

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління

Кафедра економіки та
економічної теорії

СТРАТЕГІЧНЕ І ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ
(опорний конспект лекцій)

Укладач: к.е.н., доцент Л. А. Ляхович

Тернопіль 2019

Тема. Системна характеристика стратегічного та економічного управління
ПЛАН

1. Еволюція систем управління підприємством

2. Стратегічне управління та його роль у діяльності підприємства
3. Сутність та завдання економічного управління підприємством.
4. Системи економічного управління підприємством.

Сучасне розуміння розвитку економіки, передбачення майбутнього організації можна охарактеризувати чотирма основними етапами, якими є: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування і стратегічний менеджмент. Системи управління змінювали одна одну, ускладнювалися з урахуванням зростаючого рівня нестабільності і все менш передбачуваного майбутнього. Таким чином, склалося два типи систем:

1. Системи, які пов'язані з визначенням позицій, тобто такі, що визначають напрямок діяльності фірми в її оточенні. Сюди слід віднести довгострокове і стратегічне планування, управління за допомогою вибору стратегічних позицій.

2. Системи, які пов'язані зі своєчасною реакцією, тобто які „підказують” фірмі, як їй поводитися в умовах швидких і несподіваних змін у зовнішньому середовищі. Такими є управління за сильними сигналами, за слабкими сигналами, в умовах несподіваних змін.

Стратегічне управління - це таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Отже, з погляду можливості та необхідності врахування майбутнього розвитку подій розрізняють чотири фази поступового переходу до стратегічного управління: поточне управління „за відхиленнями; управління „від досягнутого” управління „за цілями”, з орієнтацією на передбачення тенденцій розвитку зовнішнього середовища; стратегічне управління.

Світова практика бізнесу показує, що більшість підприємств, які досягли значних результатів у бізнесі, завдячує саме впровадженню стратегічного управління. Стратегічне управління є однією з підсистем менеджменту організацій, що виконує велику кількість завдань стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації і контролю реалізації стратегії організації.

Стратегічне управління — процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються.

Сутність поняття «стратегічне управління» визначається різними авторами як:

- концепція;

- діяльність;
- процес тощо.

Наведені трактування правомірні, оскільки стратегічне управління як один із напрямів управління підприємством може розглядатися і в статичній, і в динамічній, а також концептуально.

Будь-яка модель управління підприємством базується на відповідній концепції, яка є системою ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації.

Вихідною умовою, що відбиває сутність концепції стратегічного управління, є ідея про необхідність урахувати взаємозв'язок та взаємовплив зовнішнього і внутрішнього середовища під час визначення цілей підприємства; стратегії в цьому разі виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі. Виходячи з цього, стратегічне управління є реалізацією концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій.

Метою стратегічного управління є побудова такої динамічної системи, яка б дозволила забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку та виконання системи планів, удосконалення підприємства та його окремих підсистем. Що є основою для підвищення його конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі.

Принципи стратегічного управління (СУ) — теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені у загальні правила та положення, регулювальні процеси застосування варіантів СУ; а також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі.

До основних принципів СУ належать:

- цілеспрямованість,
- безперервність;
- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів СУ;
- системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи СУ в цілому;
- наявність необхідної послідовності етапів;
- циклічність;
- унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами;
- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей;

- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій;
- результативність та ефективність.

Система стратегічного управління повинна давати відповіді на три найважливіших питання:

1. Яка місія і цілі організації?
2. Який існуючий і майбутній профіль бізнесу, яким займається організація?
3. Що керівництво має зробити, щоб забезпечити виконання місії і досягнення поставлених цілей?

Система стратегічного управління дозволяє досягти таких основних результатів:

1. Створити системний потенціал для досягнення цілей організації. Цей потенціал складається: з фінансових, сировинних і людських ресурсів, що входять в організацію; виробленої продукції (послуг), що затребуються ринком; сформованого позитивного іміджу організації.

2. Другим результатом є структура організації та її внутрішніх змін, що забезпечують чутливість до змін зовнішнього середовища і відповідну адаптацію.

Отже, стратегічне управління спрямоване на створення конкурентних переваг фірми і утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечать майбутню життєздатність організації в мінливих умовах.

На відміну від стратегічного управління, призначенням оперативного управління є використання вже існуючої стратегічної позиції організації для досягнення конкретних тактичних цілей. У комерційній фірмі менеджери, які займаються стратегією, забезпечують постійний потенціал прибутковості організації, а менеджери, які займаються поточними операціями, відповідають за перетворення потенціалу в реальний прибуток. Кінцевим результатом діяльності системи оперативного менеджменту є постачання товарів споживачам за конкретні ціни.

Отже, виділимо основні особливості стратегічного управління:

1. Стратегічне управління не може дати точного і детального опису стану фірми та її положення у бізнес-середовищі. Скоріше, це сукупність якісних характеристик фірми, що стосуються майбутнього стану, її положення в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання.

2. При розробці стратегії необхідне поєднання інтуїції і мистецтва, високого професіоналізму і творчості менеджерів і залучення всіх працівників до реалізації стратегії.

3. Для впровадження системи стратегічного управління необхідні великі витрати часу і ресурсів, треба також створити спеціальний підрозділ, що буде відповідати за всі питання, пов'язані зі стратегічним аналізом і постійним моніторингом зовнішнього середовища, розробкою і виконанням стратегії.

4. У ринкових умовах помилки при виборі стратегії не можна виправити жодними ефективними прийомами оперативного менеджменту, що призводить до поразки в конкурентній боротьбі.

Сучасне підприємство є економічною організацією, штучно створеною

системою, у межах якої і через яку люди взаємодіють один з одним, реалізуючи індивідуальні та колективні цілі. Управління ж об'єктами економічної природи розглядається як економічне управління.

Виходячи з того, що для всіх економічних організацій спільним критерієм результативності їх багатогранної діяльності є саме економічні результати (доходи, витрати, капіталовкладення), вирішальну роль в управлінні підприємством відіграє саме економічне управління. Його зміст зводиться до такого: визначення потрібного стану підприємства, оцінювання фактичного стану, порівняння його з потрібним і здійснення управлінського впливу згідно з наявними ресурсами.

Основним завданням економічного управління підприємством є внутрішнє збалансування у використанні ресурсів й досягнення зовнішньої збалансованості в бізнес-відносинах.

Центральне місце в економічному управлінні підприємством належить досягненню й підтримці збалансованості кількох **ключових кількісних параметрів, як-от**: обсяг випуску продукції, витрати, ціни, прибуток.

Водночас, дотримання збалансованості досягається не завжди через абсолютні значення відповідних економічних показників, а й відносні, тобто пропорційні їх співвідношення. Серед останніх часто використовують такі, як співвідношення прибутку й сукупних витрат, прибутку й змінних витрат, ціни й змінних витрат та ін.

Для управління й контролю результативності діяльності підприємства доцільно використовувати разом із вказаними ще й нефінансові показники, поєднані групами в позитивні чи негативні ключові індикатори, а саме: виконання стратегії, якість стратегії, ринкова позиція, інноваційність тощо.

Таким чином, зміст економічного управління підприємством можна визначити як системний комплекс розробки економічно ефективних управлінських рішень, який ґрунтується на закономірностях і правилах взаємоузгоджень ключових параметрів економіки підприємства.

Основними завданнями економічного управління сучасним підприємством є такі:

- ✓ виявлення впливу внутрішніх якісних і кількісних взаємозв'язків ключових економічних параметрів діяльності підприємства на забезпечення його безбитковості, прибутковості й самофінансування розвитку;
- ✓ діагностування зовнішнього оточення підприємства й бізнес-відносин, визначення його конкурентного статусу та обґрунтування пропозицій щодо посилення ринкових позицій;
- ✓ системний аналіз господарської діяльності й фінансового стану підприємства;
- ✓ виявлення та кількісне обґрунтування резервів підвищення ефективності використання ресурсів;
- ✓ обґрунтування збалансованості обсягів випуску продукції за номенклатурними позиціями та асортиментним рядом з урахуванням ресурсних обмежень і цільових настанов;
- ✓ обґрунтування умов випуску продукції, оптимізації її якості; вибір економічно раціональної технології, а також спеціалізації та кооперування

виробництва (бізнес-відносини аутсорсингу, франчайзингу, лізингу тощо);

✓ обґрунтування рівня цін на продукцію підприємства та методів ціноутворення;

✓ обґрунтування доцільного співвідношення постійних і змінних витрат у собівартості кожної номенклатурної позиції продукції, обсягу її випуску й ціни, за яких досягаються беззбитковість і прибутковість;

✓ обґрунтування ефективності інвестиційних проектів і бізнес-планів підприємства;

✓ техніко-економічне обґрунтування й розробка стратегічних і поточних планів і бюджетів діяльності підприємства, аналіз і контроль їх виконання;

✓ регламентація проведення робіт професіоналами й фахівцями з економіки підприємства, установа та дотримання економічного порядку на підприємстві.

Економічне управління у вузькому розумінні є самостійною функцією управління підприємством. Економічне управління як функція реалізується через виконання низки управлінських дій, які утворюють єдиний процес (процесний підхід).

Економічне управління підприємством з позицій системного підходу можна вважати системою. Адже економічне управління — це процеси обробки інформації керівниками, які приймають рішення, та професіоналами-економістами, які економічно обґрунтовують їх. Такі процеси здійснюються за допомогою особливих методів та інструментів. Входом для цих процесів слугує інформація про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Виходом, або результатом, цих процесів є планово-контрольна та регламентуюча інформація. Усі елементи системи взаємопов'язані, тобто система економічного управління підприємством має свою специфічну структуру.

Водночас економічне управління можна уявляти як різновид системи управління, що призначений для такого впливу на об'єкт управління, який переводить цей об'єкт у бажаний стан і (або) надає параметрам процесів, які здійснюються в ньому, певних характеристик (значень).

Система економічного управління

«витрати — обсяг — прибуток» (CVP-підхід)

Модель економічного управління підприємством «витрати — обсяг — прибуток» (Cost-Volume-Profit) — це метод системного дослідження взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку підприємства з метою визначення:

— обсягу продажів, що забезпечує відшкодування всіх витрат і бажаного прибутку;

— розміру прибутку за певного обсягу продажів;

— впливу зміни розміру витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства;

— оптимальної структури витрат.

CVP-аналіз ґрунтується на припущеннях, які необхідно враховувати при використанні цієї моделі:

— усі витрати чітко розподілені на змінні та постійні;

- поведінка сукупних витрат та виручки жорстко визначена та є лінійною;
- постійні витрати не змінюються разом зі змінами обсягу виробництва;
- змінні витрати прямо пропорційні обсягу виробництва;
- змінні витрати на одиницю продукції є постійними;
- ціни реалізації одиниці продукції;
- ціни на матеріали та послуги, що використовуються у виробництві не змінюються;
- продуктивність праці не змінюється, відсутні структурні зрушення;
- асортимент продукції є незмінний;
- передбачається, що вся виготовлена продукція буде реалізована впродовж планового періоду часу;
- за критерій береться прибуток до сплати податків, тобто операційний прибуток, а не чистий прибуток.

Принциповим аналітичним підходом у межах CVP-аналізу є аналіз безбитковості, що визначає взаємозв'язок між витратами та доходами за різних рівнів виробництва. Його практична цінність полягає в тому, що він дає змогу:

- ✓ оцінити порівняльну прибутковість окремих видів продукції, що сприяє формуванню оптимального продуктового портфеля;
- ✓ установити запас «міцності» підприємства в його поточному стані;
- ✓ спланувати обсяги реалізації продукції, які забезпечують бажані значення прибутку.

У процесі CVP-аналізу розраховуються та аналізуються такі показники та здійснюються такі аналітичні процедури:

- 1) точка безбитковості — обсяг продажів, за якого доходи підприємства дорівнюють його витратам; маржинальний дохід дорівнює загальним постійним витратам;
- 2) маржинальний прибуток (збиток); аналіз чутливості прибутку — визначення впливу на прибуток зміни витрат, ціни та обсягу продажів.
- 3) Використовуються показники — коефіцієнт маржинального прибутку, коефіцієнт запасу міцності, операційний ліверидж (операційна залежність), який дає змогу оперативно аналізувати залежність прибутку від динаміки обсягу продукції та структури витрат.

CVP-аналіз посідає центральні позиції в загальній системі управління витратами підприємства, яка передбачає виконання певних видів работ. Назвемо їх.

- ✓ Збір даних за витратами на підставі існуючої на підприємстві системи центрів витрат та прибутку.
- ✓ Визначення змінної частини всіх видів витрат, що припадають на одиницю продукції.
- ✓ Локалізація постійних витрат за видами продукції.
- ✓ Розрахунок відповідних показників та проведення аналітичних работ в рамках CVP-аналізу.
- ✓ Цільове планування прибутку, яке дозволяє визначити обсяг продажів для досягнення запланованих розмірів прибутку, та оцінка запасу

безпеки для запланованого обсягу реалізації.

Діяльність з контролю та зі зниження витрат підприємства здійснюється одним за таких підходів:

- 1) аналіз структури витрат і зниження критичних видів витрат;
- 2) аналізу порівняльних показників («бенчмаркінг»);
- 3) аналіз провідників витрат.

За першого підходу підприємство обирає ті витрати, які мають найбільшу «вагу» в загальній масі витрат, та зосереджує свою увагу на скороченні саме цих витрат, досягаючи тим самим найбільшого ефекту в зниженні собівартості.

Бенчмаркінг ґрунтується на аналізі порівняльних показників. Згідно з цим підходом підприємство обирає орієнтири для досягнення певного рівня витрат — сукупність показників інших підприємств, що мають найвищі значення економічних показників, або найбільш високі значення показників самого підприємства в минулі періоди.

Сутність останнього підходу полягає в аналізі провідників (носіїв) витрат — процесів, які породжують відповідні витрати. При цьому найбільший ефект досягається тоді, коли об'єкт аналізу максимально деталізований. Найбільш раціонально локалізувати окремий закінчений блок аналізу в межах центру витрат, тобто окремого підрозділу підприємства, що виробляє товарну продукцію.

Система контролінгу

Контролінг — сучасна концепція управління підприємством, що включає в себе управлінський облік, облік та аналіз витрат з метою контролю всіх статей витрат, усіх підрозділів та всіх складових продукції та послуг, що виробляються, та їх планування. Контролінг забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень під час управління організацією.

У терміні «контролінг» об'єднуються дві складові — контролінг як філософія управління та контролінг як інструмент.

Контролінг як філософія — це орієнтована на досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної підтримки керівництва в процесі планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень за всіма функціональними сферами діяльності підприємства.

Контролінг як інструмент — це технологія управління різноманітними сферами фінансово-господарської діяльності організацій, що включає в себе визначення цілей діяльності, відображення їх у системі показників; систематичне вимірювання та контроль фактичних значень показників; аналіз та визначення причин відхилень фактичних значень показників від планових, прийняття на цій основі управлінських рішень щодо мінімізації відхилень та визначення відповідальних за їх появу.

Основними завданнями контролінгу є.

1. *Планування* — визначення дій у вигляді конкретних планів, необхідних для досягнення оперативних і стратегічних цілей підприємства.
2. *Управлінський облік* — відображення у відповідних звітних формах фінансово-господарської діяльності підприємства в процесі виконання планів.
3. *Організація* інформаційних потоків усередині підприємства.
4. *Моніторинг* процесів, що діють на підприємстві, у необхідному часовому режимі.

5. *Контроль* — оцінювання отриманих результатів і визначення їх відповідності плановим значенням.

Контролінг як цілісна концепція управління підприємством ґрунтується на інформації з управлінського обліку, яка є основою всіх аналітичних робіт з фінансової діагностики підприємства, з аналізу процесів планування, організації та контролю. Саме в управлінському обліку формується база даних, проводяться групування та аналіз первинних внутрішніх даних для оцінювання стану досліджуваних об'єктів у кількісному та якісному вигляді.

Процедура підготовки та прийняття управлінських рішень потребує двостороннього руху інформації. З одного боку, здійснюється ретельний аналіз вихідних даних обліку, які узгоджуються із плановими показниками. З іншого боку, прийняті рішення потребують здійснення господарських операцій, які приводить у рух фінанси, матеріальні ресурси тощо, що відображається відповідними проводками в бухгалтерському обліку.

Цільове призначення стратегічного контролінгу — забезпечення довгострокової стійкої конкурентної переваги, спостереження за досягненням стратегічних цілей підприємства. При цьому основними об'єктами контролю є такі показники, як цілі, стратегії, конкурентні фактори успіху, сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості, загрози з боку оточуючого середовища тощо. Напрямами стратегічного контролінгу є такі:

- аналіз оточуючого середовища;
- аналіз ключових факторів успіху, рівня конкуренції;
- аналіз якості стратегічного портфеля;
- аналіз стратегічних позицій підприємства;
- аналіз стратегічних планів і ключових показників діяльності;
- аналіз якості стратегічного портфеля.

Мета оперативного контролінгу — створення ефективної системи досягнення поточних цілей підприємства, забезпечення прийняття ефективних оперативних управлінських рішень. Підконтрольними показниками оперативного контролінгу є рентабельність, ліквідність, продуктивність праці та прибуток.

Збалансована система показників

Однією з найефективніших управлінських моделей вирішення суперечностей між намірами організації щодо створення значних конкурентних переваг і негнучкою моделлю фінансової бухгалтерської звітності, системою реалізації та контролю стратегії організації є збалансована система показників (ЗСП) ефективності організації.

ЗСП — це система управління, яка дає змогу чітко формулювати стратегічні плани та впроваджувати їх. Це передусім за все механізм реалізації стратегії, а не її формулювання. Вона забезпечує зворотній зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами та зовнішніми показниками, необхідний для підвищення стратегічної ефективності та досягнення результатів.

Головна ідея ЗСП полягає в зміні традиційної системи критеріїв оцінювання ефективності діяльності організації за рахунок розширення складу показників і використання певної структури, яка встановлює зв'язок між стратегічними цілями та ключовими факторами (ресурсами) їх досягнення. ЗСП

доповнює систему фінансових параметрів, які відображають історичний аспект минулих подій, системою оцінювання перспектив. Цілі та показники такої системи унікальні для кожної організації та розглядають її діяльність за такими перспективами: фінансова; взаємодія із середовищем (ринок/клієнти); внутрішні бізнес-процеси; навчання персоналу та розвиток інфраструктури.

Перспективи ЗСП містять такі ключові показники:

1. Фінансова перспектива. Складається з фінансово-економічних показників на рівні організації або бізнес-напрямків, що відображають стратегічні цілі власників. Фінансові показники ЗСП оцінюють економічні результати прийнятих управлінських рішень та є індикаторами відповідності стратегії організації, її здійснення та втілення в загальному плані вдосконалення організації загалом.

2. Клієнтська перспектива містить показники, що характеризують реакцію середовища на здатність організації задовольняти потреби клієнтів для досягнення фінансових цілей (частка ринку, ступінь задоволення потреб клієнтів, прибутковість клієнта, збереження та розширення клієнтської бази, імідж і репутація, характеристика товарів/послуг тощо). Ця складова дає змогу управлінському апарату формулювати стратегію, орієнтовану на споживача та цільовий сегмент ринку так, щоб вона забезпечувала щонайбільшу дохідність.

3. Перспектива внутрішніх процесів визначає найголовніші бізнес-процеси, які необхідно довести до досконалості, що, своєю чергою, дасть можливість організації розробляти такі пропозиції споживачам, які зможуть створити та зберегти клієнтську базу, задовольнити очікування щодо високої фінансової дохідності. Містить показники, що характеризують ефективність бізнес-процесів для досягнення цілей фінансової та клієнтської перспектив.

4. Перспектива працівників та інфраструктури містить показники здатності забезпечувати ефективність ключових бізнес-процесів за допомогою основних нематеріальних активів організації — компетентності та корпоративної культури, управлінської та технологічної інфраструктури. Показники цієї перспективи — представляють комплекс загальних критеріїв (показник задоволення роботою, плинність кадрів, навчання, підвищення кваліфікації) і специфічних факторів (наприклад, специфічний для певної галузі набір навичок і вмій, необхідний у цьому конкурентному середовищі).

Цільову спрямованість ЗСП можна визначити наступним чином. Збалансована система показників:

1) зв'язує стратегічні результати та фактори їх досягнення із відслідковуванням причинно-наслідкових зв'язків між ними. Ураховуючи, що більшість факторів досягнення представлена нефінансовими показниками, які не реєструються традиційними методами обліку, ЗСП, з одного боку, розширює сферу управлінського обліку, з іншого — фокусує облік на обмеженому наборі максимально інформативних показників;

2) переводить стратегію в конкретні завдання, дає змогу зв'язати стратегічні цілі організації з результатами діяльності кожного працівника та ефективно мотивувати персонал;

3) дає можливість зробити відношення між управлінським апаратом і власниками прозорими та конструктивними за рахунок використання єдиної

системи вимірювання;

- 4) узгоджує стратегічні завдання з довготривалими цілями та бюджетами організації;
- 5) ідентифікує та систематизує стратегічні ініціативи;
- 6) здійснює моніторинг досягнутих стратегічних результатів;
- 7) створює зворотній зв'язок для своєчасного корегування стратегій організації.

Тема. Стратегічні орієнтири підприємства

ПЛАН

1. Місія, її зміст і роль в організації.
2. Поняття та види цілей.
3. Формулювання та взаємозв'язок стратегічних цілей підприємства.

Одним з інструментів стратегічного управління, способом виділення організації серед конкурентів є визначення її місії. Підготовка місії розпочинається здебільшого на стадії зародження організації. У процесі діяльності місія може змінюватись відповідно до нових умов, що вимагає копійки та відповідальної праці для її уточнення, встановлення довгострокових цілей; формулювання на їхній основі короткострокових завдань з метою доведення до кожного працівника.

Генеральна мета підприємства (ГМП) чи організації торкається її довгострокової спрямованості та орієнтації на конкретний тип діяльності. ГМП у сучасній економіці тлумачиться як *місія*. *Місія* — якісна мета, задля якої існує організація в ринковій соціально-орієнтованій економіці.

Місія підприємства тісно пов'язана з такими поняттями як бачення (візія), образ організації та кредо.

Стратегічне бачення готує компанію до майбутнього, встановлює довгострокові напрямки розвитку і визначає наміри компанії зайняти конкретні позиції на ринку. Бачення необхідне для ефективного керівництва і прийняття відповідальних рішень, воно орієнтує компанію на майбутнє, визначає пріоритетні потреби покупців і види діяльності, а також довгострокову конкурентну позицію компанії. Формування бачення означає вибір сфери діяльності і шляху розвитку компанії.

Образ організації виражає її природу та переважно охоплює такі складові як історія організації, визначення сфери діяльності, особливості організації, стиль поведінки власників і управлінського персоналу.

Кредо організації уточнює образ шляхом формулювання основних принципів взаємовідносин з іншими суб'єктами ринку. Воно характеризує намагання організації задовольнити інтереси власників, працівників, покупців, ділових партнерів, макрооточення.

Місія, зазвичай, є коротким висловом, що добре запам'ятовується. Добре обізнані фахівці рекомендують використовувати прості речення, зрозумілі працівникам і людям, що існують за межами підприємства. Головне — це сформулювати, яку потребу задовольняє фірма, хто «цільовий споживач», чим

кращі товари порівняно з товарами інших фірм (тобто чому треба купувати ці, а не інші товари).

Правилами вибору місії підприємства чи організації є такі:

1) Забезпечити відкриту розробку та обговорення місії серед співробітників та інших зацікавлених у діяльності підприємства осіб (за допомогою формальних процедур, що дає змогу компенсувати наслідки змін у складі співробітників і враховувати альтернативи в ході формулювання та коригування).

2) Встановити, оцінити та обговорити альтернативні варіанти мети в межах організації (що допомагає співробітникам усвідомити, чим є насправді організація, де вони працюють).

3) Визначити в процесі обговорення прихильників і супротивників. Перші об'єднуються навколо мети, інші — усвідомлюють, що їхні джерела економічного та морального задоволення перебувають за межами цієї організації, і приймають рішення про звільнення.

