандартні підходи до вирішення проблем.</p>	<p>Для застосування необхідні додаткові ресурси.</p> <p>Можливість дублювання організаціями, які входять до складу підприємства, певних функцій, вирішення однакових завдань тощо, що вимагає додаткових витрат та спричиняє проблеми контролю, координації діяльності незалежних підрозділів.</p> <p>Дроблення фундаментальних цілей підприємства на багато часткових, більшість з яких стають недосяжними.</p>

Проаналізувавши організаційні структури, доходимо висновку, що не існує ідеальної структури для застосування. Відсутня також розроблена універсальна схема побудови організаційної структури управління. Кожна із організаційних структур управління має свої сильні та слабкі риси. Організаційна структура не є самоціллю, а інструментом, за допомогою якого можна підвищити продуктивність спільної праці

працівників, а для такої ролі придатна будь-яка структура за певних умов і в певний час.

Детальний аналіз організаційних структур управління за умов швидкої зміни зовнішнього середовища та об'єктивного існування економічного ризику демонструє, що адаптивні структури управління ефективніші за інші. Підтверджують правильність цього висновку статистичні дані, наведені в таблиці 19, які свідчать про поступову заміну в діяльності іноземних підприємств функціональних організаційних структур управління на адаптивні. Керівникам вітчизняних підприємств потрібно скористатись цими висновками, оскільки наявні організаційні структури управління не дають змоги врахувати динамічність зовнішнього середовища, а, отже, гальмують розвиток підприємства.

Взагалі, для того, щоб структура ефективно працювала, необхідно вибрати базову систему та модифікувати до виявлених особливостей оточення та середовища і, що важливо, доповнити усіма необхідними механізмами координації та комунікації для виконання поставлених завдань.

#### ***6.4. Розроблення тактики та політики***

Для ефективної реалізації стратегії необхідною умовою є формування тактики. Тактика є одним із найважливіших кроків донесення сутності стратегії до безпосередніх виконавців.

Тактика характеризується такими компонентами:

1. Тактику розробляють на основі стратегії.
2. Якщо стратегію розробляють на вищому рівні підприємства, то тактику формують середньою ланкою.
3. Тактика розрахована на коротший період часу, ніж стратегія.
4. Якщо результати прийнятої стратегії будуть відомі через декілька років, то тактичні результати виявляються дуже швидко і легко співвідносяться з конкретними діями.

Під політикою розуміють загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують реалізацію стратегії та досягнення цілей. Політика розробляється вищим керівництвом організації.

Своєю чергою процедура є діями, які потрібно приймати в конкретній ситуації. Правило відрізняється від процедури тим, що розраховане на ситуацію, у якій існує послідовність пов'язаних між собою дій.

## **Тема 7. МОТИВАЦІЇ ЯК ОСНОВНА СКЛАДОВА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

***7.1. Необхідність формування нової теорії мотивації як основи реалізації стратегії підприємства***

***7.2. Теоретичні основи R-теорії мотивації***

***7.3. Механізми реалізації K-теорії мотивації***

### ***7.1. Необхідність формування нової теорії мотивації як основи реалізації стратегії підприємства***

Управлінці в умовах розвитку української економіки, тобто за наявності високого рівня невизначеності, вимушені приймати рішення із значною часткою економічного ризику. Відмова від прийняття таких рішень призведе, в кращому разі, до припинення розвитку підприємства, яке перед цим мало стабільні темпи зростання, а в гіршому - до втрати завойованих позицій.

У розробленні прикладних систем мотивації працівників користуються теоріями мотивації. Ці теорії поділяють на дві групи: змістовні та процесних. Розроблені теорії мотивації свідчать, що причини, які спонукають працівника до праці, складні та багатоаспектні. Науковці, котрі розробили змістовні теорії, стверджують, що поведінка працівника визначається його потребами. Інші вчені вважають, що поведінка працівника також залежить від його сприйняття та очікувань.

Тенденції та зміни у зовнішньому середовищі часто є причиною обмежень у розвитку менеджменту підприємства. Зміни породжують нові види ризику або підвищують рівень існуючих ризиків. Ризик для підприємства може бути обмеженням або додатковою можливістю, шансом. Ефективна стратегія менеджменту підприємства дасть змогу управляти ризиком та реалізувати створені ним можливості. Ціль ризик-менеджменту полягає не в тому, щоб знайти сферу з мінімальним ризиком для діяльності організації, а, як зазначено в науковій праці, у тому, щоб максимально скористатись із ситуації, що склалась, тобто ризик-менеджмент повинен бути насамперед стратегічним інструментом, а не оборонним. За сьогоденних умов ситуації, що виникають, вимагають частіше демонструвати таку рису у роботі менеджера, як здатність до ризику. Люди в теперішній час наполягають на своєму праві відігравати активну роль у прийнятті рішень. Творчість, свобода і відповідальність за самого себе є важливими постмодерністськими цінностями, які прийшли на зміну цінностям модерністським - багатству і владі.

Необхідно перетворювати ризик із загрози в конкурентну перевагу. Як стверджує Десмонд Морріс, відомий британський біолог, котрий вивчає поведінку, одним з вузлових елементів історії еволюції було величезне зростання ступеня готовності ризикувати. Готовність та бажання ризикувати належали, насамперед, біологічному еству людини (через потребу в їжі та інстинкт розмноження), які з часом дали змогу реалізовуватись через діяльність людини економічної. Ефективність управління в сучасних ринкових умовах зводиться до автоматизації реальних та інформаційних процесів, з одного боку, і розвитку мотивації, самостійності і інноваційних здібностей людей, з іншого. Сучасні зміни можемо спостерігати на трьох рівнях: 1) збільшення можливостей інформаційних технологій і телекомунікацій; 2) зміна соціодемографічного складу населення індустріальних держав; 3) зміна структури діяльності.

Враховуючи стратегічний принцип ризик-менеджменту, думки експертів про те, що суспільство високого ризику не зникне, а навпаки, ризик зростатиме, є необхідність формування та реалізації стратегії із врахуванням оптимального рівня економічного ризику. Стратегії за рівнем економічного ризику можна поділити на: стратегію із високим

ступенем економічного ризику, стратегію із середнім ступенем економічного ризику та стратегію із низьким ступенем економічного ризику. Обравши стратегію з певним рівнем економічного ризику на підприємстві, необхідно створити і відповідну організаційну структуру, контроль та регулювання, які б забезпечували реалізацію цієї стратегії. А найголовніше - підібрати відповідний персонал та мотивувати його на досягнення цієї стратегії.

Площину прийняття ефективних рішень менеджерами, враховуючи стратегію підприємства (схильність підприємства до ризику) та певний, реальний ступінь ризику, зображено на рис. 20.

До реалізації будь-яких стратегій залучають ресурси із різними властивостями, якістю та обсягом (кількістю). У теорії та практиці поширена думка, що для реалізації стратегій із високим ступенем економічного ризику необхідна більша кількість ресурсів. Однак така думка є правильною в тому разі, коли ризик розуміють, насамперед, як негативне економічне явище, яке призводить винятково до збитків та втрат, тобто ризик ідентифікують як економічне обмеження. За такого ставлення до ризику підприємства намагаються мінімізувати його вплив за рахунок залучення додаткових ресурсів, скорочення власного виробництва тощо. Якщо ж ризик розглядати як явище, яке може принести додаткові вигоди (прибутки, дивіденди, обсяг продажу тощо), то очевидно, що основна увага приділятиметься не кількості ресурсів, а їх якості. Наприклад, інноваційні компанії, в діяльності яких присутній значний рівень економічного ризику, як правило, малі і використовують при цьому незначну кількість ресурсів. А за позитивного результату діяльності, тобто під час успішної реалізації власного проекту такі організації отримують надприбутки



**Рис. 20. Прийняття ефективних рішень підприємством враховуючи стратегію підприємства та ступінь економічного ризику**

Ключовим аспектом у розумінні ефективності діяльності підприємства є мотивація персоналу. А найважливішим ресурсом у діяльності організації за умов ризику є трудовий ресурс. Управління трудовими ресурсами здійснюється на засадах розроблених мотиваційних теорій. Існує безліч теорій мотивації, які вирізняють ті чи інші потреби працівників та механізми їхнього задоволення. Варто зазначити, що в різних працівників існують різні потреби. Відповідно для успішної реалізації стратегії підприємства, потрібно чітко виділити потреби працівників, зокрема і потребу в ризику. Оскільки на багатьох українських підприємствах не враховують інтереси конкретної людини, тому виникає психологічне відчуження від колективних цілей

Як зазначалося в розділі 1, менеджер повинен бути ініціативним підприємцем. Оскільки, як стверджують науковці, підприємці - це люди, котрі схильні до ризику і відповідно здійснюють інновації, наділені творчим талантом для вирішення технічних, комерційних та фінансових проблем і володіють енергією для "проштовхування" цих рішень. Більше того, сучасний менеджмент стоїть на позиціях постійної орієнтації на вдосконалення та творення нових елементів управління організацією.

У традиційних системах мотивації наголос роблять на посаду, а не на особистість. Сучасна система менеджменту організації має бути орієнтованою на людину - людину-новатора. Багато українських менеджерів погоджуються, що підприємницькі навички (схильність до ризику, що виявляється у вмінні ухвалювати нестандартні рішення, працювати з клієнтами, швидко і гнучко реагувати тощо) та стиль мислення є ключовою перевагою у професійній діяльності. Саме в цьому розділі буде запропоновано теорію мотивації, яка б вирізняла та наблизила частину менеджерів за менталітетом та діями до підприємця, а також максимально сприяла розвитку таких менеджерів.

За основу братимемо аргумент, який вказує на те, що основна відмінність між менеджером і підприємцем полягає у здатності ризикувати. Отже, ми зможемо підсилити інноваційний потенціал працівників, тобто відповідно мотивовані менеджери стануть ініціаторами постійних позитивних зрушень та змін у виробничо-господарській діяльності організації. Особливо важливо, щоб менеджери середньої та нижньої ланки, котрі обмежені методами, прийнятими топ-менеджментом, навчилися володіти роллю підприємця, тобто людини, котра здатна на творчий пошук засобів вирішення проблем і генерування стратегічних цілей. Отже, завдяки цьому вдасться сформувати органічне, проникнуте підприємницькою атмосферою корпоративне середовище, до чого прагнуть більшість компаній під час розроблення систем мотивації.

Науковці виділяють різні потреби працівників, які потрібно задовольняти для реалізації стратегії підприємства. Однак важко пояснити, використовуючи існуючі теорії мотивації, потреби деяких людей. Наприклад, підприємців, котрі створюють організації з значними капіталовкладеннями, при цьому не ставлячи за ціль максимізацію прибутків, спортсменів, котрі займаються екстремальними видами спорту, ризикуючи власним життям, гравців, котрі програють значні суми грошей насамперед заради відчуття гри, адреналіну, існування професій з мінімальним рівнем задоволення фізіологічних потреб та значним рівнем ризику під час виконання обов'язків та функцій (пожежники, міліціонери, військові спеціального призначення тощо). Кількість таких людей з кожним днем зростає - більше людей захоплюються екстремальними видами спорту, зростає кількість казино та ігрових домів, підприємств з місією - функціонування. Можна також взяти до уваги історичні приклади людей, схильних до ризику. Відомі революціонери та керівники визвольних рухів у світовій історії здебільшого були заможними людьми (І.С. Мазепа, Є. Петрушевич, М.С. Грушевський, П. Скоропадський, В.І. Ленін), вони могли зробити за існуючого державно-правового ладу, враховуючи їхні непересічні здібності, непогану кар'єру. Однак ці люди, ризикуючи власним соціальним становищем та життям (відкидаючи потребу захищеності, безпеки), реалізовували ідею з високим рівнем невизначеності та ризику. Для таких людей адреналін є супутником усього життя, а ризик - однією із основних потреб.

Крім того, зростає динамічність самого середовища життєдіяльності людини, функціонування підприємства, виникають нові ризики. І для виживання та успішного функціонування все частіше доводиться приймати рішення із значним рівнем ризику. Тому визріла необхідність у новій теорії мотивації, в основу якої буде покладено спробу пояснити поведінку та мотиви таких людей, а отже, навчитись управляти ними та задовольняти їхні потреби в практичній діяльності з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

З іншого боку, відомі випадки, коли працівнику пропонують нову посаду з вищою оплатою праці, владою, можливістю самовираження та шансами досягнення успіху, однак працівник відмовляється, мотивуючи це тим, що для цієї посади характерні більший обсяг відповідальності, вищий рівень ризику. Так само серед науковців є особи, котрі прагнуть якомога швидше здобути науковий ступінь, вчене звання, при цьому ризикуючи через можливі недбалості та недоопрацювання у наукових працях, а інші, написавши якісну працю, тривалий час не зважаються на ризик, який виникає під час процедури захисту. Іншим прикладом різної схильності до ризику є діяльність менеджменту, яка виявляється



у результатах функціонування організації. Так, організація має достатньо ресурсів для того, щоб здійснювати діяльність з високим ступенем ризику, однак через несхильність керівництва таких підприємств до ризику, діяльність з високим ступенем ризику не провадиться. Згідно з дослідженням діяльності комунальних підприємств "Шляхоексплуатаційне управління з ремонту та утримання автомобільних шляхів та споруд на них" Києва керівники цих підприємств не налаштовані на пошук договірних робіт, хоч їм дозволено займатися комерційною діяльністю. Тобто керівники об'єктів дослідження не прагнуть займатися комерційною діяльністю, яка є хоч і прибутковішою, але і з значним рівнем ризику.

З наведених міркувань доходимо висновків, що незважаючи на здавалось би значні обсяги наукових матеріалів про людину та закони мотивації, все ще надзвичайно мало розкрито сутність потреб та стимулів людини, котра є основним фактором виробництва. Значною мірою це пояснюється тим, що людина, як справедливо визнають усі науковці-гуманітарії, найменше досліджений феномен. І як наслідок у сучасному суспільстві інтелектуальний, соціальний та інші потенціали середньостатистичної людини використовують недостатньо.

Також враховуючи те, що в Україні спостерігається економічне зростання, демократизація суспільства та створення громадянського суспільства, виникають та підсилюються нові потреби. Саме тому є необхідність дослідження ставлення працівників до фактора ризику (схильності до ризику), що доповнить теоретичними знаннями та практичними механізмами менеджмент, психологію, філософію та інші суміжні науки.

У розробленій теорії мотивації насамперед доцільно виявити потреби працівника та менеджера та узгодити їх із інтересами інших зацікавлених груп, цілями організації; встановити пріоритети серед них. Доцільно розробити механізми мотивації, організовані відповідно до виділених цілей, потреб та встановлених пріоритетів. Основна ціль цієї теорії мотивації - посилення впливу індивідуальної схильності до ризику менеджменту організації на ефективність її діяльності.

## **7.2. Теоретичні основи R-теорії мотивації**

Пропонована теорія мотивації називатиметься R.-теорією мотивації, оскільки в ній зроблено спробу дослідити, як впливає соціально-економічний фактор ризику на діяльність працівника, та як ним ефективно управляти для отримання запланованих результатів. Перша літера вказує на те, що вона розглядає вплив ризику на діяльність працівника. Ця літера є латинською, оскільки поняття "ризик" походить від грецьких слів *ridsikón, ridsa* - "круча", "скеля". Не виключена можливість його походження з інших мов, так у італійській *risiko* означає "небезпека", "загроза"; *risikare* - "лавірувати між скель", у французькій *risdue* - "загроза", "ризикувати" (буквально - "об'їжджати кручу, скелю").

Ще праці суспільних філософів ХУІІІ ст. підтвердили, що загальні риси людської поведінки насправді існують, а це дає змогу робити передбачення, які однак можуть не справджуватися, стосовно моделей людських дій у відповідь на зміни в обмеженнях, незважаючи на те, що окремий суб'єкт вважається здатним свідомо вибирати з тих варіантів, які має перед собою. Відомо, що обмеження у зовнішньому та внутрішньому середовищі, зокрема панівні у суспільстві соціальні норми, культурні та духовні цінності, генетично закладені риси характеру проявляються в потребах працівника. Зовнішнє середовище української економіки характеризується існуванням високого рівня економічного ризику, а отже, це не могло не вплинути на формування соціально-психологічних особливостей українського суспільства. Багато хто з українських емігрантів стверджує, що за кордоном їм важко пристосуватись до спокійного стилю життя, відсутності небезпеки, неспокою, нестабільності, невизначеності, тобто відсутності високого рівня ризику, що притаманне для проживання в Україні та інших країнах з трансформаційною економікою. Це ще одна із причин доцільності та особливої

актуальності формування такої системи мотивації саме для підприємств, які діють на теренах України, та інших країн із перехідною економікою, а отже, зі значним рівнем економічного ризику.

Аналізуючи діяльність персоналу різних організацій, доходимо висновків, що існування економічного ризику може бути стимулом або навпаки антистимулом для працівника. Це залежить від двох факторів: рівня економічного ризику та схильності самого працівника до ризику. Тому доцільно розглянути можливість та необхідність поділу працівників за схильністю до ризику. Для цього потрібно проаналізувати досвід поділу працівників на певні категорії за потребами та способами їхнього задоволення.

Працівників розподіляли за певними потребами в теорії Д. Мак Грегора та в теорії У. Оучі. Тому основну увагу варто звернути на аналіз цих теорій. Згідно з теорією Д. МакГрегора працівників потрібно поділяти на дві категорії: люди, котрі прагнуть працювати, та ті, хто уникає роботи. Відповідно до теорії Х середньостатистична людина є лінивою, з небажанням приймає на себе відповідальність і прагне, щоб нею керували, а також відчуває потребу у безпеці. У сучасному економічно розвинутому суспільстві для людей, котрі уникають роботи та не хочуть працювати, існують соціальні програми, які в повному обсязі задовольняють їхні фізіологічні потреби за допомогою трансфертних платежів. Тобто значна частина працівників типу Х за теорією Мак Грегора в економічно розвинутих країнах користується програмами соціального захисту, і тому зникає необхідність управляти такими працівниками. Так, в Англії ті, хто шукає роботу, та ті, хто сплачував кошти у відповідні фонди підтримки безробітних, отримують 53,95 англійських фунтів щотижнево. І чимало із громадян Англії користуються цією підтримкою, відмовляючись працювати. Загальна сума допомоги безробітним у Великобританії протягом 2001-2002 рр. дорівнювала 4332 мільйонам фунтів стерлінгів.

У розпорядженні менеджменту підприємства залишились частина ресурсу типу Х та ресурси типу У, тобто працівники, котрі прагнуть працювати. Однак на практиці частина людських ресурсів типу У стає ресурсами типу Х. Причина полягає у незадовільних умовах праці, а найголовніше, у надмірному рівні ризику, який притаманний посаді, тому працівник не готовий нести відповідальність. Тобто працівники не хочуть приймати та реалізовувати рішення з наявним рівнем ризику, тому уникають роботи, відповідальності, і постає потреба в захищеності.

Вітчизняні науковці також виконували роботу для встановлення типу працівників за теорією МакГрегора "Х", "У". Переважаючим був тип людиноповедінки "У" (про необхідність із найкращого боку зарекомендувати себе у праці відзначили понад 80 % працівників агрофірми "Сінгури"). Такий високий результат свідчить про працелюбність українців, а особливо працівників, зайнятих у вітчизняному сільському господарстві. На наш погляд, потрібно погодитися з тезами К. Левіна про те, що робота необхідна для людини не тільки тому, що потреби змушують до неї, а тому, що життя без роботи порожнє і неповноцінне. Поява ж різних типів людей за теорією МакГрегора спричинена незадовільною організацією трудового процесу, помилками в управлінні, а найголовніше, недосконалою системою мотивації праці (зокрема відкидання ризику як потреби чи загрози для працівника).

Якщо взяти за базу теорію Маслоу, то економічний ризик потрібно розглядати як первинну, так і вторинну потребу. Для схильних до ризику людей первинні потреби безпеки та захищеності стають вторинними, або взагалі зникає необхідність в їхньому задоволенні, а ризик, часто, є первинною потребою. Тобто умова почерговості задоволення потреб згідно із моделлю Маслоу не виконується, якщо враховувати потребу ризику, оскільки працівник, схильний до ризику, прагне паралельно задовольняти потребу в ризику із іншими первинними та вторинними потребами.

Недоліком теорії "Z" Оучі є те, що на підприємстві не використовуватиметься потенціал працівників у здатності приймати та реалізовувати управлінські рішення із ступенем економічного ризику. Під час застосування цієї теорії, працівники, не схильні до

ризик, здатні повною мірою реалізувати власний потенціал, оскільки в теорії закладений механізм, що діє в напрямі поступового вироблення звички та навиків для прийняття рішень із ступенем економічного ризику. Тобто тут закладений механізм, за принципом схожий до катання на екстремальних американських гірках. Коли людина уперше відвідує таку гірку, виділяється значна кількість адреналіну, присутній страх та відчуття ризику. Після декількох відвідин таких гірок людина звикає до відчуття страху та ризику. Так само працівника, за теорією Оучі, підтримують, він узгоджує власні дії із іншими менеджерами, і відповідно, поступово проходить за різними щаблями організаційної структури управління і звикає до прийняття рішень із різним рівнем економічного ризику. Однак, якщо працівник схильний до ризику і здатний приймати та реалізувати управлінські рішення із значним рівнем економічного ризику, його потенціал та здатність на підприємстві не буде використано. Тобто менеджер, схильний до ризику, має природжений менталітет підприємця, який згідно з теорією Оучі не потрібний організації. І як наслідок у такого працівника може зникнути інтерес до роботи, унаслідок відсутності задоволення його потреб у ризику.

Враховуючи наведені міркування, пропонуємо працівників розділяти за здатністю ризикувати. Тобто поділити працівників мінімально на три категорії: схильних до ризику (R1), нейтральних (R2) та не схильних (R3). Як засвідчують дослідження, працівник, не схильний до ризику, ніколи ефективно не працюватиме в галузі, на підприємстві чи на посаді, які вимагають прийняття та реалізації рішень з високим ступенем ризику. Про те, що в різних галузях, на підприємствах з різною формою власності, ступінь ризику різниться, свідчать дослідження. Так само на підприємстві кожна посада вимагає прийняття управлінських рішень із різним ступенем економічного ризику. Наприклад, високим рівнем ризику характеризується робота у відділах інновацій, стратегічного планування, маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності (особливо якщо підприємство працює на ринках країн із високим рівнем ризику) тощо. Підприємство, яке обрало стратегію із значним ступенем ризику, відповідно працівників має обирати з числа схильних до ризику. Тобто працівник, схильний до ризику, повинен відчувати виклик у повсякденній діяльності. Такий працівник шукатиме практичну діяльність, за якої, крім певної свободи у прийнятті рішень, сам алгоритм прийняття рішень матиме невизначений характер за відсутності прецедентів з попереднього досвіду. Управлінські завдання, які мають чіткий алгоритм, для менеджера, схильного до ризику, великого інтересу не становлять.

