

*О. П. Пащенко, к.е.н., доцент ЖДТУ*

## **РОЗДІЛ II**

### **СУЧАСНА ПАРАДИГМА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ**

#### **2.1. Теоретичні аспекти стратегічного управління розвитком підприємства**

В умовах жорсткої конкурентної боротьби, нестабільності зовнішнього середовища, важливим є збереження та нарощення потенціалу підприємства, виробництво продукції відповідної якості, задоволення потреб споживачів, забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку. Це більшою мірою можливе завдяки ефективному стратегічному управлінню розвитком підприємства, яке включає наступні ключові категорії: стратегія, стратегічне управління, розвиток підприємства, управління розвитком, стратегічний розвиток підприємства, стратегічне управління розвитком підприємства тощо.

Теоретичне дослідження та практичне впровадження стратегічного управління розпочалося на межі 60-70х рр. ХХ ст. Наразі, цей напрямок у теорії та практиці управління невинно розвивається, дослідження в цій галузі проводяться в усьому світі [3, 14, 18, 20, 22, 24, 25, 26]. Зарубіжний досвід стратегічного управління підприємством представлений напрацюваннями, рекомендаціями, висновками та моделями наступних шкіл: школа дизайну (формування стратегії як процесу осмислення); школа планування (формування стратегії як формальний процес); школа позиціонування (формування стратегії як аналітичний процес); школа підприємництва (формування стратегії як процес передбачення); когнітивна школа (формування стратегії як ментальний процес); школа навчання (формування стратегії як процес, що розвивається); школа влади (формування стратегії як процес ведення переговорів); школа культури (формування стратегії як колективний процес); школа зовнішнього середовища (формування стратегії як реактивний процес); школа конфігурації (формування стратегії як процес трансформації) [13; 12, с.13; 27].

У сучасній літературі науковці відокремлюють дві основні концепції стратегії – філософську та організаційно-управлінську. Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії

для підприємства. Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація. З філософської точки зору стратегія – це:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу [19].

Стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно, як найважливіший елемент самовизначення підприємства чи організації. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу [23]. Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності на підприємстві.

На даний час не існує загальноприйнятого та узгодженого визначення терміна «стратегія». На думку Г. Мінцберга: стратегія – це напрямок, вектор або курс майбутніх дій; модель, тобто певна послідовність дій у часі [12, с. 20]; за А. Томпсоном «...стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану...» [21, с. 42].

На нашу думку, узагальненням викладеного вище є наступне визначення: «стратегія – це довготерміновий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Для розроблення стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу; ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру» [8].

У зарубіжній та вітчизняній літературі широко висвітлено базисні (еталонні) стратегії розвитку підприємства, які ґрунтуються на чотирьох підходах до зростання і пов'язані зі зміною існуючого стану

на бажаний одного чи кількох з п'яти елементів: ринку, продукту, технології, галузі, положення фірми всередині галузі.

Характеристику базових стратегій розвитку представлено в табл. 1  
Таблиця 1

Характеристика базових стратегій розвитку

Назва стратегій	Ринок	Продукт	Технології	Положення фірми всередині галузі	Шляхи розвитку
1	2	3	4	5	6
<i>I група. Стратегії концентрованого зростання</i>					
Посилення позицій на ринку	Освоєний	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей покращення свого положення на ринку. Можлива горизонтальна інтеграція
Розвитку ринку	Новий	Освоєний	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових ринків
Розвитку продукту	Освоєний	Новий	Існуючий стан	Існуючий стан	Пошук нових можливостей
<i>II група. Стратегії інтегрованого зростання</i>					
Зворотної вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з постачальниками
Прямої вертикальної інтеграції	Існуючий стан	Існуючий стан	Існуючий стан	Нове	Інтеграція з торговельними посередниками
<i>III група. Стратегії диверсифікованого зростання</i>					
Центрованої диверсифікації	Освоєний	Новий	Освоєна	Існуючий стан	Пошук нових можливостей, зокрема використання спеціалізованої системи розподілу
Горизонтальної диверсифікації	Освоєний	Новий, орієнтований на споживача основного продукту	Нова	Існуючий стан	Виробництво нового продукту з використанням нових технологій, виходячи з наявних можливостей

## Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
Конгломерати вної диверсифікації	Новий	Новий	Нова	Існуючий стан	Використання нових технологій для виробництва нового продукту з метою реалізації на новому ринку
<i>IV група. Стратегії скорочення</i>					
Ліквідації	Граничний випадок стратегії скорочення, коли неможливо продовжувати подальше виробництво				
“Збирання врожаю”	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Скорочення затрат і повний розпродаж майна в період скорочення виробництва
Скорочення	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Змінюється	Закриття або продаж окремих підрозділів
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Освоєна	Існуючий стан	Зниження затрат, підвищення продуктивності, припинення виробництва неприбуткових товарів та закриття неприбуткових потужностей

Джерело: удосконалено автором за [8].