Визначена та обґрунтована місія поряд з ідеєю самовизначення та формування неповторного позитивного іміджу суспільно відповідальної фірми є основою філософії існування підприємства в сучасних умовах.

На етапі встановлення цілей місія трансформується в конкретні результати і підсумки, до яких прагне організація. Процес встановлення цілей і контроль їх досягнення допомагає відслідковувати прогрес у діяльності організації. Досягнення складних цілей вимагає напруженої праці й зусиль усіх працівників, винахідливості, наполегливості, цілеспрямованості, зібраності, згуртованості, вони допомагають уникнути інерційності і застою.

Цілі - це бажані результати і наслідки роботи організації, які повинні бути досягнуті у певний термін та тісно пов'язані зі стратегічним баченням і цінностями.

Цілі одночасно є критеріями оцінки діяльності організації та її розвитку. Цілі можуть бути встановлені перед організацією в цілому, перед її структурними підрозділами, а також перед окремими виконавцями. В компанії необхідно створити атмосферу спільної орієнтації на результат, з цією метою цілі компанії конкретизуються для кожного підрозділу. У встановленні цілей повинні брати участь усі менеджери компанії, адже кожному підрозділу потрібні конкретні, вимірювані цілі, досягнення яких сприятиме досягненню глобальних цілей компанії.

Кожна компанія повинна мати як стратегічні, так і фінансові цілі. Стратегічні цілі повинні відображати позицію компанії в галузі та підвищення її конкурентоспроможності, а фінансові цілі – фінансові показники.

Стратегічні цілі пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності, покращенням позиції на ринку і можуть формулюватися, наприклад як збільшення частки ринку, випередження конкурентів за якістю продукції, рівнем обслуговування клієнтів, інноваційними розробками, витратами, покращення репутації компанії, покращення позиції на міжнародному ринку, лідерство в технологіях, використання перспективних маркетингових можливостей.

Фінансові цілі – це фінансові результати роботи підприємства, заплановані менеджерами, зростання доходів, рівень окупності інвестицій, зростання дивідендів, такі як зростання курсу акцій, збільшення доходу, забезпечення кредитоспроможності. Досягнення фінансових цілей дає можливість зацікавити акціонерів та інвесторів у вкладенні в майбутні проекти і плани.

Досягнення стратегічних цілей без забезпечення фінансових показників ставить під загрозу майбутнє існування підприємства. В ідеалі досягнення стратегічних цілей сприяє отриманню високих фінансових результатів.

Цілі повинні відзначатися ясністю, вимірюваністю, досяжністю, мають відповідати місії і стратегії, мати часові рамки для досягнення. Ці особливості цілей називаються SMART-характеристикою:

1. Specific (ясність, точність) – цілі мають бути достатньо ясними і точними, щоб не допускати неправильного чи неоднозначного їх тлумачення.
2. Measurable (вимірюваність) – цілі повинні мати кількісний вимір бажаного, який відображає їх досягнення.
3. Achievable (досяжність) – і керівник і підлеглий мають бути впевнені, що ціль досяжна.
4. Related (пов'язаність) – ціль має співвідноситись з місією і стратегією, господарськими цілями організації, інтересами виконавця.
5. Time-bound (терміновість) – ціль має бути чітко визначена в часі і мати терміни досягнення.

Кожна компанія повинна мати довгострокові та короткострокові цілі.

Довгострокові цілі точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

Короткострокові цілі точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку організація бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації. Короткострокові цілі, визначені в конкретних параметрах, допомагають надати довгостроковим цілям конкретної форми, дають змогу уникнути невдач і ризиків, пов'язаних із здійсненням довгострокових заходів, встановлюють пріоритети діяльності та критерії для визначення якості функціонування організації. У планах короткострокові цілі набувають форми завдань, а це, в свою чергу, дає змогу здійснити зв'язок між потребами та можливостями розвитку, оскільки вони більш орієнтовані на використання наявного виробничого потенціалу.

Система цілей організації має досить складну структуру. По-перше, цілі підприємства мають різну спрямованість (їхні вектори найчастіше не збігаються). Наприклад, існують *зовнішньо спрямовані* (завоювання ринку) та *внутрішньо спрямовані* цілі (вдосконалення системи мотивації праці). Окрім того, різну спрямованість мають цілі, що відповідають орієнтації підприємства на сплату дивідендів та реінвестування прибутків тощо.

Процес формулювання цілей містить такі стадії:

- виявлення й аналіз трендів у середовищі;
- вибір цілей організації загалом;
- побудова ієрархії цілей;
- визначення індивідуальних цілей.

Для складної організації характерним є певний набір цілей, тому їх варто прорангувати, тобто для досягнення головної цілі формують цілі другого рівня, для їх досягнення — цілі третього рівня, а також проміжні цілі, підцілі.

Головні цілі визначають на тривалу перспективу, вони відповідають концепції розвитку організації та основним його напрямам.

На основі головних (корпоративних) цілей розробляють специфічні цілі у такому порядку:

- цілі конкретних СГП;
- цілі розвитку функціональних сфер (маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження та розвиток тощо);
- цілі філіалів і дочірніх компаній.

Корпоративні цілі належать до корпорації загалом, і як наслідок забезпечують втілення її місії. Їм мають підпорядковуватися цілі окремих господарських підрозділів. Функціональні цілі значною мірою є похідними від цілей корпорації та її СГП. Функціональні підрозділи мають і власні цілі, які пов'язані з їхньою безпосередньою діяльністю. Встановлення ієрархії передбачає формування таких цілей, досягнення яких на певних рівнях забезпечує реалізацію корпоративних цілей.

Під час декомпозиції цілей слід досягти узгодження між довго-, середньо- і короткостроковими цілями та різними видами діяльності (виробництвом і маркетингом, виробництвом і фінансами тощо).

Отже, процес встановлення різних цілей вимагає від керівництва крім визнання наявності різних цілей, ще й простеження їхньої взаємодії. На основі загальних цілей організації встановлюються короткострокові цілі для організації в цілому та для окремих підрозділів, товарних груп, функціональних одиниць. Встановлення цілей повинно відбуватися зверху вниз, вказуючи орієнтири менеджерам підрозділів усіх рівнів. Це забезпечує узгодженість цілей, і стратегій підрозділів різного рівня, допомагає консолідувати внутрішні зусилля на виконання обраного стратегічного курсу.

Тема. Стратегічне планування в організації

ПЛАН

1. Основи розроблення стратегії: підходи, принципи, визначальні фактори.
2. Мета та принципи стратегічного планування.
3. Моделі стратегічного планування.

Стратегія компанії відображає методи конкуренції і ведення бізнесу, які обирає керівництво для задоволення клієнтів, успішної конкуренції та досягнення глобальних цілей. По-суті стратегія - це розроблена менеджерами бізнес-модель, орієнтована на досягнення високої продуктивності та запланованих результатів.

Оскільки існує багато способів ведення бізнесу й позиціонування, опис стратегії повинен бути детальним і відображати специфіку конкретної компанії.

Розробка стратегії – це творча діяльність, яка вимагає вміння використовувати ринкові можливості та потреби споживачів, відчуття

перспективних інновацій, готовності до розумного ризику, інтуїтивного розуміння того, що потрібно для зростання та зміцнення бізнесу.

Кожна компанія час від часу відчуває необхідність адаптувати стратегію відповідно до змін у галузі чи конкурентному середовищі, а іноді й кардинально її переглядати. Оскільки потік внутрішніх і зовнішніх змін невинний – стратегія постійно потрібно оновлювати. Період перегляду стратегії залежить від темпів змін зовнішнього середовища. Отже, створення стратегії - це неперервний процес, а не одночасна дія, і стратегія поєднує те, що вже здійснюється, плани менеджерів і можливі корективи у зв'язку з новими обставинами.

На різних підприємствах по-різному відбувається розподіл обов'язків щодо розроблення стратегії. Як правило, основну відповідальність за керівництво розробленням та реалізацією стратегічного плану несе керівник організації (важливу роль можуть відігравати також і заступники та старші менеджери). Він обирає напрямки розвитку та затверджує важливі стратегічні рішення. Заступники з виробництва, маркетингу, фінансів, кадрів і керівники функціональних підрозділів також несуть відповідальність за розроблення та реалізацію стратегій своїх підрозділів. Ступінь участі менеджерів в процесах розроблення стратегії залежить від розмірів організацій та рівня централізації управління. Томпсон та Стрікленд виділяють **4 основних підходи до розроблення стратегії:**

1) **Підхід головного архітектора.** Директор або власник компанії виконує роль головного стратега, він особисто керує розробкою стратегії та формує цілі. Процесу розроблення стратегії передують мозковий штурм із залученням підлеглих і професійний аналіз інформації. Такий підхід характерний для компаній, керівники яких є засновниками, наприклад Майкл Делл (Dell), Білл Гейтс (Microsoft), Горвард Шульц (Starbucks), для невеликих приватних підприємств, товариств, сімейних підприємств. Недолік аткого підходу полягає в тому, що успіх стратегії залежить від досвіду та суджень однієї людини, тому він не підходить для диверсифікованих компаній.

2) **Делегування.** За такого підходу менеджер, відповідальний за розроблення стратегії, передає частину повноважень підлеглим менеджерам, компетентним групам працівників різних підрозділів, робочим комісіям або групі консультантів. Такий підхід поширений для багатогалузевих компаній з широким асортиментом, з географічно віддаленими підрозділами та швидкозмінними умовами ринку. Недоліки делегування: а) нижчестоящі менеджери не завжди володіють достатнім досвідом для прийняття стратегічних рішень; б) на процес формування стратегії можуть вплинути неформальні лідери.

3) **Коллективний підхід.** Менеджер, відповідальний за розроблення стратегії спирається на допомогу та поради колег і підлеглих, виробляючи компромісний варіант стратегії. До групи з розробки стратегії зазвичай входять лінійні та функціональні менеджери різних підрозділів, менеджери початківці з творчим підходом і досвідчені працівники передпенсійного віку. (Н-д, фінська корпорація Nokia Group залучила до розроблення стратегії 250 працівників). Такий підхід зручний у тих випадках, коли необхідно залучати спеціалістів з

різним досвідом, знаннями і баченнями майбутнього. Таким чином залучені працівники відчують свою відповідальність та мають вищу мотивацію до реалізації стратегії. Однак цей підхід вимагає більшого часу для розроблення стратегії у зв'язку з значною кількістю учасників.

4) **Залучення внутрішніх резервів.** Вище керівництво пропонує підлеглим висувати пропозиції щодо запуску нових товарних ліній та освоєння нових напрямків діяльності з метою виявлення талановитих працівників. Розробники найбільш перспективних ідей очолюють нові підрозділи та отримують організаційні та бюджетні ресурси для їх реалізації. При цьому підході стратегія являє собою сукупність ініціатив і спрацьовує, коли компанія володіє потужним кадровим потенціалом і в тих галузях, де швидко розвиваються технології та постійно з'являються нові можливості. Передумовою успішного застосування цього підходу є відбір таких ідей, які підкріплюють загальну стратегію.

Вибір підходу до розроблення стратегії залежить від розмірів і структури організації, рівня менеджменту та поглядів керівників.

У великих зарубіжних корпораціях провідну роль у розробленні та реалізації стратегії відіграють виконавчі менеджери. Вони інформують Раду директорів про ключові стратегічні заходи і передають стратегічні плани для офіційного затвердження. Рада директорів оцінює та затверджує стратегічні плани, а також слідкує за тим, щоб вони враховували інтереси акціонерів.

Томпсон і Стрікланд на основі узагальнення досвіду великих і малих компаній розробили **10 принципів розробки стратегії**:

1. Пріоритетними повинні бути стратегічні дії, які зміцнюють конкурентні позиції компанії у довгостроковій перспективі
2. Необхідно швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та вимоги споживачів, технологічні нововведення та ініціативи конкурентів.
3. Доцільно інвестувати у створення стійкої конкурентної переваги.
4. Слід уникати стратегій, розрахованих на успіх лише у сприятливих умовах.
5. Необхідно адекватно оцінювати амбіції та можливості конкурентів
6. Атакувати слабких конкурентів значно безпечніше та прибутковіше, ніж сильних.
7. Не варто знижувати ціни, не маючи суттєвої переваги у витратах.
8. Слід домагатися максимального відриву від конкурентів за якістю товарів і послуг або споживчими властивостями.
9. Варто уникати проміжних стратегій, які виникають при намаганні одночасно наслідувати дві протилежні стратегії (охоплення всього ринку та окремих сегментів).
10. Пам'ятайте, що агресивні спроби захопити частку ринку конкурентів приведуть до загострення ситуації, маркетингових чи цінових війн, що фінансово не вигідно.

Визначальними факторами при виборі стратегії компанії є наступні:

- економічні, соціальні, політичні, юридичні (н-д, у зв'язку із зростанням обсягів імпорту та зростанням безробіття, у США було введено

мито та квоти на імпорт, тоді японські та європейські компанії почали розташовувати свої заводи на території США);

- умови конкуренції та загальна привабливість галузі;
- можливості та загрози;
- ресурси, компетенції та конкурентні можливості (Intel щорічно вкладає 3-5 млрд. дол. США у будівництво нових заводів та купівлю нового обладнання, а конкуренти не мають таких фінансових можливостей);
- принципи бізнесу, етика та особисті амбіції менеджерів;
- корпоративні цінності та культура компанії;
- характеристики самого підприємства, стадія його життєвого циклу.

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління.

Стратегічне планування — це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

У свою чергу, *розробка стратегічних планів* — це послідовний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:

- визначення місії організації;
- встановлення цілей;
- визначення стратегій («стратегічного набору») та заходів щодо їхньої реалізації;
- передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- організація виконання планових завдань;
- облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольно-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Мета стратегічного планування — встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо вона відповідає таким основним принципам:

- цілевстановлення та цілереалізація — всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів;
- багатоваріантність, альтернативність та селективність — реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обгрунтовані та визначені альтернативи;
- глобальність, системність, комплексність і збалансованість — орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та

взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

- наступність і послідовність — стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

- безперервність — стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;

- наукова та методична обґрунтованість — використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

- реалістичність, досяжність — врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

- гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію — урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;

- ефективність і соціальна орієнтованість — забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого — розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

- кількісна та якісна визначеність — планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

- довгостроковість заходів — орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища. Так, на підприємствах різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюються через різні проміжки часу; їх, як правило, і враховують, визначаючи періоди, на які розробляються стратегічні плани:

- лісотехнічне господарство - 10—20 років;

- транспортне машинобудування та автомобілебудування - 10—20 років;

- хімічна та фармацевтична промисловість - до 10 років;

- електротехнічна промисловість - 5—10 років;

- легка промисловість - до 5 років;

- виробництво ЕОМ - 2—3 роки і т. д.

Збільшення «часового горизонту» не підвищує ефективність планів. Одним із факторів (особливо для малих підприємств) підвищення якості планів є збільшення частоти планування (за рахунок корекції), вдосконалення змісту, що впливає суттєвіше, ніж подовжений період.

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі їх невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів. Дослідження переваг і недоліків стратегічного планування є основою для подальшого його вдосконалення. Останніми роками цей процес було спрямовано на виявлення так званих «бар'єрів» стратегічного планування та формулювання найпоширеніших заходів щодо їх усунення.

Характеристика бар'єрів стратегічного планування

1. *Негативний досвід.* У посткомуністичних країнах накопичено негативний досвід директивного планування, яке було проявом переважно командно-адміністративного, а не економічного методу керівництва. Відмова від застарілих прийомів і методів планування взагалі призвела до спростування планування на рівні підприємства: «старі» плани виявилися не потрібними, а для складання нових персонал не має знань, умінь і навичок, не створено інформаційно-методичне забезпечення та механізми розробки й реалізації планів, не встановлено нові взаємовідносини.

2. *Нерозвиненість теорії та методів планування.* Криза вітчизняних підприємств є специфічною за багатьма ознаками (наприклад, неплатежі, потенційно місткий ринок, низький рівень офіційних доходів), які теоретично не визначено та методично не обгрунтовано. Світовий досвід не дає відповідей на ці запитання у повному обсязі. Потрібні наукові дослідження для створення методів перетворення вітчизняних підприємств у ринково-орієнтовані фірми з якнайменшими втратами.

3. *Середовище.* Економіці України характерні невизначеність та нестабільність. Раптові або швидкі зміни, технологічні, організаційні та інші інновації, підвищення конкуренції, а також вплив багатьох інших чинників створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, а відтак майже унеможливають планування.

4. *Небажання встановлювати цілі та розробляти стратегії.* Відправна точка планування — мета, яка визначає орієнтир, до якого спрямована діяльність підприємства. Але не кожне підприємство користується у своїй діяльності обгрутованими цілями, оскільки сучасному керівництву притаманні недооцінка необхідності цільової спрямованості управління, небажання брати на себе відповідальність за наслідки досягнення чи недосягнення мети; страх помилитися та втратити авторитет з-поміж партнерів і підлеглих; відсутність знань і здібностей для встановлення цілей, а також відсутність мотивації.

5. *Опір змінам.* Будь-які зміни підвищують невизначеність у функціонуванні підприємства, що породжує спроби персоналу запобігти цим змінам і надалі використовувати звичні методи роботи. Цей опір проявляється у відстрочках дій (іноді — навіть у саботажі!), підвищенні витрат часу, грошей, МТР, а також у свідомому чи несвідомому намаганні «втопити» заходи, пов'язані з перетворенням системи. Розрізняють особистий, груповий опір та опір організацій. Чим вищий рівень змін має відбутися, тим більшого опору змінам слід очікувати.

6. *Обмеження (матеріали, час і гроші).* Швидкій реалізації цілей, визначених у планах будь-якого рівня, завжди заважають усілякі обмеження.

До загальних обмежень можна віднести: урядові заходи щодо регулювання окремих галузей, видів діяльності тощо; екологічні норми та обмеженість певних видів ресурсів, у тому числі людських певного рівня кваліфікації; високий рівень конкуренції в галузі або на певній території; нерозвиненість методів сучасного планування та нестача інформації тощо. Кожне підприємство в процесі планування мусить враховувати ці обмеження і передбачати в планах заходи щодо їхнього пом'якшення або усунення.

Подолання бар'єрів

1. *Початок процесу подолання бар'єрів «згори».* Процес перетворень має початися «згори». При чому це стосується як вищих ешелонів влади в державі, так і керівників кожного суб'єкта господарської діяльності. Кожен керівник має усвідомити важливість планування й планового розвитку керованої ним системи.

2. *Визнання існування обмежень.* План — це інструмент, який окреслює перспективу розвитку об'єкта з урахуванням існуючих нормативно-законодавчих, часових і ресурсних обмежень. Плани мають містити перелік заходів щодо пом'якшення або уникнення обмежень.

3. *Встановлення ефективних зв'язків.* Дійові та обгрунтовані плани можна розробити за участю всіх зацікавлених підсистем усередині підприємства та інших організацій, які надають необхідну інформацію, беруть участь в узгодженні інтересів, висувають пропозиції щодо змісту планів і механізмів їхнього виконання. Ці проблеми можна розв'язати лише за допомогою добре налагоджених комунікаційних зв'язків.

4. *Участь усіх підсистем підприємства у плануванні.* Важливим є те, що кожна посадова особа, яка бере участь у реалізації планів, має змогу впливати на швидкість виконання окремих заходів, їх порядок і зміст, проте такий вплив може мати, як позитивний, так і негативний характер. Доцільно залучати якомога більшу кількість фахівців — представників різних зацікавлених сторін. Це сприяє кращій обгрунтованості планів, їхній координації.

5. *Перевірка та вдосконалення.* Динамічне середовище створює умови, за яких коригування планів є необхідним. На етапі розробки планів треба передбачити процедури внесення змін (за яких умов, хто, в який термін і в якому порядку має право внести зміни), причому корективи не повинні сприйматися як «порушення правил», особливо тоді, коли нові заходи ведуть до вдосконалення планів.

6. *Розробка альтернативних планів.* Відхилення від спрогнозованих подій можуть бути досить значними. Тоді з метою запобігання кризі управління підприємством керівництво може перейти до виконання альтернативних (запасних) планів, які більшою мірою відповідають ситуації, що склалася.

Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

Розглянемо найпоширеніші підходи до організації процесу стратегічного планування.

Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогаліни»

Більшість підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогаліни», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна реєстрація та наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове існування в довгостроковій перспективі.

За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогаліни». «Стратегічна прогаліна» — це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогаліни»). Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти». Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогаліну», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках. Тому стосовно розглядуваної моделі є певні критичні зауваження: витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогаліни», більшість з яких так і залишиться незатребуваними.

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг, тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства

У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Чим вищий рівень

конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню.

Визначення конкурентоспроможності — складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожної фірми завдань. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт — ринок». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому, зокрема, йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу.

Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці — це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого «доброго імені». Модель, орієнтовану на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній відображено поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії.

Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation.

Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям.

Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств.

Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо. Велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм.

Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів.

Для невеликих фірм використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і часто не оформлюються у вигляді складної системи

планових документів (планів, проектів та програм). Фірми малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів (наприклад, членів кооперативу), або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління.

Тема. Реалізація стратегії та контроль

ПЛАН

1. Сутність та завдання реалізації стратегії підприємства. Основні проблеми, що ускладнюють реалізацію стратегії.

2. Визначення етапів реалізації стратегії підприємства.

3. Стратегічний контроль.

У науковій літературі існує низка підходів щодо сутності реалізації стратегії. Зокрема вважають, що:

✓ реалізація стратегії передбачає перетворення стратегічних альтернатив в оперативний план;

✓ реалізація стратегій пов'язана з організаційними процесами, розробкою та практичним значенням маркетингових програм;

✓ це управлінське втручання, що спрямоване на забезпечення узгодженості та координації організаційної діяльності на основі стратегічних намірів;

✓ процес, за допомогою якого приводяться в дію стратегії та політика організації;

✓ переведення обраної стратегії в площину тактичних дій;

✓ реалізація стратегії включає діяльність та прийняття рішень, що спрямовані на виконання стратегічного плану.

Виконання (реалізація) стратегії – обіймає всі сфери управлінської діяльності та рівні системи управління, які пов'язані з впровадженням розроблених стратегій, наглядом за їх здійсненням та досягненням визначених результатів. Для ефективної реалізації стратегії необхідним є набір певних дій, процесів, що узгоджені між собою та із зовнішнім середовищем організації.

Традиційно реалізацію стратегії розглядають як процес, що включає наступні елементи зміни в організаційній структурі, культурі організації, стилю керівництва, кваліфікації та знань співробітників бюджетування тощо.

Реалізація стратегії спрямована на розв'язання трьох основних ключових завдань:

1. Встановлення пріоритетності серед адміністративних завдань для того, щоб їхня відносна значимість відповіла тій стратегії, яку буде реалізовувати організація (розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем і т.п.).

2. Встановлення відповідності між обраною стратегією і внутрішніми процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на здійснення обраної стратегії (структура і комунікації, система мотивації і стимулювання, норми і правила поведінки, кваліфікація працівників і менеджерів і т.п.).

3. Вибір і приведення у відповідність із прийнятою стратегією стилю лідерства і підходу до керування організацією.

Сьогодні основними проблемами, які ускладнюють реалізацію стратегій розвитку та гальмують розробку та впровадження антикризових заходів слід вважати такі (табл. 1).

