

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

**Кафедра економіки та управління виробничим
і комерційним бізнесом**

В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Конспект лекцій

Частина 3

Харків – 2015

Дикань В.Л., Зубенко В.О., Токмакова І.В. Стратегічне управління підприємством: Конспект лекцій: У 4 ч. – Харків: УкрДУЗТ, 2015. – Ч.3 – 42 с.

У конспекті лекцій викладено теоретичні основи і практичні методи стратегічного управління підприємствами. Конспект лекцій складається із чотирьох частин.

У третій частині розглянуто особливості впровадження стратегічних змін на різних етапах життєвого циклу організації та організаційні аспекти проведення стратегічних змін на підприємстві. Висвітлені основні функціональні стратегії підприємства та їх взаємозв'язок, а також головні умови формування функціональних стратегій підприємства.

Рекомендується для студентів спеціальності 7.03050401 та 8.03050401 «Економіка підприємства» всіх форм навчання.

Лл. 3, табл. 4, бібліогр.: 5 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом 2 квітня 2015 р., протокол № 10.

Рецензент
проф. О.Г. Кірдіна

В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, І.В. Токмакова

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Частина 3

Відповідальний за випуск Токмакова І.В.

Редактор Еткало О.О.

Підписано до друку 01.09.15 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,75. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

Зміст

Тема 6. Упровадження стратегічних змін на різних етапах життєвого циклу організації.....	4
6.1 Життєвий цикл організації.....	4
6.2 Стратегії підприємства на різних етапах життєвого циклу.....	8
...	
Висновки до теми 6.....	13
Питання для самоконтролю до теми 6.....	14
Тема 7. Організаційні аспекти проведення стратегічних змін на підприємстві.....	15
7.1 Сутність стратегічних змін.....	15
7.2 Галузі стратегічних змін у компанії.....	18
7.3 Організаційні аспекти проведення стратегічних змін на підприємстві.....	20
7.4 Види стратегій проведення змін в організації.....	23
7.5 Управління реалізацією стратегічних змін.....	25
Висновки до теми 7.....	27
Питання для самоконтролю до теми 7.....	28
Тема 8. Функціональні стратегії в процесі реалізації стратегічних змін.....	28
8.1 Функціональні стратегії та їх взаємозв'язок.....	28
8.2 Маркетингова стратегія.....	30

8.3	Виробнича	32
стратегія.....		
8.4 Стратегія наукових досліджень і конструкторських розробок	проектно- (НДПКР)	35
.....		
8.5	Фінансова	37
стратегія.....		
8.6 Стратегія персоналом.....	управління	38
Висновки до теми		39
8.....		
Питання для самоконтролю до теми		41
8.....		
Список літератури.....		42

Тема 6. Упровадження стратегічних змін на різних етапах життєвого циклу організації

План

6.1 Життєвий цикл організації.

6.2 Стратегії підприємства на різних етапах життєвого циклу.

6.1 Життєвий цикл організації

Організації зароджуються, розвиваються, досягають успіхів, слабшають і, зрештою, припиняють своє існування. Деякі з них існують нескінченно довго, жодна не живе без змін. Нові організації формуються щодня. У той же час щодня сотні організацій ліквідуються назавжди. Ті, що вміють адаптуватися, процвітають, негнучкі – зникають. Якісь організації

розвиваються швидше за інших і роблять свою справу краще, ніж інші. Керівник повинен знати, на якому етапі розвитку перебуває організація, і оцінювати, наскільки прийнятний стиль керівництва відповідає цьому етапу.

Саме тому розповсюджене поняття про життєвий цикл організацій як про передбачувані їх зміни з визначеною послідовністю станів протягом часу. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна побачити, що існують виразні етапи, через які проходять організації, і переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

Концепції життєвого циклу приділяється велика увага в літературі, яка вивчає ринки. Життєвий цикл використовується для пояснення того, як продукт проходить через етапи народження чи формування, росту, зрілості й спаду. Організації мають деякі виняткові характеристики, що потребують визначеної модифікації поняття життєвого циклу. Один з варіантів розподілу життєвого циклу організації на відповідні тимчасові відрізки передбачає нижченаведені етапи.

1 Етап підприємництва. Організація перебуває в стадії становлення, формується життєвий цикл продукції. Цілі є ще нечіткими, творчий процес проходить вільно, просування до наступного етапу потребує стабільного забезпечення ресурсами.

2 Етап колективності. Розвиваються інноваційні процеси попереднього етапу, формується місія організації. Комунікації і структура в рамках організації залишаються по суті неформальними. Члени організації витрачають багато часу на виконання своїх обов'язків і демонструють високі зобов'язання.

3 Етап формалізації та управління. Структура організації стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Опір робиться на ефективність інновацій і стабільність. Розроблення і прийняття рішень стають головними компонентами організації. Зростає роль вищої керівної ланки організації, процес прийняття рішень стає більш зваженим, консервативним. Ролі уточнені таким чином, що вибуття тих чи інших членів організації не викликає серйозної небезпеки.

4 Етап розроблення структури. Організація збільшує випуск своїх продуктів і розширює ринок надання послуг.

Керівники виявляють нові можливості розвитку. Організаційна структура стає більш комплексною і відпрацьованою. Механізм прийняття рішень децентралізований.

5 Етап спаду. У результаті конкуренції на ринку в організації зменшується попит на свою продукцію чи послуги. Керівники шукають шляхи утримання ринків і використання нових можливостей. Збільшується потреба в працівниках, особливо тих, хто має найбільш цінні спеціальності. Кількість конфліктів нерідко збільшується. До керівництва приходять нові люди, які намагаються затримати занепад. Механізм розроблення і прийняття рішень централізований.

Графічно основні етапи життєвого циклу організації подано на рисунку 6.1. На ньому показано по висхідній лінії створення, зростання і зрілість організації, а також її занепад, що позначений спадною кривою.



Рисунок 6.1 – життєвий цикл організації (типова крива)

На основі проведених досліджень і узагальнення накопиченого досвіду стадії життєвого циклу організації можна подати більш детально.

Народження. Засновники організації виявляють незадоволені вимоги споживача чи соціальні потреби. Цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі характеризують цей етап. Нерідко використовується директивний метод керівництва, який потребує швидкого виконання і

ретельного контролю. Для тих, хто в цей період працює в організації, характерні найвища згуртованість і взаємодія.

Дитинство. Це небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що величезна кількість організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва. Кожне друге підприємство малого бізнесу зазнає краху протягом двох років, чотири з п'яти підприємств – протягом п'яти років свого існування. Завдання цього періоду – швидкий успіх. Цілі – здорове існування і розвиток, а не просте виживання. Нерідко вся робота виконується на межі можливостей, щоб не втратити темп успіху, що зростає. Управління здійснюється діяльним і підготовленим керівником і його командою.

Отроцтво. Під час цього перехідного періоду зростання організації здійснюється, як правило, несистематично, ривками; організація все більше набирає силу, однак координація проводиться нижче від оптимального рівня. Більш організовані процедури поступово заміняють ризиковану пристрасть до успіху. Налагоджується планування, розроблення бюджетів, прогнозів. Розширюється прийом на роботу фахівців, що викликає непорозуміння з колишнім складом. Засновники організації змушені більше виконувати роль безпосередніх керівників, а не підприємців, проводячи систематичне планування, координацію, управління і контроль.

Рання зрілість. Відмітні ознаки цього періоду – експансія, диференціація і, можливо, диверсифікованість. Утворюються структурні підрозділи, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінки ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Однак починають виявляти себе тенденції бюрократизму, боротьби за владу, місництва, прагнення домагатися успіху за будь-яку ціну.

Розквіт сил. Маючи в правлінні акціонерів, організація ставить на даному етапі мету збалансованого росту. Структура, координація, стабільність і контроль повинні мати таке ж значення, як і інновації, удосконалення всіх частин і децентралізація.