Існує значна кількість конструктивних підходів до визначення поняття «стратегічне управління», сформованих зарубіжними та вітчизняними науковцями (табл. 2).

Таблиця 2

## Основні визначення поняття «стратегічне управління»

№ з/п	Автор	Трактування дефініції
1	2	3
1.	Д. Шендел К. Хатген	Стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку організації (фірми) з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в намаганнях досягнути бажаного стану взаємодій з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам.

## Продовження табл. 2.

1	2	3
2.	Дж. Хіттенсом	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням.
3.	Д. Глейдель С. Хаттен	Стратегічне управління – процес визначення та встановлення взаємозв'язків організації з навколишнім середовищем, що полягає в досягненні вибраних цілей і бажаного стану взаємовідносин з ним шляхом розподілу ресурсів, що дає можливість організації та її підрозділам діяти ефективно та результативно.
4.	Г.Джонсон К.Склуз	Стратегічне управління – це аналіз поточної діяльності фірми в конкурентному середовищі; розробка, оцінка та вибір альтернатив, реалізація вибраної стратегії.
5.	Томпсон А. А., Стрікленд А. Дж.	Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.
6.	Василенко В. О.	Стратегічне управління можна визначити як таке керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі.
7.	Шершньова З. Є.	Стратегічне управління – це реалізація 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.
8.	Василенко В. О., Ткаченко Т. І.	Стратегічне управління – це не тільки сукупність концепцій, підходів і методів, це складна система, що являє собою динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і реалізацію розроблених планів організації, що полягає в повторюваному циклі розв'язання п'яти основних завдань (етапів).
9.	Віханський О. С.	Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організаціям виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей.

*Продовження табл. 2.*

1	2	3
10.	Мартиненко М. М., Ігнатєва І. А.	Стратегічне управління з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів прийняття управлінських рішень щодо формування мети та визначення цілей організації. Вибору стратегій її діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій.

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 21; 23].

Узагальнюючи наведені визначення, під стратегічним управлінням матимемо на увазі динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління.

Отже, метою стратегічного управління є побудова динамічної системи, яка б дала змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розробку і виконання системи планів, забезпечуючи при цьому довгострокові конкурентні переваги підприємства на ринку.

Стратегічне управління підприємством являє собою концепцію, якій притаманні наступні характерні особливості:

1) базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства (зокрема на системному та ситуаційному аналізі, цільовому та інноваційному підходах до управління тощо); підприємство при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;

2) орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Завдяки цьому вдається створювати адекватні наявним умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища;

3) концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дають змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

4) допомагає прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів,

встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу;

5) передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо);

б) створює передумови для створення такої системи управління, яка дає змогу функціонувати організації у стратегічному режимі, що, у свою чергу, забезпечує її існування в довгостроковій перспективі тощо [168].

В сучасних умовах господарювання концепція стратегічного управління підприємством повинна здійснюватись відповідно до наступних принципів: принцип рефлексії, принцип самоорганізації, принцип обмеженої раціональності, принцип самовизначення, принцип диверсифікації, принцип резервування ресурсів, принцип безупинної адаптації [15, с. 120].

Принцип рефлексії полягає в тому, що ефективність стратегічних рішень визначається не тільки ступенем оцінки об'єктивних чинників, але і тим, як враховуються інтереси суб'єктів з їхніми рефлексіями. Останні відбивають розуміння того, як сприймають цінності, інтереси особи, що приймають рішення (ОПР), інші виконавці з даної системи. Крім того, необхідно враховувати інтереси суб'єктів зовнішнього (стосовно системи) середовища при прийнятті рішень. Застосування цього принципу дозволяє окреслити коло методів моделювання, що можуть бути використані при стратегічному управлінні підприємством.

Принцип самоорганізації передбачає те, що підприємство, як система, може функціонувати не тільки зменшуючи небажані відхилення, а й збільшуючи бажані відхилення при існуванні позитивного зворотного зв'язку. Система, що використовує принцип самоорганізації, знаходить у флуктуаціях зовнішнього середовища корисні для себе стимули і посилює їх у контурах з позитивним зворотним зв'язком. Самопосилення веде до виникнення нових негативних зв'язків, що стабілізують систему, тобто відбуваються структурні зміни, які ведуть до нового рівня розвитку або до коливань. Система самоорганізується, якщо про її елементи можна стверджувати, що вони самі приймають рішення. У результаті між елементами виникають деякі відносно стійкі об'єднання, що дають їм певні переваги.