Однак це не означає, що такому працівнику не потрібні посадові інструкції, довідники, система правової документації, інші обмеження, інституції, стандарти та джерела обмежень. Всі вони за складності, багатогранності, недетермінованості та непередбачуваності об'єктів управління не містять готових рекомендацій щодо того, як менеджеру діяти в конкретній управлінській ситуації, а отже, менеджеру не дають змоги створити еталонний алгоритм прийняття управлінських рішень. Необхідно людей привчати до того, що все у світі має імовірнісну природу, а не детерміністичну.

Беззаперечним є і той факт, що працівник, схильний до ризику, ніколи ефективно не працюватиме протягом тривалого періоду на посаді із низьким ступенем ризику. Позитивні результати від його праці можна отримувати тільки в короткостроковому періоді, а згодом, задовольнивши певний рівень фізіологічних потреб, працівник, схильний до ризику, запрогне відчути адреналін у крові, задоволення потреби у ризику набуде для нього ще більшого значення. І поки працівник не знайде посаду із відповідним ступенем ризику, керівництво може натикатись на поведінку працівника, спрямовану на погіршення морально-психологічного клімату колективу. Такий працівник може зверхньо ставитись до колег, намагатись давати поради всім і всюди, ігнорувати виконання поставлених завдань або відкрито не підкорятися наказам керівництва.

Якщо робота особистісно не значуща, не має цінності для людини, не дає задоволення, то, незалежно від рівня професійної підготовки, від неї важко очікувати

продуктивності. Залежно від умов праця може бути джерелом задоволення, і в такому разі робота буде виконана добровільно. Ціннісні аспекти уявлення, що стосуються професійної діяльності, виявляються, насамперед, у тому, що одні аспекти професії, посади можуть становити інтерес до неї, підвищувати її привабливість, тобто мати позитивну цінність, а інші зменшувати привабливість професії, посади, тобто мати негативну цінність. Кожна людина шукає професію і посаду з позитивною цінністю, і саме рівень ризику, як аспект тієї чи іншої посади, професії підвищує або зменшує привабливість посади, професії. Ще Г. Сковорода зазначав, що справжнє щастя людини є можливим лише у разі праці за покликанням з урахуванням природного нахилу, тобто у "сродній праці". Іншу працю ("несродну") він називає джерелом нещастя, причиною всього нерозумного в суспільстві.

Психологи вирізняють шість основних стадій втрати мотивації і визначають для кожної з них типові ознаки. Ці стадії істотно різнитимуться залежно від схильності працівника до ризику. Наприклад, перша стадія втрати мотивації "Подив" притаманна працівникам, не схильним та індивідуальним до ризику. Причина полягає в тому, що не схильний до ризику працівник, отримавши завдання з недостатнім обсягом інформації, втрачає бажання виконувати це завдання. Для працівника, схильного до ризику, таке завдання постане як виклик і він його виконає, особливо, якщо працівник є новим у колективі. Швидкість та якість виконання такого завдання залежить також від матеріальних та нематеріальних стимулів. Однак не схильний до ризику працівник відчуватиме здивування, настороженість, розгубленість, водночас зовнішні прояви цієї стадії втрати мотивації можуть бути непомітними. Проявом цієї поведінки може бути розгубленість, неухважність, настороженість працівника, формулювання запитань, на які є елементарні відповіді, декількаразове перепитування з одного і того самого приводу, пересиджування на робочому місці, незважаючи на те, що обсяг поставленого завдання є незначним тощо.

Поведінка типу "ігнорування" притаманна більше працівникам, схильним до ризику. Оскільки працівник, схильний до ризику - це згусток енергії, заряду, юнацького максималізму, "видатних" на його думку ідей, реалізація яких здатна змінити не тільки рівень ефективності менеджменту підприємства, але й вирішити низку глобальних проблем людства. Такою енергією варто навчатись адекватно керувати, оскільки вона, подібно до явища вогню для людства, може принести значну користь підприємству, але водночас стати причиною великих збитків та втрат. Так, новий на підприємстві, схильний до ризику працівник після певного періоду намагатиметься донести до керівництва власні ідеї. У разі ігнорування пропозицій працівника це призведе до агресивної демонстративності у поведінці останнього. Невдоволення схильним до ризику працівником може виявлятися як у невербальній, так і у вербальній формах.

Знову ж таки не схильний до ризику працівник може змиритися з ситуацією ігнорування ідей, а власне невдоволення, як правило, виявлятиме у невербальній формі.

Негативними наслідками для підприємства появи такої стадії втрати мотивації співробітником може бути звільнення схильних до ризику працівників, ухилення від виконання поставлених керівництвом завдань з боку не схильних до ризику працівників через різноманітні приводи. Працівники, котрі створюють знання, мобільні і тому не дуже прив'язані до організації. Тому, щоб зацікавити та втримати таких співробітників, організація повинна створити цікаві умови праці. Ймовірно те, що за значних матеріальних та нематеріальних заохочень схильний до ризику працівник наполягатиме на реалізації власних задумів, а індивідуальний до ризику працівник перейде у стадію "без надії". Не схильний до ризику працівник, як правило, просто змиритися з ситуацією. Тому надзвичайно важливим є в колективах, які приймають рішення з високим рівнем ризику, створити комутаційні зв'язки з керівництвом за допомогою різних інструментів зворотного зв'язку.

Наступна ситуація, яка може виникнути, називається "неусвідомленим саботажем".

У таку ситуацію потрапляють працівники всіх трьох категорій схильності до ризику. Працівник очікує помилки керівництва з надією, що його думкою зацікавляться. Потрібно додати, що поведінка такого працівника може бути активною чи пасивною. Активна поведінка проявляється через усвідомлений саботаж, а саме, працівник приховує від керівництва службову інформацію, уникає зустрічей з керівництвом, або намагається працювати згідно із службовою інструкцією, яка найчастіше не враховує всіх можливих ситуацій, в якій опиняється організація, тобто відстежується бездіяльність. Пасивна поведінка проявляється через неусвідомлений саботаж, тобто працівник виконує свою роботу без використання інноваційності та творчості.

За подальшої втрати мотивації настає стадія "без надії". Ця стадія характеризується тим, що менеджер втрачає надію змінити ситуацію на підприємстві. Працівник подібний до тварини, яка загнана у кут, і як наслідок підприємство може зазнати значних збитків. Як стверджують науковці, на цьому етапі практично усі працівники, незважаючи на рівень матеріальних стимулів, шукають нове місце праці.

Наступні дві стадії - "італійський страйк" та "добровільна каторга" - настають внаслідок того, що працівник з різних причин залишається в компанії (через високе матеріальне стимулювання, неможливість знайти нове місце праці). Причому не схильному до ризику працівникові притаманна стадія "італійський страйк" (надмірна покірність та пригніченість, намагання "зберегти обличчя" перед співробітниками та самим собою), а схильному до ризику - стадія "добровільна каторга" (повна апатія та пригніченість).

Система мотивації повинна бути налагодженою так, щоб організація отримувала максимальну віддачу від працівників забезпеченням достатньої винагороди та стимулів. Стимули ж різнитимуться залежно від схильності працівника до ризику. При цьому для посади з високим рівнем ризику працівник повинен бути схильним до ризику, що дасть можливість повністю використати потенціал такого працівника для досягнення цілей та інтересів різних зацікавлених груп. Ця вимога є обов'язковою. Невикористання навиків, потенціалу працівника, які він сам цінує, ігнорування його ідей та ініціатив є істотним демотивувальним фактором в управлінні персоналом. Наприклад, за аналогією, виховання талановитого спортсмена, в якого немає любові до спорту, гри, триває довго та із значними затратами. Так само, якщо менеджер обіймає посаду із значним рівнем ризику тільки тому, що так склались обставини або для задоволення певних потреб, але без необхідного внутрішнього бажання, готовності йти на ризик - його важко буде навчити виконувати добре власну роботу. Через те за результатами наукових досліджень на сьогодні можливості працівника на українських підприємствах реалізуються лише на 30-40 %. Зрозуміло, що цей потенціал не реалізується через низку причин суб'єктивно-об'єктивного характеру. Однак однією з найголовніших є незацікавленість менеджера через недосконалу мотиваційну систему організації.

Отже, ризик з погляду працівників може бути потребою (для схильних до ризику), небезпекою (для не схильних до ризику), а з погляду підприємства - це фактор, який необхідно враховувати у виробничо-господарській діяльності і реалізувати в управлінських рішеннях. Це підтверджують дослідження зв'язків між індивідуальною схильністю до ризику менеджерів та її прибутковістю. Як уже зазначалось, підприємство для ефективної діяльності вимушене приймати ризиковані рішення. Більше того, менеджер часто самостійно повинен приймати рішення, оскільки швидкість змін не залишає менеджеру часу на проведення консультацій. Тому потрібно шукати цілі підприємства та потреби працівників, які збігаються. Саме таке підприємство може повністю і ефективно використати здібності менеджерів для реалізації власних цілей. Якщо система мотивації підприємства не узгоджена з його цілями, то існуючі стимули можуть стати сильним демотиватором. Саме нерозмежованість інтересів компанії з інтересами кожного співробітника, із створенням відповідних умов з боку компанії для максимального використання своїх потенційних можливостей впроваджують чимало

іноземних та українських організацій. Всі працівники хочуть почувати себе значимими для організації, загалом переможцями та успішними людьми, хоча не завжди є такими. Тому необхідно встановити планові завдання з оптимальним рівнем ризику, щоб більшість працівників були не тільки здатними їх виконати, але й задовольняли власні потреби в ризику, безпеці та захищеності і при цьому почували себе переможцями.

Елементи пропонованої теорії мотивації уже давно застосовують у повсякденному житті суспільства найчастіше на інтуїтивному рівні. Наприклад, політичні партії та організації для реалізації цілей та завдань залучають молодих людей, найчастіше студентів, котрих можна ідентифікувати як осіб з високим рівнем схильності до ризику. Тобто такі люди під час виконання поставлених партіями перед ними завданнями з високим рівнем ризику (відомі факти загибелі студентів (Китай), ув'язнення, каліцтва, відрахування з ВНЗ) отримують задоволення власних потреб в ризику. Психологи стверджують, що студенти - це люди із значною потребою у ризику, і вони у разі невдачі зазнають незначних втрат порівняно з іншими соціальними групами.

Спортивні команди намагаються комплектувати з гравців із різними психологічними особливостями з метою реалізації різних стратегій та тактики у спортивному матчі. Наприклад, у футболі, коли рахунок влаштовує команду, вона, як правило, намагається докласти всіх зусиль для його утримання і тренер команди випускає на поле гравців, котрі здатні потримати довше м'яч. Такі гравці думають, насамперед, про захист власних воріт. Гравці, котрі вийшли на заміну, навіть враховуючи їхні професійні здібності чітко виконувати настанови тренера, повинні бути менше схильними до ризику порівняно з партнерами, котрих вони замінили. Коли ж рахунок не влаштовує команду, то футболісти цієї команди намагаються змінити перебіг подій у матчі, тренер випускає на поле гравців, котрі насамперед націлені на атаку, тобто схильні до ризику. У такій ситуації на полі команда демонструє, як кажуть професійні гравці, "відкритий футбол", і виникає загроза пропустити контратаку суперника. Часто таку стратегію і тактику використовують і в інших ігрових командних видах спорту. Яскравим прикладом є хокей, коли у разі програшу команда на останніх хвилинах замінює воротаря на ще одного польового гравця, тим самим ризикуючи, але сподіваючись відігратись через чисельну перевагу гравців у полі. У баскетболі, програючи на останніх хвилинах, команда починає порушувати правила ("фолити"), намагаючись у відповідь реалізувати триочковий кидок і тим самим ризикуючи програти з більшим рахунком.

Для формування ефективного керівництва постає завдання чітко з'ясувати основні психологічні особливості кожної із виділених груп працівників. Це дасть можливість обрати ефективний стиль керівництва для кожної із груп. Працівники, схильні до ризику, насамперед, здатні креативно мислити, брати відповідальність, виконувати роботу, яка вимагає творчого підходу, бути ініціативними, самостійними та творчими. Як стверджують науковці, яскраві ідеї виникають тоді, коли людина готова ризикувати: наш вид перетворив сміливість в стратегію життя. Тому такі працівники будуть цінними у відділах, пов'язаних з інноваційною діяльністю. Працівник, не схильний до ризику, бажає уникати відповідальності, однак вправно та ретельно виконує роботу, яка чітко регламентована.

Важко зрозуміти дійсність і поведінку людинку. Можна зробити лише певні припущення. Наприклад, якщо ми зауважуємо, що працівник перебуває на своєму робочому місці і нічого не робить, то за теорією Х МакГрегора ми можемо інтерпретувати це як бездіяльність. Навпаки, теорія У дає нам змогу інтерпретувати таку бездіяльність працівника як намагання розібратися, в чому полягає проблема, перш ніж виконати певні конкретні дії.

Ю. Козелецький в своїх дослідженнях продемонстрував, що під час вибору альтернативи високий рівень ризику обирають агресивні люди, з сильною потребою в самостверженні. Схильні до ризику люди є ініціативними, творчими та креативними. Протилежними є люди дієві, котрі реалізують практично всі поставлені завдання із

незначним рівнем ризику. Однак потрібно зазначити, що така дієвість у не схильних до ризику людей спостерігається за мінімального рівня ризику, тобто під час виконання чітко регламентованої, найчастіше рутинної роботи. В Україні можна спостерігати низку організацій, особливо це стосується державних організацій, де креативна поведінка працівників карається, оскільки є ризикованою та заважає реалізації планів, і тому підприємства, які використовують ще підходи з менеджменту радянських часів, віддають перевагу несхильним та нейтральним до ризику працівникам.

Такі організації реалізують стратегії "мінімального розхитування човна". Враховуючи концепцію Гамма і Фроста, дієвість часто призводить до зубожіння особистості та рутини, а ефективна поведінка притаманна особистості творчій, схильній до ризику, котра завойовує майбутнє.

Крім того, за висновками науковців освіта дає змогу людині побачити більше альтернатив під час прийняття рішень, що надзвичайно важливо за умов економічного ризику. Керівники з вищою освітою приймають рішення із вищим рівнем ризику. Також готовність до прийняття ризику у керівників виявляється сильніше в умовах групового прийняття рішень.

Існують спроби визначити, як впливає стать, вік та досвід роботи на прийняття рішень за умов економічного ризику. Так, згідно із дослідженнями досвідчені керівники (стаж роботи керівника більше 10 років) більше схильні до ризику, ніж працівники з меншим стажем. Хоча насправді молоді потенційно більше схильні до ризику, ніж дорослі, оскільки молоді люди є більше допитливими та схильні до гри. Однак старші керівники володіють більшим досвідом, мають статус та зв'язки, що дає можливість їм впевненіше приймати та реалізувати рішення з високим рівнем економічного ризику. З цього приводу був запропонований виявлений парадокс: чим молодша людина, тим більшим новатором вона є, а чим старша людина, тим швидше вона зможе схилити інших до прийняття своїх інновацій. Тобто в молодих чимало революційних, нереалізованих ідей, які здебільшого ігноруються іншими, а старші занадто глибоко загрузли у власній рутині та бюрократії, тож зацікавити їх новими та ризикованими ідеями дуже складно.

Внаслідок цього постає висновок, що найуспішнішими у реалізації ризикованих рішень є люди середнього віку або в піку сексуальної активності. Тобто люди середнього віку володіють накопиченими знаннями, зв'язками, досвідом, схильні все ще до гри і не втратили міцне здоров'я. З. Фрейд пояснює це сублімацією сексуальної енергії, тобто спрямуванням енергії потягів, за неприйнятності для суспільства безпосереднього їх прояву, на вищі ризиковані цілі.

Жінки-керівники обирають обережніші стратегії. Мужчини схильні приймати рішення з вищим ступенем ризику, що зумовлено їх більшим рівнем агресивності, незалежності у діях, вираженішою потребою у самоствердженні. У генетичному аспекті чоловіки запрограмовані на ризик більше порівняно з жінками, оскільки менш важливі для завдання відтворення, ніж жінки.

Як свідчить практика, нові працівники компаній або працівники, котрі обійняли нову посаду, зазвичай, приходять із великим обсягом нових ризикованих ідей, які вони готові запроваджувати. Щоправда найчастіше від таких ідей відмовляються через острах змін, передбачення більшого обсягу роботи, існування недовіри до нових людей та небажання відмовитися від знайомої рутинної праці. Головне в такій ситуації працівнику донести всі переваги нових ідей, заручитись підтримкою керівництва та виконати найбільше рутинну та трудомістку частину роботи з впровадження запропонованих ризикованих ідей.

Також наукові дослідження вказують на те, що топ-менеджери, як правило, є не схильними до ризику. Однак часто це призводить до виникнення ризику невикористаних можливостей. Тому в запропонованій R.-теорії мотивації розроблено мотиваційний механізм, який спрямовує менеджера на прийняття управлінських рішень з оптимальним рівнем ризику для організації.

Якщо взяти до уваги ментальні особливості різних націй, то середньостатистичний українець через історичний розвиток та традиції є людиною, схильною до ризику. Так, відомий український історик І.П. Крип'якевич вказує на те, що для предків українців характерні такі риси, як первісна енергія та сила, стихійна життєрадісність, підприємливість. Ці риси були дещо знівельовані історичним періодом розвитку суспільства в Радянському Союзі, де плановість економіки мінімізувала рівень ризику, а людей, котрі проявляли ініціативність та ризикованість у діях, часто вважали кар'єристами, спекулянтами тощо. Тому здобувши незалежність України та зорієнтувавши економіку на ринкові принципи розвитку, населення країни в більшості своїй не готове до такої свободи та рівня ризику.

Значний вплив на людину і її сприйняття ризику має так звана евристика рівня доступності. Люди, котрі використовують цю евристику, міркують про події як про ймовірне чи часте явище, якщо приклади цього можна легко уявити чи згадати. Індивіди, котрі знаходяться під сильним впливом свого недавнього минулого, обмежують свою екстраполяцію до спрощених конструкцій, розглядаючи майбутнє як відображення свого минулого. Евристика доступності висуває на передній план життєво важливу роль досвіду як детермінанти ризиків, які сприймають чи оцінюють. Тобто рівень схильності до ризику менеджера залежатиме від минулого досвіду і від того, скільки часу минуло від набуття цього позитивного чи негативного досвіду. Наприклад, якщо менеджеру декілька разів поспіль вдалося реалізувати рішення з значним рівнем ризику, то він схильний до ейфорії. У таких випадках доцільно до такого менеджера прикріпити помічника, нейтрального або не схильного до ризику.

Також якщо людина упереджена і не відрізняє міфів від реальності, то її сприйняття ймовірно буде неточним. На жаль, більшість інформації, під впливом якої знаходяться люди, забезпечує викривлену картину світу ризиків. Приклад багаторекламної інформації, повідомлень в засобах масової інформації, шуми в комунікаціях організації можуть спричинити хибне уявлення про рівень ризику.

Унікальність ризику як потреби полягає в тому, що його можна реалізувати безпосередньо в професійній діяльності (делегування повноважень для прийняття ризикованих рішень), за рахунок професійної діяльності (моральна та матеріальна винагорода за прийняття ризикованих рішень, збільшення рівня ризику під час прийняття успішних рішень тощо), а також поза професійною діяльністю (активний та екстремальний відпочинок).

Відповідно до кожної групи менеджерів, розділених за схильністю до ризику, потрібно обирати стиль керівництва. Ліберально-демократичний стиль можна застосовувати до керівництва працівниками, схильними до ризику. Оскільки авторитарний стиль керівництва може призвести до втрати ініціативи та бажання креативно працювати. Швидкість розвитку економічних процесів зумовлює низку обмежень керівництву організацій. І тому схильні до ризику менеджери є життєво важливою категорією працівників для подальшого існування будь-якої організації. Такі працівники є високо конкурентоспроможними на ринку праці, і існує велика небезпека того, що їх "переманять" конкуренти. Тому таких працівників під час застосування ліберально-демократичного стилю керівництва потрібно залучати до прийняття управлінських рішень, відкрито, своєчасно та чесно обговорювати з ними поточні проблеми, з метою зміцнення довіри до підприємства.

Нейтральні до ризику працівники - це люди, котрі потенційно здатні увійти до будь-якої із трьох виділених груп (типів) працівників. Якщо це молодий працівник з малим досвідом роботи, то у підрозділі, в якому займаються кар'єрним зростанням, за необхідності можуть зробити із такого працівника схильну до ризику людину. Для цього необхідно створити умови для працівника, за яких відчуття працівника були би набагато важливішими, ніж його реальні досягнення. Тобто потрібно частіше позитивно оцінювати досягнуті результати і намагатися переконати працівника, що він здатен на вагоміші



здобутки.

Розділивши працівників та добравши їм відповідні посади, на підприємстві зможуть задовольнити працівників, не схильних до ризику, у потребі захищеності, а схильних - у ризику. Тобто працівникам, схильним до ризику, будуть делеговані повноваження на прийняття управлінських рішень із рівнем ризику, вищим від середнього.

Для застосування теорії не потрібно значних ресурсів, а лише варто виявити різні групи працівників та організувати їхню роботу. За рахунок підвищення рівня задоволення працівниками власною роботою зростатиме ефективність діяльності підприємства. Також необхідно пам'ятати, що потенціал працівників має здатність змінюватись, а отже, потрібно здійснювати моніторинг за здатністю працівників ризикувати.

Крім того підвищити ймовірність отримання позитивних результатів роботи менеджерів можна організацією адекватної інформаційної підтримки прийняття рішень. За інформаційної підтримки менеджерів велике значення має формат подання інформації. Як свідчать експерименти, проведені іноземними вченими, рівень сприйняття ризику і відповідно готовність приймати ризиковані рішення залежить від форми подання інформації.

Зважаючи на запропоновану теорію, до звичних функцій HR-відділів підприємства доцільно додати такі: дослідження й визначення не тільки необхідної кількості персоналу, але й різних типів працівників за критерієм схильності до ризику залежно від встановлених цілей та стратегій підприємства; коротко- та довгострокове планування потреби в різних типах працівників; проведення аналізу динаміки зміни схильності до ризику персоналу; тестування персоналу на схильність до ризику; розроблення системи оплати праці та системи мотивації для різних типів працівників (з урахуванням схильності до ризику); аналіз рівня ризику різних посад спільно з іншими аналітичними відділами; перевірка узгодженості посад та соціально-психологічних потреб працівників тощо.

Популярна концепція формування "самовивчаючої" організації передбачає максимальне використання можливостей працівників, виявлення їхнього потенціалу, врахування їхнього побажання під час вибору місця посади та виду діяльності тощо. Тому ця теорія буде корисним доповненням в менеджменті "самовивчаючої" організації в аспекті вивчення та використання потенціалу персоналу в схильності до ризику.