Приймається концепція структурних підрозділів, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Нова продукція, ринок збуту і технології повинні бути керованими, а кваліфікаційні навички управлінського персоналу – більш відточені.

З прискоренням темпів росту в порівнянні з попередніми стадіями організація нерідко переоцінює свої успіхи і можливості.

Повна зрілість. Маючи компетентне, але не завжди відповідальне керівництво, організація діє практично сама по собі. Дуже часто встановлюється небажаний стан загальної благодущності. Незважаючи на те, що картина доходів цілком прийнятна, темпи росту уповільнюються. Організація може відхилитися від своїх первісних цілей під впливом зовнішнього тиску. Разом з тим слабкості занадто очевидні. Ці симптоми нерідко ігноруються керівництвом.

Старіння. Цей тип ніколи б не настав, якби керівництво організації постійно усвідомлювало необхідність відновлення. Конкуренти незмінно заміряються на частку організації на ринку. Бюрократична тяганина, не завжди обґрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей – усе це, разом узяте, створює умови для "закупорки артерій". Як показує практика, дуже важко зупинитися і припинити виконання непродуктивної роботи. У результаті організація поступово починає розпадатися. Вона змушена або прийняти тверду систему відновлення, або загинути як самостійна структура, влившись у відповідну корпорацію. Організація відкочується назад, і знову починається боротьба за її виживання.

Відновлення. Організація може піднятися з попелу як Фенікс. Це може зробити нова команда керівників, уповноважених на проведення реорганізації і здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку.

6.2 Стратегії підприємства на різних етапах життєвого циклу

У ринкових умовах господарювання основним завданням для менеджменту організації стає формування такої системи

управління, яка дасть змогу гнучко й ефективно реагувати на зміни ринку. Однією з ефективних і доступних систем є система управління, котра заснована на еволюційному підході до розвитку організації.

Вивчення підприємства з позицій життєвого циклу його розвитку дає змогу більш точно сформулювати цілі та стратегії підприємства, вимоги до менеджменту і методів роботи.

Керівник повинен знати, на якому етапі розвитку перебуває організація, й оцінювати, наскільки стиль керівництва відповідає цьому етапу. Саме тому в даний час набуває широкого застосування концепція життєвого циклу організацій (ЖЦО), яка передбачає здійснення змін із певною послідовністю станів протягом тривалого часу.

На різних стадіях життєвого циклу організацій стратегічне управління має свої характерні особливості (таблиця 6.1).

Рівні життєвого циклу підприємства в різні миттєвості часу різноманітні, як і тривалість життєвого циклу для різних підприємств.

Таблиця 6.1 – Стратегічне управління на різних стадіях "Життєвого циклу підприємства"

Етап	Характерні особливості стратегічного управління
Зародження	Початок формування стратегічного потенціалу підприємства, головна мета – виживання на ринку, організація праці – спрямованість на максимізацію прибутку, основне завдання – вихід на ринок, перше поєднання складових виробничого процесу, подолання бар'єрів "входу"
Прискорення росту	Головна мета – короткостроковий прибуток та прискорене зростання, основне завдання – закріплення ринку, організація праці спрямована на планування прибутку та розроблення механізму стимулювання, підвищення ступеня агресивності конкурентної стратегії підприємства, виникнення системи зв'язків виробничого процесу
Уповільнення росту	Головна мета – систематичний, збалансований ріст та формування індивідуального іміджу, основне завдання – ріст різними напрямками технологічного процесу, підвищення рівня організації праці, повне подолання бар'єрів "входу", закінчення формування кадрової підсистеми, початок

	оновлення технічної бази, тенденція загального зниження рентабельності
Зрілість	Найвищий рівень розвитку підприємства, найвища продуктивність використання ресурсів (Каретто-ефективність); головна мета – забезпечення стабільності, збереження досягнутого рівня розвитку на найдовший відрізок часу; вибір оптимальної системи стосунків; початок реорганізації основних ланок технологічного процесу та основних підсистем підприємства, тенденція до старіння персоналу: формального та фізичного
Занепад	Головна мета – забезпечення оновлення всіх функцій підприємства, ріст забезпечується за рахунок колективізму; основне завдання – омолодження, у галузі організації праці – упровадження найсучасніших досягнень НОП

Стратегічні цілі підприємства залежать від стадії життєвого циклу підприємства (таблиця 6.2).

Таблиця 6.2 – Залежність цілей підприємства від стадії його життєвого циклу

Стадії життєвого циклу	Стратегічна мета підприємства	Стратегія її реалізації
1 Народження	Виживання	Вихід на ринок
2 Дитинство	Короткочасний прибуток	Укріплення становища на ринку
3 Юність	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку	Захоплення своєї частини ринку
4 Рання зрілість	Постійне зростання обсягів діяльності	Диверсифікація діяльності (освоєння додаткових напрямків діяльності)
5 Зрілість	Формування іміджу	Зміцнення становища

	підприємства та збалансоване зростання	підприємства на освоєному ринку
6 Старіння	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності
7 Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності підприємства	Технічне переозброєння, нові постачальники, впровадження нових технологій та ін.

Останнім часом на Заході одержала поширення теорія виживання організації в умовах "структурного зрушення". В основі цієї моделі лежать такі положення: 1) спеціалізовані підприємства в цілому більш досконалі, ніж диверсифіковані, але менш живучі; 2) згодом рентабельність має тенденцію до зменшення; 3) з віком "смертність" підприємств падає. Автори даної теорії вважають, що в будь-якій організації відбувається боротьба між силами, зацікавленими в підвищенні ефективності її діяльності й у її виживанні. У перші роки після створення організації ефективність відіграє переважну роль, але рано чи пізно організація входить у період "тривоги", коли з найбільшою силою виявляються антагоністичні інтереси різних груп усередині і поза підприємствами. Акціонери виступають за глибокі перетворення, що дали б змогу підприємству підвищити рентабельність; персонал, що бачить у перетвореннях загрозу своєму становищу, прагне блокувати будь-які глибокі зміни. Прикладом структурного зриву є купівля підприємства робітниками. Відповідно до цієї моделі кожна організація прагне саме до зриву, а не до максимізації ефективності. Але цю тенденцію можна перебороти, якщо керівникам вдається протистояти силам, що штовхають організацію до виживання без ефективності за допомогою організаційних інновацій, екстерналізації зайнятості, злетів і придбань.

На стадіях розвитку підприємства повинні враховувати також і динамічність ринку. Сьогодні стрімко змінюються технології, скорочується життєвий цикл товарів, з'являються нові конкуренти, які здійснюють активні конкурентні дії. Обсяг

інформації такий, що її досить складно проаналізувати, тому на стадіях росту компанія повинна навчитися управлінню змінами, для цього використовують стратегії оборони чи наступу (рисунок 6.2).

Перехід у стадію зрілості призводить до суттєвих змін у конкурентному середовищі. Це проявляється у тому, що фірми спрямовують стратегічні зусилля на зміцнення своїх конкурентних позицій.



Рисунок 6.2 – Дії компанії при змінах на ринку

Посилення конкуренції змушує фірми скорочувати витрати на одиницю продукції, спрямовані на різні сфери діяльності: фірми можуть домагатися більш вигідних цін у постачальників, переключатися на використання дешевих компонентів, економніше здійснювати розроблення продукту, можуть ліквідувати малоефективні і дорогі ланки в ланцюжку цінностей, збільшувати виробничу і збутову ефективність, проводити реорганізацію всередині фірмового управління.

Компанії, які перебувають на стадії спаду, повинні спрямовувати свої зусилля на формування цілей, що відповідають існуючим вимогам ринку.

Організації на даному етапі розвитку дотримуються таких стратегій: орієнтація на фокусування; орієнтація на диференціацію; орієнтація на зниження рівня витрат.

Підприємству, яке перебуває на стадії спаду, необхідно переглянути масштаби своїх операцій, у випадку падіння попиту — приділити увагу скороченню виробництва.