Таблиця 1

Проблеми, що ускладнюють реалізацію стратегії

Проблема	Прояв при реалізації
Незадовільна якість управління	немає чіткості у визначенні цілей, місії, цінностей організації; неузгодженість в роботі підрозділів; надмірна бюрократизація процесу управління; нерациональне використання наявних ресурсів; помилки в реалізації функцій контролю (надмірний або ослаблений); превалювання поточних справ над перспективними, відсутність (або недостатність) чіткої аналітичної роботи; дублювання в ухваленні рішень
Низька дієспроможність управлінських працівників. Відсутність сильного лідера	слабка управлінська команда недостатня узгодженість дій в управлінській команді; відмінності у системі пріоритетів і в ключових цінностях між членами управлінської команди; погана інформованість членів управлінської команди з ключових питань, пов'язаних з діяльністю компанії; низький рівень розвитку організаційної культури; розбіжність в інтересах між членами управлінської команди
Відсутність розуміння необхідних дій та напрямків корегування стратегії	недостатня упевненість у точності оцінки ситуації, що склалася; розбіжності в розумінні кінцевої мети між членами управлінської команди; відсутність єдиної програми дій; недостатність об'єктивної інформації про стан підприємства і ринку; неготовність більшості керівників відмовитися від звичної моделі управління в умовах, що змінилися
Недостатня підтримка дій керівництва та опір з боку працівників	погіршення іміджу керівництва в очах персоналу організації; відсутність у персоналу зацікавленості в досягненні поставлених керівництвом цілей; нерозуміння працівниками суті заходів, поставлених завдань; негативний минулий досвід; поглиблення соціальної напруженості усередині підприємства; несвоєчасність доведення інформації
Низький рівень залучення співробітників (в т.ч. рядових менеджерів) в процес управління фірмою	відсутність програм залучення співробітників; відсутність систем матеріального стимулювання за впровадження змін; недостатнє використання (іноді і повна відсутність) програм навчання, процесів управління знаннями

Формування стратегії і стратегічного плану підприємства завершено. Постають чергові *завдання по організації їх виконання*:

- Скоординувати стратегічні дії з оперативними, себто стратегічного плану з поточними планами підприємства (середньостроковим – тактичним і короткостроковими – річним, квартальним, місячними, по періодах робіт тощо).
- Розробити програми і проекти що будуть застосовуватися в рамках стратегії та процедури для оцінки, вибору і реалізації проектів (управління за проектами).
- Виробити тактику подолання опору стратегічним змінам.
- Привести у відповідність зі стратегією організаційну структуру підприємства.
- Привести у відповідність зі стратегією організаційну культуру підприємства, стиль управління та інші завдання.

Р. Каплан та Д. Нортон розглядаючи процес реалізації стратегії включають його в комплексну інтегровану систему менеджменту, яка пов'язує розробку стратегії, планування та виробничу діяльність. Ця система складається з таких основних етапів:

1. Розробка стратегії з використанням методів стратегічного аналізу, визначення місії, цінностей та бачення.

2. Планування стратегії із використанням стратегічних карт та збалансованої системи показників.

3. Приведення організації у відповідність до стратегії. На цьому етапі намагаються досягти узгодженості дій всіх організаційних структур (бізнес-одиниць) допоміжних підрозділів контексті корпоративної стратегії. Ще одна складова цього етапу – мотивація співробітників для участі у реалізації стратегії шляхом посилення комунікаційних програм, узгодження особистих цілей співробітників, систем заохочення із стратегічними цілями бізнес-одиниць та фірми і цілому, розвитку необхідних компетенцій працівників.

4. Планування операційної діяльності. Мета цього етапу – досягти взаємозв'язку довгострокової стратегії та щоденної виробничої діяльності. На цьому етапі вирішуються питання щодо удосконалення ключових бізнес-процесів в контексті скорочення витрат, підвищення ефективності, досягнення переваг у соціальній та правових сферах. Важливою складовою цього етапу є ув'язка стратегії із операційними планами та бюджетами.

Операційний план включає три елемента – прогноз податків, план виробничих ресурсів, бюджети операційних та капітальних витрат. У цей період відбувається затвердження витрат на постачання ресурсів, які необхідні для здійснення прогнозів виробництва та продажів у відповідності до стратегічного плану, впровадження операційних панелей управління та стратегічних збалансованих систем показників.

5. Моніторинг та вивчення складнощів, нових складних проблем. Цей процес дозволяє звести в одне ціле інформацію про виробничу діяльність та здійснення стратегії фірми. При цьому розглядаються короткострокові результати та заходи реагування на виявлені проблеми, що потребують негайного вирішення.

6. Аналіз тестування та корегування стратегії з точки зору нового впливу чинників бізнес-середовища – призначені для корегування існуючої стратегії. Одночасно з цими діями керівники вносять зміни у стратегічну карту та збалансовану систему показників.

Загалом практика стратегічного управління виокремлює вісім основних етапів здійснення стратегії:

1) доведення завдань до виконавців та контроль розуміння змісту та необхідності здійснення стратегічних дій;

2) розробка поточних та оперативних планів графіків (за участю виконавців), забезпечення взаємодії у межах діючої організаційної структури і поступового оформлення нової ОСУ (організаційної структури управління), згідно з процесами організаційних змін;

3) забезпечення необхідними ресурсами всіх робітників і підрозділів, згідно з розробленими стратегіями; використання та вдосконалення економічних механізмів виконання планів;

4) компенсація відхилень від: нормального (встановленого) порядку виконання планів; нормального функціонування організації;

5) підтримка та мотивація стратегічної діяльності;

6) підтримка керованості процесу стратегічних змін;

7) виконання стратегій із забезпеченням соціально-психологічної підтримки стратегічної діяльності; налагодження роботи групи виконавців;

8) контроль, аналіз та оцінка досягнутих результатів при необхідності – внесення коректив (звітність, координація, регулювання).

Стратегічний контроль

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності на підприємстві, що полягає в спостереженні та оцінюванні проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через установаження стійкого зворотного зв'язку.

Основне завдання контролю – виявити проблеми та скоригувати діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу. Один із важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, який саме напрям діяльності організації найефективніше сприяє досягненню її загальної мети.

На відміну від поточного контролю, стратегічний контроль базується на імовірнісних оцінках і показниках, але це не означає, що їх не треба встановлювати; необхідні так звані «контрольні точки», для яких розробляються нормативні значення найважливіших показників: витрати, окупність, часові витрати та ін.

Крім того, стратегічний контроль є однією з головних форм упереджувального контролю, який передбачає встановлення певної політики, процедур, правил тощо. Стратегічний контроль полягає у визначенні того, чи можливе подальше здійснення стратегій і чи призведе їх реалізація до досягнення цілей.

Стратегічний контроль не може існувати без поточного та заключного контролю. Контроль є таким типом діяльності з управління підприємством, що дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт в організації до того, як проблеми наберуть

ознак кризи. Водночас контроль допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та починання, найефективніші напрямки діяльності на підприємстві.

Головна мета контролю – сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) підприємства.

Тема. Організаційна культура й управління стратегічними змінами

ПЛАН

1. Сутність та структура організаційної культури

2. Типи та моделі організаційної культури

3. Процес формування організаційної культури

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

Організаційна культура, або корпоративна культура, розглядається як одна із субкультур, у якій знаходять своє специфічне вираження всі основні елементи культури суспільства: орієнтації, символи, цінності, ідеали, зразки поведінки та інше.

В ОК виокремлюють кілька складових:

- імідж у зовнішньому середовищі (включаючи навіть зовнішній вигляд персоналу та офісів),
- «цінності, що поділяються» (включаючи неписані норми та табу), «герої» та «лиходії», церемонії, ритуали та свята,
- домінуючий стиль керівництва,
- комунікаційна мережа, базована на типі ОК тощо.

Позитивний імідж підприємства — це відповідь на вимоги середовища, за допомогою якого підприємство забезпечує свій успіх у встановленні ефективних комунікацій з партнерами, конкурентами, урядом та ін. елементами оточення.

Позитивний імідж називають «найголовнішим нематеріальним активом», головним надбанням будь-якої організації. Особливу увагу при формуванні іміджу підприємства приділяють особливостям загальної культури та відповідних культурних норм, що домінують у суспільстві.

Цілі та стратегії підприємства не можуть не враховувати громадську думку та суспільні інтереси, що знаходять вираз в:

- орієнтації діяльності на врахування суспільних інтересів (на соціальну відповідальність);
- позитивних реакціях на громадські пріоритети та очікування, що виникають та змінюються по відношенню до організації;

- вживанні заходів по адаптації підприємства до існуючих у суспільстві вимог, до характеру та спрямованості діяльності окремих галузей та підприємств;
- балансуванні інтересів керівників, робітників, власників і громадськості;
- побудові внутрішньої організаційної культури підприємства на основі вимог суспільства до «доброго громадянина»;
- опануванні підприємством високих моральних норм та якостей, що домінують у суспільстві.

Ці характеристики втілюються у політику ведення бізнесу, визначають зміст місії, цілей та стратегій організації.

Останніми роками в менеджменті велика увага приділяється категорії **«цінностей, що поділяються»**. До них відносять основні філософські ідеї та положення, що прийняті в тому чи іншому підприємстві й становлять основу ОК.

Цінності визначають напрямок та умови (неписані норми, неформальні стандарти поведінки, прийняті всіма) діяльності працівників конкретного підприємства, які дають змогу кожній особі та підприємству загалом досягти успіху. Цінності, формуються, як правило, на неформальній основі, а поширюються, наприклад, через усне спілкування — у формі історій, міфів, легенд і метафор. Цінності, що поділяються, формуються кожним підприємством індивідуально.

Джерелами формування цінностей є такі:

- особистісні цінності працівників та способи їх реалізації;
- особистісні цінності керівників організації та способи, форми і структура їх вияву в організації;
- внутрішньо-групові цінності, які складаються, коли люди в будь-якій організації формально чи неформально об'єднуються в групи (команди);
- корпоративні цінності, які формуються в цілому в організації.

Найбільш яскраво людина виявляє цінності, яких вона дотримується, в спілкуванні з іншими під час виконання професійних обов'язків. У професійній діяльності людина реалізує свої базові потреби (в оплаті праці), потреби в безпеці (для забезпечення цих потреб люди створюють профспілки, різні комітети допомоги, пенсійні фонди тощо), потреби у належності до групи (формальної чи неформальної), потреби в оцінці (посада, статус, звання, просування по службових сходинках), потреби в самоактуалізації. Від того, наскільки реалізуються ці її потреби, залежить ставлення людини до організації, в якій вона працює. А від того, як вона виконує свої професійні обов'язки виявляється ставлення найближчого оточення на роботі до цієї людини.

Система цінностей є ієрархією, в якій цінності розташовуються згідно наростаючої значущості. Система цінностей індивідуальна для кожної людини і є динамічною і рухомою: вона змінюється в часі, з віком, зі зміною життєвих обставин.

Виділяють матеріальні і духовні цінності. До матеріальних можна віднести певні предмети, товари, продукти, послуги і все те, чому індивід надає

значення і що має грошову оцінку. Духовні ж цінності – це суспільні ідеали, моральні, етичні і естетичні норми, поняття про призначення людини, про сенс життя і тому подібне. Оскільки система цінностей рухома і динамічна, то при втраті однієї цінності її може замінити інша, що має першорядне значення на цей період.

Загальним атрибутом поняття культури організації вважається «символіка», за допомогою якої ціннісні орієнтації «передаються» членам організації. Багато фірм мають спеціальні, призначені для всіх документи, в яких вони детально описують свої ціннісні орієнтації. Проте зміст і значення останніх найповніше розкриваються працівникам через існуючі історії, легенди і міфи. Їх розповідають, переказують, тлумачать. У результаті цього вони іноді роблять більший вплив на індивідів, ніж ті цінності, які записані в рекламному буклеті.

Організаційна культура виникає, змінюється та розвивається разом з організацією. Е Шейн вказує на трирівневу структуру організаційної культури. перший рівень корпоративної культури, який є внутрішнім, визначається латентними, або прихованими, атрибутами. До них відносяться неписані правила взаємин співробітників, цінності працівників компанії, їхні переконання, установки, правила поведінки. Даному рівню є притаманним те, що через особистісний характер, більшість атрибутів не підлягає регламентам і декларуванню.

На відміну від першого рівня, другий рівень, а він є базовим, визначається офіційними задекларованими принципами діяльності організації. Зазвичай, це може бути місія, кодекс організації та інші регламентуючі документи, в яких подані концептуальні, соціальні, моральні правила її діяльності. Саме тому вони потрібні для того, щоб досягти успіху, який кожна компанія бачить по-своєму. Про це бачення і зазначається в місії, принципах, кодексах. Базовий рівень є унікальним для кожної організації, оскільки є поєднує між собою зовнішній і внутрішній рівні корпоративної культури.

Третій – зовнішній - рівень проявляється через символіку фірми, корпоративні події, свідомі професійні традиції, які стають доступними не тільки для працівників організації, а насамперед популяризуються в суспільстві.

Фірмовий стиль, одяг, символи – це ті атрибути, на основі яких складається перше враження про компанію, і є однією зі складових її іміджу.

Цінності – найбільш глибока на психологічному рівні частина культури організації і нерозривно пов'язані з моральними і етичними установками людини. Вони визначають, що для людини найбільш важливо і як вона уявляє собі ідеально правильну поведінку.

Якщо говорити про цінності керівників та менеджерів компаній, то до розглянутих особистісних цінностей слід додати ще й такі, які пов'язані з їхньою діяльністю: влада, прибутки, успіх, ділова репутація тощо. Керівники, менеджери керують процесами формування і дотримання правил та норм корпоративної культури, бо вони здійснюють планування, організацію, керівництво та контроль. Саме тому їхні дії повинні бути сумісними з поняттями та цінностями корпоративної культури. Лідерами вони стають лише

тоді, коли особистим прикладом і поведінкою демонструють ставлення до діла та людей та дотримуються базових уявлень.

Серед цінностей, які б працівники хотіли бачити у своїх керівників, менеджерів, виділяють:

- людські властивості: почуття власної гідності, повага до людей, воля в досягненні мети, неприйняття фальші, чесність, моральна чистота, терпимість, розвинене почуття краси, гармонія, природність поведінки за будь-яких умов, комунікабельність, вміння спілкуватися з людьми;
- професійні якості; відданість справі, виконавча дисципліна, високий професіоналізм, бережне ставлення до ресурсів, вміння чітко ставити завдання, почуття нового, творчість, прагнення до самовдосконалення, здатність знаходити вихід із складних ситуацій, досягати найкращих результатів тощо.

Найвагоміша цінність, яку хотіли би бачити підлеглі у свого керівника — це довіра. Якщо у нього слово не розходиться з ділом і він поважає корпоративні цінності й особистості працівників, то йому довіряють. Якщо вони йому довіряють, то підтримають при вирішенні будь-яких завдань. В компаніях, де працівники довіряють керівникові, прибутки у середньому майже втричі більші, аніж там, де довіра недостатня. Деякі спеціалісти вважають, що довіра в організації — це трирівневе поняття. Перший рівень — це стратегічна довіра — коли працівники вірять у те, що керівництво має чітке бачення майбутнього, приймає правильне рішення і веде організацію до успіху. Другий рівень — це персональна довіра, коли працівники довіряють своїм безпосереднім керівникам, які їх розуміють і підтримують, а цілі організації ставлять вище від особистих. Третій рівень — це корпоративна довіра, коли працівники не стільки довіряють комусь персонально, скільки вірять у цінності організації.

За даними психологічних досліджень є певні цінності, які сприяють становленню успішного менеджера, зокрема: наполегливість, компетентність, відданість організації, постійна думка про роботу, розум, щирість у взаєминах з іншими, прагнення поділитися своїми знаннями та досвідом, особиста працездатність, авторитет, відповідальність та вміння організувати роботу інших і контролювати її результати. Проте, слід зазначити, що деякі ціннісні орієнтації можуть заважати менеджеру стати лідером в організації і мати довготривалий успіх. Зокрема це такі:

- погляд на організацію як на джерело власних прибутків;
- розголошення інформації про справи організації;
- пошук іншого місця в разі виникнення певних труднощів в організації;
- заздрісне ставлення до успіхів інших, ігнорування позиції власників та акціонерів при прийнятті рішень.

Наука управління запропонувала досить великий перелік класифікаційних груп типів організаційної культури.

Найбільш поширеною є така класифікація:

- залежно від основного важеля впливу — органічна, підприємницька, бюрократична, партисипативна, професійно-інноваційна;

Бюрократична організаційна культура

При домінуванні бюрократичної організаційної культури менеджер персоналу у своїй діяльності схильний керуватися такими стереотипами:

1) працівники — природжені ледарі, пасивні і потребують маніпулювання й контролю з боку організації, тому менеджер, що несе відповідальність за функціонування персоналу організації, повинен приділяти особливу увагу стимулюванню роботи підлеглих;

2) до працівників спонукальним мотивом у першу чергу є економічний інтерес, тож слід робити все можливе з тим, щоб забезпечити їм максимальний дохід;

3) організаційна структура мусить бути спроектована в такий спосіб, щоб контролювати бажання працівників й максимально нейтралізувати можливі наслідки від їхніх непередбачуваних дій;

4) оскільки працівники за своєю натурою схильні протидіяти цілям організації, і переважно неспроможні на жорсткий самоконтроль та самодисципліну, необхідний надійний зовнішній контроль за їх діяльністю, щоб забезпечити досягнення поставлених керівництвом цілей;

5) на керівні посади можуть висуватися наявні працівники, які здатні до самоконтролю і мають високу мотивацію, цілеспрямовані і честолюбні.

Органічна організаційна культура

При домінуванні органічної організаційної культури менеджер персоналу у своїй діяльності, зазвичай, керується такими стереотипами:

1) працівники стурбовані переважно соціальними потребами і знаходять самовираження лише у відносинах з іншими людьми;

2) раціоналізація виробництва та вузька спеціалізація призводять до того, що сенс своєї виробничої діяльності працівники бачать не у самій роботі, а соціальних відносинах, що складаються у процесі праці;

3) працівники більшою мірою схильні реагувати на вплив своїх друзів, ніж ініціативи начальства;

4) високий рівень згуртованості робить групову думку основним джерелом морального авторитету членам трудового колективу;

5) працівники готові позитивно реагувати на ініціативи начальства, що враховує соціальні потреби своїх підлеглих й у першу чергу.

Підприємницька організаційна культура

В разі переважання підприємницької організаційної культури менеджер персоналу керується такими стереотипами:

1) працівники цікавляться тільки свої особистими цілями. Вони байдужі до специфічних завдань організації, крім такої універсальної мети, як досягнення максимального прибутку. Тому із ними краще не обговорювати ці завдання, щоб не викликати зайвого опору при її реалізації;

2) найкращий спосіб змусити організацію працювати — найняти наполегливих, агресивно налаштованих працівників, постаратися зберегти контроль над ними за умов мінливою довкілля. Ймовірно, що у цьому агресивному кислотному середовищі детальна проробка завдань організації виявиться безглуздою справою, оскільки вирішальним чинником є ініціатива самих працівників;

3) найефективніший спосіб мотивації працівників — виклик, що відкриває хорошу змогу їх самореалізації. Виклик повинен відповідати потенціалу працівників, а менеджеру слід надати у разі успіху гідну винагороду;

4) владні повноваження рідко комусь делегуються через побоювання можливої помилки. Працівники вільні у своїх діях, поки роблять «правильні» речі;

5) відповідальність не пропонується працівникам, але вона не для тих, хто не готовий за будь-яких обставин виконати свої зобов'язання, попри що вимагає ризик. Саме ці чесноти особливо високо цінуються у підлеглих, що створює у колективі атмосферу підвищеної стривоженості і спонукає працівників працювати з повним самовіддачею, незважаючи на годинник;

б) для таких одержимих роботою заповзятливих людей не мають особливого значення посади й звання, що надає менеджеру певну свободу маневру за обмежених фінансових ресурсів, дозволяючи особливо довго не мучитися над питанням, чий внесок у загальний результат був найбільший.

Партиципативная організаційна культура

Партиципативний (від латинського *participare* – брати участь)

При партиципативній організаційній культурі менеджер персоналу у своїй діяльності розмірковує так, що:

1) переважна більшість працівників готові напружено працювати для досягнення цілей, які лежать поза особистими інтересами;

2) кожен індивідуум унікальний, тому стандартні управлінські підходи не завжди спрацьовують, тому слід прагнути до формулювання стосовно конкретної людини унікальних управлінських підходів;

3) індивідууми досить гнучкі у тому, щоб органічно поєднувати свої власні цілі з цілями команди, якщо сама команда знає, до чого прагне;

4) взаємодоповнюваність здібностей членів команди і спільність основних ціннісних установок забезпечує повноцінне використання індивідуальних навичок і умінь під час досягнення загальнокомандних цілей;

5) для координації зусиль багатьох необхідні наявність осмисленої комунікації між членами групи;

б) процес командотворення припускає активну участь всіх членів команди у аналізі труднощів і перспектив, плануванні співпраці, оцінці (і самооцінці) отриманих результатів і індивідуальних вкладів у загальну роботу.

Наведені класифікації не вичерпують всього різноманіття явищ ОК, однак спрямовують на дослідження цього феномену.

В діяльності сучасних українських підприємств виділяють такі типи організаційної культури::

1. «Бюрократична піраміда» – тип організаційної культури, притаманний більшості великих акціонерних та державних підприємств, які мають стабільні конкурентні позиції на ринку; між працівниками підприємства існує адміністративна ієрархія, усі рішення керівник приймає без урахування думки підлеглих, у побудові соціально-трудових відносин переважає патерналізм, який будується на підпорядкуванні-підкоренні підлеглих у всіх питаннях діяльності підприємства та трудового життя.

2. «Диктат власника» – тип організаційної культури, притаманний невеликим приватним підприємствам на стадії формування, де власник виступає в декількох ролях – власника, лідера, менеджера, провідного фахівця, дослухається до думки підлеглих, дозволяє проявляти ініціативу, проте в межах власного дозволу та контролю.

3. «Ділове партнерство» – тип організаційної культури, притаманний акціонерним та державним підприємствам, які намагаються оволодіти певним сегментом ринку; для відносин керівників і підлеглих характерні взаємодія та партнерство в реалізації виробничих завдань, «м'яка ієрархія» (без жорсткого контролю, проте з жорстким окресленням обов'язків), керівництво цінує й підтримує ініціативу, у прийнятті управлінських рішень велику роль відіграє колегіальність, проте вирішальне слово належить керівнику (власнику).

4. «Демократизм і координація» – тип організаційної культури, притаманний малим акціонерним або приватним (сімейним) підприємствам, діяльність яких пов'язана з інноваційною діяльністю, залежить від формування команди творчих особистостей, вміння гнучко реагувати на потреби ринку; соціально-трудова відносина ґрунтуються на довірі та співробітництві; успіхи підприємства мають тісну залежність від конкурентності освітньо-кваліфікаційних характеристик, ділових і творчих якостей персоналу; організація праці часто передбачає створення дистанційних (віртуальних) робочих місць, гнучкі графіки роботи, високий рівень відповідальності за доручену справу без жорсткого контролю керівника, функції якого наближені до координатора індивідуальної та колективної діяльності.

3. Процес формування організаційної культури

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

Формування, зміна, впровадження цінностей в культуру компанії є складним і трудомістким процесом. Науковці пов'язують процес формування цінностей культури компанії з її життєвим циклом.

1. На першому етапі створення компанії всі цінності, норми, приклади поведінки, основний стиль діяльності формуються її засновниками.

2. На другому етапі відбувається закріплення цінностей, які поділяють усі члени колективу.

3. На третьому етапі існування компанії культура підтримується з допомогою вже існуючих звичаїв, ритуалів, які формують у персоналу відповідний досвід.

4. На четвертому етапі, коли компанія вступила вже на стадію «зрілості», її культура починає відігравати інтегративну роль.

5. На п'ятому етапі нового зростання компанії персонал поділяє існуючі її цінності. На цьому етапі культура допомагає долати кризи, з якими може стикнутись компанія.

Тема. Учасники процесу впровадження стратегічних змін

ПЛАН

1. Управління (лідерування) в системі стратегічного управління
2. «Аналіз поля сил» як основа для забезпечення стратегічного організаційного розвитку (СОР)
3. Формування управлінської команди
4. Система мотивації у стратегічному управлінні та формування стратегічної поведінки

Організаційна культура (ОК) використовує надбання соціальної психології, звертає увагу на прояв людських відносин, рольових проявів та персоніфікованих оцінок внутрішнього середовища організації. *ОК уособлюється в людях — носіях елементів ОК.*

«Герої та лиходії» — це ролі, які виконуються різними людьми в організації, що є носіями культурних цінностей позитивного або негативного характеру, втіленням найкращих (найгірших) якостей і, внаслідок цього, служать (або ні) прикладами для наслідування. «Герої» персоніфікують місію та цілі підприємства, уособлюють його в зовнішньому середовищі, стимулюють інших робітників досягати успіху, наслідуючи «взірцям»; «лиходії» навіть коли вони не ототожнюються з конкретними особами, характеризують неприйнятні цінності та якості, з якими не погоджуються носії культури, і з якими ведеться боротьба.