Отже, для реалізації обраної стратегії з певним рівнем ризику працівникам підприємства потрібно створити відповідні умови (табл. 25). Наприклад, для реалізації активної стратегії у формуванні зовнішніх обмежень доцільно робочі команди створювати переважно з працівників, схильних до ризику. Такі працівники активно створюють нові сегменти ринку, люблять корпоративні інтереси, укладають угоди про перехрещення директорату тощо. Аналіз літератури, присвяченої проблемі впливу психологічних особливостей на прийняття управлінських рішень, наукових праць, які досліджували прийняття управлінських рішень з урахуванням економічного ризику, а також дослідження схильності працівників до ризику під час виконання управлінських функцій в організаціях, дали змогу сформулювати певні рекомендації щодо формування системи менеджменту, зокрема мотиваційну систему для працівників за ознакою схильності до ризику.

Таблиця 25

**Рекомендації щодо формування стратегічного менеджменту на засадах R-теорії мотивації**

Елементи системи управління	Схильні до ризику	Нейтральні до ризику	Не схильні до ризику

Стиль керівництва	Здатні до самоуправління, демократичний стиль керівництва	Приймають відповідальність у разі адекватної винагороди за відповідальну роботу	Авторитарний з формуванням чітких керівних вказівок
Роль економічного ризику	Одна з основних потреб	Потреба, коли рівень ризику незначний, і загроза, коли рівень високий	Загроза, коли рівень ризику вищий за мінімальний
Мотивація	Прагнуть до задоволення комплексу потреб	Вища заробітна плата стимулює трудові зусилля	Прагнуть забезпечення безпеки та матеріальних стимулів
Матеріальне стимулювання	Акцент на ефективності, визнанні внеску	Акцент на ефективності, стабільності	Стабільність, узгодженість ставок
Планування та контролювання	Гнучкі планові показники та контроль основних критеріїв	Допустимі відхилення в планових показниках та чіткі контрольні критерії	Жорсткі та чіткі планові та контрольні показники
Організування кар'єрного зростання	Забезпечувати сприятливі можливості для розвитку працівника	Забезпечувати покрокове просування ієрархічними рівнями управління	Не встановлювати довгострокових цілей та стратегій службового просування
Прийняття управлінських рішень	Давати свободу працівникові на укладання угод та залучати до прийняття управлінських рішень	Давати відчуття підлеглому його важливість та значимість під час прийняття рішень	Залучати до прийняття рішень та не очікувати творчості та креативності
Методи менеджменту	Здебільшого економічні та соціально-психологічні	Поєднання економічних, соціально-психологічних та адміністративних	Переважно адміністративні та економічні
Форми влади	Влада винагороди та інформаційна влада	Дисциплінарна влада, експертна влада та еталонна влада	Влада примусу

Для більшості підприємств необхідні усі три категорії працівників. Оскільки працівники, не схильні до ризику, ретельно виконуватимуть рутинну роботу та уважно контролюватимуть роботу працівників, схильних до ризику. Також цю проблему можна вирішити в такий спосіб, що керівником підрозділу варто обирати людину з числа схильних до ризику, а його першим заступником тоді має бути не схильний до ризику. Співіснування двох взаємно суперечливих сторін, їх боротьба і їх злиття в нову категорію, - зазначав К. Маркс, - становлять суть діалектичного руху. Тобто існування різних категорій працівників забезпечить розвиток підприємства, за вмілого керівництва, особливо в сфері конфліктології. Оскільки таке співіснування забезпечить появу нових ідей, пропозицій, тобто стане основою інноваційного підходу у розвитку підприємства за оптимального рівня ризику у сформованих цілях та стратегіях.

Формування складу команд з числа схильних і не схильних до ризику людей дасть змогу збалансувати управлінські рішення на основі прийняття оптимального рівня економічного ризику. Забезпеченість підприємств у працівниках з різною схильністю до ризику залежить насамперед від поставлених цілей та сформованих стратегій, а також змінюватиметься в часі через зміни внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

Для формування команд та підрозділів, які займаються перевіркою, контролем, моніторингом та аудитом, потрібно добирати працівників з числа не схильних до ризику. Оскільки така праця є рутинною та мало ризикованою, але водночас присутня можливість отримання хабара. Працівник, не схильний до ризику, за умови адекватного матеріального

стимулювання відмовиться від хабара, оскільки це зумовить задоволення потреби безпеки, захищеності. Працівники, котрі схильні до ризику, візьмуть хабар швидше за інших рівних умов. Тому, коли сьогодні постала проблема формування органів державного контролю та перевірки, а також здійснюється боротьба з викоріненням хабарництва та корупції, доцільно формувати склади виконавців у цих службах з людей, котрі не схильні чи індиферентні до ризику. Також доцільно керівникам, схильним до ризику, добирати секретарів, референтів та помічників, котрі є не схильними до ризику. Хоча в таких командах та групах можуть виникати конфлікти, однак такі конфлікти здебільшого приносять функціональні результати. Як правило, припустившись помилки, схильний до ризику працівник намагатиметься збільшити вартість рішення. За таких умов виникне проблема несумісності інтересів власників, акціонерів підприємства і його персоналу. Вона виявляється в тому, що управлінці прагнуть приймати рішення зі значним рівнем ризику, які можуть принести надприбутки підприємству і, відповідно, значний відсоток у вигляді заробітної плати менеджера. Проте значний рівень ризику загрожує збитками. Як наслідок, коли є збитки, менеджери все одно отримують постійну частину зарплати, фактично нічим не ризикуючи, на відміну від акціонерів, які зазнають збитків. У таких ситуаціях менеджери схильні розглядати самих себе як таких, котрі володіють імунітетом від усіх ризиків. Подібно до водія авто, котрий їздить швидко, порушуючи правила і не потрапляючи в аварію, та котрий починає вірити, що він має імунітет, водночас вважаючи, що аварії, про як і пишуть у газетах, трапляються з іншими. Президент однієї із найбільших телекомунікаційних компаній отримав в повному обсязі винагороду за рік, протягом якого курс акцій знизився на 70%. За твердженням комісії з питань оплати праці він виконав усі поставлені операційні завдання та цілі. Так само, за висновками експертів, однією з головних причин банкрутства компанії "Енрон" була надто висока схильність менеджерів до ризику та відсутність ефективного контролю за діями менеджерів, схильних до ризику.

Тому необхідно розробити систему, яка б стимулювала прийняття рішень, пов'язаних з оптимальним та обґрунтованим рівнем ризику. Для цього, враховуючи світовий досвід вирішення подібних конфліктів, потрібно частину власності передати менеджменту та персоналу підприємства. Можна це здійснювати декількома способами. Однак найпоширенішими є опціонні схеми, які активно застосовують *Microsoft Corporation*, російські підприємства Лукойл, Тат-нефть, Юкос. Як відомо, фондові опціони дають право на купівлю акцій підприємства за визначеної ціни протягом фіксованого періоду. Якщо підприємство не є акціонерним товариством, тоді можна встановити бонуси до економічної доданої вартості організації.

Також для працівників, схильних до ризику, небезпечними є завдання структуровані так, що результати відчутні та видимі в кінці тривалого проміжку часу. Людям, схильним до ризику, часто не вистачає терпіння та наполегливості працювати без результатів протягом тривалого періоду. Тому доцільно до таких завдань та цілей залучати працівників, нейтральних або несхильних до ризику, або розмежовувати на окремі етапи довгострокові завдання і на кожному із таких етапів оцінювати та відзначати отримані результати. Крім того окремі експерименти вказують на те, що навіть добре проінформовані непрофесіонали мають труднощі, приймаючи рішення з ризиком, тому існує спокуса зробити висновок, що молодих працівників, схильних до ризику, потрібно відсторонити від оцінювання і прийняття рішень з високим рівнем ризику на підприємстві через відсутність практичного досвіду. Однак такий принцип буде неефективним з погляду виробничо-господарської діяльності. По-перше, як показують практичні експерименти з непрофесіоналами, котрі схильні до ризику, вони в багатьох ситуаціях достатньо добре виконують поставлені ризиковані завдання, при цьому пропонуючи новий принцип, підхід у вирішенні. Крім того, як уже зазначалося, потенціал цього працівника (непрофесіонала) не використовуватиметься, та й потреба в ризику буде незадоволеною. Тому варто порекомендувати під час приймання на роботу працівників

з'ясувати потребу у ризику і зважити на те, чи ця потреба може бути задоволена існуючою системою мотивації на підприємстві. Якщо ж ні, то краще відмовитись від такого працівника, незважаючи на його знання та практичні навички, які необхідні підприємству. Оскільки такий працівник в недалекому майбутньому змінить місце праці, шукаючи задоволення потреби ризику.

Під час визначення оптимального ступеня ризику для підприємства постає інша проблема. А саме, схильність до ризиків, яка відображена у обраній організацією стратегії, може різнитися. Для встановлення чітких стандартів (обмежень) щодо ризиків потрібно визначити схильність до ризику інших зацікавлених груп, насамперед - акціонерів, оскільки успішність досягнення їхніх інтересів та цілей безпосередньо пов'язана із готовністю організації ризикувати. Виявляється, що рівень ризикованості стратегій та цілей організацій залежить від масштабів зростання підприємства, вибору стратегічних інструментів, оцінювання впливу інноваційної складової в системі менеджменту тощо.

Крім цілей, обраної стратегії, країни та галузі діяльності підприємства на формування персоналу з працівників різної схильності до ризику вагомий вплив матиме фаза розвитку ринку, життєвий цикл підприємства та продуктів підприємства. Для фаз впровадження та розвитку необхідна більша кількість працівників, схильних та нейтральних до ризику, ніж для фаз зрілості та спаду. Відповідно і структура виплат повинна змінюватись залежно від фаз розвитку ринку, життєвого циклу продукту та підприємства.

Будь-якому управлінському рішенню властивий певний рівень ризику (рис. 21). Тобто як можна побачити на рис. 21, щоб отримати результуючий показник величиною  $Q_1$ , необхідно прийняти рішення зі ступенем ризику, який дорівнює  $R_1$ . На рис. 21 зображені управлінські рішення із різними рівнями ризику та відповідними результуючими показниками. Управлінських рішень без ризику не існує. Ризик можливо мінімізувати за допомогою методів зниження. Однак ліквідація ризику призведе до ліквідації ще не прийнятого рішення. Для кожної із груп працівників доцільно вивести оптимальний рівень ризику. Оскільки кожному людину приваблює ризик, однак його оптимальний рівень для конкретного індивідуума істотно відрізняється. Якщо рівень ризику є нижчим за потребу працівника, то рішення прийматиметься безініціативно, сам працівник відчуватиме нудьгу, а підприємство не використовуватиме при цьому весь потенціал працівника. І навпаки, коли рівень ризику буде вищий за потребу працівника, то виникне відчуття загрози, стресу, тривоги, і як наслідок прийняте рішення може спричинити втрати для підприємства. Відповідність схильності до ризику працівника і рівня ризику поставлених завдань дасть змогу повністю розчинитися в предметі діяльності, цілком сконцентрувати увагу на власній праці, виконувати її навіть на дозвіллі і відчувати при цьому своєрідний стан радості, натхнення, захоплення від самої діяльності. Цей стан називається потоком або "flow-ефектом".

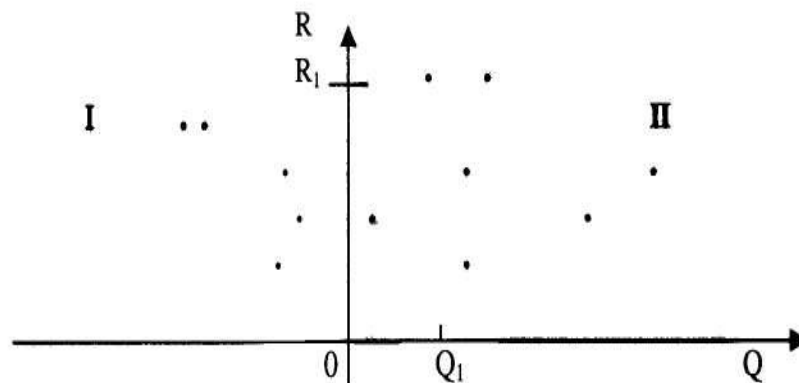


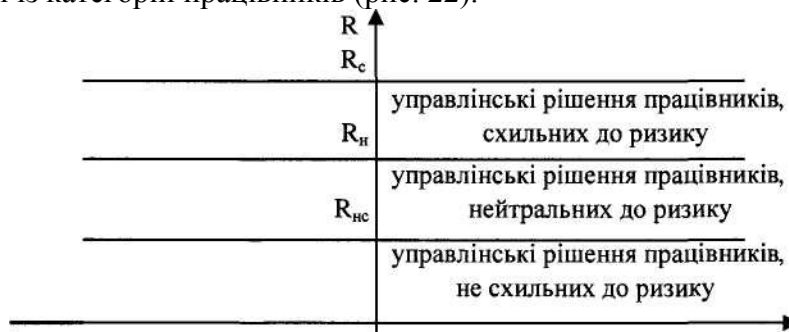
Рис. 21. Рівень ризику та обсяг очікуваних результатів під час прийняття управлінських рішень

При цьому відомо, що результати діяльності підприємства, виражені в отриманому доході, прибутку, обсязі реалізованої продукції тощо, безпосередньо залежать від рівня ризику. Як правило вищий прибуток можна отримати лише за умови прийняття та реалізації управлінського рішення з більшим рівнем ризику. Прибутковість і ризик знаходяться у прямій залежності, тобто зі зростанням прибутків збільшується ризик. Отже, ці категорії є діалектично протилежними, для максимізації прибутку організації необхідно працювати в умовах високого рівня ризику. Не ризикуючи, компанія не має жодного шансу отримати дохід.

Тобто завищувати або занижувати цільові показники недоцільно для підприємства. У разі завищення показників менеджмент орієнтуватиметься на авантюрні показники з високим рівнем ризику. Це призведе до відмови від економічно вигідних рішень та підвищить рівень ризику. Небажаним є і зниження рівня показників. Це передбачає прийняття управлінських рішень із ризиком невикористаних можливостей, а отже, із нижчими результатами.

Також потрібно зауважити, що на рис. 21 праворуч (друга половина) розміщені рішення, прийняття яких принесе позитивні результати для підприємства, а ліворуч (перша половина) помилкові рішення, які принесуть збитки підприємству.

Отже, згідно з пропонованою теорією мотивації потрібно визначити, які рішення може ефективно приймати кожна із встановлених груп працівників, розподілити набори рішень за рівнем економічного ризику. Тобто схильні до ризику працівники прийматимуть рішення із ризиком, вищим за середній рівень для конкретного підприємства, нейтральні до ризику - вищим за мінімальний рівень і нижчим за середній, не схильні - із мінімальним рівнем ризику. Одночасно потрібно встановити максимальну межу ризику, враховуючи стратегію підприємства та межі під час прийняття управлінських рішень працівниками залежно від схильності до ризику. Внаслідок цього утворяться зони відповідальності з чітко фіксованими межами, тобто рівнем ризику для кожної із категорій працівників (рис. 22).



**Рис 22. Межі прийняття управлінських рішень менеджерами організації, поділені за схильністю до ризику**

Для визначення оптимального рівня ризику для кожної посади варто врахувати рівень ризику країни, галузевий ризик та рівень ризику підприємства (аналіз цілей та стратегій підприємства).

Схильність до ризику можна виявити за допомогою соціометричних процедур, методом активного експерименту, створенням проблемних ситуацій, соціологічними та соціально-психологічними методами. Так, наприклад, існує розроблена психологами система тестів. Крім того, під час тренінгів для організацій розробили декілька ігор з метою виявлення у працівників схильності до ризику та вироблення навиків у формуванні стратегій із оптимальним рівнем ризику для підприємства (додаток 2). Однак керівництву підприємства остаточні рішення потрібно приймати за практичними справами та результатами. Цілком можлива ситуація, що працівники сформуєть імідж, протилежний до дійсного (не схильні до ризику працівники з метою отримання більших повноважень створять образ схильних до ризику), тобто навмисно намагатимуться ввести в оману під час ідентифікації схильності людини до ризику. Також виникали ситуації, коли

працівники стверджували і відверто вірили, що вони приймуть в певних ситуаціях відповідне рішення, однак діяли на практиці зовсім по-іншому. Тому, поділивши працівників на категорії за допомогою тестів та ігор, потрібно встановити випробувальний термін на обраній посаді, протягом якого моніторити їхню схильність з врахуванням ризику під час виробничо-господарської діяльності.

Враховуючи запропоновані тести, ігри та практичну діяльність, чітко можемо визначити існуючі межі для категорій працівників та відповідність посаді, тобто  $R_c$  - максимальний рівень ризику для працівників, не схильних до ризику,  $R_n$  - максимальний рівень ризику для працівників, нейтральних до ризику,  $R_{nc}$  - максимальний рівень ризику для працівників, схильних до ризику.

Кожному працівнику потрібно чітко показати зв'язок між рішеннями з економічним ризиком, які він приймає, та результуючими показниками діяльності всієї організації. Отже, приймаючи ризиковані рішення, у працівника виникатиме відчуття причетності до ефективності діяльності організації. Також варто зважати на те, що межа між автономією та взаємозалежністю працівника є розмитою; досить часто ціль визначена не чітко, часто приблизно, і тому працівник бере на себе відповідальність уточнити ціль.

Відповідно працівників, схильних до ризику, необхідно забезпечити пріоритетним стимулюванням (вища заробітна плата, вищий соціальний престиж тощо). Однак система економічних стимулів повинна бути добре продумана і узгоджена із короткостроковими та довгостроковими цілями підприємства. Знамените висловлювання Херцберга, що, "люди будуть тягати з вогню гарячі каштани", тобто робитимуть все, якщо їм запропонують гроші, є лише частково правильним.

Оскільки аналіз застосування економічних стимулів вказує на те, що схильні до ризику менеджери, котрі отримали посаду із високим ступенем ризику та їм делеговані відповідні повноваження, прийматимуть ризиковані рішення без належних матеріальних стимулів, особливо під час відчуття перспективи зростання. Якщо така винагорода за прийняття ризикованих рішень була очікувана або усно обумовлена, то невиплата винагороди призведе до зниження продуктивності працівника. З іншого боку, потрібно врахувати систематичність в очікуваннях працівника, схильного до ризику, тобто якщо винагорода виплачена за прийняття ризикованих рішень, то наступного разу менеджер без винагороди, як правило, не матиме бажання виконувати поставлені завдання, які є ідентичними або схожими до попередніх завдань. А працівникові, не схильному до ризику, необхідно буде заплатити більше грошей для того, щоб "кинутись знову у вогонь за гарячими каштанами".

Прикладна реалізація запропонованої теорії мотивації передбачає застосування крім матеріальних стимулів також соціальних та моральних (рис. 24). Для досягнення ефективних результатів їх потрібно поєднувати.



Рис. 24. Стимули R-теорії мотивації

Характеристика основних елементів K-теорії мотивації наведена в табл. 26.  
Таблиця 26

Елементи ефективної системи мотивації	Характеристика елементів
Задоволення потреби ризику та потреби безпеки	Підбір відповідних посад кожній категорії працівників
Заробітна плата	Вона фіксована та не пов'язана з діяльністю підприємства, а залежить насамперед від попиту та пропозиції на ринку праці
Премії та бонуси	Залежать від результативності прийняття управлінських рішень з рівнем економічного ризику
Довгострокові програми мотивації	Передання права власності, участь у прибутках, доходах, акціонерному капіталі

### 7.3. Механізми реалізації K-теорії мотивації

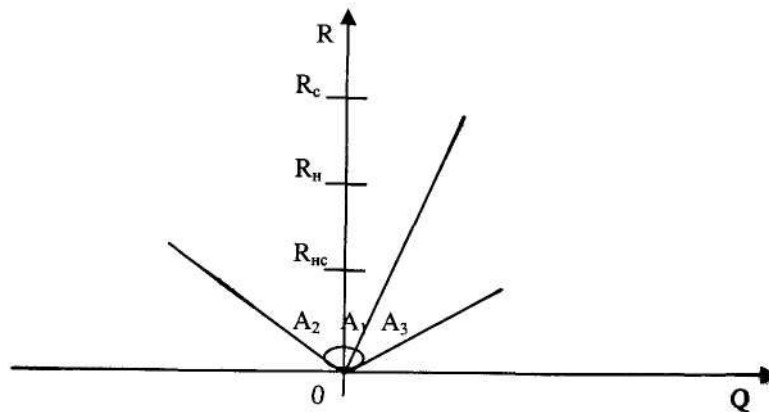
Більшість теорій мотивації не доведено до механізмів реалізації. У кожній із них розкритий лише ідеологічний бік мотивації. Тому ми поставили завдання розробити механізм застосування R-теорії мотивації.

Заробітна плата встановлюється, враховуючи попит та пропозицію на ринку праці. Однак якщо підприємство має намір підвищувати ефективність, підсилювати гнучкість роботи власної системи менеджменту, забезпечити конкурентні переваги працівникам і широкий діапазон реалізації навиків працівників, стають очевидними недоліки традиційних структур виплат. Структура виплат повинна варіюватися в широкому діапазоні залежно від внеску працівника у ефективність діяльності підприємства. Розміри премій та бонусів підприємству доцільно встановлювати самостійно, при цьому можна скористатись запропонованою формулою, яка відображатиме функціональну залежність

$$C_1 = f\left(\sum_{i=1}^k A_i\right),$$

де  $C$  - комісійна ставка за прийняття управлінських рішень із ступенем економічного ризику;  $A_i$  - кут між результативними показниками, отриманими внаслідок прийняття управлінського рішення, та рівнем ризику;  $i$  - управлінське рішення;  $k$  - кількість управлінських рішень, прийнятих за обраний період.

Для наочності потрібно показати кут  $A$ , на рис. 25. Кут визначається між відрізком, проведеним від початку відліку до точки, яка відображає управлінське рішення з рівнем ризику та величиною результуючого показника. Потрібно зауважити, що кут може набувати як від'ємного (II чверть), так і додатного значення (I чверть). Якщо кут має додатне значення, отже, прийняте управлінське рішення зумовило позитивні результати (прибутки, дивіденди, додаткових покупців тощо). Якщо значення кута від'ємне, отже, рішення, яке прийняте, призвело до збитків на підприємстві. Далі потрібно підсумувати усі значення кутів, тобто результати прийнятих управлінських рішень протягом оцінювального періоду. Якщо отримане значення буде позитивним, то працівнику нараховують премію, якщо негативне, то до нього можна застосувати санкції (штрафи, стягнення, догани тощо), однак зваживши на всі обставини прийнятих ним управлінських рішень.



*Рис. 25. Взаємозалежність між ризиком та результатами прийняття рішень на підприємствах*

Тобто в нашому випадку кут відображатиме обсяг позитивних чи негативних результатів за певного рівня ризику, при якому прийнято управлінське рішення.

Проблеми трудомісткості, які можуть виникнути у разі застосування такого методу нарахування заробітної плати, можна вирішити за допомогою застосування комп'ютерної техніки під час розрахунків.