Успіх діяльності підприємства залежить від ступеня погодженості різних стадій основних життєвих циклів. Ситуація на ринку міняється на кожній стадії життєвого циклу та потребує відповідної зміни стратегії і тактики поведінки підприємства на ринку. Для кожного підприємства стратегія є індивідуальною, оскільки при її розробленні необхідно враховувати розвиток ринкової кон'юнктури конкретних товарів, спеціалізацію і можливість участі в конкурентній боротьбі, а також життєві цикли розвитку підприємства.

Таким чином, застосування системи контролю і планування діяльності організації на базі системи життєвого циклу організації дає змогу менеджерам організації одержати повне й об'єктивне уявлення про те, які дії необхідні для посилення позицій організації на ринку, які процеси всередині організації мають негативний характер, а які – позитивний, що загрожує організації в короткостроковій і довгостроковій перспективі.

В умовах загострення конкурентної боротьби та прискорення економічного й технологічного розвитку в першу чергу треба чітко визначити головні орієнтири і напрями змін у господарській і науково-технологічній політиці, розробити стратегію та сконцентрувати потрібні для її реалізації ресурси, вдосконалити внутрішньофірмову організаційну систему.

Висновки до теми 6

Основним завданням для менеджменту організації стає формування такої системи управління, яка дасть змогу гнучко й ефективно реагувати на зміни ринку. Однією з ефективних і

доступних систем є система управління, яка основана на еволюційному підході до розвитку організації.

Вивчення підприємства з позицій життєвого циклу його розвитку дає змогу більш точно сформулювати цілі та стратегії підприємства, вимоги до менеджменту і методів роботи.

Керівник повинен знати, на якому етапі розвитку потребує організація, й оцінювати, наскільки стиль керівництва відповідає цьому етапу.

Один з варіантів розподілу життєвого циклу організації на відповідні тимчасові відрізки передбачає такі етапи: підприємництва, колективності, формалізації й управління, розроблення структури, спаду.

На різних стадіях життєвого циклу організацій стратегічне управління має свої характерні особливості. Крім того, на стадіях розвитку підприємства повинні враховувати також і динамічність ринку.

Питання для самоконтролю до теми 6

- 1 Що являє собою життєвий цикл організації?
- 2 Які причини можуть викликати перегляд запланованої стратегії?
- 3 Охарактеризуйте дії компанії при змінах на ринку.
- 4 Розкрийте залежність цілей підприємства від стадії його життєвого циклу.
- 5 Які стратегічні альтернативи належать до періоду галузевого спаду?
- 6 Особливості стратегічного управління на різних стадіях "Життєвого циклу підприємства".
- 7 Які фактори обумовлюють конкуренцію на етапі спаду?

Тема 7. Організаційні аспекти проведення стратегічних змін на підприємстві

План

- 7.1 Сутність стратегічних змін.
- 7.2 Галузі стратегічних змін у компанії.
- 7.3 Організаційні аспекти проведення стратегічних змін на підприємстві.
- 7.4 Види стратегій проведення змін в організації.
- 7.5 Управління реалізацією стратегічних змін.

7.1 Сутність стратегічних змін

Насамперед розглянемо три терміни, що зустрічаються в літературі зі стратегічного менеджменту та організаційних інновацій, а саме: зміна, нововведення і перетворення.

Зміна – це поступовий або ступінчастий процес переведення організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій.

Нововведення – процес вироблення нових ідей і концепцій та застосування їх в умовах даної організації.

Необхідність нововведень визначається поєднанням зовнішніх та внутрішніх факторів.

До зовнішніх чинників належать:

- політичні – зміни політичного курсу країни, законодавства, керівників на різних рівнях влади тощо;

- економічні – спад або піднесення економіки, зміна обмінних курсів національної валюти і відсоткових ставок на кредити, зміни в системі фінансування, виснаження сировинних ресурсів тощо;

- попит на ринку – відмова або підвищення попиту на певні товари й послуги;
- технологічні – створення нових виробничих технологій, інформаційних систем і каналів комунікації, зміна умов доступу до нових технологій тощо;
- соціальні – зміна соціальних цінностей та смаків, поява нових потреб, зміни соціальної структури тощо;
- конкуренти – поява нових, занепад існуючих конкурентів тощо;
- стихійні лиха або техногенні катастрофи.

Внутрішні фактори, які викликають необхідність нововведень, пов'язані з усвідомленням необхідності або бажанням розвивати нові напрями діяльності, підвищувати продуктивність праці, мотивацію персоналу, поліпшувати якість та обслуговування, розширювати обсяг продажу, берегти кадри, зміцнювати позиції на ринку тощо.

Перетворення – це процес швидкої фундаментальної зміни в методах роботи організації, що викликаний різкими змінами умов функціонування організацій.

Традиційно стратегічна зміна розглядалася як нечаста, іноді одноразова, великомасштабна зміна. Проте останнім часом стратегічний розвиток організації розглядається як більшою мірою безперервний еволюційний процес, у якому одна стратегічна зміна створює необхідність в інших змінах. Однак ясно, що фундаментальні стратегічні зміни в організації відносно рідкісні, у той час як локальні зміни (які можуть за своєю суттю бути стратегічними) є процесом, який виникає набагато частіше. Найбільш типово те, що стратегія реалізується за рахунок поступових і ступінчастих змін.

Стратегічні зміни – це основний конструктивний зміст будь-якої стратегії. Саме стратегічні зміни є головними носіями нової якості в ході розвитку організації, і саме стратегічні зміни являють собою ключовий об'єкт управління в процесі реалізації як кожної спеціалізованої стратегії, так і корпоративної стратегії в цілому.

Залежно від стану основних факторів, які визначають доцільність і глибину зміни, розрізняють п'ять рівнів змін. Розглянемо кожен з них окремо.

1 Перебудова організації (іноді її називають корінною реорганізацією) передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру. Перебудову здійснюють тоді, коли організація з однієї галузі переходить в іншу. При цьому змінюється номенклатура її продукції та ринки збуту. Відповідні зміни відбуваються також у технології та складі ресурсів. Виникають істотні проблеми з реалізацією стратегії.

2 Радикальні зміни організації пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в організації. Вони відбуваються тоді, коли організація не змінює галузь, але здійснюється її поділ або об'єднання з іншою аналогічною організацією. Об'єднання різних культур, поява нових продуктів і ринків передбачає зміни в організаційній структурі та коригування організаційної культури.

3 Помірні перетворення проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів. Здебільшого зміни стосуються організації виробництва та маркетингу.

4 Звичайні зміни зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, тому мало стосуються діяльності організації загалом.

5 Незмінне функціонування організації відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну і ту ж стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії не потрібно проводити ніяких змін, тому що при певних обставинах організація може отримувати хороші результати, спираючись на накопичений досвід. Тут дуже важливо уважно стежити за можливими небажаними змінами у зовнішньому середовищі.

Існує кілька важливих аспектів, пов'язаних з проведенням змін:

- зміни повинні підкріплюватися ясным баченням мети, що стоїть перед організацією, інакше існує ризик непослідовних, випадкових, невідкорегованих дій, коли ніхто реально не розуміє, навіщо потрібні зміни;

- не можна вести наступ на декількох фронтах: через це ресурси управління непомірно виснажуються. Краще робити окремі дії, які даватимуть змогу почати рух у потрібному напрямку;

- обов'язок здійснити ту чи іншу дію повинен лежати на певній людині. Головне, що є в організаціях, це люди, тому необхідно переконатися, що вони знають, що несуть відповідальність за здійснення певної частини стратегії. Наміри повинні підкріплюватися відчутними, видимими діями менеджменту. Не слід недооцінювати значення символічних подій і змін;

- необхідно залучати людей до вироблення конкретних кроків для здійснення змін. Чим більше людей відчують, що беруть участь у виробленні стратегії досягнення поставленої мети, тим у більшій мірі ці люди будуть готові пройти через пов'язані з цим зміни;

- слід переконатися, що системи оцінки і контролю підтримують нову стратегію.