Наявність виражених «героїв» та «лиходіїв» здійснює сильний вплив на формування, підтримку та розвиток ОК, тому, що вони персоніфікують «цінності, що поділяються» та сприяють іміджу необхідного змісту та типу. Ще одне значення має цей елемент ОК: з «героями» та «лиходіями» порівнюють конкретних робітників, насамперед — керівників, щоб визначити «їхню ціну» та відповідність їх стилю керівництва проголошеним цілям та цінностям.

Церемонії, ритуали та свята є символічні, систематизовані, цілеспрямовані та сплановані заходи, що включені у повсякденне життя людини. Всі вони є одночасними проявами проголошеної ОК, методами формування та підтримки ОК за рахунок залучення «новобранців» до «витоків» ОК підприємства, а також формування у них необхідного типу поведінки.

Ритуали — повсякденні прояви символічних заходів, що мають за мету нагадувати робітникам про характерні риси тієї поведінки, котру від них чекають; проявляються у формі проведення зборів, нарад, співбесід різного типу тощо.

Церемонії — ушанування «героїв», прийнятих символів і проголошених норм, що служать для демонстрації соціально-психологічного кредо підприємства. Якщо церемонії добре розроблені та організовані, вони зміцнюють цінності, згуртовують колектив навколо героїв, формують позитивно спрямовану на цілі підприємства свідомість.

Свята — систематизовані церемонії, котрі призначені для планування яких-небудь визначних для підприємства дат або подій. Вони є способом згуртування колективу, а святкування — механізмами ототожнення себе та організації в цілому. Ось чому позитивний імідж дозволяє перевести нематеріальні чинники у матеріальні результати.

Стиль управління залежить від впливу багатьох об'єктивних та суб'єктивних факторів, однак формується під значним тиском ОК та окремих її складових.

Стиль управління — являє сукупність характерних методів, прийомів та дій, що використовуються конкретним керівником у тій або іншій ситуації.

Існує багато класифікаторів стилів керівництва, однак зараз найбільш поширеною є дослідження формування в діяльності конкретного робітника орієнтації «на задачу» або «на людину». В залежності від обраних орієнтирів, менеджер обирає ті або інші важелі керівництва.

Комунікаційна мережа базована на ОК — є первинним, але — неофіційним засобом зв'язків, носієм моральних норм та цінностей, встановлення неофіційної ієрархії, незалежно від посад та титулів. ОК, з одного боку тримається на цій комунікаційній мережі, а з другого — встановлює форму мережі та тип повідомлень, що нею передаються. Без цієї динамічної характеристики ОК — вона не змогла б реагувати на зміни різного типу.

Впливаючи на іншу організаційну культуру і відстоюючи свою ОК, керівники використовують владу. Найбільше можливостей для цього мають особи, наділені цією владою формально, тобто ті, хто займає певні посади в ієрархії управління. Обов'язок керівника — розуміння та підтримка позитивно спрямованої на стратегічний розвиток ОК.

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

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

Цей підхід потребує від керівника набуття певних знань і навичок. Загальні знання, якими повинен володіти стратег-менеджер, можна визначити як опанування теорією та практикою стратегічного управління. *Керівник-стратег повинен вміти* (рис.1):

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

Висока оцінка навичок спілкування у найменш успішних організаціях пояснюється актуальністю вирішення людських проблем в цих підприємствах, оскільки саме віднесення підприємства до неуспішних призводить до

виникнення серйозних психологічних проблем. Передбачення майбутнього для ефективно працюючих підприємств — умова їх успішності, що дозволяє правильно розподілити сили та засоби, мінімізувати ризик, *підготуватися до майбутнього* і саме майбутнє.

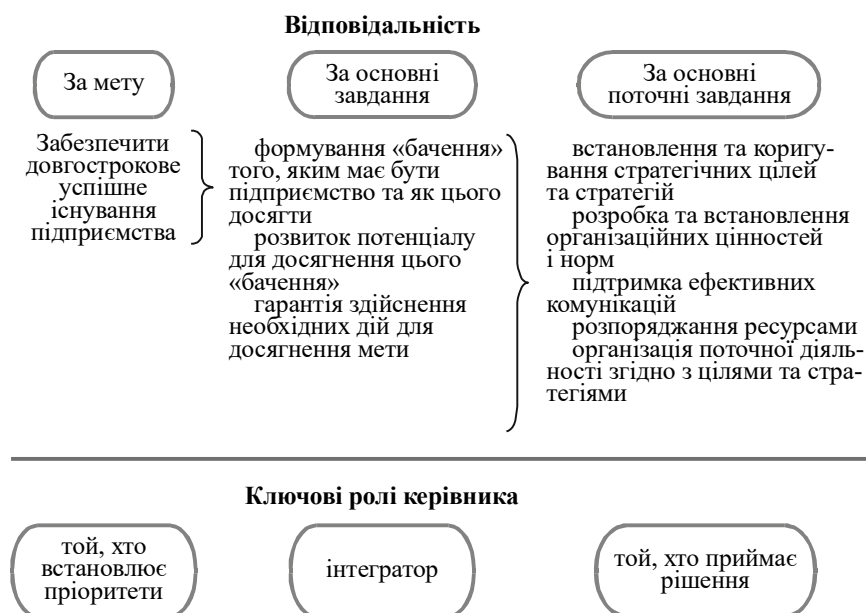


Рис. 1. Зміст роботи керівника стратегічно орієнтованого підприємства

Крім того, керівник-стратег має бути комунікабельним і вміти організувати колективну працю. На різних стадіях «життєвого циклу» підприємства керівник мусить поєднувати різні знання та навички, щоб здійснити необхідні заходи (табл. 2).

Керівники, обираючи адекватні (або ні) заходи щодо подальшого руху підприємства згідно з прийнятими стратегіями, сприяють його успіху або занепаду.

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

Таблиця 2

Залежність вимог до знань і навичок керівника від стадії «життєвого циклу» та конкурентної позиції організації

Стадія «життєвого циклу» організації	Конкурентна позиція організації		
	Сильна	Середня	Слабка
Розвиток	Знання сутності підприємництва, наявність стратегічного мислення	Комунікаційні та економічні знання, навички — «досвідченого політика»	Знання з системної реструктуризації, навички проведення комплексу змін

Стагнація	Фінансово-економічні та стратегічні знання; «зняття» прибутків, глобалізація діяльності	Економічні знання, особливо облікові, які дають змогу «керувати» витратами	Комунікаційні знання та навички, «схильність до колективної праці»
Занепад	Економічні та соціологічні знання, вміння перейти в іншу галузь з мінімальними витратами	Економічні та правові знання — навички відживших підсистем «ліквідатора»	Правові та економічні знання — вміння оформити банкрутство

Особисті якості керівника-стратега:

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

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

Кожен керівник, щоб ефективно впливати на підлеглих, має формувати в собі якості лідера. У 1985 році У. Бенніс та Б. Кейнас у книзі «Керівники. Різні підходи до задачі керівництва» підвели підсумки досліджень діяльності 90 керівників-лідерів компаній різних галузей розвинутих країн, де загальними характеристиками визначено:

- наявність «мрії», що слугує для них та їхніх підлеглих містком з теперішнього у майбутнє;
- комунікабельність, вміння висловити свою мрію так, щоб підлеглі стали натхненні нею, брали участь в «управлінні здійсненням мрії»;
- вміння створити атмосферу довіри, котра «як клеєм пов'яже тих, хто вказуватиме шлях на тих, хто йтиме за ними»;
- самоконтроль, вміння управляти собою і ніколи не погоджуватися з тими, хто говорить, що все втрачено.

Кожен керівник може вдосконалюватися як менеджер. Якщо уважно проаналізувати наведені риси, можна стверджувати, що мова йдеться про керівника-стратега, який бачить мету та організує людей для її досягнення.

Організація — це сукупність людей, які спільно працюють для досягнення загальноорганізаційної мети. Однак, як вже зазначалося, в людей

завжди існують різні інтереси, уподобання, мотиви тощо. Це призводить до розбіжностей в оцінках та діях окремих осіб, угруповань, колективів. Для початку будь-яких перетворень необхідно проаналізувати не тільки фінансовий, організаційний, а й соціально-психологічний стан організації. З цією метою слід використовувати *соціальний аудит*.

Соціальний аудит — це спостереження, контроль та аналіз додержування соціальних норм, правил та визначених в організації методів мотивації, пов'язаних з діяльністю персоналу, які знаходять вираз в організаційній культурі, стилі управління, поведінці окремих осіб та організації в цілому.

Об'єктами соціального аудиту є соціально-психологічний клімат у колективі, колективні договори, психофізіологічні умови роботи персоналу, дотримання ергономічних та екологічних норм, групова динаміка, методи навчання, атестації та оцінки персоналу тощо.

Набути ґрунтовних знань щодо СПЗ СУ неможливо без з'ясування місця та ролі «аналізу поля сил» в СОР організації. Причому необхідно усвідомлювати, що СОР поєднує формальні та неформальні аспекти діяльності організації.

К. Левін — найвідоміший американський спеціаліст з впровадження ОР, роботи якого покладені в основу найвідоміших концепцій ОР та СОР. Розглянемо детальніше його *концепцію, яка базується на твердженні, що кожна організація має баланс (динамічну рівновагу) двох різноспрямованих сил, які сприяють чи протидіють ОР*.

З метою ефективного впровадження змін він запропонував використовувати модель «силового поля». Згідно з цією моделлю об'єкти перебувають у рівновазі, якщо алгебраїчна сума протилежно спрямованих векторів є рівність. Якщо цей баланс порушено, об'єкт рухається в тому чи іншому напрямку, тобто розвивається чи деградує. Не зменшуючи значення цього підходу, треба зазначити, що в соціальних системах практично неможливо кількісно визначити дію тих чи інших векторів. Деяко обмеженим є також твердження, що зміни в організації відбуваються лише за рахунок підсилення дії векторів, що сприяють позитивним змінам, і ослаблення інших. Наявність такої ситуації неминуче породжує конфлікти, які практично неможливо остаточно розв'язати.

Впроваджуючи стратегії, треба врахувати, що «позитивні та негативні» фактори (сили, вектори) будуть існувати завжди; їх треба ретельно досліджувати та балансувати. Фактори, що сприяють чи протидіють проведенню організаційних змін.

Позитивні (фактори сприяння):

- усвідомлення необхідності проведення змін;
- організаційна криза;
- старіння продукції, технології;
- зміни законодавчих і економічних важелів;
- зміни цінностей та норм у працівників;
- зниження продуктивності праці, якості продукції;
- зміни стилю управління;
- поширення та опанування концепцій поведінкових шкіл.

Негативні (фактори протидії):

- бюрократична жорсткість структури;
- суперечності в цілях;
- організаційна інерція;
- застарілі концепції управління або невизначеність управлінського стилю керівництва;
- невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях;
- опір і побоювання змін.

Поєднання об'єктивних та суб'єктивних чинників — особливість такого явища як СОР. Але сприйняття їх здійснюється окремими особами, групами осіб, об'єднаних загальними потребами, уподобаннями, типом мислення, що знаходить вираз у певних діях, що їх здійснює індивід, група, сукупність груп, організація в цілому. Це означає, що умовами забезпечення СОР є:

- аналіз ситуації в організації;
- визначення прихильників та супротивників змін, які проходять в процесі стратегічного розвитку, тобто тих, хто сприятиме або обмежуватиме дії щодо впровадження стратегій;
- розробка заходів, які спрямовані на різні елементи «поля сил», згідно з інтересами організації.

Аналіз починається з визначення «сил впливу» на діяльність організації, що найчастіше розглядається в контексті окремих груп.

Поняття «команда» і «група». Типи команд

Реалізація стратегії залежить від компетентності персоналу, його майстерності і конкурентних можливостей. Формування команди, що буде розробляти і реалізовувати стратегію – одне з найважливіших завдань кожної компанії, що використовує інструментарій стратегічного управління.

Група в організації — це відносно усталене, нечисленне за складом, пов'язане загальними цілями об'єднання осіб, де здійснюється безпосередній контакт між окремими особами на довго- або короткостроковій основі. Група існує як спільність, сформована на формальних (офіційних) або неформальних (неофіційних) засадах.

Основними методами дослідження груп є спостереження, яке дозволяє з'ясувати цільову спрямованість, структуру, рівень розвитку групи тощо. Соціологія та психологія розглядають особливості, доцільність застосування та результативність окремих методів дослідження груп (включене/невключене дослідження, експеримент, опитування в різних формах тощо). Дослідження груп дозволяє виявити позитивно та негативно спрямовані на СОР формування, з якими в подальшому проводиться відповідна робота. Окремою проблемою є дослідження взаємовпливу особистості та групи з «виходом» на з'ясування ролі кожного члена групи, авторитетності, конформізму тощо. Матричний підхід до визначення ролі окремих осіб щодо СОР, ілюструє рис. 2.

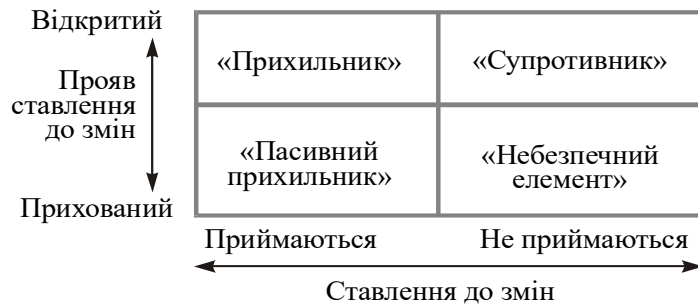


Рис. 2. Матриця «зміни — опір»

Аналогічний підхід може застосовуватись і до окремих груп.

Всі зазначені методи можуть бути використаними при визначенні кількості, чисельності та цілей груп в організації (найчастіше — це керівники, наймані працівники, члени профспілок, власники, в тому числі акціонери тощо). «Аналіз поля сил» передбачає виявлення таких *характеристик по кожній групі*:

- «відносна сила групи»,
- «агресивність»,
- «механізм впливу»,
- «ймовірний тиск»,
- «сила тиску».

Кожен з дослідників має змогу доповнити цей перелік тими показниками, які він вважає за доцільне, але практика застосування «аналізу поля сил» в організаціях Західної Європи та Америки довела необхідність урахування наведеного переліку. Завершується «аналіз поля сил» побудовою «балансу поля сил», де на основі отриманих даних виявляються прихильні, опозиційні та нейтральні групи. Це важливо для прийняття рішень про утворення коаліцій, розподілу сил щодо розробки та впровадження відповідних заходів управлінського циклу на окремі групи.

Вплив на окремі групи здійснюється за допомогою широкого спектру інструментів організаційного, економічного та соціально-психологічного характеру. В цьому розділі зупинимося на використанні влади, навчання та їх мобілізації.

Забезпечення СОР за допомогою влади передбачає: різні методи примушування, винагороди, застосування впливу через знання та кваліфікацію, на основі прикладу (використання еталонної влади), закону (законна влада) тощо.

Окремої уваги заслуговує *підвищення рівня кваліфікації персоналу шляхом навчання*, оскільки саме зростання людського капіталу створює необхідні умови для ОР (рис. 3).

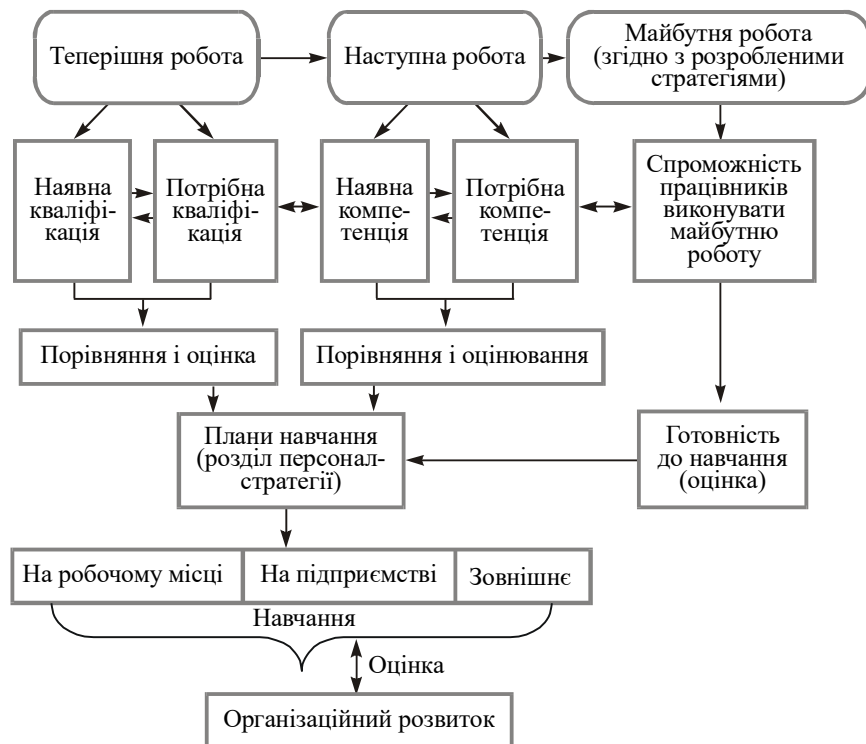


Рис. 3. Місце «навчання персоналу» в організаційному розвитку

Навчання персоналу для активної участі та сприянню СОР може здійснюватися шляхом:

- роботи в команді;
- участі у вирішенні міжфункціональних проблем;
- участі в окремих заходах СОР;
- делегування повноважень та допомоги у їх виконанні;
- формування стратегічного мислення.

Найбільш вагомими результатами дає комбінація влади та навчання, оскільки кожний з типів використання влади та впливу має свої обмеження у СОР, крім того суто субординаційний вплив мало що може змінити в організації, тому дуже важливим є активізація діяльності персоналу. Це можливо лише в умовах забезпечення розуміння стратегічних перетворень на основі накопичення відповідних знань, умінь та навичок з стратегічного управління, розвитку кожної особистості і колективу в цілому.

Побудова на основі «аналізу поля сил» «балансу сил в організації» — це довготривалий переговорний процес, який є конче потрібним для подальшого ефективного здійснення СОР. «Аналіз поля сил» і використання отриманої в процесі його побудови інформації дозволяє керівникам запобігати конфліктам, які об'єктивно завжди супроводжують зміни в організації.

Команда – це група індивідів, людей-однотумців, що для досягнення певної мети координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля. Поняття «команда» і «група» не є взаємозамінними. Основна концепція команди полягає в тому, що всі її члени схильні до єдиної стратегічної мети і разом несуть колективну відповідальність за її досягнення. Відмінності між групами і командами подано в табл. 3.

Таблиця 3

Група	Команда
Має призначеного сильного лідера	Роль лідера переходить від одного члена до іншого
Індивідуальна підпорядкованість	Індивідуальна і взаємна підпорядкованість (кожний підпорядковується кожному)
Мета – та ж, що й в організації	Специфічне бачення або мета
На виході – процедури індивідуальної праці	На виході – продукти колективної праці
Зустрічі «необхідні» і «достатні»	На зустрічах ведуться необмежені в часі дискусії і розв'язуються всі проблеми
Ефективність вимірюється непрямим способом у вигляді впливу на бізнес	Ефективність вимірюється безпосередньо у вигляді оцінки колективної роботи
Кожен член групи має власне коло спілкування, приймає самостійні рішення, виконує особливі робочі завдання	Колективне спілкування, спільне прийняття рішень і виконання робочих завдань

Типи команд

У кожній формальній організації можуть існувати формальні команди як частина формальної структури організації і команди, призначення яких полягає в розширенні участі їхніх членів в управлінні. Різновиди формальних команд:

- З горизонтальними структурними зв'язками (горизонтальна команда);
- З вертикальними структурними зв'язками (вертикальна команда);
- Спеціалізовані команди.

Вертикальна команда складається з менеджера і його формальних підлеглих. До такої команди входить відділ (служба, бюро).

Горизонтальна команда складається з працівників того самого рівня, але з різних відділів. Формальна назва таких команд – спеціальна група або комітет, яким доручено виконання певного завдання. Після вирішення завдання група розпускається.

Спеціалізовані команди звичайно не входять до формальної структури організації і працюють над окремими, важливими для організації проектами.

Загальними характеристиками високоефективних команд є:

- команда має свого лідера, який є ядром команди;
- якість кінцевих результатів дуже висока;
- члени команди відрізняються високим рівнем взаєморозуміння і добре співробітничать між собою;
- члени команди здатні навчатися на своїх помилках і у своїх діях орієнтовані на споживача результатів їхньої діяльності;
- члени команди добре мотивовані.

Створення управлінської команди, яка бере участь у розробці і реалізації стратегії, об'єктивно необхідна, через те, що:

- командне управління – це ознака розумного і рішучого стилю управління;
- підвищується імовірність раціонального розв'язання складних проблем;

- команду відрізняє почуття спільності, інноваційний потенціал і відповідальність за справу.

Рольові ігри в команді

Управлінська команда повинна формуватись таким чином, щоб її члени одночасно досягали соціального благополуччя і якісно виконували свої завдання. Ключовим фактором такої ефективної діяльності команди є розподіл рольових функцій. Усі ролі в команді поділяються на цільові і підтримуючі. Члени команди, що виконують цільові ролі, направляють свою енергію на вирішення проблем, що стоять перед командою, а члени команди, що виконують підтримуючі ролі, сприяють підтриманню й активізації діяльності членів команди.

Для членів команди, що реалізують цільові ролі, характерні такі якості:

- Ініціатива – нові рішення командних проблем;
- Обмін думками – висловлюють свою думку з приводу розв'язуваних проблем з огляду на дуки інших членів команди;
- Пошук інформації – шукають і надають групі всю необхідну інформацію;
- Підбиття підсумків – пов'язують запропоновані ідеї з можливостями вирішення проблеми, підсумовують пропозиції, інтегрують діяльність членів команди;
- Енергія – ініціюють діяльність членів команди.

Член команди, що виконує цільову роль, несе величезне функціональне навантаження, тому виконання однією людиною кількох цільових ролей одночасно не бажане.

Для членів команди, що реалізують підтримуючі ролі, характерні такі особливості:

- Вони надихають – дружелюбні, щирі, чуйні, хвалять інших за їхні ідеї і позитивно оцінюють їхній внесок у вирішення проблеми;
- Створюють гармонію і злагоду – улагоджують або нівелюють конфлікти між членами команди;
- Знижують напруженість – різними способами знімають емоційну напругу в команді;
- Прагнуть завжди «йти» в ногу – звичайно погоджуються з пропозиціями інших членів команди;
- Готові до компромісів – здатні поступитися власною думкою заради підтримки гармонії в команді.

У команді можуть бути відсутні працівники, що реалізують підтримуючі ролі, тобто виконання цих ролей може поєднуватись з іншими функціями.

Формування команди

Найважливіша проблема – це формування хорошої команди. Команда може формуватись зі службовців фірми або зі сторонніх співробітників. У першому випадку найчастіше використовують соціометричний метод, суть якого полягає в тому, що кожен член колективу вибирає для вирішення конкретного завдання двох колег і повідомляє свій вибір керівнику конфіденційно. Потім керівник складає соціограму (схему переваг), за допомогою якої встановлює реальні стосунки в колективі.

Якщо команда формується зі сторонніх співробітників, то в цьому випадку найчастіше керівник формує якості, які повинні мати претенденти на місце в команді. За допомогою тестів, анкет і в процесі співбесіди перевіряють кожного претендента на предмет наявності сформульованих якостей. Для прикладу наведемо якості, які сформульовані М. Вудкоком і Д. Френсісом: енергійність; уміння оволодівати своїми емоціями; готовність відкрито викладати свою думку; здатність змінити погляд під впливом аргументів, але не сили; уміння висловлювати думки.

Фактори, що визначають ефективність досягнення цілей команди:

Чисельність. Ідеальний розмір команди – від 3 до 7 чоловік. Зі зростанням кількості членів команди ускладнюється спілкування між ними й виникають перешкоди у процесі досягнення згоди.

Склад – це ступінь подібності особистостей і поглядів, підходів до вирішення проблем.