Для ефективної мотивації працівників за допомогою матеріального забезпечення працівникам доцільно доплачувати премії та бонуси відповідно до формули (1), а розмір премій можна визначити у такий спосіб. Кожна доплата має бути з певним ваговим коефіцієнтом. Тобто є рішення обов'язкові для прийняття, однак рівень ризику є невисоким. В сумі всі вагові коефіцієнти повинні дорівнювати 1. Для отримання розміру доплати за прийняття рішень із ступенем економічного ризику можна скористатись сформованими матрицями або логістичною кривою. Пропонуємо будувати дві матриці: перша для визначення коефіцієнтів, які використовуватимуть для доплати або стягнення внаслідок прийняття ризикованих рішень, що призвели до збитків; друга - для визначення коефіцієнтів, які використовуватимуть для доплати внаслідок прийняття ризикованих рішень, що дало змогу отримати позитивні результати (рис. 26).



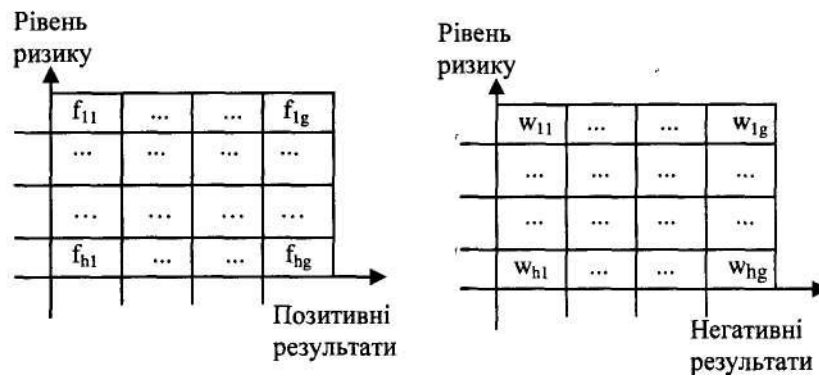


Рис 26. Матриця коефіцієнтів доплати та матриця коефіцієнтів стягнення

Матриця 1 розроблена для знаходження коефіцієнтів доплати під час прийняття ризикованих рішень, результати яких знаходяться в площині П на рис. 22. Найбільший коефіцієнт в матриці  $f_{1g}$ , оскільки внаслідок прийняття рішення з високим ступенем економічного ризику, отримані максимальні позитивні результати. Найнижчий відповідно  $f_{h1}$ , оскільки за мінімального рівня економічного ризику отримані незначні позитивні результати. Матриця 2 розроблена для отримання коефіцієнтів доплати під час прийняття ризикованих рішень, результати яких знаходяться в площині І на рис. 22. Ці коефіцієнти можуть знижувати заробітну плату або мінімально збільшувати її (з метою заохочення в майбутньому приймати ризик), оскільки внаслідок прийняття управлінського рішення отримано негативні результати (збитки).

Недоліком матриць є те, що існує певний рівень суб'єктивності під час визначення конкретної доплати працівникові за прийняття управлінських рішень з ступенем ризику. Тому краще скористатись кривими зростання. Оскільки криві зростання адекватно описують різні тенденції економічних явищ, процесів тощо. У нашому випадку доцільно знайти параметри двох кривих зростання. Перша відобразить залежність між негативними результатами та санкціями, друга крива відобразить залежність між позитивними результатами прийняття ризикованих рішень та доплатами.

Параметри кривих зростання можна розрахувати простими методами, не використовуючи нелінійних методів. До числа спрощених методів належить, наприклад, метод трьох точок. Метод трьох точок є зручною та достатньою процедурою. Знаходячи параметри першої експоненційної модифікованої кривої, візьмемо до уваги, що знаємо максимальний розмір стягнення у разі отримання негативних результатів (дорівнює -40 % за рішенням експертної комісії), відсутність стягнення у разі реалізації ризикованих рішень та отримання нульового результату (відсутність збитків та прибутків). Для другої експоненційної модифікованої кривої знаємо максимальний розмір доплати (становить 30 % за рішенням експертної комісії), а також відсутність доплати у разі реалізації ризикованих рішень та отримання нульового результату (відсутність збитків та прибутків).

Припустимо, що функція має вигляд експоненційної модифікованої кривої:

$$y = \alpha \beta^x + \gamma. \quad (2)$$

Експоненційну модифіковану криву, або, як її частіше називають, модифіковану експоненту, використовують для описування економічних процесів, які обмежені знизу.

Алгоритм методу трьох точок складається з певних етапів. На першому етапі необхідно розділити дані на три підмножини І, II, III, однакові за кількістю елементів. Значення кута А (рис. 25) коливається від  $0^\circ$  до  $90^\circ$  для першої кривої зростання, та від  $90^\circ$  до  $180^\circ$  для другої кривої, тому його легко поділити на три підмножини. Для кривої зростання, що описує зв'язок між стягненнями та негативними результатами, необхідно зарахувати в першу підмножину елементи, які досягають значень від  $0^\circ$  до  $30^\circ$ , в другу - елементи із значеннями від  $31^\circ$  до  $60^\circ$ , до третьої підмножини - елементи із значеннями

від 61 до 90°. Так само знаходимо значення і для другої кривої зростання. Як можна зауважити, перша підмножина є найбільшою, що не суперечить алгоритму методу трьох точок.

На другому етапі необхідно обчислити значення медіан у трьох підмножинах. Однак нас цікавлять також крайні точки кривої. Тому в кривих візьмемо відомі нам крайні точки та медіану для другої підмножини.

Крива зростання I: Точка в першій підмножині має значення - за  $A=0^\circ$  рівень стягнення становитиме  $w=40\%$ , для другої підмножини  $A=45^\circ$ , і, на думку експертів, адекватний рівень стягнення дорівнює  $w=30\%$ . У третій підмножині  $A=90^\circ$ , ставка доплати за результати прийняття ризикованих рішень, як уже зазначали,  $w=0\%$ , оскільки в цій точці будуть відсутні як прибутки, так і збитки.

Крива зростання II: Крайня точка, яка входить в першу підмножину  $A=90^\circ$ , рівень доплати становитиме  $f=0\%$ , оскільки в цій точці будуть відсутні як прибутки, так і збитки; для другої підмножини  $A=135^\circ$ , і, на думку експертів, за такого рівня ризику та отриманих результатів адекватний рівень доплати дорівнює  $f=10\%$ . У третій підмножині  $A=190^\circ$ , максимальний рівень доплати за результати прийняття ризикованих рішень становитиме  $f=30\%$ .

Позначимо знайдені значення відповідно:  $y_1, y_2, y_3$ .

На третьому етапі необхідно розв'язати систему трьох нерівностей (нелінійних) з трьома невідомими:

$$y_I = \alpha \beta^{x_I} + \gamma; \quad (3)$$

$$y_{II} = \alpha \beta^{x_{II}} + \gamma; \quad (4)$$

$$y_{III} = \alpha \beta^{x_{III}} + \gamma. \quad (5)$$

Внаслідок математичних перетворень, отримаємо

$$\ln(\beta) = \frac{1}{\Delta} \ln \left( \frac{y_{III} - y_{II}}{y_{II} - y_I} \right), \quad (6)$$

$$\Delta = x_{III} - x_{II} = x_{II} - x_I. \quad (7)$$

Підставивши відповідні значення, отримаємо, що  $B = 1,024714$ . Визначивши  $B$ , знаходимо  $a, y$  за формулами, наведеними в праці. Так  $a = -5, a y = 45$ . Отже, функція набуде вигляду (рис. 27):

$$y = -5 \cdot 1,024714^x + 45. \quad (8)$$

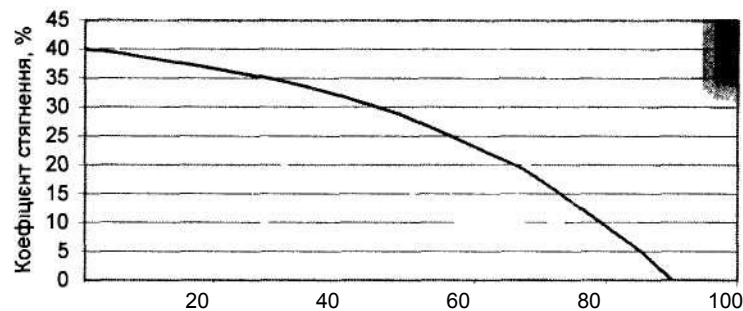


Рис 27. Залежність між значенням кута  $A$  та коефіцієнтом стягнення

Для другої кривої зростання отримаємо такі значення:  $B = 1,015523, a = 0,125, a$

$y = 89,875$ . А функція набуде вигляду (рис. 28):

$$y = 0,125 \cdot 1,015523^x + 89,875. \quad (9)$$

Отримана нами модифікована експонента спочатку повільно, а потім швидко зростатиме, оскільки  $B > 1$ . Ці криві обмежені знизу прямою  $x = y$ .

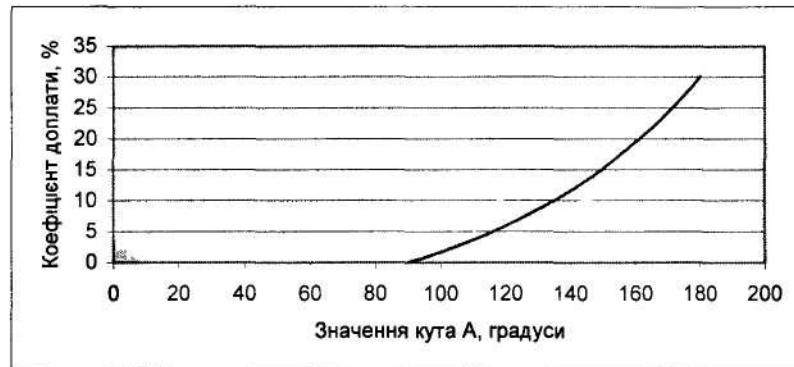


Рис 28. Залежність між значенням кута А та коефіцієнтом доплати

Наведений механізм розроблення системи оплати праці з урахуванням преміювання за прийняття рішень із різним ступенем ризику та одержаними результатами дасть змогу об'єктивно будувати систему матеріального стимулювання в організаціях. Дослідження та опитування, які проводили на теренах України, свідчать, що система оплати праці на підприємствах є недосконалою (53 % опитаних повідомили, що оплата праці в їхніх компаніях здійснюється суб'єктивно).

Застосування запропонованої теорії мотивації дасть можливість інтегрувати інтереси менеджменту працівників та акціонерів. Оскільки рівень задоволення потреб та оплата праці залежать від результатів діяльності всього підприємства. Як відомо, між менеджером та підприємцем є відмінності. Головна із них полягає в тому, що підприємець схильний до ризику, що проявляється в постійному пошуку нових ідей, можливостей тощо. Розроблена мотиваційна теорія дасть можливість менеджерів, схильних до ризику, за характерними особливостями наблизити до підприємців. Тобто менеджер такого підприємства відзначатиметься прагматизмом і раціональністю управлінця та володітиме підприємницьким запалом та інтуїцією.

R-теорію можна використовувати самостійно, однак для комплексної оцінювання потреб працівника її варто поєднувати із застосуванням уже відомих теорій мотивацій.

Особистість є складною, з багатьма потребами та цілями, а отже, доцільно комплексно застосовувати в сьогоdnішніх умовах

комплексно теорії мотивації. І саме K-теорію доцільно використовувати у комбінації з іншими теоріями, особливо відбираючи працівників в окремі галузі, на деякі підприємства, підрозділи, посади. Значної актуальності набуває R-теорія за умов змін в організації з метою зниження ступеня опору. Оскільки, як зазначає І. Ансофф зміни породжують ризику, а отже, для їхнього проведення потрібно чітко розмежувати працівників, котрі підтримують зміни, а хто стане на перепоні. Формування команди з працівників, схильних до ризику, та адекватна мотивація стане основою успішної реалізації проектів, пов'язаних із змінами.

Особливо актуальною є ця теорія під час створення в організації управління підприємницькими підрозділами. Як зазначає Віссема, такий тип управлінських структур базується на формуванні нової корпоративної культури. Самі менеджери новостворених підрозділів повинні бути людьми, схильними до ризику, мати менталітет підприємця. Тому на керівні посади в нових підрозділах головними претендентами будуть менеджери, схильні до ризику.

Практичне застосування цієї теорії дасть змогу правильно виявляти потреби працівників, ефективно мотивувати та регулювати процеси мотивації відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.



## Тема 8. СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛЬ

Ефективне управління організацією за ринкових умов, якому притаманний високий ступінь невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища, вимагає проведення більшої за обсягом планової роботи, а отже, і контрольної, ніж за планової економіки. Зміни у зв'язку із реалізацією стратегії ускладнюють систему контролювання і змушують позбуватися шаблонних та універсально фіксованих процедур контролю.

Система контролювання має низку цілей та завдань, наприклад, виявлення та моніторинг можливих відхилень (розривів) у діяльності підприємства, аналіз причин появи відхилень, встановлення нормативних розмірів відхилень, прогнозування впливу відхилень на основні планові виробничо-господарські діяльності підприємства тощо. Тільки усвідомивши стратегію, а також врахувавши напрями розвитку, можна розробляти програми ризик-менеджменту та контролю.

Зі зміною зовнішнього середовища виникають нові ризики, які потрібно виявити під час аналізу зовнішнього середовища. Проранжовані за ступенем впливу на підприємство ризики формують цілі та стратегії. Внаслідок цього можуть змінитися не тільки стандарти та процедури, а й сама система контролювання. Недотримання такої схеми призведе до неадекватної системи планування та контролювання, тобто підприємство намагатиметься досягти застарілих цілей та вирішувати неактуальні завдання. Безперечно, змін потребують і організаційна структура управління, і система мотивації, і інші елементи менеджменту.

На підприємствах під час формування системи контролювання потрібно врахувати особливості організаційної структури, сферу діяльності та розміри підприємства. Підрозділ внутрішнього контролю повинен розробити методичку з організації перевірок (систематичних та цільових), із визначення достатності спеціальних вибірок, складання перевірових таблиць та відомостей тощо. Крім того, необхідно розробити спеціальні показники оцінювання ефективності внутрішнього контролю як у межах комплексних і окремих перевірок, так і загальних показників діяльності підрозділу. Загальною для всіх підрозділів є необхідність застосування сучасних автоматизованих інформаційно-аналітичних систем та комплексів, які дають змогу здійснити всебічний аналіз економічного ризику та значно спростити саму систему контролювання. За умов ризику система контролювання основну увагу повинна зосередити на сферах із найбільшим споживанням ресурсів, а відповідно з найбільшим ризиком невимушених помилок та зловживань.

Очевидно, що система контролювання є одним з основних Елементів управління підприємств за умов мінливості зовнішнього середовища, важливим фактором управлінського впливу. Тому доцільно розглянути відповідність систем контролювання, якими користуються більшість вітчизняних підприємств, сучасним вимогам економіки.

Відомо, що система контролювання складається та реалізується через такі етапи: 1) розроблення стандартів та критеріїв; 2) визначення реальних результатів та порівняння з прийнятими стандартами; 3) здійснення необхідних коригуючих дій та заходів. Реалізація цих етапів детально описана вітчизняними та зарубіжними науковцями. Тому залишається вказати лише на недоліки, яких практично неможливо уникнути або усунення яких призведе до економічної неефективності самого контролю. До можливих недоліків системи контролювання належать такі явища:

1. Систему критеріїв та стандартів, а також саму процедуру формують на наявній інформації, на усьому досвіді менеджерів підприємства. Однак, як відомо, в ситуації ризику значну увагу варто приділяти творчим, нетрадиційним підходам до вирішення проблем, зокрема під час побудови та практичного застосування функції контролювання.

2. Стратегічний менеджмент підприємства має бути спрямований на уникнення та зниження загроз, реалізацію можливостей які виникатимуть. Водночас існуюча система контролювання, фактично, гальмуватиме функціонування як стратегічного менеджменту

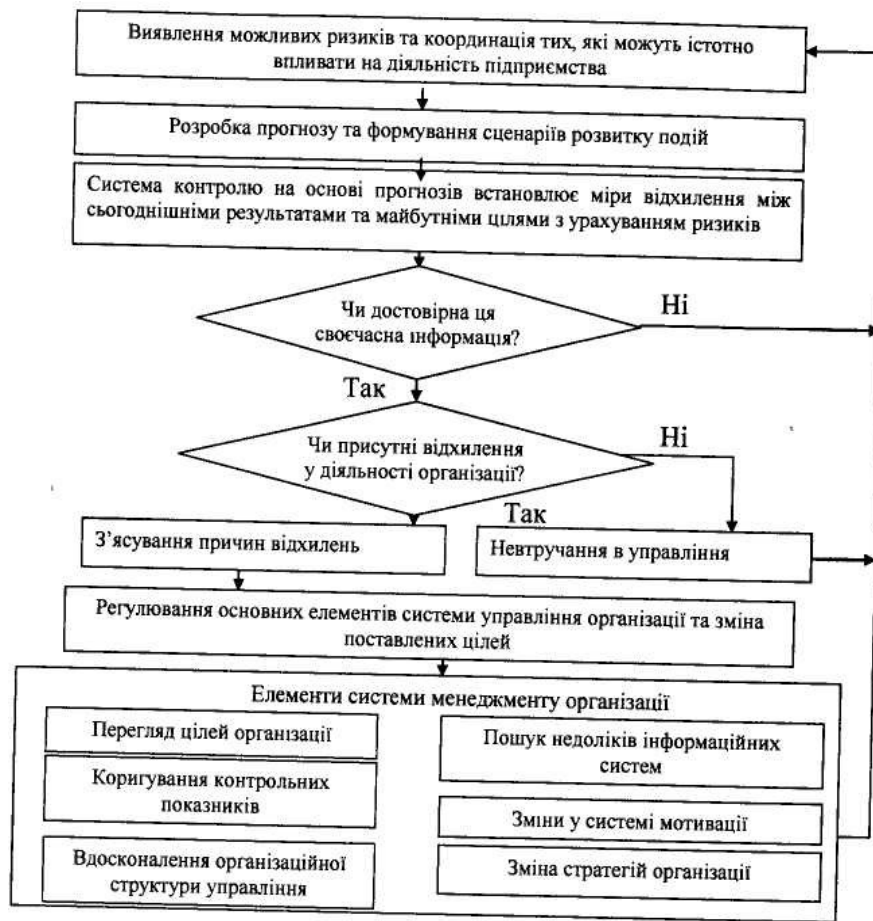
зокрема, так і розвиток підприємства загалом, тобто це може призвести до неузгодженості цілей елементів стратегічного менеджменту та системи контролювання.

3. Виявлені в минулому системою контролювання відхилення у вигляді збитків можуть виявитись настільки значними, що підприємство не матиме можливості їх подолати.

4. Система контролювання вітчизняних підприємств може спричинити негативні емоції у виконавців, оскільки вона пов'язана насамперед з певними обмеженнями. Внаслідок цього, як правило, втрачається ініціатива та самостійність у прийнятті рішень.

Отже, перелічені вище основні недоліки існуючих систем контролювання можна звести до відсутності їхнього спрямування на уникнення майбутніх можливих відхилень та порушень у діяльності підприємства. Орієнтація усіх елементів стратегічного управління, зокрема контролю, на майбутні результати допомагає ефективно використати шанси та можливості, які створює вітчизняний ринок. Такі, системи контролювання активно використовують в практиці іноземних підприємств. У науковій літературі наводять дві системи контролювання, які так чи інакше дають змогу уникнути майбутніх розривів та відхилень, а саме: випереджувальну та підприємницьку, при цьому кращі характеристики за умов невизначеності проявляє остання. Однак ще не досліджено, як ця система контролювання взаємодіє з іншими важливими елементами менеджменту, насамперед за умов швидкої зміни зовнішнього середовища.

На думку авторів, потрібно скористатись елементами та принципами розроблення та реалізації системи підприємницького контролювання, а також забезпечити підтримку з боку інших елементів менеджменту. Як уже зазначалось, необхідно узгодити цілі ризик-менеджменту та системи планування. Крім того, дуже важливо підібрати відповідну організаційну структуру управління. Як зазначено, в умовах ризику найкращі характеристики мають адаптивні організаційні структури управління. Тобто ті, які забезпечують добру вертикальну та горизонтальну координацію, а також можливість участі та підтримки з боку всіх рівнів управління. Також необхідно сформувати ефективну інформаційну систему з урахуванням економічного ризику, оскільки ця система контролювання потребує великої кількості своєчасної інформації. Тому пропонувану модель контролювання потрібно розглядати у взаємодії з іншими основними елементами менеджменту підприємства (рис. 29).



*Рис. 29. Модель контролювання в системі стратегічного менеджменту підприємства з урахуванням економічних ризиків*

Послідовність кроків, яка відповідає зображеній на рисунку 29 моделі, дасть змогу підприємству ефективно використовувати процедури контролю, а отже, звести до мінімуму помилки у майбутньому. Саме основною перевагою такої системи контролювання є те, що вона спрямована на досягнення майбутніх результатів, тобто основним завданням цього контролю є не виправлення помилок минулих періодів, а застосування заходів, спрямованих на уникнення майбутніх відхилень. Отже, система цілей повинна бути гнучкою, як й інші основні елементи менеджменту. Основною функцією такої системи контролювання повинна стати превентивна, а лише потім - оперативна, комунікативна, інформативна та захисна. Отже, пропонується система контролювання у взаємодії з іншими елементами менеджменту підприємства працюватиме так:

1. Аналізують та виявляють можливі ризики, які спричиняють відхилення у діяльності підприємства. Насамперед, визначають всі можливі ризики, а згодом за допомогою якісного та кількісного оцінювання добирають для подальшого аналізу лише найістотніші з них. Паралельно здійснюється пошук та оцінювання ефективних способів зниження виявлених ризиків. Розробляється комплексна програма ризик-менеджменту.

2. Аналізують інші істотні фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ. На підставі поданої інформації формують прогнози та розробляють сценарії можливого розвитку подій, визначають цілі.

3. Системою контролювання реальні результати порівнюють з прогнозованим розвитком подій. Виявляють можливі відхилення у діяльності підприємства. Для прийняття управлінських рішень важливо, щоб інформація була достовірною, своєчасною

та точною, тому на цьому етапі перевіряють отримані дані.

4. З'ясовують причини відхилення та можливості їхньої ліквідації.

5. Завершальний етап полягає у коригуванні основних елементів системи управління підприємства з метою досягнення поставлених цілей та стратегії, або змінюються самі цілі.

Запропонована модель загалом за основними характеристиками, функціями та етапами нагадує систему контролінгу. Проте авторів в такому аспекті цікавить винятково розроблення та застосування функції контролю як елемента системи управління з урахуванням економічного ризику. Проаналізувавши літературу, присвячену системі контролінгу, доходимо висновку, що вона дає змогу забезпечити ефективне управління виробничо-господарськими процесами організації за рахунок координації та інтеграції зусиль різних підрозділів. Система контролінгу базується на реальних умовах ринку, враховує невизначеність, стихійний характер, швидкі зміни тощо. Очевидно, що основою для впровадження контролінгу на підприємстві є розроблення ефективної системи контролювання, планування та ризик-менеджменту.