Оскільки організаційна структура є найбільш видимим організаційним фактором, то найчастіше зміни починаються саме з неї. Часто обрана стратегія потребує створення відповідних підрозділів, які здійснюють функцію розвитку організації або об'єкта управління.

На організаційну структуру впливає корпоративна культура як система неофіційних правил, певний набір цінностей і очікувань, що поділяються працівниками компанії і передаються від одного покоління працівників до іншого.

Культура підприємства важко зазнає змін, разом з тим вона є ключем до реалізації стратегії. Відсутність або низький рівень організаційної культури можуть стати головною причиною провалу стратегії підприємства.

Таким чином, у першу чергу при проведенні змін необхідно оцінити організаційну структуру та організаційну культуру з точки зору їх відповідності обраній стратегії і якщо це необхідно, то вони повинні бути змінені.

7.2 Галузі стратегічних змін у компанії

Стратегічні зміни, якщо вони правильно проводяться, носять системний характер. Через це вони зачіпають усі сторони організації. Однак можна виділити два зрізи організації, які є

основними при проведенні стратегічних змін. Перший зріз – це організаційна структура, другий – організаційна культура.

Основними напрямками стратегічних змін в організації є:

1) інформування та мотивація персоналу.

Мало пояснити кожному працівнику, наскільки важливе виконання стратегії, потрібно розробити і реалізувати ефективну систему заохочень, яка повинна включати такі елементи:

- відповідність займаній посаді з досягнутими результатами;
- матеріальне заохочення за досягнення цілей (воно повинно складати 20 і більше відсотків загальних виплат, які повинні поширюватися на всіх;

- похвала і загальне визнання;

2) лідерство та стиль менеджменту.

При реалізації стратегії лідер повинен виконувати такі функції:

- бути в курсі всього, що відбувається;
- підтримувати корпоративну культуру;
- підтримувати організацію відкритою для нових можливостей;

- уникати протиборства інтересів;

- підтримувати етичні норми;

- проводити коригувальні дії;

3) базові цінності й організаційна культура.

Сильна організаційна культура і її тісний зв'язок зі стратегією фірми є потужними важелями управління персоналом, так як:

- організаційна культура забезпечує співробітників системою правил, чітких установок;

- високоорганізована культура перетворює роботу в спосіб життя, виховує і мотивує працівників;

4) організаційна та інші структури.

Щоб привести оргструктуру у відповідність до стратегії, необхідно:

- визначити стратегічно значущі види діяльності, які дають конкурентні переваги. Вони розглядаються як основні блоки при побудові оргструктури;

- встановити систему зв'язку і міжфункціональної координації (найбільш тісно пов'язані організаційні одиниці повинні бути підзвітні одній особі; якщо це неможливо, можна

посилити систему зв'язків і звітності, створити групу з виконання міжфункціональних завдань);

- визначити обсяг влади для кожного менеджера і ступінь незалежності кожного підрозділу;

- визначити, які основні види діяльності більш успішно здійснити поза компанією.

5) фінансування та інше ресурсне забезпечення;

6) компетенції та навички персоналу компанії.

Стратегічні зміни повинні бути адекватно закріплені в професійних навичках відповідних фахівців організації. Особливе значення мають адекватні зміни в "ключових компетенціях" організації.

Ключові компетенції – це знання, практичні навички та творчі здібності спеціалістів у галузі створення і реалізації конкурентних переваг організації.

7.3 Організаційні аспекти проведення стратегічних змін на підприємстві

Стратегія справляє помітний вплив на вибір організаційної структури. Зовсім необов'язково змінювати організаційну структуру кожен раз, коли організація переходить до реалізації нової стратегії. Проте абсолютно необхідно встановити те, наскільки існуюча організаційна структура відповідає стратегії, а вже потім, якщо це необхідно, провести відповідні зміни.

Якщо організаційна структура, встановлюючи межі структурних підрозділів та задаючи формальні зв'язки між ними, виступає як би кістяком, «скелетом» організації, то свого роду «душею» організації, що встановлює невидимі важелі, напрямні дії членів організації, є організаційна культура. Зазвичай в організації культура проявляється у вигляді поділюваних членами організації цінностей, прийнятих ними вірувань, норм поведінки і т. п. Вважається, що організаційна культура складається з таких складових:

- філософія, яка задає сенс існування організації і її ставлення до співробітників і клієнтів;

- переважні цінності, на яких базується організація і які належать до цілей її існування або засобів досягнення цих цілей;

- норми поведінки, що розділяються співробітниками організації і визначають принципи взаємовідносин в організації;
- правила, за якими ведеться «гра» в організації;
- клімат, що існує в організації і виявляється в тому, яка існує атмосфера в організації і як члени організації взаємодіють із зовнішніми особами;
- поведінкові ритуали, що виражаються в проведенні в організації певних церемоній, використання певних виразів, знаків і т. ін.

Організаційна культура формується як реакція на дві групи проблем, з якими стикається організація. Першу групу складають проблеми інтеграції внутрішніх ресурсів і зусиль. Сюди належать такі проблеми, як:

- 1) створення загальної мови і єдиної, зрозумілої для всіх термінології;
- 2) встановлення меж групи і принципів включення і виключення з групи;
- 3) створення механізму наділення владою і позбавлення прав, а також закріплення певного статусу за окремими членами організації;
- 4) встановлення норм, що регулюють неформальні відносини між особами різної статі;
- 5) вироблення оцінок, що стосуються того, що в поведінці, а що ні.

До другої групи належать ті проблеми, які доводиться вирішувати організації в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем. Це широке коло проблем, пов'язаних з виробленням місії, цілей і засобів їх досягнення.

На стадії визначення стратегії необхідно, по можливості, максимально враховувати те, які труднощі зі зміною організаційної культури можуть виникнути при виконанні стратегії, і намагатися, якщо це можливо, вибрати таку стратегію, яка не потребує проведення свідомо нездійснених дій щодо зміни організаційної культури.

Стратегічні зміни мають системний характер. Через це вони зачіпають усі сторони підприємства. Разом з тим можна виділити два зрізи організації, які є основними при проведенні стратегічних змін. Перший зріз – це організаційна структура, другий - організаційна культура.

Організаційна структура кожного підприємства має свої характерні особливості і відображає думку керівництва про найкращу систему співпорядкування, політику призначення на посаду та підвищення по службі, розподілу завдань між підрозділами і т.ін. Зміни корпоративної стратегії ведуть до змін в організаційній структурі підприємства. Якщо структура не відповідає розглянутій стратегії, то необхідно вирішити, чи здійснення стратегія, і які зміни в організаційній структурі і кадрові переміщення необхідно зробити для успішного здійснення стратегії.

Централізована функціональна структура ефективна при обмеженому асортименті виробленої продукції. По мірі зміни масштабу виробництва, придбання власних джерел сировини і (або) мереж розподілу, найцентралізованіші структури управління перестають відповідати новим умовам. Диверсифіковані компанії змушені переходити до децентралізованої структури управління з виділенням самостійних господарських підрозділів.

Вибір тієї чи іншої організаційної структури залежить від цілого ряду факторів, найбільш значущими з яких є:

- розмір і ступінь різноманітності діяльності, властиві організації;
- географічне розміщення організації;
- технологія;
- динамізм зовнішнього середовища;
- стратегія, що реалізується підприємством.

Організаційна культура – це сформована протягом усієї історії підприємства сукупність прийомів та правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища та формування внутрішніх відносин між групами працівників. Культура визначає норми, що встановлюють правила поведінки персоналу на всіх рівнях управління, і впливає на здатність організації до зміни стратегічного курсу.