Групові норми – норми, спільні для співробітників організації, які визначають принципи взаємин в організації.

Згуртованість команди. У згуртованій команді менше проблем у спілкуванні, менше напруженості, ворожості і недовіри. Хоча негативним наслідком високого ступеня згуртованості може бути групова однодумність, коли команда приймає рішення, що всіх влаштовує.

Конфліктність. Наявність розбіжностей у думках членів команди може призвести до конфліктів. У таких випадках конфлікт повинен відігравати функціональну роль і підвищувати ефективність команди.

Роль лідера в команді

Концепція лідерських якостей стверджує, що лідерами стають, а не народжуються. Призначення лідера команди – створити умови, що сприяють тому, що кожен член команди внесе найбільший вклад у справи команди.

Принципи, яких дотримуються лідери:

- установлюють якісні і чіткі цілі;
- рішення приймають з урахуванням думок членів команди;
- заохочують відкритість і щирість;
- вчать на помилках, аналізують хід виконання завдань;
- роботу розподіляють справедливо між членами команди;
- уникають фаворитизму і фамільярності;
- особистим ставленням до справи показують приклад для інших;
- уміють знайти підхід до колег;
- розумно делегують повноваження.

Керівник стратегії повинен чітко виділити ядро управлінської команди, яке необхідне для успішного вирішення завдань, що виникають на етапі реалізації стратегії. Щоб сформувати команду, керівник-лідер повинен мати певний талант, знати і чітко формулювати вимоги до рівня підготовки, досвіду, знань, стилю керівництва членів управлінської команди.

Стратегічне управління передбачає зміни поведінки індивіда, групи, організації, оскільки стратегічне мислення є передумовою переходу від усталених норм та способів дій до таких, які відповідають новим умовам середовища містить

порівняльні характеристики поширених в організаціях України типів організаційної поведінки.

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

Стратегічна поведінка — це поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища; вона є проявом стратегічного мислення та знаходить вираження у механізмах розробки та реалізації стратегій.

Стратегічна поведінка — це один із видів організаційної поведінки, в якій переважно відображено підприємницькі характеристики. Однак треба зауважити, що для безприбуткових організацій застосовується також еволюційна стратегічна поведінка, але обидві вони спрямовані на забезпечення існування організації у довгостроковій перспективі.

Стратегічна поведінка організації базується на відповідних навичках, відображається у здійсненні таких заходів у формі:

- проведення аналізу середовища функціонування організації: міжнародного, країни, ринків, галузі — з метою своєчасного виявлення потреб та інтересів споживачів, загроз та можливостей;
- активного реагування за допомогою доступного організації інструментарію на зміни в середовищі та, до деякої міри, формування середовища;
- цілеспрямованої діяльності щодо накопичення стратегічного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності;
- формування та ефективного використання виробничого, інноваційного, кадрового потенціалу згідно з обраними цілями та стратегіями;
- забезпечення виготовлення продукції та надання послуг відповідної кількості та якості;
- розробки та впровадження ефективних систем стратегічного управління.

Для опанування «правил ефективної поведінки» у системі СОР слід цілеспрямовано організовувати навчання певного спрямування.

Навчання поведінці досить усталений у часі процес зміни поведінки людини (організації) на основі усвідомленого накопичення досвіду, що знаходить вираз у певних діях людини (організації) та реакції оточення (зовнішнього середовища) на ці дії.

Реакція оточення виступає як механізм коригування цих дій, дозволяє спів ставляти самооцінку з оцінкою середовища.

Тема. Стратегічний консалтинг **ПЛАН**

1. Сутність та зміст консалтингу.
2. Сутність та завдання стратегічного консалтингу.
3. Моделі співпраці консультантів з клієнтами.

За визначенням консалтингу Європейської федерації асоціацій консультантів з економіки та управління (FEACO) консалтинг представляє незалежну допомогу з питань управління, щодо визначення та оцінки проблем і можливостей компаній, рекомендації відповідних засобів і напрямків їх реалізації. Консалтинг вирішує питання управлінської, економічної, фінансової, інвестиційної діяльності компаній, стратегічного планування, оптимізації функціонування компанії, ведення бізнесу, дослідження та прогнозування ринків збуту та інші.

Консалтинг представляє особливий вид інтелектуальної діяльності, основна задача якої – аналіз, обґрунтування перспектив розвитку та використання науково-технічних, організаційно-економічних інновацій з урахуванням проблем клієнта. Консалтинг можна розглядати також через сукупність відносин, які виникають в процесі утворення, обміну та реалізації інтелектуального капіталу (знання, досвіду та інформації), який використовує консультант для підвищення ефективності діяльності компанії. Важливим фактором удосконалення та підвищення якості консалтингових послуг є якість відносин між учасниками, які ґрунтуються на довірі високого рівня між консультантом і компанією. Рівень відносин визначають основні якості консалтингової послуги: невід'ємність послуги від її джерела та неможливість її розповсюдження через посередників, непостійність якості послуги, комунікації на основі зворотного зв'язку, відкриті міжособистісні комунікації, своєчасність, достовірність. Слід звертати увагу на наявність кваліфікованого та досвідченого персоналу, як важливого ресурсу консалтингової компанії. Діяльність консультанта повинна відповідати таким вимогам: консультант повинен володіти технологією рішення задач, повинен бути вільним від традицій та політики компанії-замовника, повинен надавати практичну та методичну допомогу, мати особливий навчальний вплив на клієнта, мати конкурентні переваги.

Консалтинг – це:

- 1) діяльність професійних консультантів, які володіють певними знаннями й навичками;
- 2) підприємницька діяльність, що формує окрему індустрію;
- 3) комплексна послуга або сукупність послуг з діагностики та вирішення проблем організації.

Ключовими учасниками консалтингового процесу є консультанти (зовнішні, внутрішні) та клієнтські організації.

Стратегічний консалтинг яка наука постійно розвивається і виконує низку важливих функцій у суспільстві, а саме: теоретичну – розроблення концептуальних основ, виявлення закономірностей розвитку систем бізнесу та управління; інформаційну – безперервного збору інформації про стан досліджуваного об'єкту; описову – систематизації та опису одержаного матеріалу з формуванням картини досліджуваного об'єкту; прогностичну – формування науково обґрунтованих прогнозів; наукового передбачення та проектування подальшого розвитку організації, галузі, національної та світової економіки. Поштовхом до виникнення стратегічного консалтингу став розвиток стратегічного менеджменту в 1960-ті рр., коли були опубліковані основні праці

його засновників: трактат А. Чандлера (A. Chandler) «Стратегія і структура» (1962), колективний підручник Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу» (1965), автором аналітичного тексту до якого був К. Ендрюс (K. Andrews), і книга І. Ансоффа (I. Ansoff) «Корпоративна стратегія» (1965). Дослідники обґрунтували необхідність переходу від оперативного, поточного управління до стратегічного.

Стратегічний консалтинг – це сукупність заходів щодо розробки перспектив і напрямів подальшого розвитку підприємства, що включає визначення місії підприємства, аналіз його внутрішнього і зовнішнього середовища, встановлення потенціалу організації, виявлення її конкурентних переваг і недоліків.

Завданнями стратегічного консалтингу є такі:

1. Визначення стратегічних цілей підприємства.
2. Розробка загальної стратегії підприємства.
3. Постановка завдань структурним підрозділам підприємства в межах розробленої стратегії.
4. Поліпшення взаємодії в середині організації задля досягнення її цілей.

Існують такі три моделі співпраці консультанта з клієнтами: експертна модель; модель «лікар-пацієнт», модель «співпраця».

За експертною моделлю залучення консультанта відбувається тільки на етапі розробки консалтингових рекомендацій. Проте ця модель має високий ризик помилковості у визначенні генеральної проблеми та причин її виникнення.

Модель консультування «лікар-пацієнт» передбачає активну участь консультантів на фазах діагностування та розробки рекомендацій, проте впровадження інноваційних заходів клієнт здійснює самостійно.

У моделі «співпраця» консультант активно бере участь у навчанні і впровадженні інновацій.

Стратегічний консалтинг, зазвичай, здійснюється в таких форматах: консультування керівників; формування цілей організації; організація та проведення стратегічних сесій; реанімація підприємства.

Тема. Організаційні аспекти проведення стратегічних змін на підприємстві

ПЛАН

1. Організаційна структура управління як об'єкт стратегічних змін в діяльності підприємства.
2. Типи та характеристика стратегічних ОС. Типи реакції ОСУ.
3. Сутність, характеристики та типи стратегічних господарських центрів.
4. Централізовані формування в ОСУ стратегічного типу.
5. Етапи формування ОСУ стратегічного типу.

Організаційна структура — це система зв'язків і відносин, що виникають (зникають) у процесі діяльності підприємства, між існуючими та

створюваними (зникаючими) ланками, підрозділами, ступенями системи управління згідно з обраною стратегією розвитку загального управління.

I. Ансофф на основі всебічного дослідження змін в ОСУ прийшов висновку, що наявні наступні тенденції в сучасних організаціях:

- 1) перехід від єдиної уніфікованої ОСУ до комплексу різноманітних ОСУ, представлених в одній організації;
- 2) перетворення стабільних структур у динамічні «відкриті» в бік зовнішнього середовища;
- 3) заміна акцентів з «реакції на зміни» на «планованість, підготовлення змін та до змін»;
- 4) перехід від структурної оптимізації до оптимізації організаційного забезпечення стратегічного управління (створення організаційного потенціалу певного типу);
- 5) відмова від часткової адаптації діючих ОСУ до заміни ОСУ і усвідомлення повного їхнього перетворення.

В умовах впровадження стратегічного управління здійснюється перехід від «традиційних» до стратегічних ОСУ.

Історія змін ОСУ свідчить, що з ускладненням виробничих систем ставали складнішими і ОСУ. І на практиці можна простежити загальну тенденцію — перехід від жорстких ОСУ, зорієнтованих на поточну діяльність, до гнучких, спрямованих на розвиток.

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

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

Основною метою ОСУ виступає формування організаційної підтримки поведінки підприємства, яка виробляє відповідний тип реакції на умови, що зумовлені стратегічним та поточним зовнішнім середовищем та стилем

керівництва. Керівництву підприємства необхідно вибрати таку організаційну структуру управління, параметри якої будуть забезпечувати вироблення певного типу реакції, що відповідатимуть умовам реалізації обраної стратегії.

Типи та характеристика стратегічних організаційних структур *Адхократичні ОСУ*

Стратегічне управління висуває нові вимоги до ОСУ. Перетворення діючих ОСУ в ОСУ стратегічного типу найчастіше пов'язані з процесами дебіюрократизації: переходом від бюрократії в адхократію шляхом скасування ієрархічних рівнів, жорсткого поділу праці, а також за допомогою впровадження інших заходів, які підвищують гнучкість організації, стимулюють її розвиток. Так, у протилежність бюрократичним, розвиваються ОСУ адхократичного типу.

У протилежність бюрократичним структурам, адхократичні — постійно змінюються під впливом середовища, широко використовують групову динаміку та методи командної праці, вимагають від виконавців універсалізації знань та навичок, не визначають авторитетів, окрім тих, які базуються на знаннях, кваліфікації та досвіді. Адхократичні ОСУ використовуються в організаціях, що функціонують у змінних, невизначених умовах. Особливо ефективні вони в бізнес-організаціях, до складу яких переважно входять робітники творчих професій — науковці, дизайнери, аналітики тощо.

Адхократичність притаманна зараз практично усім підрозділам, що займаються розробкою стратегій, оскільки ця діяльність відрізняється творчістю, потребує інноваційних рішень, не визнає усталеності у підходах.

Диференціація та інтеграція в ОСУ при переході до стратегічного управління

Внесення стратегічних змін до структури підприємства завжди породжує проблему вибору рівня диференціації та інтеграції.

Диференціація (організаційна) — це розподіл робіт в організації між її частинами у такий спосіб, щоб кожна з них набула певної завершеності в межах одного підрозділу. В організаціях, що орієнтуються на ринок, диференціація — це виокремлення частин в організації, кожна з яких пропонує щось для задоволення попиту та інших вимог з боку зовнішнього середовища, насамперед тих організацій та споживачів, які перебувають у середовищі безпосереднього впливу.

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

Велике значення при цьому мають координаційні (горизонтальні) зв'язки, які дозволяють перенести акценти з вищих на середні рівні управління, забезпечити гнучкість створених.

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

Матричні структури

Ці структури застосовуються при розробці стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм (наприклад, продуктивності, конкурентоспроможності тощо). Головна характеристика та структуроутворюючий елемент матричних структур — мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити цільова група. Найчастіше така група складається з фахівців різних спеціальностей, що сприяє комплексному підходу до вирішення питань.

Органічне поєднання цільової орієнтації на досягнення конкретних результатів зі збереженням чітко виражених функціональних, часових і територіальних аспектів діяльності за рахунок доповнення лінійно-функціональної структури:

- подвійне підпорядкування «цільових груп» і відповідних управлінських ланок лінійно-функціональної структури;
- обмежені терміни існування, оскільки з досягненням мети ці структури ліквідуються.

Як кожне явище, матричні структури мають певні переваги та недоліки.

Переваги матричної організаційної структури:

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

Недоліки:

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

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

Проектні структури

Проектні структури можуть базуватися на матричному принципі організації. Але можливі й інші підходи. Головне — виконання таких вимог:

- підтримка постійного пошуку та генерації нових ідей як основи розвитку;
- сприяння проникненню стратегічних нововведень у діючі на підприємстві правила та процедури за рахунок розробки певних проектів;
- впровадження проектів у повсякденну діяльність, щоб нові ідеї ставали частиною оперативної роботи.

Основні принципи створення проектних структур:

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

Проектна група може бути організаційно оформлена як:

- самостійна ланка підприємства («центр прибутків», венчур, відділення);
- існувати у статусі дочірньої фірми;
- входити до апарату управління як один із підрозділів. Останній варіант у вітчизняній літературі дістав назву «лінійно-проектні (програмні) структури».

• наділяється спеціальними повноваженнями діючий підрозділ (наприклад, відділ стратегічного планування або досліджень і розробок — залежно від характеру більшості керованих програм).

Проектна структура, побудована за лінійно-проектним (програмним) принципом, має певні переваги й недоліки.

Переваги:

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

Недоліки:

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

Залежно від обраного підходу призначаються (обираються) керівники цих структурних ланок, окреслюються їхні повноваження та обов'язки, а це допоможе встановити міру впливу цих органів на виконання стратегічної програми.

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

Розвинені процеси децентралізації в ОСУ дають змогу поєднати переваги ширших фінансових можливостей великих підприємств з організаційною гнучкістю.

Переваги децентралізованих ОСУ:

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

Дивізіональні структури

У великих виробничих системах з метою підвищення керованості застосовується дивізіональна структура управління. За рахунок делегування повноважень вона дає змогу створити децентралізовані ланки, створені за різними ознаками: *за продуктом, за споживачами та за географічною ознакою.*

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

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

Дивізіональна структура має переваги й недоліки.

Переваги:

- швидка пристосовуваність до змін у зовнішньому середовищі;
- децентралізація управління: кожний дивізіон здійснює весь цикл господарської та управлінської діяльності;
- зменшення мережі комунікацій, прискорення прийняття рішення, краща координація;
- націленість на якнайшвидше досягнення кінцевого результату.

Недоліки:

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

Дивізіональні структури з великими децентралізованими підрозділами можуть мати ознаки «суміщених» ОСУ і оскільки в окремих дивізіонах наявні структури лінійно-функціонального, проектного, матричного та іншого типу.

Суміщені організаційні структури

Великі багаторівневі вертикальноінтегровані структури включають в себе різноманітні організаційні формування — дочірні та «материнські» підприємства, СТЦ та дивізіони створені за різними принципами; внутрішні та зовнішні організаційні мережі — кожне з яких має власну організаційну структуру. Сполучення функціональних, проектних, цільових, програмних структур знаходить реалізацію у так званих «суміщених» структурах, які

синтезують оперативну та стратегічну складову. Такі структури застосовуються у широкому спектрі стратегічних змін: від невеликих, локальних змін, в наслідок впровадження обмеженого кола стратегій до високорадикальних перетворюючих системних змін при реалізації «стратегічного набору». В останньому випадку мова йде про стратегічні зміни по всіх цілях виробничо-управлінської системи. Основна мета впровадження суміщених ОСУ — налагодити зв'язки між підсистемами таким чином, щоб не заважати радикальним стратегічним змінам.

Сітьові (мережеві) організації

Процеси реструктуризації підприємств та необхідність забезпечення взаємодії з окремими агентами зовнішнього середовища призвели до появи сітьових (мережових) організацій і, відповідно, мережових структур.

Зараз існують різні типи такого виду організаційних формувань: вертикальноінтегровані зовнішні мережеві об'єднання («вперед» та «назад»).

Ці варіанти мереж можуть бути більш або менш стабільними, тісними або розгалуженими, тісними або розгалудженими залежно від ситуації та прийнятих рішень.

Позначені організаційні формування мають суто ринкову спрямованість, базовану на добровільних засадах. Основою таких мереж є чітко визначені, цілеспрямовані та структуровані зв'язки.

Такі зв'язки оформлюються у вигляді контрактів різного типу. Контрактна форма більш гнучка, передбачає участь у встановленні повноважень та відповідальності всіх сторін, які формують мережу. Саме цим і відрізняються мережеві організації від ієрархічних, в яких взаємодія регламентується за допомогою внутрішніх правил, процедур, інструкцій тощо.

Мережеві організації породжують ринкові відносини всередині підприємства, спрямовують діяльність кожної ланки на досягнення таких результатів, які б вдовольняли підрозділи-споживачі.

Зовнішні динамічні мережеві організації іноді оформлюються як **стратегічні союзи**.

Стратегічні союзи — кооперація діяльності двох або більшої кількості незалежних організацій для досягнення загальних цілей.

Найчастіше стратегічні союзи формують організації, які мають взаємодоповнюючі елементи виробничо-збутового потенціалу, суміжні сфери діяльності, тобто такі характеристики, які потенційно можуть забезпечити синергійний ефект.

Умови створення стратегічних союзів такі:

- спільність інтересів, цілей та філософії існування;
- координація політики та стратегій;
- наявність стратегічного планування;
- досягнення домовленості з партнерами;
- співробітництво власників та менеджерів.

Кожний з підходів щодо створення мереж різних типів має свої особливості (табл. 3), що ще раз доводить: немає ідеальних інструментів стратегічного розвитку, отже кожен з них має свою сфери та умови застосування.

Мережеві структури працюють найбільш ефективно за умови чіткого правового визначення та високоякісного інформаційного забезпечення.

Віртуальні організації

Розвиток інтернет-технологій змінює саме поняття «організації» як суб'єкта господарювання. Такі організації не потребують наявності реального фізичного простору для організації виробництва, а здійснюють свою діяльність за допомогою інформаційних технологій.

Зазвичай такі організації працюють за мережевим (сітьовим) принципом, тобто мають невеликий штат робітників та розгалужену мережу зовнішніх організацій-партнерів. Традиційні ОСУ та відповідні організаційні зв'язки припиняють грати визначальну роль, тобто наявні радикальні зміни в організаційному забезпеченні не тільки стратегічного управління, а й функціонування організації загалом. Однак треба мати на увазі наявність різних сфер діяльності — матеріальне виробництво, державні та муніципальні організації, наукові дослідження, які потребують експериментальної бази тощо. У цих випадках може йти мова тільки про деякі зміни у виробничо-управлінській системі, а не заміну їх віртуальними організаціями.

Реакція ОСУ — це якість і тип змін, які спроможне здійснити підприємство, що використовує той чи інший вид структури, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Розрізняють виробничу, конкурентну, стратегічну, інноваційну, підприємницьку та адміністративну реакції. Кожну з реакцій можна визначити за діями, що відбуваються на підприємстві в межах його організаційної структури. Далі наведено характеристики кожної з реакцій :

виробничої — стандартизація діяльності, спеціалізація, підвищення продуктивності, зниження витрат і мінімізація чисельності децентралізація оперативних рішень, ефективне використання виробничого потенціалу;

конкурентної — оптимізація прибутків у короткостроковій перспективі, об'єднання виробничо-збутових ланок, реакція на попит, універсалізація та інтеграція;

стратегічної — забезпечення довгострокового існування підприємства, оптимізація прибутків у довгостроковій перспективі, самооновлення на основі передбачення та формування майбутнього, адаптація до майбутнього на основі системи стратегій, гармонізація видів діяльності;

інноваційної — оптимізація розробок нововведень, довгострокова прибутковість і зростання, стратегії маркетингу в окремих напрямках формування науково-технічного потенціалу;

підприємницької — пошук і реалізація «прибуткових ідей», балансування різних напрямків діяльності, розвиток зовнішніх комунікацій;

адміністративної — забезпечення керованості на основі досконалих інформаційних технологій, вдосконалення роботи всіх ланок управління, розширення сфери впливу за межі підприємства завдяки створенню великих організаційних формувань.

На сучасному етапі розвитку економіки України підприємству найчастіше потрібна складна система реакцій, тому організаційні структури,

щоб адаптуватись та своєчасно відреагувати, відходять від класичних ознак (лінійно-функціональної або лінійно-штабної ОСУ) і поєднують різні ОСУ (наприклад, створюють філіали або матричні структури). Особливо це характерно для великих підприємств, яким потрібно зберегти певний рівень керованості, яку дає централізація, з поєднанням гнучкості та адекватності реакцій на нестале складне середовище, що може забезпечити лише децентралізація.

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

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

Стратегічний господарський центр — це організаційно оформлена найменша виробничо-управлінська одиниця (відділення, завод, продуктова лінія, «центр прибутків», «центр інвестицій», «центри реалізації», «продуктово-споживчі центри», «внутрішні венчури» тощо), для якої можна налагодити облік доходів, витрат, інвестицій та розробити самостійну продуктово-товарну стратегію (або «портфель») та «стратегічний набір» певного типу.

Головні принципи діяльності СГЦ такі: господарська незалежність; автономність у визначенні ринково-збутової діяльності; відповідальність за розробку та реалізацію стратегії («стратегічного набору»), тобто за досягнуті результати.

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

Умовами створення СГЦ є :

- наявність великої, самостійної виробничо-збутової програми як інструменту реалізації продуктово-товарної стратегії;
- здатність до стратегічної діяльності на певному ринку (СЗГ) незалежно від інших підрозділів;
- незалежність у забезпеченні ресурсами та фінансовому забезпеченні;
- наявність виробничого та організаційно-управлінського потенціалу, що дає змогу ефективно конкурувати із сильними конкурентами.

Залежно від розмірів СГЦ можуть мати досить складний апарат управління. Іноді з метою забезпечення керованості формують загальні підрозділи управління кількома СГЦ з однаковими видами діяльності, зумовленими схожими СЗГ. Такими підрозділами можуть бути: відділи маркетингу, науково-конструкторських робіт, експериментального виробництва,

збутові центри тощо. Важливою при цьому є фінансова залежність або відносна незалежність СГЦ від інших рівнів управління.

Розрізняють два типи СГЦ:

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

2) децентралізовані ОСУ з частково незалежними СГЦ, де відбувається перехресне (централізоване і децентралізоване) фінансування.

Такі організаційні структури створюються в диверсифікованих фірмах, що мають нові та освоєвані (нові) напрямки діяльності між якими потрібно перерозподіляти ресурси з метою досягнення загальної стратегії зростання через переливання прибутків з менш перспективних у більш перспективні напрямки. У цьому разі СГЦ може мати «урізаний» апарат управління, підпорядкований централізованому органу зі стратегічного розвитку, в якому остаточно і формуються «портфель підприємства» та «стратегічний набір».

Поступово, за умови правильного керівництва, СГЦ другого типу можуть трансформуватись у відносно або повністю автономні підрозділи.

Нині у великих компаніях світу можна спостерігати поєднання елементів різних ОСУ — централізованих і децентралізованих, спеціалізованих та універсальних, що свідчить про неможливість створення загальної ідеальної (еталонної) системи управління.