## **Тема 9. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ НА ЗАСАДАХ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ**

### ***9.1. Суть та значення ризику під час формування та реалізації стратегій організації***

### ***9.2. Види ризиків організації***

### ***9.3. Методи зниження економічних ризиків***

#### ***9.1. Суть та значення ризику під час формування та реалізації стратегій організації***

У науковій економічній літературі є безліч визначень і тлумачень ризику. Термін "ризик" вживають у багатьох суспільно-політичних і природничих науках, кожна з яких надає йому своє тлумачення. Причиною існування великої кількості визначень є багатогранність цього поняття, неоднозначність у проявах і часто несподіваність наслідків. І донині здійснюють теоретичні обґрунтування цього феномену. У зв'язку з цим доцільно розглянути найтипівіші визначення ризику, які трапляються у зарубіжних і вітчизняних наукових публікаціях.

В економічній науці існують дві теорії ризику - класична та неокласична. Основними представниками класичної теорії були Дж. Міль та Н.У. Сеньйор, котрі розглядали ризик як математичне очікування втрат, що можуть виникнути внаслідок прийнятого рішення. Тобто ризик тут визначається як збитки, заподіяні реалізацією певного рішення. Згідно з неокласичною теорією економічного ризику, розробленою в 20-30-х роках ХХ ст. економістами А. Маршалом та А. Пігу, ризик - це ймовірність відхилення від поставлених цілей. Розвиток неокласичної теорії ризику продовжив Дж. М. Кейнс, який вирізняв поняття "схильність до ризику" як специфічну якість підприємця та поняття "добровільний та вимушений ризик". Розвинули теорію ризику у своїх працях американські вчені Дж. фон Нейман та О. Моргенштерн, а також угорські економісти Т. Бачкаї, Д. Гессен. Значний внесок у розвиток теорії та практики ризику забезпечили американські економісти, лауреати Нобелівської премії К. Ерроу, Г. Марковіц, У. Шарп, Дж. Акерлоф, Ф. Найт та інші.

На думку деяких сучасних американських науковців, ризик - ймовірність зазнання збитків та втрат. Своєю чергою деякі автори, а саме білоруські, російські та українські, дають таке визначення: ризик - ймовірність (загроза) втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання прибутків або поява додаткових витрат внаслідок певної виробничої та фінансової діяльності.

Ризик у наведених вище трактуваннях розглядається як явище, що призводить лише до негативних наслідків, тобто ці визначення є односторонніми, хоча відомо, що відхилення може бути і в позитивний бік, що і спонукає менеджерів до прийняття ризикованих рішень. Крім того, існування економічного ризику є причиною народження та функціонування підприємств - страхових компаній, факторингових фірм, консалтингових організацій, венчурних підприємств тощо.

Також результати або наслідки можуть бути нейтральними (нульовими) щодо відношення до суб'єкта ризику. Найчастіше наслідки є нейтральними під час застосування превентивних методів зниження ступеня ризику. Тобто тлумачачи ризик, зазначені науковці підтримують позицію класичної економічної школи. Визначення, за яким ризик призводить до нульових економічних наслідків, наведене в літературі. Згідно з цим визначенням, ризик - це невизначеність в отриманні доходу, який залежить від загального стану економіки, це спосіб дії в ситуації невизначеності. Очевидно, що ризик є багатоаспектним явищем і може безпосередньо впливати на прибутки, доходи, дивіденди

тощо. Тому виникли трактування ризику як економічного явища, реалізація якого спричиняє винятково позитивний економічний ефект. Ризик - великий стимул для отримання додаткового прибутку, специфічного підприємницького доходу.

У деяких наукових джерелах трапляється таке визначення: ризик - діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, під час якої є можливість кількісно та якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату, невдачі і відхилення від мети. Це визначення не зовсім повно відображає поняття ризику, тут також не згадується той факт, що ризик (ризик невикористаних можливостей), як відомо, найчастіше існує в разі бездіяльності. Здебільшого менеджери затримують прийняття рішення за умов невизначеності і, як наслідок, потрапляють у ситуацію ризику. Узагальнення викладених положень дає змогу дійти висновку, що найповніше та найзмістовніше тлумачення міститься в джерелі: економічний ризик - це економічна категорія, що пов'язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору під час виробничо-господарської діяльності. Вона відображає міру (ступінь) відхилення від цілей, бажаного (очікуваного) результату, а також ступінь невдачі з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, прямих та зворотних зв'язків стосовно об'єкта керування.

В економічній літературі існують не тільки різні тлумачення поняття "ризик", а й різні погляди на його природу. Відомі три основні підходи до цієї проблеми: визнається або суб'єктивна, або об'єктивна, або суб'єктивно-об'єктивна природа ризику. Суб'єктивісти стверджують, що вирішальним фактором виникнення ризику є роль особи, котра приймає рішення за умов невизначеності. Прихильники об'єктивної природи ризику вважають, що вирішальним фактором є сама ситуація. Проте в науковій літературі переважає останній підхід. Суб'єктивно-об'єктивна природа ризику визначається тим, що він породжується процесами як суб'єктивного характеру, так і такими, існування яких не залежить від волі та свідомості людей.

Враховуючи суб'єктивно-об'єктивну природу, економічний ризик має значення тільки щодо осіб, котрі приймають позитивне чи негативне рішення, і тільки щодо наявних альтернативних варіантів цих рішень. Саме людський потенціал створює умови, які дають змогу організації загалом сформулювати цілі та плани та зреалізувати їх внаслідок адекватно прийнятих управлінських рішень та подолання ризику (рис. 30).

На підставі аналізу наукових праць, присвячених проблемі природи економічного ризику, можна виокремити такі групи причин суб'єктивно-об'єктивного характеру його виникнення:

1. Причини об'єктивного характеру. Виявляються через зміни у зовнішньому середовищі організації та відсутність детальної інформації. Постійний розвиток світової економіки спричиняє зміни, які є принципово індетермінованими, тобто їх важко передбачити, зробити точний прогноз як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах організації. Зміни в діяльності підприємства потрібно розподілити так:

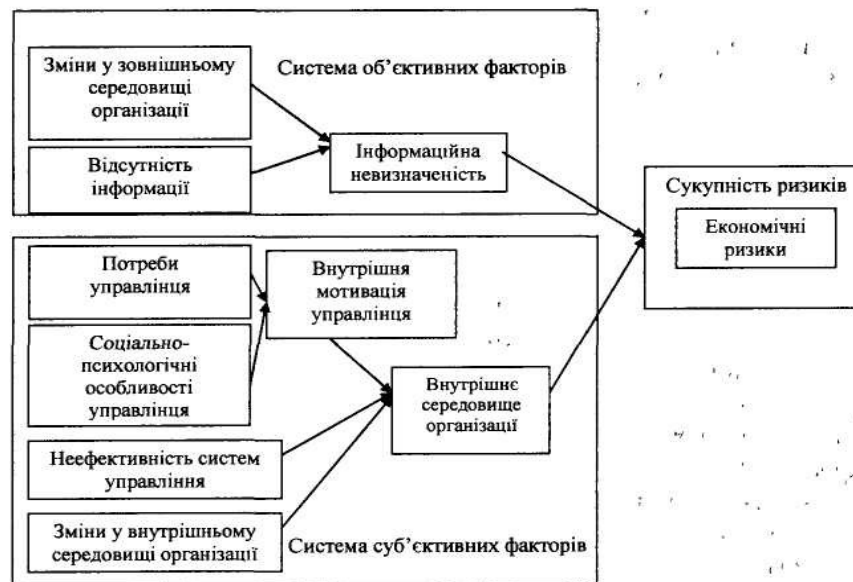


Рис. 30. Джерела економічних ризиків підприємства

а) зміни, що раптово настали у зовнішньому середовищі і впливатимуть на діяльність підприємства (зміни адміністративно-законодавчі, зміни соціально-економічної політики, інфляція, природні процеси та явища, стихійні лиха тощо). Варто зазначити, що підприємствам важко вплинути на цю групу змін чи уникнути їх, тому для ефективного функціонування потрібно навчитись оптимально враховувати їх у виробничо-господарській діяльності;

б) зміни відносин з контрагентами (зміна контрагентів; зміни смаків, уподобань, переконань і орієнтацій партнерів тощо). Ці зміни можуть бути зумовлені як самим підприємством, так і контрагентами підприємства, що спричинить зміни досягнутих раніше домовленостей або відмову від них;

в) зміни внаслідок науково-технічного прогресу. Його поступ, особливо в найближчий час, можна з певною точністю передбачити. Проте визначити конкретні наслідки тих чи інших наукових відкриттів, технічних винаходів у недалекому майбутньому практично неможливо.

Для прийняття рішень необхідна детальна, достовірна, оперативна та економічно вигідна інформація про наявність і розмір попиту на товари й послуги; про платоспроможність партнерів, клієнтів, конкурентів; про прибутки, ціни, курси, тарифи, дивіденди; плани та проекти конкурентів; смаки і вподобання потенційних клієнтів тощо:

г) економічно оптимальна інформація. Нерідко, враховуючи витрати часу та вартість послуг інформаційних посередників, економічно вигідніше і доцільніше працювати з неповною інформацією, ніж збирати дорогу детальну інформацію;

д) прихованість та спотвореність інформації. Варто пам'ятати про можливість спотворення і приховання інформації економічними агентами з соціальних, економічних, політичних чи з інших причин. Також вона може бути помилковою внаслідок неточних експертних оцінок, похибок технічних засобів передавання інформації тощо.

2. Причини суб'єктивного характеру. Суб'єктивні причини виявляються в тому, що ризик реалізується через підприємця або підприємство. Саме підприємець, менеджер, враховуючи власні потреби та соціально-психологічні особливості, по-різному оцінює ситуацію, можливі результати і уявляє ймовірності їхнього здійснення, вибирає із множини альтернатив:

а) внутрішня мотивація менеджера. Прийняття ризику залежить від кожної конкретної людини з її потребами у самоствердженні, самовираженні. На ризик підприємця, менеджера наштовхує нескінченна кількість нагромаджених орієнтацій, мотивів та амбіцій. Крім того, кожен управлінець відрізняється певним характером, складом розуму, психологічними особливостями, індивідуальними характеристиками

пам'яті, розумінням відповідальності, інформаційно-психологічними особливостями, рівнем знань у галузі своєї діяльності, стереотипами поведінки, ідеалами, намірами, має певні уподобання. Немало також залежить від того, що переможе - передчуття успіху чи невдачі, тобто чи схильний менеджер до ризику, чи ні. Ризикованих рішень прагнуть уникнути підприємці та менеджери консервативного типу, не схильні до інновацій, для яких основним завданням є мінімізація можливих ризиків;

б) неефективність систем управління (втрата адаптивності, невідповідність кадрів запланованим проектам розвитку підприємства, нечітка організаційна структура, яка не відповідає сучасним стандартам менеджменту, наявність дублювання функцій і надлишковий кадровий резерв, застарілі механізми контролю, неволодіння методами менеджменту, неадекватність внутрішніх змін до мінливості зовнішнього середовища, слабо розроблені посадові інструкції тощо). Система управління повинна постійно удосконалюватись та адаптуватись до внутрішніх і зовнішніх змін у середовищі організації. А самі елементи та взаємозв'язки системи менеджменту під час формування та функціонування повинні враховувати наявні зміни. Втрата адаптивності, саморегуляції менеджерів та усього підприємства призводить до появи ризику як похідного фактора невідповідності управлінського потенціалу вимогам середовища функціонування, яке швидко змінюється. Залежно від кваліфікації персонал може бути або джерелом ризику, або важливим ресурсом його зниження. Якщо персонал недостатньо надійний і кваліфікований, то постійно виникатимуть внутрішні економічні ризики. Крім того, в Україні відсутня корпоративна культура. Ризик виникає в організаціях внаслідок елементарного невиконання працівниками своїх обов'язків, недотримання правил тощо;

в) зміни у внутрішньому середовищі організації (раптові поламки обладнання та техніки, збій в системі носіїв інформації тощо). Ці зміни є прогнозованішими порівняно з іншими групами змін за умов правильної і оптимальної побудови економіко-господарських процесів і системи менеджменту підприємства.

Отже, формування ефективної системи управління з урахуванням економічного ризику необхідно розпочати з визначення його суті та причин виникнення. Це дасть змогу менеджерам і підприємцям зрозуміти суть економічного ризику, а отже, обрати оптимальні інструменти для його зниження чи уникнення, тобто підвищити стабільність і стійкість діяльності підприємства.

## ***9.2. Види ризиків організації***

Класифікація ризиків є дуже важливою як теоретично, так і практично, оскільки від її точності залежать правильність кількісної оцінювання, відповідність у застосуванні методів уникнення та зниження ступеня ризику, а отже, ефективність функціонування як самої системи менеджменту, так і підприємства загалом. Тобто її результати є вихідними даними для подальшого процесу дослідження ризиків. Класифікація ризиків у системах управління підприємством є складним завданням через такі особливості:

1) наявність великої кількості ризиків, з якими підприємство стикається постійно під час прийняття як поточних, так і довгострокових рішень. Як зазначає В.В. Черкасов, на сучасному етапі нараховується більше 40 різних критеріїв і більше 220 видів ризиків;

2) неможливість проведення чіткої межі між ризиками, оскільки вони щільно пов'язані один з одним;

3) різноманітність ризиків, одні з яких виявляються у діяльності будь-якого підприємства, інші властиві лише діяльності певних організацій;

4) стрімкість економічного і політичного розвитку країн світу, що породжує нові види і типи ризиків;

5) відмінність у динамічності та інтенсивності дії ризиків.

У спеціальній науковій літературі чіткої класифікації економічних ризиків не існує. На наш погляд, причина цього полягає у складності розроблення універсальних карт

ризиків через перелічені вище особливості. Також класифікацію здійснюють з певною метою чи завданням. Найчастіше ризики класифікують так: за масштабами та обсягами; за ступенем обґрунтованості ризику; за чисельністю осіб, котрі беруть участь у прийнятті рішень; за рівнем прийняття рішень; за рівнем виникнення ризику тощо.

Отже, класифікувати ризики можна за різними ознаками. Автор поставив собі за мету сформувати системи управління підприємством з урахуванням економічного ризику, тому і запропонував вдосконалити існуючі класифікації ризиків за сферою виникнення (рис. 31). Така класифікація насамперед повинна орієнтуватись на методи уникнення і зниження ступеня ризиків. Основну увагу при цьому звертатимемо на економічні ризики. Однак, як відомо, економічні ризики щільно пов'язані з іншими видами ризиків, тому доцільно класифікувати усі ризики, які впливають як на систему менеджменту, так і на підприємство загалом.

Ризики підприємства залежно від сфери виникнення поділяють на зовнішні та внутрішні. Обсяг та ймовірність виникнення внутрішніх ризиків безпосередньо залежать від функціонування системи управління і господарської діяльності підприємства. До зовнішніх для організації зараховують ризики, зумовлені причинами, на які підприємство не має прямого впливу. За українських економічних умов вони виконують важливу роль у діяльності підприємства. Варто зазначити, що уникнути зовнішніх ризиків дуже важко, найчастіше їх просто враховують. Звичайно, кожен з виокремлених ризиків можна ще розділити на підвиди, але ми не ставили собі за мету розробити детальну класифікацію. Враховуючи те, що на зовнішні ризики важко впливати, до них можна хіба лише адаптуватись, у цій роботі основну увагу звернено на внутрішні економічні ризики.

У наукових працях вітчизняних і зарубіжних економістів, присвячених проблемі ризику, немає чіткої класифікації ресурсних ризиків, яка б орієнтувалась на методи зниження ризику. Відомо, що підприємство будь-якої сфери діяльності від моменту створення і до моменту ліквідації використовує різні види ресурсів (матеріальні, інформаційні, трудові тощо), а отже, ресурсні ризики присутні на всіх стадіях функціонування організації. Розроблення чіткої класифікації ресурсних ризиків за аспектами виникнення допоможе оптимізувати управління ресурсами, розробляти і реалізовувати ефективні плани та проекти, а отже, стабілізувати роботу підприємства.

Особливої уваги на сучасному етапі розвитку української та світової економіки заслуговують інформаційні та енергетичні ризики, які, на жаль, ігнорують і не подають у розроблених картках ризиків. Проте для нормального функціонування організації будь-якого масштабу недостатньо лише технічних, матеріальних, фінансових, трудових ресурсів; необхідно освоювати управління новими стратегічними ресурсами, а отже, уміти керувати інформаційними та енергетичними ризиками. Одними з основних ризиків у складі енергетичних є електроенергетичні ризики, які здебільшого виникають внаслідок відімкнення електроенергії як в Україні, так і за її межами. Однак причини таких відімкнень істотно відрізняються. У вітчизняній економіці ці процеси відбуваються у зв'язку із боргами вітчизняних підприємств за спожиту електроенергію, а в країнах із розвиненою економікою відімкнення зумовлене перевантаженням на лініях електропередач, яке пов'язане зі стрімким зростанням споживання електроенергії в періоди економічного піднесення.

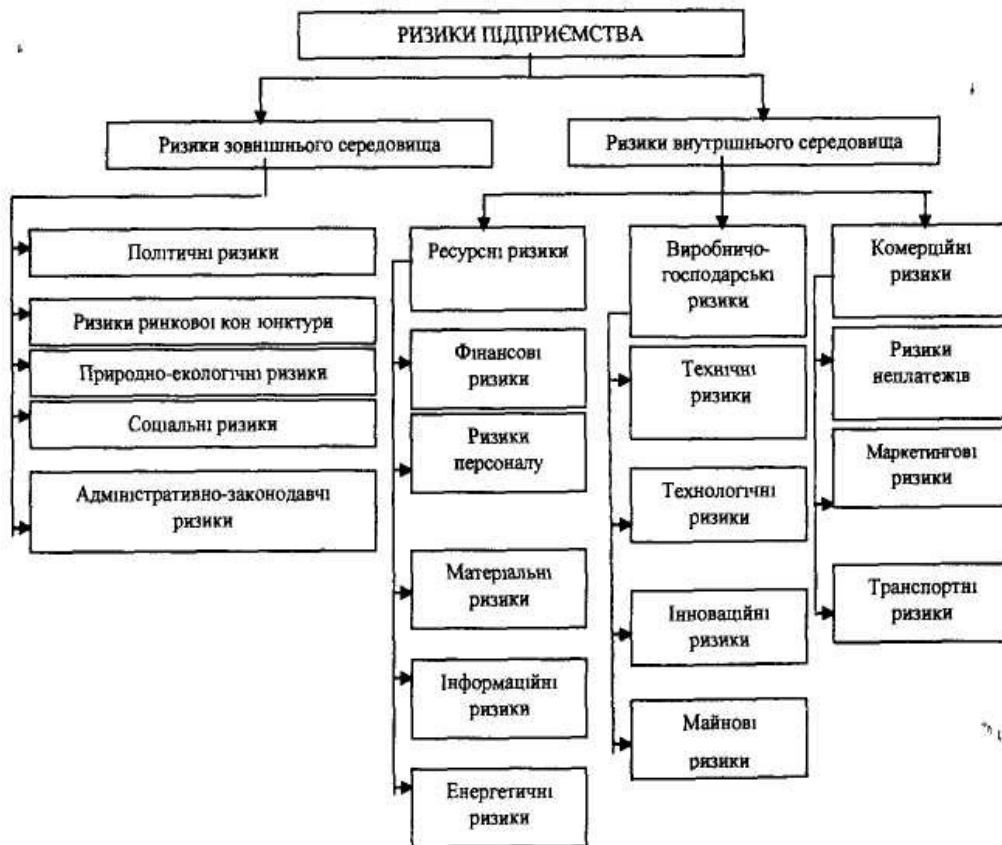


Рис. 31. Класифікація ризиків підприємства за сферою виникнення

Зауважимо, що деякі методи зниження ступеня ризику, а саме: створення запасів, розподіл ризику тощо, неможливо застосувати для електроенергетичних та інформаційних ризиків. Це основна причина їх виокремлення в окрему групу і подальшої детальної класифікації (рис. 32). Доцільність розроблених класифікацій полягає в тому, що вони допоможуть суб'єкту управління правильно ідентифікувати ризик, що виникає в його діяльності.

Для того, щоб правильно ідентифікувати виокремлені ризики, потрібно їх проаналізувати та описати їхні особливості.

Політичні ризики - ймовірність виникнення збитків або одержання додаткового прибутку як наслідок політичного курсу, який провадить держава. Варто зазначити, що твердження про неможливість впливу на цей тип ризиків не зовсім правильне, оскільки вплив на політичну ситуацію в країні здійснюється як за кордоном, так і на території нашої країни лобіюванням корпоративних інтересів. Відмінність полягає лише у тому, що в економічно розвинених країнах ця діяльність законодавчо унормована. Детальніше можливості та методи впливу на ці види ризиків розглянуті у наступному розділі.