Загальноприйняті на даному підприємстві цінності, або "домінуючі переконання", визначають пріоритети розвитку, встановлюють, що має вирішальне значення для виживання та успіху підприємства, наприклад, переконання в чудовій якості і сервісі, у важливості економічного зростання і т. д.

Виділяють п'ять факторів, що визначають формування та застосування організаційної культури:

- цінності і переконання вищого керівництва;
- реакція керівництва на критичні ситуації;
- ставлення до роботи і стиль поведінки керівників;
- критерії відбору, призначення, просування і звільнення з організації.

Кожен з факторів формування організаційної культури потребує використання певних прийомів, що дають змогу успіху при свідомій зміні культури підприємства. На стадії виконання стратегії основні зусилля спрямовуються на те, щоб привести організаційну культуру у відповідність до обраної стратегії.

7.4 Види стратегій проведення змін в організації

Усе різноманіття стратегій змін можна об'єднати в чотири групи. Зрозуміло, можливі якісь проміжні, гібридні форми стратегій. Залежно від обраної стратегії використовуються різні підходи і способи, за допомогою яких можуть бути реалізовані стратегії змін.

Директивна стратегія

При застосуванні директивної стратегії менеджер здійснює стратегічні зміни, мало залучаючи інших співробітників і майже не відступаючи від первісного плану. Метою директивних стратегій часто є здійснення змін, які повинні бути проведені в стислі терміни: природно, при цьому знижується ефективність використання якихось інших ресурсів. Цей тип стратегії для своєї реалізації потребує високого авторитету керівника, розвинених лідерських якостей, спрямованості на завдання, наявності всієї необхідної інформації і можливість долати і придушувати опір змінам.

Застосування директивних стратегій найбільш доцільне в умовах кризи і загрози банкрутства, коли організація, образно висловлюючись, «приперта до стіни», а у її керівників сильно обмежені можливості для маневру й альтернативи вибору способу дій. Така ситуація часто складається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

Найбільш типовими зовнішніми причинами, що викликають до життя директивні стратегії, є небажані явища серед факторів конкуренції (наприклад, висування конкурентами на ринок нової продукції, більш якісної і доступної за ціною) або зниження продажу через несприятливе поєднання макроекономічних показників. До внутрішніх причин можна віднести дуже високий ступінь опору проєктованим змінам, незалежно від того, якими б мотивами поведінки вони не викликалися.

При директивному підході люди, залучені в зміни, змушені просто змиритися з фактом змін. З усього вищесказаного випливає, що директивні стратегії можна застосовувати тільки тоді, коли інші не підходять. Щоб бути ефективним, менеджер, вибравши цю стратегію, повинен усвідомити необхідність швидкого здійснення змін за короткий термін як принципову або навіть неминучу умову роботи. Для здійснення цих змін він повинен мати значні повноваження, силу і стійкість.

Стратегія переговорів

Застосовуючи стратегію, основу на переговорах, менеджер як і раніше є ініціатором зміни, однак проявляє готовність вести переговори з іншими групами з усіх питань, що виникають піти на необхідні поступки.

На здійснення стратегії переговорів йде дещо більше часу - в процесі переговорів з іншими зацікавленими сторонами складно передбачити результати, так як важко заздалегідь повністю визначити, які необхідно буде зробити поступки. Однак ті, кого стосується здійснення зміни, мають принаймні можливість висловлювати свою думку, відчувають розуміння. Зміна характеру праці в обмін на підвищення заробітної плати та частки прибутків, що часто називається виробничою угодою, є прикладом такого підходу.

Нормативна стратегія

При використанні нормативної стратегії робиться спроба не тільки заручитися згодою службовців на якісь зміни, але і домогтися почуття відповідальності зацікавлених людей за досягнення загальних цілей організації. Саме тому таку стратегію іноді називають «серця і уми».

При створенні якісно нового виду продукції або послуги бажано домогтися того, щоб службовці постійно прагнули до виконання цієї мети, постійно висуваючи пропозиції з

удосконалення, беручи участь у розробках проектів з підвищення якості, у роботі груп якості. У цьому випадку іноді вдаються до допомоги консультантів-фахівців у галузі поведінки окремих особистостей і груп, саме вони сприяють процесу зміни ставлення до роботи.

Можуть підключатися і зовнішні консультанти, які є експертами у питаннях поведінки і психології групи. Зрозуміло, що цей підхід потребує більшої кількості часу, ніж директивні стратегії. Однак питання про те, як домогтися потрібного почуття відповідальності, все ще залишається відкритим.

Аналітична стратегія

Аналітичні стратегії використовують технічних експертів для вивчення поставлених проблем. Часто команди менеджерів включають експертів з провідних відділів або спеціальних консультантів, які працюють над цією проблемою (наприклад, зміна системи розподілу, створення нового цеху). Зазвичай цей підхід реалізується під суворим керівництвом менеджера. Результатом є отримання оптимальних з технічної точки зору рішень, при цьому проблеми співробітників особливо не враховуються.

При певних умовах кожна стратегія має певні переваги. Але в той же час можна скласти *раціонально обгрунтований список факторів, які можуть вплинути на вибір менеджера*. Такими факторами є:

- необхідний час для здійснення змін;
- ступінь і вид очікуваного опору;
- сила (повноваження) ініціатора змін;
- обсяг необхідної інформації;
- фактори ризику.

7.5 Управління реалізацією стратегічних змін

У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої визначені завдання і здійснює закріплені за ним функції. Вирішальна роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути подана у вигляді п'яти послідовних етапів.

Перший етап: поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій. На даному етапі вирішуються такі основні завдання:

- з'ясування суті висунутих цілей, вироблених стратегій, їхньої коректності і відповідності одна одній, а також стану середовища;

- доведення ідей стратегічного плану і змісту цілей до співробітників підприємства з метою підготовки умов для їх залучення в процес реалізації стратегій.

Другий етап: розроблення комплексу рішень з ефективного використання наявних у підприємства ресурсів. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, їх розподіл і приведення у відповідність до реалізованих стратегій. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких повинно сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації співробітників.

На **третьому етапі** вище керівництво приймає рішення про внесення змін в діючу організаційну структуру.

Четвертий етап полягає в проведенні тих необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Для цього складається сценарій можливого опору змінам, розробляються заходи щодо усунення або зменшення до мінімуму реального опору і закріплення проведених змін.

П'ятий етап: коригування стратегічного плану в тому випадку, якщо цього негайно вимагають знову виниклі обставини.

Виконання стратегії спрямоване на вирішення трьох завдань. По-перше, це встановлення пріоритетності серед адміністративних завдань для того, щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії, яку буде реалізовувати організація. По-друге, це оцінка відповідності обраної стратегії і внутрішньоорганізаційних процесів з метою орієнтації діяльності підприємства на здійснення прийнятих стратегічних рішень. Відповідність повинна бути досягнута за такими характеристиками організації, як її структура, система мотивації, норми і правила поведінки, кваліфікація працівників і т. п. По-третє, це вибір і приведення у відповідність до стилю лідерства і підходу до управління підприємством.

Проведення необхідних змін сприяє тому, що на підприємстві створюються умови, необхідні для здійснення обраної стратегії. Зміни не є самоціллю. Необхідність і ступінь змін залежать від того, наскільки підприємство готове до ефективного здійснення стратегії. Можна виділити чотири **типи стратегічних змін** досить стійкими і відзначаються певною завершеністю.

Висновки до теми 7

Стратегічні зміни носять системний характер, через це вони зачіпають усі сторони організації. Виділяють два зрізи організації, які є основними при проведенні стратегічних змін. Перший зріз – це організаційна структура, другий – організаційна культура.

Стратегічні зміни справляють помітний вплив на вибір організаційної структури. Зовсім необов'язково змінювати організаційну структуру кожен раз, коли організація переходить до реалізації нової стратегії. Проте абсолютно необхідно встановити те, наскільки існуюча організаційна структура відповідає стратегії, а вже потім, якщо це необхідно, провести відповідні зміни.