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

Стратегічні переваги:

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

Стратегічні недоліки:

- об'єднання у СГЦ кількох напрямків діяльності може обґрунтовуватися лише метою підвищення керованості, що призводить до перенесення недоліків адміністрування на нижчий рівень управління;

- окреме СГЦ може виявити обмеженість у визначенні майбутнього напрямку діяльності, опинитись у «пастці протореного шляху»;
- створює додатковий «зайвий» рівень управління, що перешкоджає поширенню загальних рішень вищого керівництва;
- виникає невизначеність у розподілі прав, обов'язків і відповідальності між центральними органами управління, СГЦ та їхніми керівниками; навіть добре розроблена стратегія може опинитись у пастці цієї невизначеності;
- стратегічна координація між окремими напрямками діяльності об'єднаними в СГЦ нерідко залежить від волі керівника СГЦ;
- можливі конфлікти між більш чи менш прибутковими СГЦ, що руйнують організацію;
- створюються умови для конкуренції за кредити та прихильність вищих керівників.

Разом з тим, створення СГЦ — процес надання гнучкості ОСУ, необхідна частина організаційних рішень при створенні ОЗСУ.

Централізовані формування в ОСУ стратегічного типу

Характеристиками централізованих формувань в ОСУ стратегічного типу є такі:

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

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

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

З метою координації діяльності окремих спеціалістів і забезпечення всебічного опрацювання управлінських рішень на певному етапі розвитку управління почали створювати так звані «штаби» — централізовані організаційні формування в основному дорадчого типу. Як правило, штаби не мають розпорядних повноважень, а лише готують рішення.

Негативним явищем, яке може супроводжувати діяльність штабів є «штабне свавілля».

«Штабне свавілля» — це процес отримання штабами додаткових необґрунтованих повноважень, користуючись якими вони домагаються впровадження своїх рекомендацій.

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

Треба розрізнити «штаб» (як консультативний орган у лінійно-штабній структурі) і «штаб-квартиру». В останньому випадку йдеться про централізований апарат управління, де приймаються основні стратегічні рішення. Ці рішення стосуються:

- управління «стратегічним набором» підприємства;

- визначення параметрів системи планування (в тому числі тривалості циклу);
- розподілу капітальних вкладень у філії (відділення);
- фінансування із зовнішніх джерел;
- контролю за використанням фінансових ресурсів;
- формування та розвитку потенціалу підприємства (в тому числі виробничого, функціонального, науково-технічного, кадрового тощо);
- визначення технічної політики та розвиток досліджень;
- придбання, злиття, здійснення венчурних проектів;
- організаційного аналізу та розвитку;
- оптимізації та контролю прибутків;
- системи обліку і аудиту внутрішньої діяльності;
- мотивації та винагороди;
- визначення кадрової політики;
- формування та підтримки організаційної культури;
- форм та методів реалізації зв'язку з громадськістю і іншими агентами зовнішнього середовища.

Штаб-квартира є виразом вертикального поділу ОСУ на різні рівні управління. У найпростішому випадку виокремлюють два рівні управління — стратегічний та тактичний; такі структури дістали назву «двоєстих». У великих організаційних системах можна знайти й більшу кількість рівнів.

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

Тому треба сформувати таку ОСУ, яка б відповідала цим вимогам і сприяла виживанню та розвитку підприємства.

Для побудови ОСУ практика менеджменту відпрацювала різні методи організаційного проектування. *Процес організаційного проектування складається з таких стадій:* 1) організаційний аудит; 2) розробка організаційного проекту; 3) експериментальне впровадження ОСУ у практику функціонування організації; — які, в свою чергу, охоплюють великий перелік необхідних (типових) взаємопов'язаних робіт.

Під комплексним організаційним проектом треба розуміти графічно описану модель усієї виробничо-управлінської системи, її окремих складових (необхідних за певних умов функціональних, міжфункціональних, цільових, координаційних тощо підсистем) з усебічними методичними та розрахунковими обґрунтуваннями. Цей проект має базуватися на нормативно-організаційній документації, яка регламентує структуру та процеси управління зумовлює організаційно-правову форму управлінського впливу. Побудові моделі ОСУ («як потрібно») передують аналіз діючої ОСУ («як є»). У свою чергу, організаційний аналіз має здійснюватися з цільовими оцінками, а це можливо тільки за умов проведення стратегічного аналізу за окремими складовими «стратегічного набору».

Організаційно форма управлінського впливу в певних важелях встановлює правовий статус організації в цілому, децентралізованих організаційних формувань та окремих органів управління.

Організаційно-правовому регулюванню підлягають:

- визначення цілей та стратегій;
- виокремлення (об'єднання) функцій;
- передача повноважень;
- встановлення взаємовідносин;
- визначення обсягів відповідальності;
- організація діяльності тощо.

Це знаходить вираз у таких документах як Статут, структурні та організаційні схеми; положення про структурні підрозділи; посадові інструкції; технологічні схеми прийняття та коригування рішень; положення про інформаційні зв'язки, регламенти зборів, засідань та нарад, плани календарних заходів; розклади поточної роботи тощо.

Створення та вмiле застосування цих документiв робить процес управління організаційно визначеним, цілеспрямованим, ритмічним, дає змогу зменшити витрати часу, підвищити результативність управління.

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

Організаційний аудит — це процес збору, аналізу та оцінки інформації про організаційні елементи у діяльності підприємства (організації) і на цій основі формування пропозицій щодо розробки або заміни стандартів, норм та правил для відповідних елементів організаційного механізму та структури управління в цілому.

Об'єкти організаційного аудиту:

- цілі, завдання, стратегії (особливо функціональні), «стратегічний набір» організації;
- функції (підфункції), комплекси функцій;
- функціональні, організаційні форми та структури;
- технологія управління;
- комунікації в організації;
- схеми процесу управління, розробки та реалізації управлінських рішень;
- інформаційні мережі та схеми документообігу;
- система внутрішньої нормативної документації.

Організаційний аудит існує у декількох видах:

- аудит цілевстановлення (спрямований на визначення ступеня погодженості стратегічних та тактичних цілей, власників, керівників, робітників тощо);
- аудит відповідності ОСУ та процесів управління (спрямований на вплив невідповідностей, наприклад організаційно-правової форми підприємства та системи узгодження рішень);
- аудит розподілу та виконання персоналом підприємства окремих функцій (спрямований на визначення можливостей обґрунтованої розробки та виконання функціональних стратегій);

- аудит відповідності ОСУ та інформаційної інфраструктури тощо.

Наведені напрямки не вичерпують всіх напрямків організаційного аудиту, але дозволяють визначити його місце та роль в організаційному проектуванні — надання необхідної інформації про стан та ефективність діяльності системи управління.

Важливими є обстеження та аналіз діяльності підприємства і його системи управління. Мета такого обстеження — виявити «вузькі місця» у виробництві та управлінні, в їхній структурі та процесах, ознайомити з результатами попереднього аналізу та залучити управлінських працівників до участі в аналізі, діагнозі та розробці нової системи.

Проведення організаційного аудиту (ОА) потребує спеціальних знань і навичок, певної кваліфікації. Його може виконувати спеціальний підрозділ (наприклад, відділ організаційного аналізу) чи дорадча ланка (рада, комісія); у кожному структурному підрозділі, організаційний аналіз обов'язково має бути часткою його діяльності.

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

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

1.1. Цілі та об'єкти аналізу з чітким визначенням термінів, відповідальних осіб, виконавців методів досліджень, форми та методи контролю й аналізу, механізми внесення коректив;

1.2. Показники, що мають бути розраховані в процесі ОА;

1.3. Форми оцінки результатів досліджень;

1.4. Терміни проведення окремих операцій аналізу;

1.5. Період, за який досліджується система управління;

1.6. Форми зображення інформації і способи та місце використання результатів.

2. Визначення пріоритетів розвитку підприємства та критеріїв оцінки рівня управління.

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

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

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

6. Узагальнення отриманих даних і визначення рівня управління.

7. Діагноз організаційних дефектів у технології управління.

8. Розробка пропозицій щодо усунення організаційних дефектів.

9. Висновки, їхня конкретизація для використання на наступних стадіях перебудови ОСУ:

- визначення стратегії розвитку загального управління;
- організаційне проектування;
- впровадження організаційних змін.

Оцінка спроектованої ОСУ стратегічного типу

Помилки, які можуть бути зроблені в період розробки стратегічних ОСУ, нерідко виявляються лише у процесі її функціонування. А оскільки безпомилкової діяльності не буває, треба бути готовим до внесення необхідних коректив у діючі ОСУ і організаційні документи, що регулюють її функціонування. Крім того,

необхідність удосконалення окремих підсистем ОСУ пов'язана з процесами змін, що зумовлені розвитком (занепадом) окремих елементів зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому треба періодично виконувати організаційний аналіз та вносити корективи у діючі ОСУ.

Досвід функціонування організацій показує, що ефективно діюча система управління забезпечує високі результати діяльності, тому під час оцінювання ОСУ використовуються як загальноекономічні показники, так і специфічні характеристики, які дають змогу оцінити діяльність ОСУ та окремих її частин.

До загальноекономічних показників належать:

- темпи зростання виробництва товарної продукції;
- виробництво продукції на 1 грн. витрат;
- рентабельність виробництва;
- відносна економія:

а) основних виробничих фондів;

б) нормованих обігових коштів;

в) матеріальних витрат;

г) фонду оплати праці;

- темпи зростання продуктивності праці;
- частка приросту товарної продукції (ТП);

• економія живої праці;

• матеріальні витрати на 1 грн. ТП;

• витрати найважливіших матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. ТП тощо.

Специфічні показники, що доцільно використовувати для аналізу ОСУ:

- витрати на утримання одного працівника апарату управління;
- кількість документів, що припадають на одного працівника управління;

- коефіцієнт виконання наказів (команд, доручень);
- коефіцієнт якості виконання управлінських функцій;
- коефіцієнт оперативності роботи апарату управління;
- коефіцієнт керованості, який відбиває ступінь середнього

завантаження одного керівника і-го рівня, який керує певною кількістю підлеглих з урахуванням норми керованості;

• коефіцієнт централізації функцій управління, який визначається на основі співвідношення даних про чисельність керівників, спеціалістів та службовців, зайнятих в апараті заводууправління, і загальної кількості працівників, що виконують цю функцію по підприємству в цілому;

• коефіцієнт економічності апарату управління, який використовується для оцінювання ступеня відповідності фактичної структури та чисельності апарату управління типовій структурі та нормативній чисельності;

• норматив витрат на управління по підприємству;

• обсяг продукції на одного працівника управління по підприємству;

• продуктивність праці управлінського персоналу;

• питома вага витрат, пов'язаних із механізацією (автоматизацією)

управлінської праці;

- питома вага працівників управління;

- рівень механізації (автоматизації) управлінських робіт тощо.

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

Тема. Фінансово-економічне забезпечення стратегічного управління ПЛАН

1. Сутність та види стратегічних ресурсів. Концепція «стратегічної платформи» підприємства.

2. Сутність та роль фінансового-економічного забезпечення (ФЕЗ) у стратегічному управлінні

3. Варіанти побудови фінансово-економічного забезпечення стратегічного управління (ФЕЗ СУ).

4. Сутність, функції та завдання бюджетування. Типологія бюджетів підприємства. Система бюджетування на підприємстві.

Стратегічні ресурси – це засоби, що становлять продуктивні сили і виробничі відносини на підприємстві (трудовий потенціал, предмети праці, засоби праці, природні ресурси, земля, рівень НТП, відносини власності, розподілу і споживання тощо), які лімітують параметри стратегічного плану, зокрема, його цілі.

До стратегічних ресурсів, відносять: кадрові, фінансові, технічні, технологічні, організаційні, управлінські, інформаційні та засоби виробництва (фізичні активи) і виробничі відносини.

Стратегічні ресурси поділяють на матеріальні і нематеріальні. *Матеріальні* – це фізичні та фінансові активи, що відображаються в активі балансу підприємства (основні засоби, запаси, грошові кошти тощо). Всі інші – *нематеріальні* ресурси, які, по-суті, є якісною характеристикою стратегічного ресурсного потенціалу: техніко-технологічний рівень виробництва, кадровий потенціал, інноваційний та організаційно-інформаційний потенціал, навіть такі поняття як ноу-хау, торгова марка, імідж тощо.

Використовуючи найрізноманітніші методи економічних досліджень, глибоко аналізують згадані стратегічні ресурси на предмет їх відповідності стратегічним цілям і стратегії, що пропонується.

Ключові компетенції являють собою сукупність навичок і технологій, яка базується на явних та прихованих знаннях, забезпечує формування цінностей у системі клієнта, є оригінальною по відношенню до конкурентів і відкриває доступ до нових ринків. Їх складно імітувати та передавати. Ресурси підприємства приймають форму ключових компетенцій, якщо відбір і комбінація ресурсів здійснюється краще, оригінальніше, швидше за конкурентів. Ключові компетенції повинні стабільно забезпечувати конкурентні переваги та ресурсну асиметрію відносно ринкових суперників.

Можливість відтворення конкурентами ключової компетенції веде до її знецінення.

Виділяють наступні рівні організаційної компетенції:

- 1) окремих індивідів (професійні компетенції);
- 2) ролей, що виконують члени підприємства в проектних й інших групах у процесі господарської діяльності (рольові компетенції);
- 3) здійснення певних функцій у процесі виробництва та реалізації продукції (функціональні компетенції);
- 4) взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який забезпечує унікальність підприємства у певній галузі чи сфері та може застосовуватись у багатьох видах бізнесу (ключові компетенції).

До особливостей ключових компетенцій підприємств слід віднести:

1. Ключові компетенції рідко спираються на досвід або діяльність одного відділу.
2. Формування і вдосконалення компетенцій – завдання вищого керівництва.
3. Для перетворення ключової компетенції підприємства в конкретні можливості, що забезпечать довгострокову конкурентну перевагу, підприємство повинно вкласти в їх створення і зміцнення більше зусиль, засобів і праці, ніж суперники.
4. Оскільки потреби клієнтів і ринкові умови змінюються часто і непередбачувано, компетенції підприємства мають бути достатньо гнучкими і широкими, щоб відповідати будь-яким вимогам майбутнього.

Стратегічна платформа (СП) є набором ресурсно-компетенційних і функціональних характеристик підприємства, які уможливають довгострокову діяльність і забезпечують виокремлення його як одиниці господарювання й складається з трьох основних елементів - ресурсів, ключових компетенцій (КК) та організаційних здатностей (ОЗ), які знаходяться в ієрархічному взаємозв'язку; при чому найвищу позицію займають організаційні здатності, які забезпечують координацію ресурсів у процесі діяльності для створення та використання ключових компетенцій з метою надання споживачеві продуктів неперевершеної функціональності.

Діагностика стратегічної платформи підприємства передбачає ідентифікацію й оцінку його ресурсів, ключових компетенцій та організаційних здатностей, для чого використовуються різні наукові підходи.

Формування та розвиток стратегічної платформи підприємства відбувається із застосуванням певних механізмів розвитку кожного з елементів. Серед них виділяють залучення та внутрішній розвиток ресурсів, побудову та поширення ключових компетенцій, вдосконалення організаційних здатностей. Використання дієвого навчання та заохочення індивідуального розвитку дозволяє підвищити загальний рівень розвиненості стратегічної платформи підприємства.

Загальний вплив на формування стратегічної платформи спричинюють суспільно-економічні фактори, аналіз яких дозволяє окреслити стримуючі чинники розвитку СП українських підприємств. Ці чинники можуть бути певною мірою нейтралізовані шляхом застосування інструментарію управління

змінами на підприємствах, що дозволить ініціювати та прискорити процес розвитку їх стратегічної платформи.

Система ФЕЗСУ — підсистема стратегічного управління, яка має такі властивості:

- спрямована на досягнення стратегічних цілей розвитку;
- оперує фінансово-економічними та організаційними елементами;
- обіймає всі сторони взаємодії організації із засновниками, персоналом, постачальниками, споживачами, інвесторами, бюджетними та страховими організаціями, банками тощо.
- має певний алгоритм, регулювання економічних інтересів та відносин усередині та поза межами організації;
- включає всі органи управління, що беруть участь у регулюванні економічних відносин усередині та поза межами організації

ФЕЗ стратегічного управління — це сукупність структурних та динамічних характеристик економічних взаємовідносин усередині та поза межами діяльності організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, методів господарювання та правових норм, втілених у певні організаційно-економічні механізми, за допомогою яких ринково-орієнтована організація використовує (або ні) можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку.

Об'єктами впливу ФЕЗ СУ є «входи» та «виходи» організації, які зв'язують організацію із зовнішнім середовищем, а саме — із ринками постачання та збуту, а також операційна та управлінська системи, фінансові результати та ризики; взаємозв'язки всередині організації, система мотивації персоналу тощо.

Суб'єктом ФЕЗ СУ може виступати один або комплекс підрозділів, які за допомогою різноманітних форм управлінського впливу забезпечують виконання «стратегічного набору» із метою досягнення стратегічних цілей організації.

Ефективність ФЕЗ СУ забезпечується за умов його тісної взаємодії та взаємовпливу з організаційним (ОЗ), соціально-психологічним (СПЗ) та інформаційно-аналітичним (ІАЗ) забезпеченням процесів стратегічного управління:

Головна умова такої взаємодії — спрямованість усіх систем забезпечення стратегічного управління на досягнення цілей стратегічного розвитку, уникнення протиріч та неузгодженостей їх внутрішніх механізмів.

ФЕЗ СУ може існувати у різних формах, оскільки рішення щодо його побудови зумовлені особливостями організації та змісту розробленого нею «стратегічного набору».

Метою створення (удосконалення) ФЕЗ СУ є підготовка до комплексного, цільового управління матеріальними та нематеріальними ресурсами (утіленими в грошову форму), що характеризують економічні відносини в організації для чого створюються відповідні підсистеми фінансово-економічного напрямку та об'єднуються в єдину систему на тій чи іншій організаційній основі.

До загальних характеристик ФЕЗ СУ відносяться такі його *функції*:

- усебічний фінансово-економічний аналіз діяльності організації;

- здійснення фінансового аналізу та аудиту всіх стратегічних проєктів та програм на всіх етапах (від розробки — до завершення);
- пошук оптимальних умов та джерел фінансування поточної та стратегічної діяльності організації;
- розробка фінансових та економічної стратегій, балансування та перегляд «стратегічного набору» за «фактом грошей»;
- формування та балансування бюджетів, планів та прогнозів, як для всієї організації, так й для окремих підрозділів;
- формування та управління грошовими фондами підприємства;
- управління доходами від реалізації та іншими грошовими потоками;
- регулювання економічних відносин всередині та за межами підприємства (попри все — із «середовищем прямого впливу»);
- облік, контроль та реєстрація всіх фінансово-економічних операцій, які проводяться в організації;
- інформаційно-методичне забезпечення функціонування та регулювання ФЕЗ СУ.

Для реалізації вищенаведених функцій створюються або об'єднуються наявні структури підрозділи апарату управління організації.

Структура ФЕЗ СУ — характеризує її склад, співвідношення між окремими частинами, що відображає мету її створення, а також певні її властивості зумовлені функціями, виходячи за межі суто фінансової функції.

ФЕЗ СУ — є підсистемою цільового типу і може бути організаційно оформлене по-різному:

- а) на базі фінансового або економічного відділу з більш розгалуженими зв'язками з іншими підрозділами організації;
- б) у вигляді матричної структури;
- в) на основі створення окремого відділу лінійно-проектного або лінійно-програмного типу з відповідними функціями та повноваженнями;
- г) у вигляді мережі відділів, які беруть участь у виконанні економічної стратегії організації;
- д) у формі координаційної ради, комітету або комісії (дорадчий орган) при вищих органах управління організацією.

Вибір організаційних рішень керівництвом залежить від ситуації на підприємстві та у зовнішньому середовищі, від рівня стратегічного мислення менеджерів тощо. Однак, в усякому разі, до підсистеми ФЕЗ СУ входять: фінансовий відділ, відділ збуту, відділ постачання, виробничий підрозділ, бухгалтерія, відділ організації та оплати праці.

ФЕЗ СУ — охоплює практично всі підрозділи підприємства, далеко виходячи за межі одного тільки відділу фінансів.

Відсутність налагодженого ФЕЗ СУ призводить до таких наслідків:

- затримання (або навіть неможливість) в досягненні стратегічних цілей;
- домінування поточної діяльності над стратегічною;
- необґрунтованість стратегічних рішень (у тому числі за критеріями: «витрати-результати»; «економічна ефективність» тощо);

- відсутність зацікавленості персоналу у досягненні стратегічних цілей, внаслідок неврахування їх економічних інтересів;
- зменшення (відсутність) зацікавленості потенційних партнерів у встановленні економічних відносин та коопераційних зв'язків із підприємством, внаслідок непрозорості його намірів щодо напрямків розвитку та характеру стратегій;
- неможливість побудови повноцінного механізму стратегічного управління.

Регулювання економічних процесів на всіх рівнях економіки здійснюється через відповідні інструменти управління, які є параметрами економічного порядку.

На макрорівні економіки інструментами управління є законодавчі та інші нормативно-правові акти, що ухвалюються законодавчими, виконавчими й судовими органами влади.

Рамкові умови господарювання визначаються державою для кожного з підприємств як щодо бізнес-відносин із зовнішнім середовищем, так і внутрішніх бізнес-процесів.

При цьому параметри економічного порядку виступають як ключові змінні, до яких підлаштовуються всі інші компоненти економіки підприємства. На кожному з ієрархічних рівнів управління формуються цілі, ключові компетенції, відбувається орієнтація колективів та окремих працівників на кінцеві цілі організації, гармонізуються інтереси всіх учасників.

Існують різні інструменти макроекономічного управління, які використовуються керівниками підприємств. Універсальних типових документальних форм, які закріплюють економічне управління на вітчизняному підприємстві у вигляді опису обов'язкових правил, норм, обов'язків і умов здійснення господарської діяльності, небагато. Це — положення, засновні договори, статuti, ліцензії. Вони використовуються щодо тих різновидів діяльності, які регулюються відповідним загальним законодавством і конкретизують галузі, різновиди й способи управління щодо конкретного суб'єкта господарювання.

Водночас у зоні впливу господарюючих суб'єктів перебувають стратегічне й оперативне управління такими параметрами: структурою та обсягами випуску продукції, обсягами постачання продукції на ринки збуту й споживачам, цінами, грошовими потоками, витратами, інвестиціями тощо.

Інструменти оперативного управління зазвичай відображені у формі поточних планів і виробничих програм, планових бюджетів і балансів.

Серед інструментів як довгострокового, так і оперативного управління важливе місце посідають договори підприємства з іншими господарюючими суб'єктами, торговельними організаціями, постачальниками, споживачами, державними й місцевими органами управління, банками та іншими фінансово-кредитними організаціями, які регулюють закупівлю, продажі, кредитування, взаємні розрахунки тощо.

Поточне ситуаційне управління на підприємстві реалізується за допомогою таких документальних форм, як накази й розпорядження керівників. Оскільки за своїм призначенням вони є задокументованими управлінськими рішеннями, то їх

оформлення відбувається за певними правилами. Для набуття юридичної сили управлінські рішення мають бути оформлені й засвідчені згідно із Законами України, Державних стандартів України та інших інструкцій і правил.

У сучасній практиці господарювання використовується спеціальний документ — **регламент**, який узгоджує інтереси, норми відносин між собою та поведінку всіх структурних підрозділів підприємства в рамках відпрацьованих загальних правил господарювання. Регламент управління підприємством містить:

- ✓ положення про органи управління підприємством, структурні підрозділи;

- ✓ розмежування повноважень;

- ✓ узгодження прийняття рішень;

- ✓ порядок скликання й проведення засідань тощо.

У регламенті деталізовано розписана система економічного управління:

- ✓ система планів;

- ✓ повноваження органів управління структурних підрозділів у сфері планування (узгодження цілей; ціноутворення; облік затрат і результатів; відрахування й перерозподіл прибутку; виплата дивідендів і податки; оренда, виплата кредитів; злиття та ін.);

- ✓ система звітності;

- ✓ інформаційна система (доступ, передача, захист інформації; інформаційна система менеджменту;

- ✓ доступ до інформації для проведення прогнозно-аналітичних досліджень).