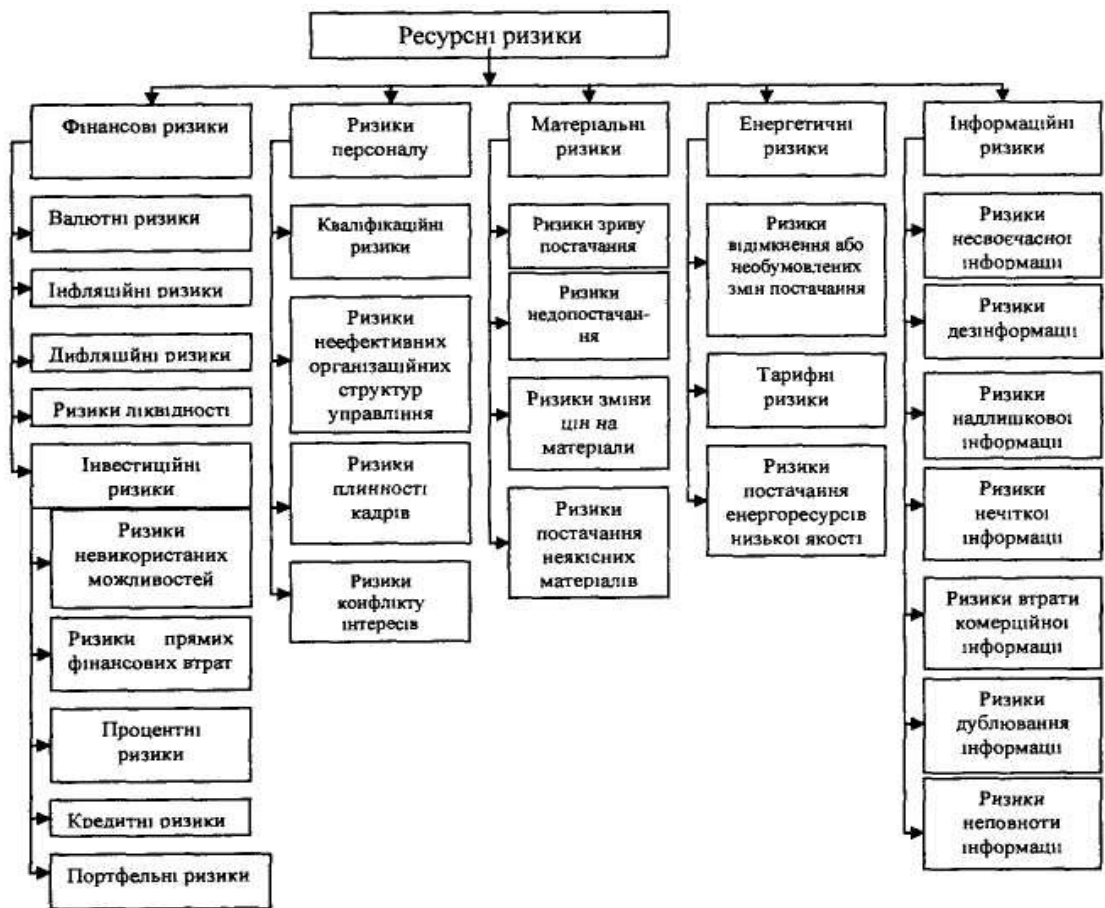


Рис. 32. Класифікація ресурсних ризиків за аспектами виникнення

### 9.3. Методи зниження економічних ризиків

До основних методів зниження ризиків належать страхування, отримання додаткової інформації, розподіл ризику, лімітування, резервування, диверсифікація, деривативи. У російській економічній літературі виокремлюють ще такі методи, як перевірка партнерів з бізнесу та умов укладання контрактів, бізнес-планування, добір персоналу підприємства, організація захисту комерційної таємниці. Виокремлення тих чи інших методів попередження і зниження ризику залежить насамперед від ідентифікації ризиків, класифікації та здійснення моніторингу у різних сферах діяльності, виявлення істотних і нехтування неістотними, а також використання різних методик для аналізу ризику з урахуванням поведінки його суб'єктів. У виробничо-господарській діяльності підприємства використовують такі поширені інструменти мінімізації ризику: бартер, оренда, лізинг, факторинг, інжиніринг, консалтинг тощо. Методи зниження ризику поділяють на внутрішні та зовнішні (рис. 33).

Страхування є одним із найпоширеніших та практично універсальних способів зниження ризику. Суть страхування полягає у переданні ризику за певну визначену плату (страховий внесок) страхувальником (фізичною або юридичною особою) страховику (страховій організації). За умов настання передбачених страховим договором подій (страховий випадок) страховик повністю або частково відшкодовує страхувальнику збитки (страхова сума). Відшкодовані страховиком збитки називають "першим ризиком", а невідшкодовані - "другим ризиком".

Виокремлюють три сфери страхування: майнове, страхування відповідальності та

особисте. Необхідно відзначити, що цей метод має низку обмежень та недоліків: насамперед, це ціна, якою є розмір страхових внесків; відшкодування збитків у грошовій формі, а не у товарно-матеріальній, що затримує відтворувальний процес; неможливість застрахувати певні види ризиків; банкрутство самого страховика.



Рис 33. Методи зниження ступеня ризику

У США та країнах Західної Європи можна застрахувати все і від усього. Водночас український страховий ринок не надає послуг щодо страхування низки важливих груп ризиків, наприклад, страхування ризику отримання збитків унаслідок хвороби чи смерті менеджера, ризик розголошення комерційної таємниці тощо. Український страховий ринок нині знаходиться на стадії формування. На ринку подано велику кількість страхових послуг, але цивілізований страховий ринок почали формувати на території країн СНД лише два-три роки тому. Саме тоді з'явився попит на страхування, а не на відмивання грошей під вивіскою страхових організацій.

У літературі перераховують такі причини диспропорції між можливостями страхового ринку і потребами у покритті як обсягу, так і видів ризиків, які виникають: наявність порівняно невеликих розмірів власного капіталу, страхових резервів та інших активів страхових компаній; незбалансованість страхового портфеля; неукомплектованість компаній персоналом певного рівня, а саме: відсутність кваліфікованих андеррайтерів - працівників, які безпосередньо займаються прийняттям ризиків на страхування.

Важливим методом зниження ступеня ризику є залучення додаткової інформації. Підприємство прагне володіти повною, надійною та своєчасною інформацією про зовнішнє і внутрішнє середовища, що дає змогу швидко та ефективно приймати управлінські рішення. Проте необхідна інформація важкодоступна і дорога. Сьогодні інформація стала товаром, за який підприємство платить великі гроші для мінімізації ймовірності виникнення негативних наслідків та пов'язаних з ними можливих збитків. У вартість входять час, витрачений на її збирання, а також плата посередникам, які надають інформаційні послуги. Часто купувати додаткові інформаційні продукти економічно не вигідно через їх високу вартість, що є одним із основних недоліків методу здобуття додаткової інформації. Але володіння повними, достовірними та актуальними даними як про процеси, які відбуваються всередині організації, так і про змінне зовнішнє



середовище, сприяє прийняттю оптимальних управлінських рішень. Тому під час залучення додаткової інформації необхідно визначити цінність інформаційних продуктів, тобто різницю між результатами рішень, які прийняті з використанням цієї інформації, та тих, що могли б бути отримані без її використання.

*Розподіл ризику* полягає у переданні частини відповідальності за ймовірність виникнення та розмір збитків партнерові під час реалізації ризикованого проекту чи прийняття ризикованого рішення. Цей метод має низку переваг для обох сторін: наявність у партнера більшого досвіду у сфері реалізації проекту, володіння достатніми ресурсами для покриття можливих збитків, партнер може знаходитись у кращому становищі стосовно зменшення збитків чи контролю за економічним ризиком. Відомо чимало інструментів, за допомогою яких впроваджується цей метод. Серед них найпоширенішими у практиці використання є такі: ф'ючерси, опціони, факторинг, оренда, угоди на поставку, обслуговування, перевезення, зберігання та купівля-продаж, лізинг тощо. Для ефективного застосування цього методу необхідно: чітко визначити наявні ризики та розподілити їх між партнерами проекту, визначити повноваження та ролі кожної із сторін, розробити чітку поетапну програму реалізації проекту. Обмеженнями у застосуванні методу є відсутність потенційних партнерів у сфері реалізації проекту або їхня невідповідність меті та завданням; необхідність відмови від частини доходів (прибутку) на користь інших учасників проекту, результатом чого є зростання ризику невикористаних можливостей; проблеми розподілу ролей між партнерами під час управління реалізацією проекту; відсутність у партнера ефективних механізмів зниження ризику тощо.

*Лімітування* означає встановлення системи обмежень потоків (грошових, інвестиційних, товарних, кредитних) як зверху, так і знизу. Застосовують цей метод під час продажу товарів у кредит, наданні позик, визначенні сум вкладення капіталу. Для впровадження лімітування необхідно розробити чітку систему лімітів для різних видів потоків, спрямованих щодо підприємства у зовнішнє середовище, а також передбачити умови та можливості зміни встановлених обмежень. Перевагою цього методу є простота механізму реалізації, можливість співпраці з поширенішим угрупованням партнерів. Крім того, застосовуючи лімітування, підприємство збереже обігові кошти для виконання планів та завдань, а також збільшить оборотність коштів. Недоліками методу є зниження очікуваної віддачі у вигляді доходів, дивідендів, прибутку, вилучення з розгляду привабливих варіантів.

*Резервування* полягає у формуванні фондів відшкодування збитків за рахунок власних ресурсів, тобто створюють запаси сировини, матеріалів та комплектуючих, грошові запаси, встановлюють додаткові потужності, налагоджують нові, та цей час не задіяні, канали комунікацій. Цей метод часто називають самострахуванням, оскільки резервні (страхові) фонди створюють безпосередньо в організації. Основне в механізмі застосування резервування полягає у визначенні оптимального обсягу запасів, створення та утримання яких вимагає мінімальних витрат і водночас буде достатнім для покриття можливих збитків.

Проблеми *оптимізації запасів* аналізують в багатьох наукових дослідженнях та практичних розробках. До переваг цього методу зараховують можливість оперативно усувати тимчасові ускладнення у фінансово-комерційній діяльності; часто він є дешевшим, ніж зовнішнє страхування; існує можливість безпосереднього регулювання величини резервних фондів. Недоліки резервування полягають у витратах на створення резервних фондів, а також ще значніших витратах на їхнє утримання та управління ними, погіршенні фондівіддачі, вимиванні з обороту і фіксації частини обігових коштів і, як наслідок, зменшенні їхньої оборотності. Обмеженість методу виявляється у доцільності його застосування лише тоді, коли рівень втрат незначний щодо ресурсів, якими володіє підприємство.

*Диверсифікація* полягає в розподілі ресурсів, які інвестують, між різними об'єктами

вкладання, що безпосередньо не пов'язані між собою. Під час застосування цього методу необхідно вибирати об'єкти вкладання із протилежними фазами коливання доходу між собою. Перевагами методу є забезпечення більшої стійкості отримання прибутків, постачання сировини, комплектуючих та інших товарно-матеріальних цінностей, збуту готової продукції тощо. Недоліки полягають у зниженні очікуваної віддачі у вигляді недоотриманих прибутків, доходів, дивідендів, оскільки реалізують менш прибуткові проекти, не вистачає управлінського досвіду для ефективного керування новим об'єктом, у який вкладені кошти, існують прорахунки в оцінюванні об'єктів, неможливість зниження несистематичного ризику.

*Деривативи* (опціони, ф'ючерси, свопи, форвардні контракти тощо) близькі за своєю суттю до страхування. Використовують їх для захисту від ризиків, які виникають внаслідок зміни курсів валют, товарних цін та процентних ставок. Для успішного використання деривативів необхідно уміти передбачувати зміни на ринках, тобто навчитись прогнозувати. Недоліки методу полягають у зменшенні отриманого доходу, дивідендів унаслідок неправильного прогнозу, тобто у тих випадках, коли результат залежить від точності прогнозування. До переваг зарахуємо можливість підприємства стабілізувати отримання валюти, кредитів або товарів, що дає змогу розробляти тривалі плани, а отже, забезпечити стабільність у діяльності.

Недостатньо уваги приділено таким методам зниження ризику, як *створення венчурних підприємств* або спеціальних структурних підрозділів для реалізації проектів з ризиком. Варто зазначити, що цей метод використовують чимало підприємств під час розроблення нових видів продукції та їхнього освоєння, завоювання нових ринків, реалізації інноваційних проектів з великим ступенем ризику. Як правило венчурні підприємства неприбуткові, оскільки самостійно не організують виробництво та реалізацію продукції, а передають свої розробки іншим підприємствам, а саме: експертам, пацієнтам, комутантам. Венчурні підприємства працюють на етапах зростання та активності в науково-дослідній сфері. Такий метод є вигідним обом учасникам угоди, оскільки мале венчурне підприємство отримує фінансову підтримку, необхідне обладнання, канали збуту за мінімального адміністративно-господарського втручання. Підприємство, що фінансує інноваційні проекти, ризикує лише незначною частиною ресурсів, а за успішної реалізації проекту, як правило, отримує надприбутки.

Загальний ринок венчурного капіталу перевищив усередині 90-х років ХХ ст. 100 млрд. доларів США. За один тільки 1996 р. нові інвестиції венчурного капіталу в США становили близько 10 млрд. доларів США, в Європі - майже 8 млрд. доларів США.

На практиці існує два способи організації ризик-підприємств (венчурних підприємств): можна створити всередині підприємства автономний підрозділ, який впроваджуватиме нову продукцію, технології тощо, а також можна скористатись результатами незалежних венчурних підприємств. Внутрішні венчурні підприємства в період виникнення, згідно з фінансовими показниками, часто поступаються незалежним ризик-підприємствам (рис. 34). Гірші економічні показники внутрішніх ризик-підприємств пояснюють насамперед тим, що особливості їхнього розвитку не завжди збігаються зі стратегією підприємства замовника.

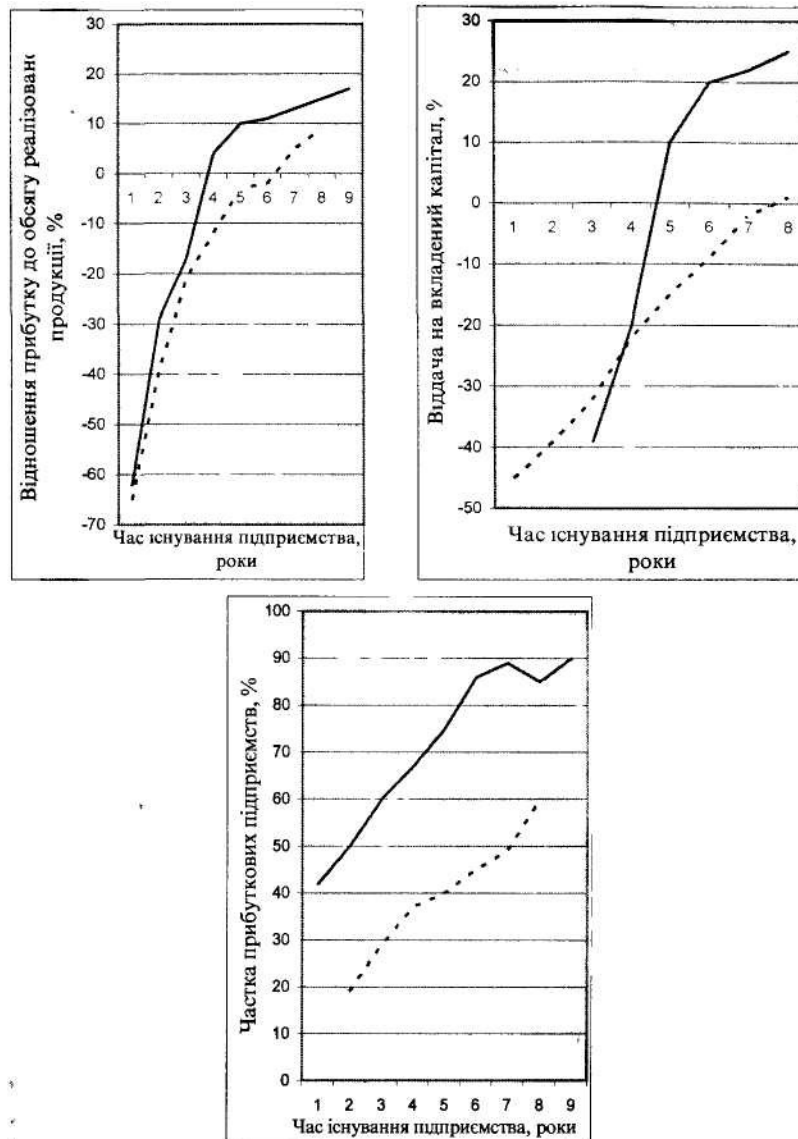


Рис 34. Порівняння доходності зовнішніх і внутрішніх ризик-підприємств (венчурних)

Умовні позначення:

-----незалежні підприємства (зовнішні);

- - - - - підприємства, які фінансує партнер (внутрішні).

Активна маркетингова діяльність, необхідна для розвитку організації в ринкових умовах, також є важливим способом зниження ризиків у діяльності підприємства. Цей метод доцільно використовувати у поєднанні з іншими, переліченими вище методами зниження ризиків.

Менеджерам потрібно звернути увагу ось на що: вид ризику, структура і рівень можливих втрат; ймовірність втрат; фінансовий стан підприємства; величина підприємства; схильність менеджерів (підприємців) до ризику; сфера діяльності підприємства; стратегія ризик-менеджменту; наявність взаємозв'язку з іншими видами ризиків.

Часто саме вид ризику і визначає відповідний метод його зниження, тобто ефективно застосування саме такого методу перевірено практичною діяльністю. Наприклад, для уникнення чи зниження наслідків валютних ризиків доцільно застосовувати деривативи.

Розглядаючи окремі фактори, потрібно зазначити, що фінансовий стан підприємства - це комплексне явище, яке характеризується системою відносних і абсолютних показників, що відображають наявність, розміщення і використання

фінансових ресурсів організації<sup>1</sup>. Чим кращі показники фінансового аналізу, тим сміливіше може діяти підприємство під час вибору методів і засобів мінімізації ризиків.

Щодо розміру підприємства, то чим воно більше, чим більший капітал, зокрема власний, чим ширша номенклатура продукції, тим воно менш чутливе до ризику і тим сміливіше рішення може приймати менеджер. Малим підприємствам варто обережніше вибирати методи зниження ризику і враховувати при цьому те, що їхня основна перевага - це гнучкість і мобільність систем управління під час зовнішніх і внутрішніх змін, які саме і є джерелами цих ризиків.

Поведінка менеджерів у ризиковій ситуації значною мірою визначається схильністю до ризику. Це стосується не тільки окремих менеджерів, а й підрозділів та організацій. Деякі менеджери та підприємства приймають ризиковані рішення, тоді як інші надають перевагу діяльності, пов'язаній з мінімальним ризиком. Чим більше менеджер схильний до ризику, тим упевненіше і сміливіше він поводитиметься в умовах ризику. Відповідно вибір методу мінімізації ризику буде достатньо активним.

У різних сферах діяльності вибирають відповідні методи зниження ризику, перевірені часом. Так, у фінансовій сфері поширене страхування (валютні застереження, опціони, форвардні операції), диверсифікація тощо; у сфері торгівлі - лімітування, резервування.

Коли організація вибирає обережну стратегію управління ризиком, то пріоритетним при цьому методом зниження ризику буде відмова або передання. За ризикованої стратегії організація, як правило, бере ризики на себе.

Необхідність виявлення можливих взаємозв'язків зумовлена тим, що українська економіка розвивається в напрямі створення нових і водночас руйнування багатьох старих причинно-наслідкових зв'язків. Внаслідок цього виникає довгий ланцюжок з міцно поєднаних старих та нових ланок ризиків, тому, застосовуючи обраний метод зниження одного з ризиків, потрібно прослідкувати, як це позначиться на інших істотних ризиках. Наприклад, часто мінімізація фінансових ризиків спричинює зростання ризиків невикористаних можливостей.

Отже, обираючи конкретний метод зниження ступеня ризику під час вибору та реалізації стратегій, менеджер повинен пам'ятати про те, що економічний ризик є багатофакторним явищем, і комплексне використання різних способів і методів мінімізації ризиків у системі менеджменту підприємства дасть змогу досягти найефективнішого результату.

## **Тема 9. ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

### ***10.1. Якісний аналіз ефективності системи менеджменту***

### ***10.2. Принципи оцінювання ефективності системи менеджменту підприємств***

### ***10.1. Кількісне оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства***

Організацію доцільно розглядати як систему із низки елементів, також менеджмент потрібно розглядати як систему. Однак діяльність такої системи варто оцінювати з різних точок зору спостерігача діяльності такої системи, а особливо цікаву інформацію для віднайдення точки ефективності системи можна отримати, коли спостерігачі не є зацікавлені у діяльності системи.

Для побудови адекватної моделі оцінювання ефективності системи менеджменту організації потрібно врахувати досягнення усіх попередніх етапів розвитку менеджменту та існуючі підходи до оцінювання ефективності діяльності організації. Під час оцінювання ефективності системи менеджменту необхідно врахувати:

1) цілі основних зацікавлених груп у виробничо-господарській діяльності організації. До основних зацікавлених груп у діяльності підприємства потрібно зарахувати: акціонерів, споживачів, менеджерів, працівників, державні органи влади, контрагентів, суспільство. Роль та вплив зацікавлених груп з кожним днем зростає. Тобто оцінювання ефективності системи менеджменту змінюється залежно від того, де є спостерігач щодо об'єкта оцінювання. Як відомо, будь-яке складне явище потребує багатопланового описання, розгляду з різних точок зору і використання різноманітних методик.

Основне завдання ефективного менеджменту полягає у формуванні за допомогою зацікавлених груп вектора діяльності організації, спрямованого на реалізацію власних цілей та задоволення інтересів зацікавлених груп. Тобто для ефективного функціонування організації менеджменту необхідно відмовитись від реалізації односторонніх цілей (цілей однієї із зацікавлених груп). Оскільки сконцентрувавши увагу на задоволенні односторонніх цілей, менеджмент не уникне утворення проблем та конфліктів із іншими зацікавленими групами. Швидкі темпи зростання підприємства, в якому насамперед зацікавлений менеджмент, призведе до виникнення додаткових економічних ризиків, які негативно можуть вплинути на величину акціонерного капіталу в довгостроковому періоді. Більше того, будь-яка діяльність суб'єкта господарювання може зменшувати або збільшувати рівень реалізації цілей інших суб'єктів, причому таке збільшення або зменшення може не входити до його намірів. А діяльність будь-якої системи є ефективною з погляду елемента системи (зацікавленої групи), якщо вона (система) задовольняє інтереси цього елемента.

Важливо встановити баланс цілей з погляду отриманих результатів менеджментом підприємства. Оскільки підприємство може формально встановити збалансовані цілі з погляду усіх зацікавлених груп, однак виконати їх лише частково, наприклад, в частині однієї із зацікавленої групи. Також важливо врахувати співвідношення отриманих результатів від реалізації збалансованих цілей до суми витрат на досягнення цих результатів;

2) підходи та стратегію системи менеджменту щодо обмежень внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Як пише Р. Коуз: "Сучасна інституційна економічна теорія має вивчати людину такою, якою вона є, такою, яка діє в умовах обмежень, накладених реальними інституціями"<sup>158</sup>. За визначенням Д. Норта інституції - це правила гри в суспільстві або, точніше, придумані людьми обмеження, які

спрямовують людську взаємодію у певне річище. І як наслідок вони структурують стимули під час людського обміну - політичного, соціального і економічного. Велику частину обмежень (потенційно керовані) встановлюють самі зацікавлені групи для захисту власних інтересів, оскільки між різними групами виникають цільові конфлікти. Основну роль при цьому мають акціонери та менеджери, котрі безпосередньо можуть впливати на виробничо-господарський процес підприємства. Для максимізації функції цілі необхідно врахувати увесь комплекс необхідних обмежень.