Стратегії змін можна об'єднати в групи: директивна стратегія, стратегія переговорів, нормативна стратегія, аналітична стратегія.

У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої визначені завдання і здійснює закріплені за ним функції. Вирішальна роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути подана у вигляді п'яти послідовних етапів: поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій; розроблення комплексу рішень з ефективного використання наявних у підприємства ресурсів; вище керівництво приймає рішення про внесення змін у діючу організаційну структуру; проведення необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії; коригування стратегічного плану в тому випадку, якщо цього негайно вимагають знову виниклі обставини.

Питання для самоконтролю до теми 7

- 1 Чи завжди розробляється корпоративна стратегія?
- 2 Що являє собою «стратегічна зміна»?
- 3 Які рівні змін розрізняють залежно від стану основних факторів, що визначають доцільність і глибину зміни?
- 4 На які аспекти слід звернути увагу при проведенні змін?
- 5 Охарактеризуйте основні напрямки стратегічних змін в організації.
- 6 Розкрийте організаційні аспекти проведення стратегічних змін на підприємстві.
- 7 Які види стратегій проведення змін в організації існують?

Тема 8. Функціональні стратегії в процесі реалізації стратегічних змін

План

- 8.1 Функціональні стратегії та їх взаємозв'язок.
- 8.2 Маркетингова стратегія.
- 8.3 Виробнича стратегія.
- 8.4 Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок (НДПКР).
- 8.5 Фінансова стратегія.
- 8.6 Стратегія управління персоналом.

8.1 Функціональні стратегії та їх взаємозв'язок

Корпоративна та ділова стратегії повинні опиратися на функціональні стратегії: маркетингову, виробничу, фінансову та ін. Тільки повне врахування особливостей цих стратегій забезпечує ефективне формування та реалізацію корпоративної і ділової стратегій.

Функціональні стратегії належать до управління поточною основною діяльністю підрозділів (відділ маркетингу, відділ фінансів, виробничий відділ тощо). Відповідальність за формування функціональної стратегії лежить на керівниках

відділів (підрозділів). Кожна функціональна стратегія повинна містити:

1) цілі, умови, основні напрямки діяльності окремих підрозділів;

2) порядок, послідовність вирішення завдань, заходи та засоби для досягнення поставлених цілей.

Основними функціональними стратегіями підприємства є стратегія маркетингової діяльності, стратегія виробництва, стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом, екологічна стратегія, а також комплексні стратегії, між якими у процесі їх здійснення існують різноманітні зв'язки (рисунок 8.1).

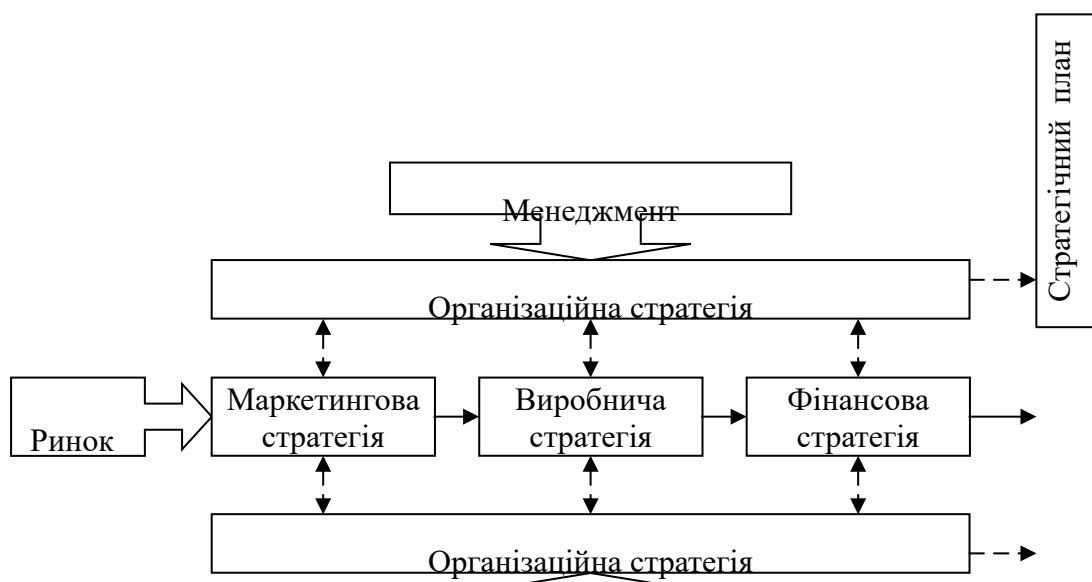


Рисунок 8.1 – Схема зв'язків функціональних стратегій підприємства

Ці зв'язки досить непрості і неоднозначні, оскільки кожен підрозділ, кожна служба підприємства мають своє бачення перспективи, що ускладнює узгодження функціональних стратегій, іноді породжує суперечності між ними.

Оптимальність функціональних стратегій забезпечується максимальним урахуванням при їх формулюванні особливостей внутрішнього і зовнішнього середовищ, сильних і слабких сторін підприємства. У цьому процесі вищий менеджмент, як правило, враховує:

– зміст і значущість впливу діяльності функціонального

підрозділу на досягнення цілей і місії підприємства;

- вплив робіт, пов'язаних із реалізацією кожної функції, на розвиток підприємства;

- переваги і недоліки окремих функцій;

- ступінь збалансованості процесу розвитку підприємства і кваліфікації виконавців (персоналу);

- можливості трудових, виробничих і фінансових ресурсів підприємства;

- ступінь взаємозалежності функцій у загальній системі управління підприємством.

Функціональна стратегія, підтримуючи корпоративну, ділову стратегію, підпорядковує функціональні системи підприємства (виробництво, фінанси, персонал тощо) досягненню загальних цілей. У її межах зосереджуються ресурси, що забезпечують реалізацію головних стратегій. За більшістю ознак її роль є забезпечувальною, та аж ніяк не другорядною.

Для підприємства, що бореться за успіх у конкурентному середовищі, маркетингова стратегія має найвищий пріоритет, оскільки вона покликана забезпечити обґрунтування цілей і завдань на кожному окремому ринку (сегменті ринку) і стосовно кожного виробу з урахуванням особливостей конкуренції і попиту споживачів, тому вона розробляється першою.

8.2 Маркетингова стратегія

Маркетингова стратегія може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей підприємства і його можливостей, дослідження ринків і вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача та найкращі перспективи збуту.

Усіма своїми засобами вона орієнтує підприємство на ринкові цінності, підпорядковує його діяльність забезпеченню споживчих потреб покупців цільового ринку. Формулювання її пов'язане із з'ясуванням особливостей потенційних покупців, їх потреб і життєвих цінностей; головних конкурентів, їх товарів, методів і способів поведінки на ринку; оптимальним вибором товарної і цінової політики; умінням ефективно створювати і

використовувати торговельні мережі; здатністю створювати позитивний імідж своєму товару, торговій марці, а також переконувати покупця в особливих вигодах від користування пропонованим товаром і забезпечувати ці вигоди.

Процес розроблення і формулювання маркетингової стратегії охоплює такі *етапи*:

- дослідження ринку (конкурентного середовища, особливостей попиту і купівельної поведінки споживачів, з'ясування масштабу потенційного і незадоволеного попиту);

- вибір цільового сегмента ринку і формулювання зорієнтованої на його специфіку маркетингової стратегії;

- формулювання мікс-концепції маркетингу — системи заходів щодо ефективного використання результатів маркетингових досліджень, ресурсів і можливостей підприємства з метою досягнення найвигіднішого співвідношення витрат і ефектів від них, очікуваних позицій у конкурентній боротьбі, максимального визнання споживачів;

- реалізацію передбачених маркетингових заходів, аналіз результатів і коригування подальших дій.