Стандарти можуть включати в себе як обов'язкові до виконання вимоги, так і рекомендаційні положення. Їхня дія спрямована на досягнення оптимального ступеня упорядкування в певній галузі. Наприклад, стандарт контролінгу на підприємстві включає такі складові:

- перелік методів аналізу;

- вимоги до кількості, якості й термінів підготовки аналітичних звітів;

- склад аналітичних таблиць;

- вимоги до складу, змісту нормативно-організаційних документів і порядку їх коригування.

Найпоширенішими нині є стандарти, що регламентують якість у сфері виробництва продукції. Оскільки управління якістю має комплексний характер, то й стандартизація в цьому напрямі набуває системних ознак. Принципи системного управління якістю, які були розроблені радянськими науковцями і практиками, успішно використовуються та розвиваються в усьому світі, набуваючи таких оновлених форм, як TQM та ін.

У міжнародній практиці отримала визнання система стандартів ISO серії 9000, яка хоча й має рекомендаційний характер, однак прийнята за національний стандарт у переважній більшості економічно розвинутих країн. Нею встановлюються єдині вимоги щодо управління якістю у будь-якій виробничій чи сервісній компанії.

Регламентация діяльності економічних служб на підприємстві

Склад економічних служб підприємства та чисельність їх персоналу можуть істотно варіюватися залежно від розмірів підприємства, галузевої приналежності

та деяких інших чинників. У наймасштабнішому варіанті апарат економічного управління підприємством є доволі розгалуженим. Традиційно до складу економічних служб включають такі підрозділи:

- планово-економічний відділ;
- відділ організації праці та заробітної плати;
- бухгалтерія;
- фінансовий відділ.

Водночас на сучасних підприємствах створюються відділи: контролінгу, бізнес-аналітики, стратегічного управління та деякі інші, чому сприяє виокремлення певних функцій в управлінні підприємством. Такі відділи часто підпорядковані вищому керівництву підприємств, однак за основним профілем своєї діяльності їх слід уважати економічними службами.

Регламентация економічної діяльності підприємства передбачає також виконання робіт економічного профілю окремими виконавцями-економістами в інших функціональних підрозділах підприємства: комерційно-маркетингових, науково-технічних, інфраструктурних.

Якщо економічне управління за своєю формою є децентралізованим, то у виробничих підрозділах підприємства також існують підрозділи, аналогічні центральним, а саме: планово-економічне бюро цеху, бюро організації праці та заробітної плати тощо. У невеликих виробничих підрозділах кілька економічних функцій можуть виконуватись однією особою — економістом, фінансистом, економістом-бухгалтером, економістом-контролером тощо.

Права, обов'язки та правила взаємодії органів управління підприємством взагалі та економічного управління зокрема прописані в положеннях про служби та в посадових інструкціях їхніх працівників. Положення про служби розробляються на самих підприємствах і набувають статусу внутрішніх стандартів. Однак часто ці документи не відповідають сучасним вимогам, тому є малоефективними інструментами економічного упорядкування. Положення про службу на підприємстві має містити:

- загальні положення (завдання документа; перелік нормативних актів, використаних при розробці; призначення документа);
- завдання та методи їх вирішення;
- склад і структура підрозділу;
- функції підрозділу;
- взаємодія підрозділу з іншими службами підприємства (і навколишнім середовищем);
- права підрозділу;
- відповідальність підрозділу за результати своєї діяльності (чи уникнення виконання функцій).

Посадові інструкції для керівників, професіоналів і фахівців розробляються безпосередньо роботодавцем на основі типового Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Однак вони мають враховувати конкретні завдання та обов'язки, функції, права, відповідальність працівників певних груп та особливості чинного штатного розпису на підприємстві.

Зміст посадових інструкцій періодично уточнюється, щоб відобразити зміни

в переліку робіт, властиві відповідній посаді за конкретних організаційно-технічних умов, а також у вимогах до необхідної спеціальної підготовки працівників. Можливе також розширення кола обов'язків працівника порівняно з установленою відповідною посадовою інструкцією. У такому разі без зміни посади (посадового найменування) працівнику може бути доручено виконання обов'язків, передбачених характеристиками інших посад, що близькі за змістом робіт і є однаковими за складністю та виконання яких не вимагає іншої кваліфікації чи спеціальності.

Самі по собі посадові інструкції є локальними документами. Для того, щоб їх сукупність на підприємстві утворила систему, слід дотримуватися таких відповідностей, а саме:

- між правами керівника й обов'язками підлеглого (перші мають підтверджуватися другими);
- між правами підлеглого й обов'язками керівника (реалізація прав першого забезпечується відповідними обов'язками другого);
- між відповідальністю керівника й відповідальністю підлеглого за вирішення певного завдання (перша не повинна включати в себе другу);
- між обов'язками постачальника (джерела) інформування й правами споживача інформації;
- між обов'язками консультуючої особи та правами особи, яка потребує консультації.

Правовою основою останніх двох відповідностей слугує обов'язковий характер організаційно-технічних відносин в організаційній структурі підприємства, незалежно від підпорядкованості учасників.

Виконання працівником свої посадових обов'язків передбачає попереднє отримання ним відповідної професії та освітньо-кваліфікаційного рівня. Так, випускник вищого навчального закладу за галуззю Виконання працівником посадових обов'язків вимагає набуття ним у процесі освітньої підготовки необхідних компетенцій: аналітичних, планово-прогнозних, організаційних тощо.

Структурування функцій економіста підприємства, забезпечення здійснення яких відбувається на основі набутих компетенцій, є багаторівневим. Нині виділяють три класи професійних завдань, які виконує, наприклад, економіст: техніко-економічні розрахунки параметрів функціонування підприємства, розроблення управлінських рішень і створення нових знань з економіки підприємства.

Передумовою ефективних регламентаційних процесів на підприємстві є формування договірних взаємовідносин. Працівники підприємства реалізують право на працю шляхом укладання трудового договору про роботу на підприємстві. Договірні відносини відображають сутність прийняття працівника на роботу на всі підприємства, незалежно від форми власності, виду діяльності та галузевої при належності.

Трудовий договір є угодою між працівником і власником підприємства або уповноваженим органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства зобов'язується

виплачувати працівникові заробітну плату й забезпечувати умови праці, які необхідні для виконання роботи й передбачені законодавством про працю.

Особливою формою трудового договору є контракт, у якому зазначаються термін його дії, права, обов'язки й відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення й організації праці працівника, умови розірвання договору, які можуть установлюватись угодою сторін.

Трудовий договір укладається в письмовій формі. Власник або уповноважений ним орган не має права вимагати від працівника виконання роботи, не обумовленої трудовим договором.

Договірне регулювання ринку праці здійснюється на основі системи угод, що укладаються на державному рівні (генеральна угода), галузевому (галузева угода), регіональному (регіональна угода) та виробничому (колективний договір). Колективний договір укладається між власником підприємства з однією чи кількома профспілковими організаціями (чи іншими вповноваженими органами). Якщо на підприємстві відсутні такі організації, то трудовий договір укладається представниками, обраними й уповноваженими трудовим колективом.

Колективний договір укладається на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин й узгодження інтересів трудящих, власників та вповноважених ними органів. Колективний договір повинен укладатися на всіх підприємствах, які використовують найману працю.

Укладанню колективного договору передують колективні переговори. Сторони, які уклали колективний договір, не менше двох разів на рік взаємозвітують про його виконання на зборах трудового колективу.

Загалом колективно-договірна форма функціонування ринку праці за належного державного регулювання сприяє встановленню соціального партнерства між найманими працівниками та роботодавцями. В Україні поки що немає належних умов для такого партнерства, але законодавча база для цього поступово формується.

ФЕЗ СУ конкретизує економічні відносини між окремими підрозділами організації, а також з агентами зовнішнього середовища. Це свідчить про необхідність оформлення **економічних відносин** між структурними підрозділами організації, чому сприяє надання їм певних **економічних прав**.

Формування **економічних прав** окремих підрозділів організації має різні форми, але головна умова — це наявність власного (суб) рахунку.

Економічні права підрозділів — це право встановлювати зовнішні (з постачальниками, виробниками, споживачами) та внутрішні зв'язки, балансувати їх за критеріями ефективності, формувати договори і впливати на ціни.

Надання економічних прав потребує прийняття цими підрозділами певної відповідальності.

«Центр відповідальності» — це узагальнена назва децентралізованих організаційних формувань, які створюються в організації на основі делегування прав, обов'язків та відповідальності.

Автономні децентралізовані формування найчастіше отримують назву за тими показниками, за якими оцінюється їхня діяльність:

- «центри прибутків» — за розрахунковим показником прибутків (з урахуванням внутрішніх економічних зв'язків) або в разі самостійного обслуговування певної СЗГ — за комерційним прибутком;
- «центри реалізації» — за обсягами реалізації з урахуванням витрат на неї та одержаним доходом;
- «центри інвестицій» — для них встановлюється внутрішня плата за фонди та рівень рентабельності, що розраховується відносно інвестиційного капіталу.
- «центри вартості» — для них встановлюються показники, притаманні виробничим підрозділам.
- «центри видатків» — для них встановлюються показники, характерні для функціональних підрозділів.
- «центри обороту» — показники прибутку, обороту, тобто ті, що використовуються для комерційних підрозділів.

Економічна самостійність приводить до зміни взаємовідносин між структурними підрозділами організації. Для більш чіткої організації такого процесу можуть розроблятися так звані внутрішні (або трансфертні) ціни, існування яких впроваджує механізм конкуренції ФЕЗ. Як доповнення формуються внутрішні системи комерційних розрахунків, де використовуються як середньоринкові, так і внутрішні ціни.

В основу внутрішніх розрахунків у західних фірмах покладено *трансфертні ціни*.

Мета встановлення трансфертних цін — провадити механізми ринкової оцінки діяльності окремих підрозділів компанії, визначити якість їхньої роботи, навіть, — доцільність подальшого існування окремих ланок, що не довели свою конкурентоспроможність у порівнянні із аналогічними зовнішніми виконавцями.

Трансфертні ціни за своїм змістом є вартісними оцінками (або умовно-розрахунковими нормативами вартості) продукції, послуг, що їх передає один центр відповідальності — іншому. Відмінність трансфертних цін від ринкових полягає в тому, що вони встановлюються на основі внутрішньоорганізаційної оцінки продукції, тоді як ринкові на основі попиту і пропозиції.

Трансфертні ціни можуть встановлюватись на базі: *ринкових цін* (або договірних); *фактичної ціни готової (кінцевої) продукції*; *витрат на виробництво*; *договорів між окремими підрозділами*; *змішаних методів*, де відбито переважно ринкові ціни, що визначає конкурентоспроможність окремих відділень порівняно із зовнішніми агентами.

Основна форма налагодження ефективних горизонтальних зв'язків між СГЦ і з централізованими органами управління — це укладення внутрішніх контрактів. Мета ускладнення внутрішніх контрактів — визначити перелік, порядок і вартість послуг, що надаються одними структурними підрозділами іншим. В цих умовах керівник СГЦ може виступати як замовник певних робіт, інші служби підприємства працюють на цього керівника, порівнюючи свої витрати з тим ефектом, який отримує все підприємство від діяльності цього СГЦ.

Прийняття рішень про перебудову та вдосконалення організаційних структур управління тісно пов'язане з вивченням витрат на утримання окремих ланок апарату управління виробничих підрозділів, СГЦ та інших організаційних формувань.

За кордоном і в деяких вітчизняних організаціях для балансування важливості робіт і витрат на них застосовується функціонально-вартісний аналіз.

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) можна розглядати як «наскрізний метод» управління витратами на всіх ієрархічних рівнях управління підприємством. Ефективність його застосування залежить від послідовності проведення (загального ходу) робіт — від ФВА всієї системи (виробництва чи управління або обох одночасно) через окремі підсистеми підприємства (служби, підрозділи, відділи, окремі групи тощо) до локальних об'єктів посад, виробів, робочих місць, виконавців тощо.

Кінцевим результатом ФВА є діаграма значущості функцій та витрат на їх здійснення. На її основі приймаються рішення про перерозподіл робіт і ресурсів в об'єкті аналізу — апараті управління, підрозділі, відділі тощо.

Функціонування кожного підрозділу передбачає критичний аналіз та оцінку альтернативних варіантів його діяльності (що знаходить вираз в альтернативних варіантах функціональних стратегій). ФЕЗ СУ спрямована на економічне забезпечення формування саме синергійного ефекту та підтримку його у довгостроковій перспективі, що зрештою і дозволяє створювати економічні підвалини для стратегічного розвитку будь-якої організації.

Одним з найпоширеніших методів економічного управління підприємством є бюджетування. Саме з його допомогою компанія може узгодити свої стратегічні та поточні плани, оцінити в монетарних показниках планові та фактичні результати своєї діяльності та окремих підрозділів, гармонізувати свої потреби з наявними ресурсами, розрахувати економічні характеристики та результати тих чи інших управлінських рішень.

Якщо стратегія — це певною мірою припущення щодо того, які дії зможуть привести через кілька років до бажаних стратегічних цілей-результатів, то бюджет повинен провести експертизу цих припущень на можливість і наявність ресурсів для їх досягнення.

Бюджет — це план компанії, виражений у кількісних, переважно фінансово-економічних показниках, на певний період часу. Тобто він показує, які будуть отримані доходи від запланованої діяльності всіх підрозділів з досягнення встановлених цілей, які при цьому будуть понесені затрати та які фінансові результати отримає підприємство. Ці завдання реалізуються в межах бюджетування.

Бюджетування — це технологія управління економічною поведінкою підприємства, що ґрунтується на трансформації його цілей і завдань у систему бюджетів і включає в себе циклічні дії щодо їх формування, виконання, оцінки й, за необхідності, корегування. У межах процесів бюджетування не просто складаються відповідні бюджети, а й обґрунтовуються шляхи та результати реалізації тих чи інших управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей компанії. За допомогою бюджетування компанія

спочатку може спрогнозувати свої економічні показники й результати, поставити завдання відповідним підрозділам, дати їм необхідні повноваження, скоординувати їх діяльність, а потім — оцінити роботу кожної структурної одиниці щодо виконання поставлених завдань.

Бюджетування як управлінська технологія націлене на розробку та підвищення саме фінансово-економічної обґрунтованості різноманітних управлінських рішень. Воно дає змогу спланувати, а потім дати економічну оцінку результатам запроваджених заходів, управляти фінансовими результатами як компанії загалом, так і окремих бізнес-підрозділів, визначати напрям, масштаби й темпи її розвитку, виражені у фінансових показниках (обсягах і джерелах фінансування як поточної діяльності, так і різноманітних проектів).

Розширене трактування поняття бюджетування, розглядається його як:

- технологія фінансового управління;
- процес розробки бюджетів відповідно до цілей і завдань оперативного планування;
- складова частина фінансового планування;
- система узгодженого управління підрозділами компанії;
- процес складання й реалізації бюджетів;
- система розподілу ресурсів між підрозділами компанії;
- регулятор економічних відносин усередині компанії та у відносинах із зовнішніми партнерами (зовнішнім середовищем).

Бюджетування як метод управління дає змогу:

- формувати й корегувати стратегічні плани та наміри керівництва через відображення планових і фактичних результатів діяльності компанії, наявних відхилень у запланованих продажах і витратах, доходах і прибутках, «розривах» між потрібними та наявними коштами для реалізації запланованих дій і заходів;
- управляти комерційною діяльністю в частині більш глибокого вивчення ринків і перспектив збуту для побудови прогнозів продажів, оцінювати результати маркетингових заходів щодо їх впливу на обсяги збуту та зіставляти їх з необхідними коштами та їх джерелами;
- здійснювати контроль за плановим і фактичним рівнем витрат, оцінювати їх адекватність запланованим і реалізованим діям як за окремими статтями затрат та видами ресурсів, так і в розрізі структурних підрозділів компанії;
- бачити свої сукупні доходи й витрати в розрізі основних напрямків діяльності та підрозділів, часових меж, узгоджувати свої рішення з наявними коштами та оцінювати потребу в додатковому фінансуванні;
- здійснювати загальний управлінський вплив на планування та координацію діяльності всіх служб і підрозділів підприємства через формування цільових показників діяльності та формування спільного плану дій щодо шляхів і заходів їх досягнення.

Упровадження бюджетних методів управління зазвичай спрямоване на:

- забезпечення обґрунтованості та узгодженості стратегічних і поточних планів компанії;

- делегування повноважень щодо розробки й виконання планів та отримання певних економічних результатів своєї діяльності
- децентралізацію відповідальності без ризику втрати контролю через затверджені бюджети витрат;
- контроль рентабельності за видами продукції, дивізіонами, центрами відповідальності;
- контроль грошових коштів і фінансування капіталовкладень;
- мотивацію персоналу щодо виконання економічних показників діяльності як окремих підрозділів, так і підприємства загалом;
- забезпечення прозорості економічних результатів функціонування структурних одиниць і всього підприємства.

Використання бюджетування підвищує рівень керованості компанією, посилює фінансову дисципліну й економічне мислення менеджерів. Це приводить до зростання ефективності використання її ресурсів, сприяє поліпшенню фінансових результатів, більшій обґрунтованості інвестиційних проектів і збалансованості їх портфеля, що позитивно впливає на динаміку зростання обсягів продажів, продуктивності праці, зниження собівартості продукції компанії.

Роль бюджету полягає в тому, щоб перетворити довгострокові плани на поточні дії та проекти на найближче майбутнє. Бюджети визначають планові показники щодо:

- продажів з розбивкою на обсяги й виручку за кожним видом продукції чи послуг з угрупованням за клієнтами, регіонами, дивізіонами, бізнес-одиницями;
- розмір товарних і матеріальних запасів, операційних витрат, розмірів коштів на оплату праці персоналу;
- надходження грошових коштів і платежів;
- розмірів інвестиційних витрат і напрямів фінансових вкладень;
- обсяги грошових потоків, визначення потреб у додатковому фінансуванні або можливості вивільнення грошових коштів;
- обсяги активів, джерел їх формування, напрямів використання.

Використання бюджетних технологій на підприємстві дає йому безумовні переваги: стимулює компанію та його керівників до свідомого планування своїх дій та економічного оцінювання їх результатів, сприяє перспективному мисленню, організації та координації роботи підрозділів, підвищує об'єктивність оцінювання і мотивації роботи структурних одиниць. Бюджетне планування дає змогу оцінити життєздатність різних видів діяльності, стан грошових потоків, можливості отримання прибутків чи збитків. Під час розробки бюджетів стимулюється ініціатива, бо для встановлених цілей шукаються й оцінюються шляхи їх досягнення, а також забезпечується їх отримання до встановлених термінів.

Водночас, бюджетування має й певні вади: збільшує обсяг паперової роботи, потребує витрат часу (як на безпосередню розробку, так і на численні узгодження), може бути негнучким, викликати невдоволення з боку менеджерів і працівників.

Об'єктами бюджетування, тобто одиницями, щодо яких розробляються бюджети, можуть бути:

- компанія в цілому (холдинг або підприємство);
- окремі бізнес-одиниці компанії;
- підрозділи підприємства — центри фінансової відповідальності;
- сегмент ринку або група клієнтів;
- продуктові групи;
- бізнес-процеси;
- проекти.

Центральне місце в технології бюджетування посідає бюджетний процес — процес формування, контролю, оцінювання виконання і, в разі необхідності, — перегляду бюджетів. Оскільки дії в межах бюджетного процесу виконуються в певній послідовності й повторюються зазвичай, щорічно, то використовують поняття бюджетного циклу як визначеної в часі сукупності послідовних дій суб'єктів бюджетування з розробки бюджетів, оперативного контролю та аналізу їх виконання, а також перегляду та корегування окремих статей бюджетів, що повторюється з певною періодичністю.

Чинниками, що впливають на бюджетний процес і тривалість бюджетного циклу, є:

- галузева приналежність та ступінь прогнозованості ситуації на ринках, на яких функціонує підприємство;
- розміри компанії та її організаційна структура;
- виробничі та технологічні особливості підприємства;
- рівень стратегічного й поточного планування на підприємстві;
- ступінь централізації/децентралізації роботи з формування бюджетів;
- існуючі в компанії методи й технології розробки бюджетів;
- ступінь деталізації бюджетів щодо їх статей і періодів;
- існуюча культура планування та наявність прописаних методик і регламентів бюджетування;
- наявність достатньої інформаційної бази та доступність необхідних професійних послуг з розробки бюджетів;
- ступінь відповідальності та професіоналізму учасників бюджетного процесу;
- використання спеціальних програмних продуктів з автоматизації процесів бюджетування.

Ці фактори спричиняють те, що бюджети можуть бути або укрупненими, або більш деталізованими, складатися або тільки для підприємства загалом, або ж і для його підрозділів, розроблятися з використанням різних технологій бюджетування як централізовано — фінансово-економічною службою, так і децентралізовано — із залученням центрів фінансової відповідальності, розроблятися й узгоджуватися як тривалий час, так і у відносно стислі терміни.

Основні етапи бюджетного процесу:

1. Установлення параметрів розвитку підприємства й доведення їх до відповідальних за розробку бюджетів осіб.
2. Попереднє складання планових бюджетів на основі визначених

параметрів розвитку.

3. Обговорення, корегування й затвердження остаточного бюджету компанії.
4. Контроль, аналіз та оцінювання виконання бюджетів.
5. Корегування бюджетів.

2. Типологія бюджетів підприємства

Різноманітні бюджети, що розробляються й використовуються в діяльності компаній, можуть бути віднесені до різних груп залежно від класифікаційних ознак.

За змістом бюджети поділяють на операційні, фінансові та майстер-бюджет. Операційні бюджети відображають результати операційної діяльності компанії, тобто заплановані дії і заходи всіх підрозділів підприємства, відповідно у вигляді доходів і витрат. Вони включають у себе такі бюджети, що розробляються в певній послідовності:

- бюджет продажів;
- бюджет виробничих запасів (готової продукції, напівфабрикатів, сировини й матеріалів);
- бюджет виробництва;
- бюджет закупок;
- бюджет прямих витрат на сировину й матеріали;
- бюджет прямих витрат на оплату праці;
- бюджет загальновиробничих витрат;
- бюджет адміністративних витрат (витрат на управління підприємством);
- бюджет комерційних витрат (витрат на маркетинг і збут);
- бюджет доходів і витрат.

Підсумковим у цій групі бюджетів є бюджет доходів і витрат, у межах якого розраховують прибутки (або збитки) підприємства.

Фінансові бюджети дають змогу узагальнити діяльність компанії у вимірі фінансових результатів — визначити план руху грошових коштів, оцінити напрями й джерела реальних інвестицій, відобразити підсумки всіх запланованих операцій у розрахунковому балансі підприємства.

До фінансових бюджетів відносять: бюджет руху грошових коштів, бюджет капітальних витрат (бюджет інвестицій), прогнозний баланс. Сукупність операційних і фінансових бюджетів називають мастер-бюджетом (його ще називають головним або основним бюджетом). Саме він дає змогу узагальнити всі бюджети й побачити очікувані операційні доходи та витрати, а також фінансові результати роботи підприємства на запланований період.

За об'єктами бюджетування, тобто стосовно яких одиниць розробляються бюджети, розрізняють:

- бюджети підрозділів, інших організаційних одиниць (наприклад, окремих заводів у складі компанії), які називають центрами фінансової відповідальності;
- бюджети процесів, які формуються не за структурними підрозділами, а саме за процесами (це стає можливим у разі застосування процесного (АВВ-

Activity Based Budgeting) методу бюджетування;

бюджети проектів, що дають змогу визначити витрати (передусім, капітальні) на реалізацію окремих проектів;

бюджети на виготовлення окремих виробів, замовлень формуються в межах одиничного чи позамовного виробництва, які є близькими до проектних бюджетів.

Цей розподіл відображає наявність трьох принципових методичних підходів до бюджетування: бюджетування на основі фінансової структуризації компанії — за центрами фінансової відповідальності, процесного (АВВ) підходу — побудова бюджетів на основі виділення бізнес-процесів компанії й бюджетування проектів. Перший, більш поширений метод, передбачає складання та зведення бюджетів компанії за всіма підрозділами — так званими центрами фінансової відповідальності із закріпленням за їх керівниками належної відповідальності й повноважень. АВВ-метод вимагає чіткого визначення бізнес-процесів компанії, власників цих процесів з наданням їм повноважень і відповідальності за споживання цими процесами відповідних ресурсів та отримання відповідних результатів. Бюджети проектів (чи індивідуальних замовлень, одиничних виробів) передбачають постатейне визначення витрат у розрізі тих робіт чи технологічних процесів, які потребує зміст проекту чи замовлення.