Як правило, чим більша організація, тим більше обмежень на неї впливають. Водночас великі підприємства мають достатньо ресурсів для формування стратегії активного впливу на формування та зміну потенційно керованих обмежень. Менеджмент малих та середніх підприємств може ефективніше оптимізувати вплив обмежень за рахунок внутрішньої гнучкості. Менеджмент і сам є джерелом обмежень, насамперед, для керованої підсистеми підприємства;

3) тенденції у зовнішньому середовищі підприємства. Зовнішні макроекономічні тенденції можуть сприяти або стати на перешкоді досягненню поставлених цілей та розробленій стратегії підприємства. Відомі випадки, коли менеджмент підприємства звітує про значні досягнення, які насправді стали збігом випадкових обставин, і навпаки, негативні зовнішні тенденції часто зводять нанівець ефективну діяльність менеджменту протягом тривалого періоду. Наприклад, якщо підприємство збільшило обсяг збуту на 10 % за звітний період, то це вважають позитивним результатом. Але якщо основні конкуренти збільшили обсяг збуту за цей самий період на 20 %, то власний позитивний результат (10 % зростання обсягу збуту) розглядатиметься, найвірогідніше, як втрата позицій на ринках. Як стверджують науковці, часто спостерігаються випадки, коли важливим виявляється те, що ніхто не очікував, і те, що не розраховувалось. Досягнення цілей бізнесу потрібно розглядати з урахуванням впливу інших факторів, не пов'язаних з ефективністю функціонування системи менеджменту (ринкова кон'юнктура, вступ в дію певних правових актів, ситуація в сфері екології або запасів корисних копалин, довгострокові наслідки рішень, прийнятих попереднім складом системи менеджменту тощо). Отже, важливо за таких обставин виокремити фактичний внесок менеджменту у досягнення результатів організацією. Також оцінювання ефективності кожної організації залежить від суспільно-політичної системи, в якій вона функціонує, політичної ситуації. Тому ми пропонуємо враховувати зміни основних макроекономічних показників та тенденцій у зовнішньому середовищі організації;

4) рівень "тінізації" сфери діяльності організації. Загальновідомо, що в кожній країні існує тіньовий сектор економіки. Відмінність полягає в розмірі цього сектора залежно від країни та галузі. Існування цього сектора спричинене формальними та неформальними обмеженнями, а також рівнем розвитку підприємницької та корпоративної культури. Тому реальні результати, з урахуванням отриманих менеджментом в "тіні" істотно можуть різнитися від фактичних. Для об'єктивного оцінювання ефективності менеджменту підприємства потрібно додати результати, отримані в "тіні";

5) часовий фактор. Як зазначають Ханнан і Фріман, проблемою для застосування моделей оцінювання ефективності систем менеджменту організацій є вибір часового періоду<sup>160</sup>. Управлінська проблема не вирішена, якщо результатом є миттєва вигода, а в жертву принесені довгострокові інтереси та цілі (можливо навіть виживання) організації. Тобто позитивний результат в короткостроковому періоді може виявитись негативним в довгостроковому. Вибір часового періоду залежатиме від цільової функції кожної із організацій. Як зазначають науковці, якщо цільова функція передбачає швидке повернення на інвестиції, пріоритет потрібно віддавати короткостроковим результатам. Організації, орієнтованій на довгострокову виробничо-господарську діяльність, необхідно віддавати перевагу середньостроковим показникам. Потрібно зазначити, що рівні управління, а також і підрозділи формують та реалізують за часовою ознакою різні цілі.

Тому для оцінювання ефективності менеджменту доцільно використовувати динамічні моделі та показники, які відображають минулі, поточні та майбутні результати діяльності організації (рис. 35). Загалом надзвичайно важко встановити рівень ефективності, враховуючи рознесеність результатів та затрат у часі. Деякі затрати у вигляді інвестування у майбутнє мають високий ступінь варіації, і відповідно їх важко передбачити.

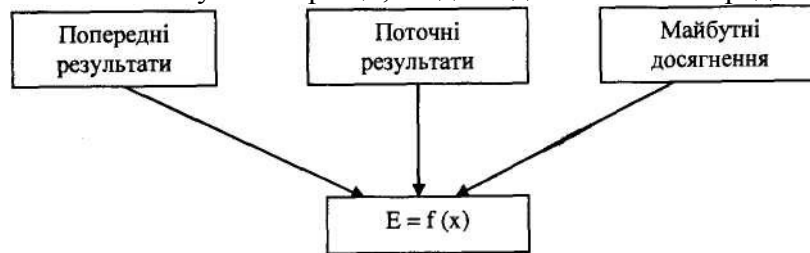


Рис. 35. Вплив результатів різних часових періодів на індикатор ефективності менеджменту підприємства

Враховуючи наведені аргументи, відзначаємо, що ефективного менеджменту не існує. Оскільки кожна із зацікавлених груп вимагатиме різні характеристики та показники ефективності. А отже, можна розглядати рівень ефективності управління залежно від ступеня врахування та задоволення цілей зацікавлених груп, дотримання обов'язкових та активного впливу на потенційно керовані обмеження (інституції), з врахуванням часового періоду, "тінізації" економіки та темпів зміни основних макроекономічних показників. Тобто в цій роботі ефективність - це досягнення корисних цілей зацікавлених груп в оптимальний строк з урахуванням обмежень внутрішнього та зовнішнього характеру. Обмеження є частиною визначення, оскільки управління, яке ефективне за цих обмежень, що формуються обставинами та групами впливу, може виявитися неефективним. Менеджмент організації повинен налагоджувати зв'язки та зміцнювати співпрацю з усіма зацікавленими групами для досягнення цілей та мети діяльності (рис. 36).

Ефективність є системним поняттям, що об'єднує у своєму складі комплекс факторів, які перебувають у нерозривному взаємозв'язку. Найважливішими з них є цілі діяльності, її завдання, принципи та структура, соціальні та індивідуальні вимоги до роботи та остаточного результату останньої, методи та стилі управління в цій сфері. Тобто в дослідженні потрібно об'єднати у єдине зацікавлені групи, процес та результат роботи і розглядати їх у динамічному взаємозв'язку (табл. 25).

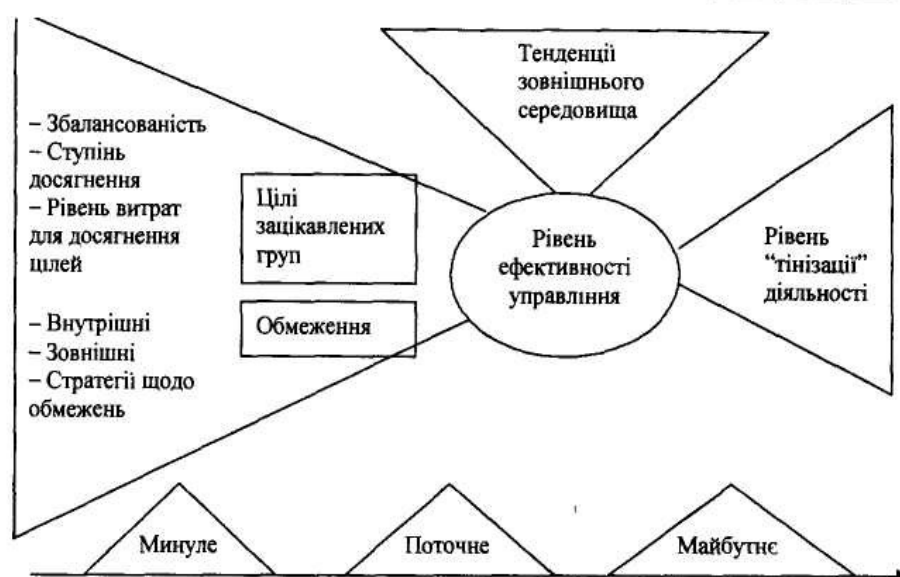


Рис. 36. Елементи теорії оцінювання рівня ефективності системи менеджменту підприємств

Деякі науковці зазначають, що оцінюючи ефективність управління, використання результатних показників свідчить про ефективність функціонування організації загалом, а отже, їх не можна використати для оцінювання ефективності системи менеджменту. Однак варто згадати, що саме сформована керована підсистема є результатом функціонування керуючої підсистеми. Тому результати керуючої підсистеми є фактично похідними результатами функціонування системи менеджменту. Зокрема А. Шегда стверджує, що оцінювати працю менеджменту можна, враховуючи результати роботи всієї організації.

Тільки працю обмеженої кількості працівників у сфері управління можна оцінити за безпосередніми результатами їх роботи. Більшість підходів іноземних та вітчизняних науковців зводяться до того, що ефективна фінансово-господарська діяльність і є підтвердженням ефективності системи управління. Результати виробничо-господарської діяльності значною мірою зумовлені актуальністю і правильністю управлінських рішень, які приймає система управління, а також адекватністю обраного механізму їх реалізації. За оцінкою фахівців, котрі розробляли ресурсно-потенціальний підхід до оцінювання ефективності системи менеджменту, якщо загальні втрати, тобто недовикористання потенціалу системи, прийняти за 100 %, то втрати з вини об'єкта управління становитимуть 20-30 %, а інші припадають на суб'єкт управління.

Таблиця 27

**Оцінювання ефективності менеджменту на засадах багатостороннього оцінювання**

Зацікавлені групи у діяльності підприємства	Найважливіші цілі зацікавлених груп	Важливість урахування цілей зацікавлених груп	Рівень врахування цілей зацікавлених груп	Відхилення
Акціонери				
Споживачі				
Менеджмент				
Працівники				
Органи державної влади				
Громадськість				
Постачальники і кредитори				

Як результат, що відображає дієвість механізму управління, можна вважати ефективність виробничої та комерційної діяльності, зокрема отриманий економічний ефект. Показниками ефективності менеджменту є якість виконання роботи працівниками та службовцями, оскільки ставлення робітників до своїх обов'язків дзеркально відображає ставлення менеджерів до своїх власних, а також їх професіоналізм та організованість. У дослідженнях з питань функціонування американських акціонерних товариств зазначають, що між економічною ефективністю цих товариств та управлінською кваліфікацією менеджерів існує щільна залежність. До того ж, малоімовірно, що організація за результативними показниками була кращою від власного топ-менеджменту, щоб вона працювала краще, ніж найвищі керівні особи. Всі підприємства працюють з подібними ресурсами, за винятком монополій, тому відмінність між підприємствами полягає, незалежно від галузі, у якості управління на всіх рівнях менеджменту. І тому чим вища якість управлінських рішень, тим краща організація виробництва, тим нижчі витрати живої та упредметненої праці та тим більший одержуваний соціально-економічний ефект діяльності організації.

Також в окремих працях пропонують оцінювати систему менеджменту локальними показниками, забуваючи, що система є одним цілим. І як пише Аккоф, якщо кожна частина системи працюватиме з максимальною ефективністю, така система загалом не буде функціонувати настільки ефективно, наскільки це можливо. У Національному



університеті "Львівська політехніка" існує багато різних інститутів. Припустимо, що створили комісію з оцінювання складових кожного інституту з метою виявити найефективніші. Наприклад, в інституті економіки і менеджменту - найкраще методичне забезпечення, у військовому інституті - найкраще інформаційне забезпечення, ще в іншому - найкращий професорсько-викладацький склад тощо. Отже, враховуючи позиції науковців для створення ефективної системи менеджменту інституту, достатньо зібрати разом усі найкращі елементи університету. Але очевидно, що окремі частини кожного із інститутів не підійдуть одне одному, хоча основна мета їхня одна - підготовка кваліфікованих спеціалістів, а коли б і підійшли, то не могли б взаємодіяти з достатньою ефективністю. Адже методики з міжнародних стратегій економічного розвитку (інституту економіки та менеджменту) та професор з соціології (інституту гуманітарних та соціальних наук) не зможуть забезпечити добрі знання з тактики випускникові військового інституту. Використання локальних показників може не врахувати ті складові цілісної системи, які впливають на його поточні та майбутні характеристики. Також використання локального підходу в оцінюванні ефективності спричиняє те, що до методики оцінювання можуть не потрапити дослідження базових характеристик управління. Це ускладнить формування адекватної системи критеріїв, які будуть засадами оцінювання, та унеможливить уникнення помилок методологічного та концептуального характеру. Тобто, як зазначають науковці, характеристика системи залежить не стільки від роботи деталей окремо, скільки від їхньої взаємодії. Ми не можемо вивчити систему, досліджуючи її частини. Необхідно працювати з цілою системою навіть тоді, коли ми встановлюємо особливості елементів чи вирішуємо ізольовану проблему.

## ***10.2. Принципи оцінювання ефективності системи менеджменту***

Тобто для побудови ефективного менеджменту підприємства необхідно забезпечити внутрішню та зовнішню ефективність, а також сформувати оптимальну структуру внутрішніх обмежень та дотримуватись обов'язкових зовнішніх інституцій. Для досягнення внутрішньої ефективності підприємства необхідно підвищувати цінність продукції, ліквідувати бюрократію, зменшувати непродуктивні витрати та сприяти інноваційному розвитку тощо. Зовнішня ефективність зростатиме у разі розвитку партнерських відносин із усіма зацікавленими групами.

Потрібно виділяти три складові ефективності системи менеджменту: внутрішню та зовнішню ефективність, а також політику щодо обмежень. Ці складові взаємодіють між собою, створюють негативний або позитивний вплив один на одного, в певні моменти стають домінуючими, а отже, найбільше впливають на ефективність менеджменту (рис. 38). Як видно із рис. 37, домінування тієї чи іншої складової залежить від сили впливу та домінування інтересів зацікавленої групи.

Для оцінювання складових ефективності з метою виявлення можливостей для підвищення синергії та ефективності менеджменту можна скористатись методом порівняння критеріїв та варіантів вибору кращого рішення.

Оцінювати ефективність показниками потрібно на усіх рівнях організації та усіх стратегічних бізнес-одиниць, оскільки на рівні всієї організації може виникнути взаємокомпенсація деяких показників (як правило ризиків).

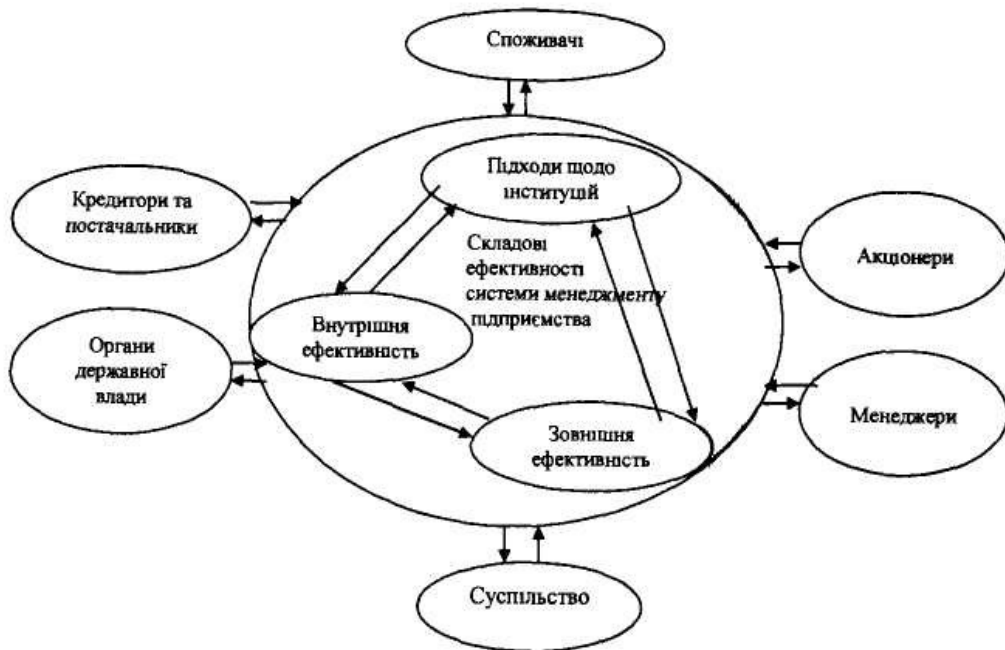


Рис. 37. Складові ефективності системи менеджменту підприємства

Важливо визначити під час застосування методики оцінювання послідовність дій. Роблячи підсумок проведеного аналізу застосування різних методик оцінювань та практики вітчизняних і зарубіжних компаній, основними етапами оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства можна вважати:

- 1) визначення якісних показників та критеріїв оцінювання. Якісні показники використовуватимуться для відображення ступеня урахування інтересів та мотивів усіх зацікавлених груп у встановлених цілях підприємства;
- 2) визначення кількісних показників та критеріїв оцінювання. Кількісні показники використовуватимуться для отримання результатів діяльності;
- 3) вибір джерел отримання інформації та розроблення процедури оцінювання;
- 4) опитування та оцінювання за якісними, кількісними показниками системи менеджменту підприємства;
- 5) аналіз зібраної інформації за допомогою обраних та розроблених моделей;
- 6) формування пропозицій та вимог для підвищення ефективності функціонування системи менеджменту підприємства.

Запропонована теорія оцінювання рівня ефективності системи менеджменту організацій наведена нижче (рис. 38).

Отже, є сенс виокремити принципи стосовно оцінювання ефективності системи управління організації. Зокрема, це такі основні принципи.

**Принцип 1.** Комплексність та інтегральність. Оцінювання ефективності системи менеджменту організації повинне бути комплексним та інтегральним. Тобто оцінювання координується вищим керівництвом, кожен працівник розглядає оцінювання ефективності як частину обов'язків. Кожен із працівників бере участь у розробленні місії, стратегій та цілей організації. І відповідно до встановлених місій, цілей розглядає ефективність власних рішень та дій. Тобто організацію розглядають як певне ціле з взаємопов'язаністю та взаємозалежністю всіх елементів.

**Принцип 2.** Безперервність. Оцінювання ефективності системи менеджменту організації є процесом безперервним.

**Принцип 3.** Цілеорієнтованість. Тобто ефективність оцінюється з різних позицій (споживачів, менеджерів, акціонерів, суспільства тощо) з урахуванням політики підприємства щодо чинних інституцій (обмежень). Здійснюється пошук універсального консенсусу, балансу позицій та інтересів. А також до оцінювання залучаються

представники усіх зацікавлених сторін та незалежні експерти.

**Принцип 4.** Збалансованість. Оцінювання повинне мати збалансований характер. Ефективність потрібно вимірювати з урахуванням фактора часу, тобто оцінюючи минулі, поточні та майбутні результати.

**Принцип 5.** Адекватність та динамічність. Трансформація внутрішнього і зовнішнього середовища, дія низки суб'єктивних та об'єктивних чинників вимагають застосування динамічних моделей з урахуванням фактора економічного ризику з метою отримання адекватних результатів оцінювання ефективності систем менеджменту організацій.

**Принцип 6.** Регулярність уточнення критеріїв та показників, процедури. У зв'язку із зміною зовнішнього та внутрішнього середовища необхідно уточняти показники та критерії оцінювання.



Рис. 38. Запропонована теорія оцінювання рівня ефективності системи менеджменту організації

### 10.3. Кількісне оцінювання рівня ефективності

Оцінювання ефективності системи менеджменту організації доцільно завершувати виробленням конкретних пропозицій щодо удосконалення керованої та керуючої підсистем.

Різні методи та інструменти оцінювання рівня ефективності системи менеджменту організацій, на жаль, різняться між собою не тільки складністю застосування, а й результатами. Розбіжність у результатах може призвести до виникнення управлінських

помилку. Більшість методів відображають оцінювання ефективності з погляду менеджменту та акціонерів. Тому доцільно обрати низку показників, які відображають рівень ефективності функціонування системи менеджменту з погляду різних зацікавлених груп.

У практиці компаній використовують два підходи до формування системи ключових показників ефективності: підхід, що ґрунтується на фінансових параметрах, і підхід, що ґрунтується на факторах успіху використовуваної стратегії або моделі бізнесу. У першому випадку систему ключових показників ефективності будують на основі дезагрегації ключових фінансових показників діяльності компанії і закріплення відповідальності за окремі елементи за організаційними підрозділами нижчого рівня.

З іншого боку, для кожного керівника важливо побачити загальну картину ефективності і саме це можна зробити, розрахувавши інтегральний показник. Явище великої кількості показників для оцінювання ефективності системи менеджменту організацій стане подібним на панель управління реактивним лайнером. І весь час управлінець затратиме на вивчення панелі управління, і не залишиться можливості подивитись через вітрове вікно, тобто, займатися безпосередньо управлінням організацією.

Комплексне оцінювання рівня ефективності менеджменту підприємств є досить складним багатофакторним завданням, яке полягає насамперед у виявленні найзначущіших кількісних показників рівня ефективності і їх інтеграції. Оцінювання ефективності системи менеджменту організацій потрібно розраховувати на основі системи показників, які групують відповідно до мети аналізу системи менеджменту та позиції аналітика. Часто у практиці показники рівня ефективності систем менеджменту підприємства розраховують заради самих показників або підвищення іміджу, створення ілюзії глибокого економічного аналізу виробничо-господарської діяльності тощо, а не для прийняття адекватних управлінських рішень. Тому враховуючи виділені принципи оцінювання ефективності системи менеджменту, логічно зрозуміло, що показники повинні відображати всі аспекти бізнесу, водночас легко розраховуватись та свідчити про існуючі зв'язки між показниками.

Формуючи систему показників, необхідно враховувати галузеві та регіональні особливості об'єкта. Саме інтегральний показник дасть змогу порівняти становище організацій із іншими організаціями зовнішнього середовища, тобто врахує тенденції зовнішнього середовища. На сьогодні в практиці фінансового менеджменту поширено застосовують відносні показники, зокрема, економічну рентабельність, що уможливило збіг отриманих результатів на одиницю затрачених ресурсів для різних галузей, виробництв та підприємств. Такі показники лише вимірюють кількісну величину, але не завжди дають можливість оцінити рівень розвитку та стан об'єкта дослідження.

Ще однією причиною розрахунку інтегрального коефіцієнта є відображення ним зваженого різних обраних показників. Так, може існувати ситуація, що за одним із показників не досягнуто запланованого рівня, натомість за низкою інших показників плановий рівень перевищено. Причиною цього можуть бути неправильно обрані показники або порушення у динамічній рівновазі обраних показників. Саме контролюючи окремо обрані показники та розраховуючи інтегральний коефіцієнт, можливо постійно вдосконалювати систему менеджменту через виявлення і ліквідацію відхилень та адекватно оцінювати її ефективність. Також варто врахувати, що результати кожного етапу мають різну корисність щодо загальної мети функціонування організації, і інтегральний показник дає можливість оцінити та охарактеризувати рівень результатів, які формуються на багатьох етапах виробничо-господарської діяльності. Тобто інтегральний показник може бути запорукою прийняття оптимальних управлінських рішень.

Якщо врахувати, що для адекватного оцінювання ефективності системи менеджменту потрібно відслідковувати динаміку, то кількість показників зростає в декілька разів. Відповідно зростають затрати для оцінювання цих показників. Водночас

попит на достовірну, адекватну, повну, оперативну інформацію, при цьому відображення такої інформації за допомогою мінімальних показників, постійно зростає.

Перший етап розроблення такого інтегрального критерію потрібно розпочати з відбору аналітичних показників та коефіцієнтів, що могли б бути корисними для оцінювання рівня ефективності систем менеджменту організацій. Такі показники відібрані за результатами аналізу етапів розвитку менеджменту та відповідних теорій оцінювання рівня ефективності управління. Тепер доцільно з цих показників відібрати найзначиміші, враховуючи насамперед аналіз обраної галузі та наукову літературу. При цьому ми повинні врахувати такі фактори впливу на прийняття рішення щодо відбору значущих показників: 1) економічну доцільність розрахунку показників; 2) цільове призначення розрахованих показників; 3) глибину економічного аналізу; 4) відображення інтересів та цілей зацікавлених груп; 5) еталонні значення; 6) простоту у вимірюванні; 7) можливість порівняння.