До *основних стратегій маркетингу* належать такі:

- 1) стратегія диференціації ціни;
- 2) стратегія поліпшення якості;
- 3) стратегія розроблення товарів;
- 4) стратегія міцного впровадження на ринку;
- 5) стратегія розвитку ринків.

Після визначення маркетингової стратегії на її основі будують виробничу стратегію.

Такий підхід обумовлений тим, що в ринковій економіці центральною фігурою є споживач: кожне підприємство прагне знайти свого споживача, вивчити його потреби та смаки, і тільки потім думати про виробництво відповідного товару.

8.3 Виробнича стратегія

Виробнича стратегія формується на основі продуктових стратегій і стосується прийняття рішень щодо придбання або організації нового виробництва; модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв; удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними; налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління. Виробнича стратегія спрямована на налагодження виробничого процесу підприємства і його успішне функціонування.

Основні завдання виробничої стратегії:

- планування виробництва відповідно до корпоративної, ділових і функціональних стратегій підприємства;
- створення системи контролю за реалізацією виробничих планів і завдань по стратегічних строках;
- раціональне використання виробничих фондів, зростання фондівіддачі;
- раціональне використання особистого фактора виробництва і зростання продуктивності праці;
- систематичне оновлення техніки й обладнання;
- оновлення технологій, постійне освоєння ресурсозберігаючих технологій;
- вдосконалення організації виробництва;
- вдосконалення організації праці і її оплати;
- покращення умов праці;
- економія ресурсів, зниження собівартості продукції;
- інтенсифікація виробництва;
- розвиток мотиваційних механізмів та інші завдання.

При формуванні виробничої стратегії необхідно не тільки враховувати наявні ресурси (матеріально-технічні, трудові, фінансові) і обсяги виготовлення продукції, але й технологічний рівень виробничих процесів, можливість відновлення (модернізації) устаткування, кваліфікований рівень персоналу, ступінь гнучкості виробничих процесів, тобто всіх дій відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Основними альтернативними стратегіями виробництва є

такі:

1) повне задоволення попиту – підприємство виробляє стільки продукції, скільки потребує ринок у певний період часу. Запаси на складах готової продукції є мінімальними, а витрати на виробництво продукції можуть бути досить великими через часті зміни обсягів випуску;

2) виробництво продукції з орієнтацією на середньостатистичний попит – запаси певних товарів можуть накопичуватися при раптовому зменшенні попиту, реальні потреби ринку задовольняються за рахунок цих нагромаджень;

3) виробництво з урахуванням реально існуючого мінімального попиту;

4) використання існуючого виробничого потенціалу – виробництво товарів на діючому виробництві; модернізація виробництва; технічне переозброєння виробництва; реконструкція виробництва;

5) створення нового виробництва;

6) зміни в технологічному процесі – нові методи виготовлення продукції, нові сировина та матеріали, ін.

Конкретизуються виробничі стратегії в операційних стратегіях. Своїм змістом виробничі стратегії спрямовані на управління виробничими процесами, забезпечення якості товарів і послуг, розвиток виробничих потужностей, досягнення лідерства за витратами (таблиця 8.1).

Успішне здійснення виробничих стратегій є важливою передумовою реалізації загальних конкурентних стратегій підприємства.

Таблиця 8.1 – Характеристики стратегії і тактики виробництва

Спрямованість стратегії	Зміст тактики
<p>Виробничі процеси: поєднання вартості продажу з низькими витратами проектування матеріальних потоків за операціями підтримка розвитку спеціального та унікального за ефективністю обладнання комбінування масового, серійного та дрібного виробництва інвестування за критеріями отримання прибутку</p>	<p>Розроблення виробничих графіків: гнучкі графіки роботи графіки Гантта диспетчеризація постачання точно в строк Управління запасами: мінімізація вкладення у запаси використання ЛТ-методів мінімізації впровадження циклічної розрахунково-фізичної інвентаризації замість річної</p>
<p>Забезпечення якості: якість як основа конкурентоспроможності досягнення якості завдяки менеджменту, а не засобам контролю впровадження моніторингу якості; розробка систем управління якістю</p>	<p>Тактика забезпечення якості: якість є основою у відносинах з постачальниками збалансованість якості і ціни впровадження міжнародних стандартів і систем оцінювання якості взаємодія із споживачами</p>
<p>Розвиток виробничих потужностей: інвестування за ринковими критеріями первинність технології, а не техніки орієнтація на «гнучкість» виробництва</p>	<p>Використання виробничих потужностей: організація групових робочих місць розроблення виробничих графіків гнучке використання виробничих потужностей завантаження вільних виробничих потужностей «зовнішніми» замовленнями</p>
<p>Лідерство за витратами: орієнтація на збереження ресурсів оптимізація витрат мінімізація витрат на проектування і технологічну підготовку виробництва для виготовлення нової продукції</p>	<p>Зниження собівартості: зменшення матеріаломісткості використання ефекту масштабу використання кривої досвіду збалансоване зниження витрат і диференціація продукції</p>

8.4 Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок (НДПКР)

Кожне підприємство, що дбає про свою конкурентоспроможність, має стратегію наукових досліджень, адже розроблення, вдосконалення, модифікація продукту не можуть відбуватися без певного обґрунтування. Їх основою є результати маркетингових досліджень, що фіксують вимоги споживачів до товару.

Однак остаточної форми продукт набуває внаслідок реалізації досліджень і розробок, тобто на стадії конструкторсько-технологічної підготовки виробництва.

Стратегія НДПКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів, технологічних проривів протягом періоду, на який її розробляють. При створенні нового продукту з'ясовують взаємозв'язок його життєвих циклів, попиту на нього і технології його виробництва, оскільки вони впливають на життєвий цикл підприємства.

На ефективних підприємствах технологія, що використовується, максимально забезпечує виготовлення конкурентоспроможних виробів. У такому разі головним орієнтиром стратегії НДПКР є створення виробів на основі їх удосконалення. Отже, технологія є рушійною силою розвитку підприємства. Як тільки вона перестає виконувати цю роль, підприємство повинно переходити до іншого технологічного способу виробництва, щоб не продукувати застарілі товари і не втрачати конкурентоспроможності.

Таким чином, стратегія НДПКР передбачає розроблення і сприяння впровадженню ідей або про новий продукт (послугу), або про модернізацію існуючого продукту.

Стратегія НДПКР буває *двох груп*:

- а) інноваційна (розроблення цілком нової продукції);
- б) імітаційна (імітація існуючих товарів).

Слід зазначити, що НДПКР забезпечують розроблення і впровадження інновацій різних типів. Залежно від поведінки менеджерів М. Фрідман відокремлює традиційну, опортуністичну, імітаційну, оборонну, наступальну стратегії інновацій (таблиця 8.2).

На сучасному етапі великого значення набувають такі суттєві характеристики нових технологій та інновацій, як екологічність, аварійнобезпечність, енерго- і ресурсоекономність,

інформаційна місткість тощо. При цьому кожне підприємство вирішує, використовувати йому послуги науково-дослідних організацій, створювати власну підсистему НДПКР чи поєднувати обидва підходи. Власні дослідження та розроблення традиційно здійснюють на науково-виробничих об'єднаннях, де, як правило, наявний високий науково-технічний потенціал.

Таблиця 8.2 – Класифікація інноваційних стратегій (за М. Фрідманом)

Тип стратегії	Основний зміст стратегії	Можливі результати
Традиційна	Підвищення якості продуктів на існуючій технологічній базі	Поступове техніко-технологічне, а потім і економічне відставання
Опортуністична	Орієнтація на продукт — лідер ринку, що не потребує високих витрат на НДПКР	Можливий виграш за рахунок монопольної присутності на ринку. Помилки в оцінюванні власних адаптаційних можливостей і ринку породжують ризик втратити ці переваги
Імітаційна	Закупівлі ліцензій з мінімальними витратами на власні НДПКР	Успіх можливий за високої спеціальної кваліфікації і постійної підтримки досягнутого рівня. В іншому разі неминуча втрата монопольних переваг
Оборонна	Намагання не відставати від інших без претензій на домінування	Використовують на невеликих підприємствах, які нерідко залежать від великих
Наступальна	Прагнення бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного процесу, кваліфікованих кадрів, широких можливостей до розподілу ризику та інших конкурентних переваг	Переваги (як і ризики «агресивної ініціативи») можуть бути спричинені будь-яким маневром

8.5 Фінансова стратегія

Фінансова стратегія формується, коли маркетингова та

виробнича стратегії в цілому вже визначені.