За параметрами діяльності виокремлюють планові й фактичні бюджети, що відображають, відповідно, планові й фактичні показники та результати діяльності підприємства.

За прив'язкою до обсягів діяльності розрізняють статичні бюджети, які відображають планові й фактичні витрати без урахування коливань в обсягах діяльності підприємства (у разі відхилення фактичних обсягів від запланованих), і гнучкі, що передбачають корегування планових бюджетів залежно від фактичних обсягів діяльності підприємства.

За призначенням передбачають наявність основних, допоміжних і спеціальних бюджетів. До основних відносяться бюджети, що входять до складу майстер-бюджету. Це може бути як повний розгорнутий перелік усіх операційних і фінансових бюджетів, що входять до його складу, або ж, щонайменше бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів і бюджетний баланс. Призначення основних бюджетів — дати підсумовуючу фінансову оцінку результатів діяльності компанії, проаналізувати розмір і джерела як доходів, так і витрат, здатність профінансувати свої потреби й визначити напрями інвестування. Допоміжні бюджети розробляються для обґрунтування базових інвестицій та обсягів зовнішнього фінансування. Такими бюджетами є:

бюджет розвитку підприємства;

бюджети проектів і програм;

кредитний план;

платіжний календар тощо.

До спеціальних бюджетів відносять бюджети, що складаються під конкретні завдання або управлінські рішення. До таких бюджетів належать:

бюджети науково-дослідних, конструкторських, інжинірингових,

технологічних заходів і проектів;

- бюджет модернізації чи технічної реконструкції виробництва;
- бюджет амортизаційних відрахувань;
- податковий бюджет тощо.

Перелік, склад і формат допоміжних і спеціальних бюджетів кожна компанія визначає для себе індивідуально.

За методом розробки розрізняють прирісні (інкрементні) бюджети, бюджети «з нуля» і рамочні бюджети. Прирісні бюджети розробляються, виходячи з розмірів бюджетів попереднього періоду з урахуванням змін в умовах та обсягах діяльності підприємства, що заплановані на наступний період. Бюджети «з нуля» формуються щоразу «з чистого аркуша», що допомагає об'єктивно оцінити потреби кожного підрозділу, не закладати в бюджети зайві витрати, оптимізувати обсяги ресурсів, що використовуються. Проте розробка таких бюджетів є працемісткою й використовується на практиці значно рідше, головним чином для нових структурних одиниць чи напрямів діяльності. Рамочні бюджети передбачають можливість коливань бюджетних статей у межах певного коридору залежно від прогнозованих можливих змін параметрів, що впливають на бюджетні доходи й витрати. Це дає змогу підприємству побачити порогові значення показників своєї діяльності, які допомагають йому залишатися в межах прибуткового функціонування за несприятливих змін кон'юнктури та ринкових умов.

За горизонтом планування формуються стратегічні (довгострокові) бюджети — бюджети, що розробляються на 3—5 років, поточні (середньострокові) бюджети — це бюджети на один рік й оперативні (короткострокові) бюджети — це бюджети на місяць, декаду, день. Слід зазначити, що горизонти окремих видів бюджетів можуть розрізнятися. Наприклад, оперативний бюджет руху грошових коштів може мати розбивку за днями, а бюджетний баланс — тільки за місяцями. Кожній компанії варто визначитись самостійно, які структура, зміст і ступінь деталізації необхідні для кожного з цих видів бюджетів.

За способом розробки існують бюджети, що розробляються згори донизу, знизу догори й змішаним шляхом — комбінацією попередніх підходів. При цьому планування згори до низу передбачає, що керівництво доводить цільові показники й завдання до структурних одиниць, що покладаються в основу їх бюджетів, або ж свої зауваження щодо поданих підрозділами пропозицій, а спосіб знизу угору полягає в тому, що підрозділи розробляють і подають на вищий щабель керівництва свої пропозиції та розроблені бюджети, або ж доопрацьовані бюджетні плани після їх попереднього розглядання вищими керівниками. Зазвичай бюджети розробляються змішаним способом. Це відображає ітераційний характер бюджетування, коли на основі доведених керівництвом цільових параметрів складені підрозділами бюджети можуть кілька разів переглядатися та уточнюватися до їх остаточного затвердження.

За часовим охоптом бюджети можуть розроблятися на певний заздалегідь фіксований календарний період (зазвичай, на календарний рік). Безперервні бюджети відрізняються від попередніх тим, що вони оновлюються безперервно (на наступні 12 місяців). Капітальні бюджети (що створюються під проекти)

формується на всю тривалість проекту, для кожного з них вона буде різною.

За кількістю сценаріїв бюджети можуть бути або одноваріантними, або багатоваріантними, останні відображають можливі оптимістичні, очікувані й песимістичні сценарії перебігу подій на основі відповідних прогнозів зміни зовнішнього середовища функціонування підприємства.

За послідовністю розробки виокремлюють первинні бюджети, з яких починається процес бюджетного планування, вони відображають деталізовану інформацію, яка групується й укрупнюється у зведених бюджетах. Наприклад, зведений бюджет адміністративних витрат підприємства, формується на основі первинних бюджетів адміністративних витрат всіх підрозділів апарату управління. Або ж зведений бюджет продаж компанії формується на основі первинних бюджетів продажів, які готують всі її регіональні торговельні представництва.

При формуванні бюджетів підприємства, з метою їх більш глибокого обґрунтування й подальшого аналізу фактичного виконання (зокрема з використанням гнучких бюджетів), доцільно враховувати сутність, зміст і поведінку витрат, які відображаються у відповідному їх розподілі за різними класифікаційними ознаками.

Для розробки бюджетів компанії, особливо бюджетів витрат (дивись склад операційних бюджетів), передусім використовується розподіл витрат за такими ознаками: за характером поведінки залежно від зміни обсягів діяльності, за можливістю віднесення на собівартість конкретної продукції, за економічними елементами (видами), за сферою діяльності підприємства.

За характером поведінки залежно від зміни обсягів діяльності витрати поділяють на постійні, змінні та умовно-постійні чи умовно-змінні. Змінні витрати змінюються залежно від зміни обсягів виробництва; до них відносять: витрати на сировину, матеріали, напівфабрикати та комплектуючі вироби, паливо та електроенергію, що використовуються на технологічні цілі, відрядну заробітну плату та відповідні відрахування на соціальні потреби, комісійні працівникам служби збуту тощо. Постійні витрати не залежать від зміни обсягів виробництва; вони включають: амортизаційні нарахування, орендні платежі, витрати на оплату праці (та відповідні соціальні відрахування) за почасовою формою оплати та посадовими окладами, витрати на освітлення та опалення приміщень тощо.

Частина витрат (наприклад, витрати на силову електроенергію, витрати на утримання устаткування, витрати на оплату праці управлінського персоналу (якщо премії залежать від обсягів продажів тощо) називаються умовно-постійними або умовно-змінними. Завданням фахівців є по можливості визначити постійну й змінну складові таких витрат (наприклад, за допомогою методів квадратів, найбільшої та найменшої величини, регресійно-кореляційного аналізу), або ж застосувати спрощений підхід — віднести їх до постійних або змінних залежно від того, до яких вони більше тяжіють. Розподіл витрат на постійні та змінні використовується з метою формування та аналізу бюджетів (зокрема за допомогою гнучких бюджетів), проведення аналізу безбитковості, визначення маржинального прибутку, операційного важеля тощо.

За можливістю віднесення на собівартість конкретної продукції витрати

поділяють на прямі, що можуть бути безпосередньо віднесені на певний вид продукції (наприклад, витрати на сировину, матеріали, заробітну плату основних виробничих робітників, витрати на просування і рекламу конкретного продукту тощо), і непрямі, що не можуть бути розраховані безпосередньо на той чи інший вид продукції й тому розподіляються між ними за певним методом (пропорційно витратам на оплату праці, обсягам виробництва, машино-годинам тощо). До останніх, зазвичай, відносяться витрати на утримання й експлуатацію устаткування, загальновиробничі, адміністративні та комерційні витрати. Виділення прямих і непрямих витрат, а також вибір адекватних баз розподілу непрямих витрат, дають змогу більш обґрунтовано відносити їх до певних видів продукції з метою оцінювання прибутковості й рентабельності, необхідних рівнів окупності останніх.

За економічними елементами (видами) виокремлюють такі витрати: матеріальні (витрати на сировину, матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби, енергоносії), на оплату праці всіх категорій персоналу, відрахування на соціальні потреби, амортизацію та інші витрати (орендні платежі, відсотки за кредитами, витрати на відрядження, охорону праці, послуги сторонніх організацій тощо). Така структуризація витрат використовується для визначення бюджетів накладних витрат усіх структурних підрозділів, вона дає змогу оцінити найбільш вагомі види витрат з метою подальшого пошуку шляхів їх економії та скорочення.

За сферою діяльності підприємства витрати поділяються на операційні та фінансово-інвестиційні.

Операційні витрати відображаються в операційних бюджетах компанії та характеризують вартість ресурсів, використаних на виробництво й реалізацію продукції та послуг підприємства. Фінансово-інвестиційні витрати пов'язані із здійсненням фінансових операцій (наприклад, із залученням фінансових ресурсів) та інвестиційної діяльності підприємства (різноманітних інвестиційних проектів, придбанням цінних паперів тощо), що знаходить відображення у фінансових бюджетах компанії.

3. Функції та завдання бюджетування. Система бюджетування на підприємстві

Основними цілями бюджетування є:

- формування інформаційної бази для фінансового аналізу та фінансового управління;
- підвищення фінансової обґрунтованості управлінських рішень;
- підвищення ефективності використання обмежених ресурсів компанії;
- уможливлення оцінювання інвестиційної привабливості окремих бізнесів компанії;
- визначення напрямів інвестиційної політики підприємства й підвищення обґрунтованості виділення фінансових та інших ресурсів;
- підвищення «фінансової прозорості» компанії;
- зміцнення фінансової дисципліни;
- посилення моніторингу й контролю за результатами прийнятих

рішень і діяльності компанії загалом.

Під час упровадження бюджетування необхідно передбачити виконання ним таких функцій, як планування, організація, координація, контроль, мотивація щодо:

1) прогнозування фінансового стану, ресурсів, доходів і витрат підприємства;

2) формування нормативної бази (системи норм і лімітів затрат ресурсів, нормативів рентабельності та ефективності) за окремими видами товарів і послуг, видам бізнесу й структурним підрозділам підприємства чи компанії;

3) оцінювання всіх аспектів діяльності підприємства за допомогою фінансових показників;

4) раціоналізації й оптимізації використання ресурсів організації з огляду на інтереси підприємства загалом.

Завдання бюджетування полягають у

- прогнозі фінансово-економічного стану компанії;
- гармонізації цілей компанії та її підрозділів з планами їх дій;
- узгодженні з підрозділами і затвердженні планових фінансово-економічних показників;

- закріпленні фінансових повноважень і відповідальності за учасниками бюджетного процесу;

- розробці засобів мотивації;

- обліку, контролю та аналізі фінансово-економічного стану підприємства.

Для реалізації цих функцій і завдань на підприємстві має бути створена відповідна система бюджетування. Вона є сукупністю методик, регламентів, положень, засобів і дій щодо процесів розробки, аналізу й корегування бюджетів компанії.

Основні складові системи бюджетування:

1. Методи та інструменти фінансового управління.

2. Регламент розробки й контролю бюджетів.

3. Автоматизація процесів бюджетування.

Умовами формування, упровадження й функціонування системи бюджетування є:

- удосконалення структури підприємства, його бізнес-процесів; забезпечення їх прозорості.

- чітка структуризація всіх процесів, розподіл функцій та відповідальності за конкретні процеси;

- стандартизація даних та їх спільне виконання всіма бізнес-одинацями фірми;

- інтеграція бюджетування з організаційною та інформаційною структурами компанії.

Побудова й забезпечення ефективного використання системи бюджетування вимагають дотримання таких принципів:

- безперервне складання й корегування бюджетів;

- збалансованість;

- конфіденційність;
- уніфікованість форматів, процедур, регламентів;
- послідовність та узгодженість;
- залучення менеджерів усіх рівнів і підрозділів до розробки, контролю та аналізу бюджетів.

Розробка системи бюджетування компанії передбачає такі кроки:

- 1) Аналіз діючої системи планування, обліку, документообігу.
- 2) Оцінювання (визначення) організаційної структури компанії та центрів фінансової відповідальності.
- 3) Розподіл обов'язків з підготовки окремих документів системи бюджетування між структурними підрозділами та конкретними виконавцями, визначення форматів документів, термінів підготовки, системи документообігу.
- 4) Розробка технології та регламентів бюджетування.
- 5) Побудова системи управлінського обліку, яка дає змогу отримувати необхідну інформацію для бюджетування.
- 6) Розробка методики контролю виконання бюджету, процедур поточних корегувань бюджету у разі зміни внутрішніх і зовнішніх умов.
- 7) Розробка зведеного бюджету з урахування встановлених цілей і досягнутих попередніх результатів.
- 8) Визначення схем мотивації для центрів фінансової відповідальності.

Тема. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління

ПЛАН

1. Сутність соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління.
2. Варіанти побудови СПЗ СУ.
3. Кадрове забезпечення стратегічного управління.

Соціально-психологічне забезпечення (СПЗ СУ) стратегічного управління — сукупність структурних і динамічних характеристик міжособових, групових, міжгрупових та організаційних взаємовідносин усередині та поза межами організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, субординаційних та координаційних відносин, які обумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, за допомогою яких підприємство використовує (або ні) ті можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню стратегічних цілей.

Суб'єкт СПЗ СУ — один або (частіше) комплекс взаємозв'язаних підрозділів, за допомогою яких організація впливає на діяльність персоналу з метою забезпечення виконання «стратегічного набору» з акцентом на ресурсну та функціональну стратегію «персонал» для досягнення стратегічних цілей.

Об'єктами впливу СПЗ СУ є наміри і цілі, відношення та позиції, взаємозв'язки та взаємовідносини осіб, груп, всього персоналу організації.

Характеристиками СПЗ СУ є такі:

- цілісність (як міра рівноваги) та цілеспрямованість;

- структурність та інерційність (взаємовідносин між уособленими елементами);
- переважне значення соціально-психологічних параметрів взаємодії та спільної діяльності;
- домінуючий тип організаційної культури і організаційної поведінки тощо.

СПЗ СУ необхідна складова системи забезпечення функціонування підприємства в стратегічному режимі, зорієнтована на балансування соціально-психологічних та організаційних важелів для найбільш ефективного досягнення стратегічних цілей. В залежності від специфіки самої організації, «стратегічного набору», прийняття рішень щодо його виконання *СПЗ СУ може втілюватися у різних варіантах побудови: від дорадчих органів, мережеских структур до жорстко закріплених функцій спеціально створеного відділу.*

Важливість цього явища полягає в тому, що вона створює відповідну організаційну культуру, робочий морально-психологічний клімат, який сприяє всім стратегічним процесам на підприємстві, або, в разі нехтування ним — заважає. Наявність СПЗ СУ — не тільки початок створення умов для ефективної стратегічної діяльності, оскільки об'єктами його впливу є як окрема людина, так і організація в цілому. Ефективність СПЗ може бути визначена тим, що кожен з працівників бере активну участь або у сприянні стратегічній діяльності, або у протидії їй (з великим спектром перехідних позицій у зазначеному інтервалі типів поведінки).

Першою умовою здійснення стратегії є розвиток прихильності і відданості членів організації тій справі, яку веде фірма. Важливо, щоб у членів організації виробилося якнайстійкіше прийняття стратегії організації як своєї особистої справи.

Другою, не менш важливою умовою є здатність і прагнення кожного працівника досягати на своєму робочому місці найкращих результатів. Уміння гарно працювати і прагнення працювати краще є тими характеристиками людей, що завжди повинні знаходитися в центрі уваги керівництва.

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

При забезпеченні трудовими ресурсами структурних підрозділів керівник повинен враховувати аспекти стратегічних змін якісного росту працівників і їхнього можливого вибуття, а також питання підготовки керівних кадрів (у тому числі у філіях і дочірніх компаніях). Під час розроблення варіантів стратегії управління організацією і стратегії розвитку персоналу часто використовується категорія „компетенція”, що є важливим поняттям концепції управління розвитком персоналу, посилення його конкурентоспроможності на ринку праці. Загострення ситуації на ринку праці України обумовило поглиблення уваги до категорій «якість» і «конкурентоспроможність» робочої сили. В аспекті якості конкурентоспроможність характеризується сукупністю споживчих властивостей робочої сили, здатних забезпечити ефективну працю: фах, стаж, вікові дані працівника, володіння ним іноземними мовами тощо. В аспекті кількісних характеристик категорія „конкурентоспроможність

працівника” може визначатися такими показниками, як продуктивність праці та ефективність праці, витрати робочого часу на виконання певних операцій (робіт), якість виробленої продукції, витрати сировини, палива тощо.

Категорія ”компетентність” певною мірою відображає якісні аспекти конкурентоспроможності робочої сили. Однак вона вичерпно не розкриває психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини, котрі необхідно враховувати, накреслюючи шляхи підвищення ефективності управління розвитком персоналу чи вибираючи найбільш оптимальні варіанти стратегій управління організацією та відповідні їм стратегії розвитку персоналу. Тому поряд з поняттям „компетенція” в теорії управління розвитком персоналу, в оцінці його конкурентоспроможності належне місце посідає поняття „професійна придатність працівника”.

Рівень конкурентоспроможності громадян на ринку праці, зокрема персоналу на внутрішньофірмовому ринку праці, вирішальною мірою залежить від ступеня оволодіння ними тією професією, що користується попитом на регіональному ринку праці і необхідна організаціям для реалізації їхніх цілей, одержання прибутку тощо.

В умовах посилення конкуренції на ринку великого значення набувають такі складові конкурентоспроможності персоналу підприємства, як освіта, професійні знання, уміння та практичні навички; відповідність психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини вимогам професії. Одне із завдань управління розвитком персоналу — забезпечення організації тими працівниками, які здатні реалізувати стратегію управління компанії, мають для цього необхідні здібності та компетенцію.

Визначення потреби організації у професійно придатних, компетентних працівниках передбачає впровадження в її структурних підрозділах систем профорієнтації, професійного навчання і прогнозування персоналу у професійному та кваліфікаційному розрізах. Призначення останньої системи полягає в тому, щоб установити в якісному і кількісному виразі потребу організації у персоналі на короткостроковий, середньостроковий та довгостроковий періоди й порівняти цю потребу з наявним трудовим потенціалом.

Для прогнозування своїх потреб у персоналі з метою забезпечення цілеспрямованого розвитку працівників організація повинна:

- мати у своєму розпорядженні чіткий опис усіх робочих місць та посад (обов'язки, функції, права і відповідальність персоналу);
- визначити кваліфікаційні вимоги для персоналу, потрібні професійні знання, уміння та навички, санітарно-гігієнічні характеристики робочих місць і посад, їхні вимоги до індивідуальних психофізіологічних та соціально-психологічних особливостей персоналу;
- зіставити потім зазначені вимоги до персоналу з фактичним рівнем професійної придатності працівників, ступенем розвитку їх компетенції.

Після виконання зазначених процедур організація розробляє конкретні заходи щодо усунення виявлених розбіжностей між фактичним рівнем професійної придатності персоналу, ступенем його розвитку та необхідними

для підприємства рівнями професійної придатності і компетенції працівників відповідно до обраного варіанта стратегії управління організацією.

Велике значення для забезпечення конкурентоспроможності персоналу організації має стимулювання розвитку працівників і раціональне використання їх компетенції. Набуті працівниками в процесі професійного навчання знання, уміння і практичні навички не принесуть ніякої користі організації, якщо робітники чи фахівці з вищою освітою не зацікавлені їх реалізувати з максимальною ефективністю, не виявляють інтересу до свого професійно-кваліфікаційного просування тощо.

У цьому розумінні професійні інтереси персоналу, його мотивація та устремління є винятково важливими складовими конкурентоспроможності персоналу організації. Їх значущість має виражену тенденцію до зростання. Тому одним із основних завдань управління розвитком персоналу стає оптимізація результатів трудової діяльності працівників завдяки підвищенню їх рівня мотивації і прагнення до високопродуктивної праці.

Окремої уваги заслуговує *підвищення рівня кваліфікації персоналу шляхом навчання*, оскільки саме зростання людського капіталу створює необхідні умови для організаційного розвитку. Навчання персоналу для активної участі та сприянню СОР може здійснюватися шляхом: роботи в команді; участі у вирішенні міжфункціональних проблем; участі в окремих заходах СОР; делегування повноважень та допомоги у їх виконанні; формування стратегічного мислення.

Найбільш вагомими результатами дає комбінація влади та навчання, оскільки кожний з типів використання влади та впливу має свої обмеження у СОР, крім того суто субординаційний вплив мало що може змінити в організації, тому дуже важливим є активізація діяльності персоналу. Це можливо лише в умовах забезпечення розуміння стратегічних перетворень на основі накопичення відповідних знань, умінь та навичок з стратегічного управління, розвитку кожної особистості і колективу в цілому.

Тема. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління

ПЛАН

1. Стратегічна інформація і бази стратегічних даних.
2. Сутність інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного управління.
3. Стратегічний моніторинг.

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного управління (ІАЗ СУ) — система, яка об'єднує усі інші елементи організації у єдине ціле, дозволяє сформувати процес стратегічного управління, як безперервну низку управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Стратегічна інформація характеризується низкою відмінностей, що зумовлені характером процесу прийняття управлінських рішень:

1. Орієнтованість не стільки «всередину» організації, скільки на її зовнішнє та проміжне середовище.

2. Аналіз інформації в умовах репрезентативної ймовірності.
3. Прогнозний характер результатів обробки інформації.
4. Велика ймовірність суб'єктивного тлумачення інформативних показників.
5. Міжфункціональний характер інформації (необхідність інформаційного забезпечення окремих бізнес-процесів), що призводить до необхідності оперування великими обсягами аналітичної та фінансової інформації.

На базі стратегічної інформації приймаються стратегічні рішення, які потім втілюються в стратегії та організаційні, фінансово-економічні соціально-психологічні, методичні та інші інструменти, за допомогою яких здійснюється стратегічний процес.

Стратегічна діяльність потребує надійного інформаційно-аналітичного забезпечення (ІАЗ СУ) у вигляді *баз стратегічних даних*, допущень і прогнозів. Створення такого забезпечення — це не лише нагромадження інформації та її обробка.

База стратегічних даних (БСД) — це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, що належать до зовнішнього середовища підприємства; вона (БСД) використовується для оцінки поточного становища, застосовується для визначення прояву процесів у майбутньому та для прийняття стратегічних рішень.

У БСД міститься інформація про вплив окремих складових і чинників процесу стратегічного аналізу та управління на формування стратегічних альтернатив, а також інформація, що дозволяє обирати ті або інші рішення з визначених альтернативних варіантів, тобто БСД може трактуватись як підсистема підтримки управлінських рішень.

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

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

БСД можуть мати вигляд картотек, структурованих у певні розділи.

БСД є основою ІАЗ СУ, від БСД залежить обсяги та організаційна форма ІАЗ СУ.

Метою інформаційно-аналітичного забезпечення СУ є збір, обробка, використання, зберігання, підтримка в актуальному стані баз стратегічних даних, які гарантують своєчасне та надійне інформаційне забезпечення організації нормативно-правовою, довідково-аналітичною, методичною, прогнозною та поточною інформацією, а також комплексом

програмних засобів, необхідних для їх аналізу при формуванні стратегічних рішень.

Проведення системних стратегічних досліджень може бути названий системою стратегічного моніторингу середовища функціонування організації.

Стратегічний моніторинг (СМ) — комплексна система стратегічних досліджень, яка призначена для спостереження, аналізу та оцінки середовища у реальному масштабі часу, прогнозування тенденцій розвитку окремих складових середовища, діагностики, стану середовища та вибору засобів врегулювання відхилень фактичного стану середовища від прогнозованого.