Нерідко, враховуючи затрати часу, необхідні затрати інших ресурсів, економічно вигідніше і доцільніше працювати з неповною інформацією, ніж збирати дорогу повну інформацію про реальний рівень ефективності системи менеджменту підприємства. Застосування підходів та показників до оцінювання рівня ефективності мають істотний ціновий діапазон. Тому перед застосуванням того чи іншого підходу доцільно встановити економічну доцільність його застосування.

Як уже відзначалося, розраховані показники-вимірники рівня ефективності менеджменту підприємства можна використовувати для прийняття управлінських рішень з різним характером вирішуваних завдань організацією. І залежно від цих завдань добирають розрахункові показники із різним цільовим призначенням. Важливим при цьому є те, щоб обрані показники не спонукали працівників до концентрації винятково на одному показникові, створюючи асиметричність, наприклад, реалізація насамперед показника зростання акціонерного капіталу.

З попередніх двох розглянутих особливостей очевидний третій елемент - глибина економічного аналізу. Тобто в кожній конкретній ситуації менеджмент вирішує, наскільки глибоко проводити економічний аналіз, враховуючи економічну доцільність та цільове призначення управлінського рішення. Ухвалення рішення, яке вплине на діяльність усіх управлінських ланок та підрозділів, вимагає детальних розрахунків, які б містили якнайбільше дрібниць і нюансів, пов'язаних із розглянутим рішенням та умовами, у яких його передбачається реалізувати.

Також набір показників змінюватиметься залежно від зацікавленої групи. Акціонерів цікавлять абсолютно інші показники, ніж споживачів чи контрагентів підприємства. Тому звіт акціонерам підприємства може містити інші показники рівня ефективності системи менеджменту, ніж рекламний буклет споживачам продукції.

Саме оцінювання рівня ефективності системи менеджменту підприємства доцільно провадити за схемою (рис. 39) із використанням методів багатовимірного аналізу.

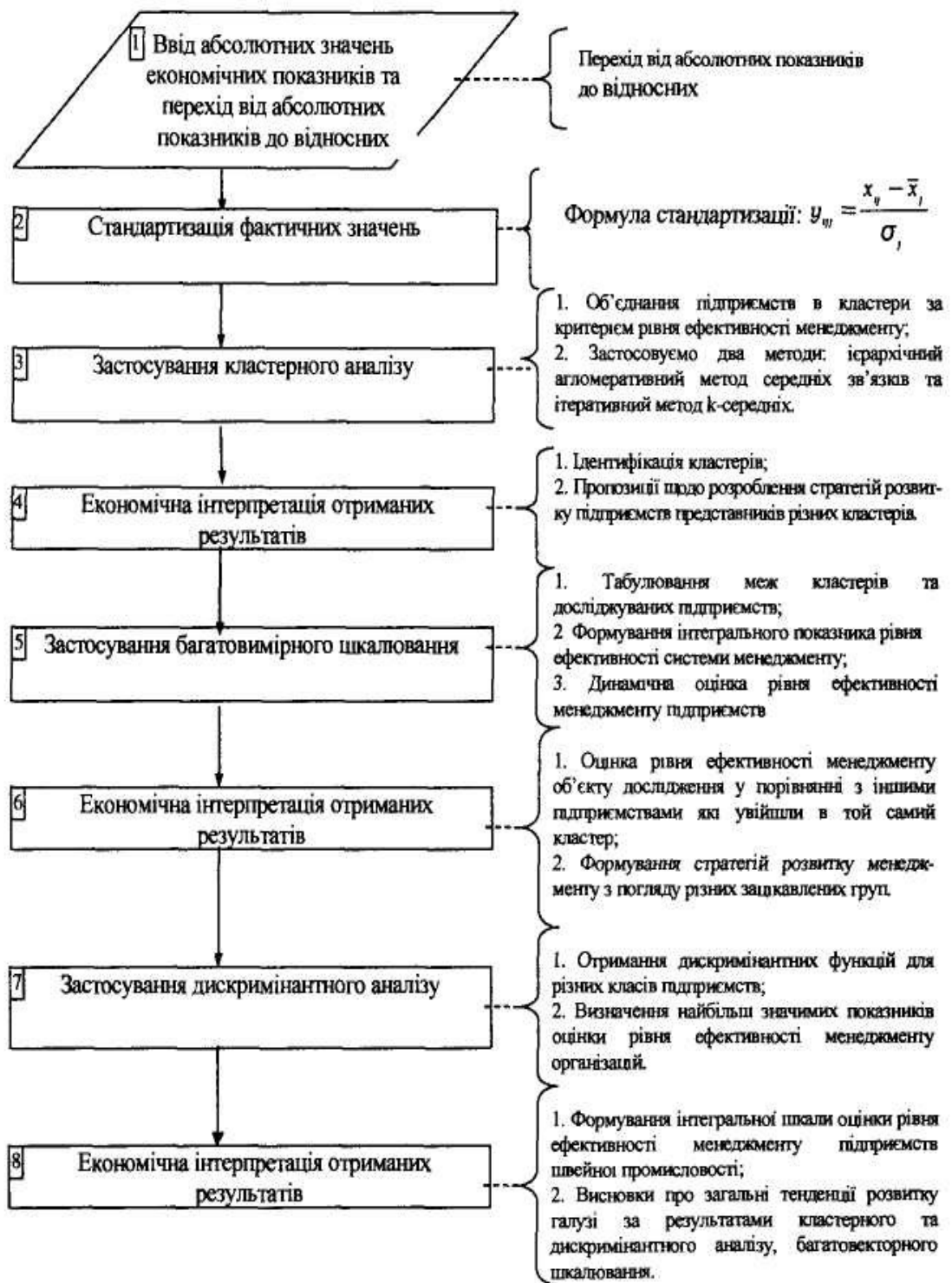


Рис. 39. Кількісне оцінювання рівня ефективності системи менеджменту підприємства

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Издательство "Питер", 1999. - С. 367.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 1989.
3. Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. - 208 с.
4. Богоявленська Ю.В. Ефективні механізми мотивації праці (праксеологічний підхід) // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць в 5 т. - Вип. 195. Т. II. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. - С. 528-539.
5. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: Навч. посібник. - К.: ЦУЛ, 2003. - 396 с.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд. -М.: Гардарики, 2002. - 296 с.
7. Вітлінський В.В., Колобова Л.В. Перша всеукраїнська наук.-метод. конф. з проблем економічного ризику//Фінанси України.-1999.-№ 1.-С. 130-131.
8. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2000. - 292 с.
9. Штовхач В. Balanced Scorecard - взгляд в будущее // management.com.ua
10. Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід // Економіка України. - 2003. - № 4. - С. 12-18.
11. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2000. - 360 с.
12. Гранатуров В.М., Шевчук О.Б. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу. - К.: Зв'язок, 2000. - 152 с.
13. Дагаев А.А. Механизм венчурного (рискового) финансирования: мировой опыт и перспективы развития в России // Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - № 2. - С. 20-29.
14. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. - 368 с.
15. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / Пер. с англ.: - М: "Вильямс", 2001.-398 с.
16. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.І / Редкол.:... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. - К.: Видавничий центр "Академія", 2001. - 848 с. - С. 668.
17. Иванов Д. Прогноз на послезавтра // Босс. - 2001.-№3. - с. 7-11.
18. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделение компании: стратегия и тактика трансформации бизнеса. - М.: Альпина Паблишер, 2001. - 244 с.
19. Истоки современной японской системы управления // Теория и практика управления. - 2002. - № 6.
20. Иванова Н.Ю., Беднарчик В.Б., Карпенко О.О. Схильність до ризику як фактор ефективності діяльності фірми // Наукові записки. Т. 21. Економічні науки. Національний університет "Києво-Могилянська академія". Видавничий дім: "КМА". - 2003. - С. 38-41.
21. Кальченко А.Г. Логістика: Навч. посібник / Київ. нац. ек. ун-т. - К., 2000. - 147 с.
22. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения / Пер. с англ. - Харьков: Изд-во "Гуманитарный центр", 2005. - 632 с.
23. Карлофф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. В.А. Приписнов. - М: Экономика, 1991.-239 с.

24. Кирпичникова В. Проверка на соответствие // Office-2003.-№9. - с. 31-35.
25. Кирхлер З., Майер-Пести К., Хофманн Е. Психологические теории организации // Психология труда и организационная психология; т. 5 / Пер. с нем. - Харьков: Изд-во "Гуманитарный центр", 2005. - 321 с.
26. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. - М.: Прогресс, 1979.
27. Колісник М. Двадцять суперечливих правил успішного консалтингу // Синергія. - 2004. - № 3 (10). - С. 49-53.
28. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ ст. О.С. Виханского. - М: Прогрес, 1987. - 384 с.
29. Коробейников О.Л., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации // Менеджмент в России и за рубежом. -2002. -№3.-С. 88-129.
30. Крикавський Є. Логістика: Навч. посібник. - Львів: Видавництво Державного університету "Львівська політехніка", 1999. - 264 с.
31. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. - Львів: Національний університет "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2002. - 228 с.
32. Кузьмін О.Є., Мороз А.С., Подольчак Н.Ю., Шуляр Р.В. Трансформація підприємств: економічна оцінювання та побудова систем менеджменту. -Львів, 2005. - 335 с.
33. Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю. Планування діяльності підприємства з урахуванням економічного ризику // Науковий збірник Львівського Національного університету імені Івана Франка "Формування ринкової економіки в Україні". - Львів: Інтереко. - 2001. - № 8. - С. 415-421.
34. Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю. Планування діяльності підприємства з урахуванням економічного ризику // Формування нової парадигми економічної теорії в Україні. Науковий збірник Львівського Національного Університету імені Івана Франка "Формування ринкової економіки в Україні". - Спецвип. № 8. -Львів: Інтереко, 2001. - С. 415-421.
35. Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю. Формування та функціонування управлінських систем на засадах урахування фактора ризику // Актуальні проблеми економіки. - 2003. - №10. - С.128-142.
36. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. - М.: ИНФРА-М, 1998. - 223 с.
37. Ліманський А. Організаційно-економічні механізми підвищення ефективності промислових підприємств в умовах трансформації та євроінтеграції (на прикладі промислових підприємств Польщі та України) / НАН України ІРД.-Львів, 2003.- 520 с.
38. Малько А.В. Лоббизм и право // Правоведение. - 1995. - № 2. - С. 18-28.
39. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения. Т. 4. - М.: Госполитиздат, 1961.
40. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 1995. - 704 с.
41. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навч. посіб. - К.: "Центр навчальної літератури", 2004. - 336 с.
42. Моррис Д. Новое - это всегда крайности, посредственность же вызывает только стагнацию //Deutschland. - 2004. - № 4. - С. 48-49.
43. Мунтіян В.І. Основи теорії інформаційної моделі економіки. - К.: Видавництво "КВІЦ". - 368 с.
44. Назарова Г.В. Організаційно-структурна розбудова підприємства в системі корпоративного управління // Автореф. дис. ... д-ра екон. наук. - Харків, 2005. - 36 с.
45. Неларин К. HR-менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация,



- дисципліна, зтика / Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. - 520 с.
46. Николайчук В.Е., Кузнецов В.Г. Теория и практика управления материальными потоками (логистический концепции) / Донецк. гос. ун-т. -Донецк, 1999.-412 с.
  47. Ольве Н.-Г., Рой Ж., Веттер М. Оценка зффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. - 304 с.
  48. П. Дойль. Маркетинг-менеджмент и стратегии. - 3-е издание / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2002. - 544 с.
  49. Паздерник Л.М. Соціально-психологічні аспекти управління // Стан і проблеми трансформації фінансів та економіки регіонів у перехідний період. Зб. наук, праць другої Міжн. наук.-практ. конференції у ХІБ. - ТОВНВП "Еврика". - 2004. - с. 368-370.
  50. Подольчак Н.Ю. Підвищення рівня ефективності менеджменту підприємств на засадах використання R-теорії мотивації // Економіка України. -2005.-№ 9.-с. 61-69.
  51. Подольчак Н.Ю. R-теория мотивации и развитие системы менеджмента организаций // Журн. интеллектуальной элиты "Персонал". - К., 2004. - № 10.- с. 74-80
  52. Подольчак Н.Ю. Класифікація ризиків та методи їх зниження // Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: Етапи становлення та проблеми розвитку. - Львів: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2002. -№ 457. - С. 23-32.
  53. Портер М. Международная конкуренция. - М. Международные отношения, 1993. - 896 с.
  54. Про лобіювання в Україні: Проект Закону України // Український регіональний вісник. - 2000. - № 3. - С. 7.
  55. Равновесие в экономической системе переходного типа: предпосылки, механизмы, управление / Под ред. О.Л. Яременко. - Харьков: НУ А, 2004. -416 с.
  56. Роговец В. Лобіювання в регіонах: різні підходи і різні інтереси // Український регіональний вісник. - 2000. - № 3. - С. 4-5
  57. Розроблення R-теорії мотивації та механізмів її реалізації за допомогою поєднувального аналізу // Подольчак Н.Ю. Науковий економічний журнал "Актуальні проблеми економіки". - Київ: Національна академія управління. -2004. - № 11. - С. 134-144.
  58. Солоненко І. Лобіювання у Європейському Союзі. Короткий огляд і характеристика // Український регіональний вісник. - 2000. - № 3. - С. 3.
  59. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. - М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". - Издательство ЭКМОС, 1998. - 440 с.
  60. Тарнавська Н.П., Напора О.Р. Стратегічний менеджмент: практикум. Навчальний посібник. – Тернопіль: Карт-бланш, К.: Кондор, 20098. – 287 с.
  61. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер.с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, Юнити, 1998. - 576 с.
  62. Український бізнес ХХІ століття; реалії, проблеми, перспективи // Щорічник досліджень Консорціуму із вдосконалення менеджмент-освіти в Україні. - К.: СЕУМЕ, 2004. - 270 с.
  63. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: Пер. з англ. - К.: Всеуито, 2002. - 566 с.
  64. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. - СПб: Питер, 2001.- 512 с.
  65. Черкасов В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности: Монография. - М:

- Рефл-бук; К.: Ваклер, 1999. - 288 с.
66. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебн. пособие. - К.: Товариство "Знання", КОО, 1998. - 512 с.
  67. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.
  68. Шуманн Г. Світ - не товар // Deutschland. - 2003. - № 3. - С. 40-43.

## Аспекти встановлення цілей організації

Сфера цілей	Критерії цілей	Показники у цілях
Фінансовий аспект	Темпи зростання продажів та номенклатури продукції, зниження витрат і зростання продуктивності, використання виробничих потужностей	Фондовіддача; зростання акціонерного капіталу; загальна сума активів; капіталовіддача; обсяг продажу нових видів продукції чи послуг; рентабельність; ринкова вартість акцій; додаткова вартість на одного працівника; дохідність на вкладений капітал; маржинальний дохід (виручка мінус змінні витрати); сума витрат; дохідність інвестицій; коефіцієнт автономії.
Аспект персонал та розвиток	Розвиток базисних компетенцій, задоволеність персоналу, активна інноваційна діяльність, самовивчаюча організація	Величина заробітної плати; соціальні витрати; затрати на дослідження та нові розроблення; частка затрат на дослідження до суми затрат; інвестиції в перепідготовку персоналу; витрати на підготовку та освоєння нової продукції; інвестиції в освоєння нових ринків; індекс задоволення працівників (задоволення первинних і вторинних потреб, зокрема в ризику); кількість раціональних ідей на одного працівника; індекс довіри працівника організації; частка працівників, які не досягли певного віку, у загальній чисельності; частка нової продукції в асортименті організації; індекс мотивації персоналу; плинність кадрів; середній стаж роботи працівників організації; середній вік персоналу; час на підготовку і перепідготовку персоналу; частка працівників з вищою освітою; кількість сумісників; непередбачені збитки; кількість днів перепідготовки; кількість прогулів
Аспект взаємодії керуючої та керованої підсистем управління	Короткий операційний цикл	Продуктивність праці; адміністративні витрати; частка адміністративних витрат до загальної суми витрат; частка своєчасно виконаних замовлень; середня трудомісткість продукції; періодичність поставок; середній час прийняття рішень; зростання продуктивності праці, %; зростання кількості комп'ютерною техніки; затрати на виправлення помилкових рішень в загальній сумі адміністративних витрат; оборотність активів; коефіцієнти оборотності запасів

Аспект відносин з споживачами	Задоволеність споживачів	Обсяг продажу; питома вага ринку; ціна; кількість нових товарів; кількість споживачів; кількість втрачених покупців; середній час прийняття замовлення; частка заключних угод в загальній кількості контактів зі споживачами; індекс задоволення покупців; індекс лояльності покупців; затрати на одного споживача; кількість продажів зі спеціальними рішеннями для споживачів, витрати на маркетинг; індекс торгової марки; середній розмір поставок одному споживачу; кількість візитів споживачів в організацію; середній час між першим контактом зі споживачем і укладання угоди; витрати на обслуговування одного споживача; лояльність покупця (кількість повторних покупок); кількість скарг
Аспект відносин з контрагентами		Тривалість співпраці з основними контрагентами; кількість контрагентів; рівень диверсифікації стратегічно важливих ресурсів підприємства; рівень знижок, які надають контрагенти; кількість своєчасних поставок; кількість трудових спорів
Аспект оптимальності внутрішніх обмежень	Корпоративні норми, інструкції та стандарти якості	Середньорічні втрати внаслідок шахрайств; втрати внаслідок бюрократичних процедур; тривалість прийняття стратегічних рішень; тривалість зміни стратегічного курсу підприємства, ризик несанкціонованих угод; середня кількість помилок; дотримання етичних принципів; ймовірність фінансового марнотратства; кількість поверненої продукції; середня кількість конфліктів між працівниками
Аспект зовнішніх обмежень	Вплив на суспільство	Кількість зареєстрованих патентів; середній строк дії патентів; ризик невиконання нормативно-правових актів; затрати на РК, лобіювання корпоративних інтересів, реклаमाції; схильність підприємства до ризику; підrobка продукції; використання конкурентами марок; поширення недостовірної інформації; обсяги шкідливих викидів; судові процеси щодо недотримання екологічного законодавства; індекс етичності щодо конкурентів (модель для визначення рівня застосування методів недобросовісної конкуренції); кількість судових справ та процесів, кількість скандалів та вимушених відставок

### *Гра для проведення тренінгів із ідентифікації схильності працівника до ризику та вироблення практичних навичок із розроблення стратегії з оптимальним рівнем ризику для підприємства*

#### **Цілі гри**

1. Виявити працівників за різною схильністю до ризику.
2. Вказати на існування зв'язку: чим більший ризик - тим більша варіація.
3. Навчити працівників формувати стратегію з оптимальним рівнем ризику.
4. Вказати не схильним до ризику працівникам на існування можливостей підвищення очікуваних результатів за оптимального рівня ризику.
5. Зазначити схильним до ризику працівникам про важливість не перевищувати рівень оптимального ризику у виконанні встановлених завдань.

#### **Умова**

Острів Нарв - мальовниче місце в Тихому океані. Жителі островитяни нарвійці споживають винятково яблука, яких вдосталь на острові. В останні місяці островитяни борються з зайвою вагою і використовують новий метод дієти, який привіз на острів старійшина племені із тренінгу "Що таке здорове харчування і як з ним боротися?". Тому все плем'я споживає лише два яблука в день.

Одного дня загнувалась небесна канцелярія на островитян і наслала на них стихійне лихо, яке знищило всі яблуні та запаси яблук на острові. Програма дієти та виживання островитян стали під загрозою. Однак на допомогу відгукнулася Міжнародна організація споживачів яблук та інших фруктів, розміщена поблизу Києва. Організація власними зусиллями вирішила врятувати островитян від вірної смерті.

#### **Завдання**

Необхідно забезпечити островитян яблуками. Пакет порятунку островитян називатиметься "Допомога племені острова Нарв".

Ресурси: Яблука з хвостиками; ножиці - 1 шт.; шнурки - 2 шт.

Витрати ресурсів: на один переліт - 500 л пального та 5000 грн. пілотам як заробітна плата; яблука (вартість одного - 1 грн.).

Ролі: учасники тренінгу - менеджери проекту "Допомога племені острова Нарв".

Яблука - яблука.

Шнурки - засоби для закріплення яблук до гвинтокрилів.

Віддалений стіл - острів Нарв.

Ножиці - гвинтокрил.

Інструкція: яблука для Перевезення прикріплюють до гвинтокрила і в швидкому темпі, облетівши п'ять кругів довкола столів, гвинтокрил приземляється на острові Нарв. У день можливий лише один переліт одного гвинтокрида.

#### **Короткі методичні вказівки**

Гру можна проводити, поділивши учасників на команди, або кожен учасник буде самостійно виконувати завдання.

Для того, щоб врятувати островитян, потрібно перевезти мінімально два яблука. Закріплення яблук за кінчики є ненадійним і ризикованим способом кріплення, оскільки учасники, зробивши п'ять кіл довкола столів у швидкому темпі, можуть втратити яблука.

#### **Аналіз виконання завдання**

Схильний до ризику учасник прив'язуватиме яблука за хвостик і намагатиметься якомога більше яблук прив'язати до шнурка. Не схильні до ризику учасники гри

прив'язуватимуть яблука насамперед надійно, декілька разів їх обв'язавши.

Зважаючи на те, що чим вищий ризик, тим більша варіація, тобто більші результати або втрати, необхідно у повсякденній діяльності ставити собі за мету отримання максимального результату за оптимального рівня ризику. Відповідно із умовою гри для порятунку островитян достатньо перевезти два яблука. Тобто ці два яблука потрібно закріпити якомога надійніше, наприклад, обв'язавши їх шнурком. Однак, варто пам'ятати, що на перевезення ми витрачаємо ресурси організації (5000 грн. та 500 л пального) і тому доцільно яблуками ризикувати, тобто закріпити, наприклад, їх за кінчики.

Навички, які розвиває гра: формування оптимальної стратегії для бізнесу; для схильних до ризику працівників - вказати на те, що потрібно встановити мінімальний результат, який буде отриманий із значним рівнем ймовірності. Для несхильних до ризику працівників вказати, що завжди є додаткові, а не лише мінімальні, можливості, які дають можливість отримати більші результати. Оскільки в бізнесі, як правило, завжди можна знайти додаткові ресурси завдяки додатковій інформації, плануванню бізнес-процесів тощо.

Гра має свої модифікації для акцентування уваги на окремих навичках різних за схильністю до ризику працівників.

Гра апробована в процесі участі у семінарі "Консалтингова та тренінгові діяльності викладача бізнес-дисциплін. Як підготувати і провести бізнес-тренінг", в процесі проведення практичних занять із "Стратегічного менеджменту", "Міжнародних стратегій економічного розвитку" Національного університету "Львівська політехніка".