Це пов'язано з тим, що ринок капіталу практично завжди є доступним для тих підприємств, які мають привабливі ідеї відносно виробництва і просування того або іншого товару.

Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Найважливіші завдання *фінансової стратегії* такі:

а) балансування, встановлення розумних співвідношень між коротко- та довгостроковими ефектами використання фінансових ресурсів;

б) зростання вартості власного внутрішнього капіталу;

в) забезпечення високих темпів зростання доходів;

г) оптимізація співвідношень власного і позикового капіталу;

д) вдосконалення структури капіталу підприємства;

е) бюджетування;

ж) проведення оптимальної дивідендної політики та ін.

Особливого значення слід надавати рішенням про доцільну для підприємства структуру капіталу. Це стосується співвідношення між основним та оборотним, власним та залученим капіталом.

Підприємство повинно підтримувати певний баланс між заборгованістю та власним капіталом. Наявність боргів (кредитів) може підвищити ризик підприємства, насторожити інвесторів відносно здатності підприємства розплатитися із кредиторами. Використовуючи кредити, підприємство одержує більш високі доходи доти, поки віддача від позичених коштів перевищує відсоток, яким необхідно оплатити отримані кошти.

З погляду співвідношення власного та позикового капіталу, розрізняють такі *стратегії фінансування*:

1) консервативна (для фінансування діяльності підприємство використовує лише власні кошти);

2) помірна (для фінансування діяльності підприємство використовує переважно власні кошти);

3) агресивна (для фінансування діяльності підприємство використовує переважно запозичені кошти);

4) суперагресивна (для фінансування діяльності

підприємство використовує лише запозичені кошти).

8.6 Стратегія управління персоналом

Стратегія управління персоналом (персонал-стратегія) полягає у визначенні системи добору, відбору, розвитку кадрів; планування, організації, контролю діяльності підприємства загалом і його підрозділів. Стратегічні цілі персонал-стратегії передбачають вибір концепції персоналізації, персоніфікації стратегічного менеджменту підприємства; визначення місця і ролі підсистеми управління персоналом як частини загальної системи управління; формування кадрової стратегії, політики, «кар'єрних стратегій» з урахуванням особливостей трудового потенціалу підприємства; створення системи підготовки фахівців відповідно до специфіки діяльності і напрямків розвитку підприємства; управління персоналом як поєднання принципів стратегічної і поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу, комплексного розв'язання проблем оплати та дисципліни праці, її захисту, безпеки та гігієни тощо; формування ефективних комунікацій, заснованих на позитивних відносинах усередині і за межами підприємства; дотримання чинного законодавства щодо регулювання трудових відносин; розроблення планів і програм розвитку персоналу підприємства.

До *типових стратегій управління персоналом* відносять:

1) стратегію добору і навчання (добір і навчання персоналу; переміщення співробітників відповідно до загальних і функціональних стратегій; організація безперервного навчання; організація роботи аналітичних центрів добору і розвитку персоналу та ін.);

2) стратегію винагороди і мотивації (формування корпоративних цінностей, оцінки персонального внеску в загальні результати; система участі у прибутках; упровадження нематеріальних важелів мотивації та ін.);

3) стратегію формування трудових відносин (участь персоналу в управлінні; відносини із профспілками; адаптація до системи державного регулювання трудових відносин та ін.);

4) стратегію управління персоналом (план добору, найму,

навчання, перекваліфікації, стимулювання працівників відповідно до потреб, зумовлених організаційними змінами).

Кожне підприємство має орієнтири діяльності, яких можна досягти лише зусиллями всього колективу. Формулюють їх як комплексні цілі, для досягнення яких розробляють комплексні стратегії — комплексні системи організаційно-технічних, технологічних, фінансових та інших заходів, спрямованих на досягнення комплексних цілей підприємства.

Такими можуть бути стратегії створення позитивного іміджу; підвищення якості продукції; підтримки конкурентних переваг; гарантування безпеки і збереження комерційної таємниці; підвищення продуктивності праці; економічного розвитку; соціального розвитку; вдосконалення загального управління (в т. ч. реструктуризація); охорони навколишнього середовища тощо.

Як правило, кожне підприємство має різні за типом і змістом «стратегічні набори», покликані забезпечити ефективне їх функціонування за різних умов. І саме завдяки комплексним стратегіям воно забезпечує стабільність свого функціонування за будь-яких умов.

Висновки до теми 8

Корпоративна та ділова стратегії повинні опиратися на функціональні стратегії. Функціональні стратегії належать до управління поточною основною діяльністю підрозділів.

Функціональна стратегія, підтримуючи корпоративну, ділову стратегії, підпорядковує функціональні системи підприємства (виробництво, фінанси, персонал тощо) досягненню загальних цілей. У її межах зосереджуються ресурси, що забезпечують реалізацію головних стратегій. За більшістю ознак її роль є забезпечувальною, та аж ніяк не другорядною.

Відповідальність за формування функціональної стратегії лежить на керівниках відділів.

Для підприємства, що бореться за успіх у конкурентному середовищі, маркетингова стратегія має найвищий пріоритет, оскільки вона покликана забезпечити обґрунтування цілей і завдань на кожному окремому ринку (сегменті ринку) і стосовно

кожного виробу з урахуванням особливостей конкуренції і попиту споживачів, тому вона розробляється першою.

Виробнича стратегія формується на основі продуктових стратегій і стосується прийняття рішень щодо придбання або організації нового виробництва; модернізації, реконструкції, технічного переобладнання діючих виробництв; удосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними; налагодження ефективного співвідношення між об'єктом і суб'єктом управління.

Стратегія НДПКР базується на науково-технічних прогнозах і формується з урахуванням можливих винаходів, технологічних проривів протягом періоду, на який її розробляють. При створенні нового продукту з'ясовують взаємозв'язок його життєвих циклів, попиту на нього і технології його виробництва, оскільки вони впливають на життєвий цикл підприємства.

Фінансова стратегія формується, коли маркетингова та виробнича стратегії в цілому вже визначені. Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових потреб і фінансових результатів, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку.

Стратегія управління персоналом (персонал-стратегія) полягає у визначенні системи добору, відбору, розвитку кадрів; планування, організації, контролю діяльності підприємства загалом і його підрозділів.

Питання для самоконтролю до теми 8

1 Що являє собою «функціональна стратегія»? У чому полягають її особливості?

2 Яка з функціональних стратегій є провідною і такою, що забезпечує ринкову спрямованість, для сучасного підприємства?

3 Що складає основу стратегії НДПКР?

- 4 Що розуміють під терміном «виробнича стратегія»?
- 5 Розкрийте зміст кадрової стратегії.
- 6 Що є основою для формування виробничої стратегії?
- 7 Охарактеризуйте фінансову стратегію

Список літератури

1 Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.

2 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Текст]: учеб. для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ,

1998. – 576 с.

3 Мізюк, М.Б. Основи стратегічного управління [Текст]: підручник / М.Б. Мізюк. – Львів: Магнолія 2006, 2009. – 544 с.

4 Любанова, Т.П. Стратегическое планирование на предприятии [Текст]: учеб. пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: Март, 2009. – 400 с.

5 Дикань, В.Л. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / В.Л. Дикань, Е.В. Шраменко, Н.В. Якименко. – Харьков: УкрГАЗТ, 2008. – 274 с.