Принцип обмеженої раціональності. Основний дестабілізуючий вплив на сформовану парадигму прийняття рішень в економічних

системах робить ідея про обмежену спроможність ОПР переробляти інформацію, а отже, обмеженість в реалізації принципу повної раціональності. Крім того, при прийнятті стратегічних рішень ОПР має справу з дуже специфічною інформацією, яка за визначенням не може бути повністю достовірною і достатньою. З іншого боку, сам факт прийняття «раціонального» рішення не є гарантією його виконання елементами системи.

**Принцип самовизначення.** Промислове підприємство є відкритою системою, оскільки його функціонування неможливо без взаємодії із зовнішнім середовищем. Співвідношення активності прямого й непрямого впливу різне. Якщо вплив системи на середовище незначний, то говорять про домінування середовища над системою. Високоорганізаційні адаптивні системи мають таку здатність змінювати зовнішнє середовище, щоб зміна власної поведінки системи не була необхідною. Вони здатні адаптувати зовнішні умови для досягнення власних цілей. Ці системи реалізують принцип самовизначення, який полягає в тому, що система сама по собі не тільки визначає своє положення в зовнішньому світі (зовнішньому середовищі), але й оцінює свій вплив на це середовище, тобто є активним її елементом. Протилежним даному є принцип пасивізму, коли система відмовляється впливати на зовнішній світ.

**Принцип диверсифікації** припускає, з одного боку, одночасний розвиток різноманітних видів засобів виробництва, а з іншого – концентрацію різноманітних видів діяльності. Його сутність полягає не тільки в диверсифікації виробництва, у поєднанні різноманітних галузей і видів матеріального виробництва в одному підприємстві, але й у включенні в нього сфер і видів діяльності невиробничої сфери, зокрема фінансової, сфери послуг тощо. Цей принцип у своїй матеріальній реалізації спрямований як на залучення в оборот незв'язаних ресурсів підприємства, так і може сприяти ефективному перерозподілу ресурсів між різнорентабельними видами діяльності, найбільш повному використанню виробничого потенціалу, зайнятості населення.

**Принцип резервування ресурсів.** Для забезпечення гнучкості виробництва як інструмента стратегічного управління, крім всього іншого, необхідний резерв виробничої потужності і резерв кваліфікованої робочої сили. Для використання диверсифікації видів діяльності як інструменти стратегічного управління необхідні: резерв матеріальних ресурсів у вигляді будинків і споруд; резерв фінансових ресурсів у вигляді вільних коштів; резерв трудових ресурсів у вигляді робітників необхідної кваліфікації. Таким чином, резервування



ресурсів є одним з головних принципів, що визначають інструменти і методи стратегічного управління підприємством.

Принцип безупинної адаптації. Цей принцип впливає з динамічного характеру усталеності, тобто усталеність реалізується через нестійкість, а в подоланні нестійкості реалізується усталеність. Таким чином, існує деяка точка рівноваги, в якій необхідно підтримувати стан системи, для чого використовується управління в реальному масштабі часу.

Особливості системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії ряду певних чинників, а саме: галузевої належності; розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характеристик виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня розвитку організаційно-управлінського потенціалу; рівня кваліфікації персоналу; рівня інформаційного забезпечення підприємства тощо.

Стратегічне управління, безумовно, є процесом безперервним та динамічним і не може бути універсальним для будь-якої ситуації. Крім цього, існують певні обмеження щодо використання стратегічного управління на підприємстві (табл. 3).

Таблиця 3

Обмеження щодо використання стратегічного управління на підприємстві та шляхи його подолання

№ з/п	Обмеження	Шляхи подолання
1	2	3
1.	Відсутність системного підходу до формування стратегічного управління на підприємстві	Впровадження системи подвійного управління: стратегічного рівня та децентралізованих підрозділів. Застосування стратегічного контролю та контролінгу. Використання стимулів щодо освоєння стратегічного управління. Формування стратегічної поведінки
2.	Конкуренція і поточних видів діяльності з перевагою останніх	Розробка системи стратегічних планів, у тому числі стратегічних бюджетів. «Захист» стратегічної діяльності за допомогою низки планово-організаційних і соціально-економічних заходів
3.	Відсутність надійної стратегічної інформації для управління підприємством	Формування (зміцнення) аналітичних служб підприємства. Побудова систем стратегічного моніторингу та контролінгу: зовнішнього середовища; внутрішнього середовища
4.	Брак у персоналу навичок стратегічного управління	Спеціальна підготовка кадрів управління, особливо вищого рівня, для всебічного забезпечення функціонування організації у стратегічному режимі. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу щодо прийняття стратегічних рішень, а також їх застосування та аналізу наслідків

Продовження табл. 3

1	2	3
5.	Опір змінам у вигляді «ліквідації загроз» ОСУ, розподілу влади, прав, обов'язків та відповідальності, способу мислення та звичних ритуалів, що існують на підприємстві	Створення структури, що здатна змінюватись. Спільне прийняття стратегічних рішень. Управління опором. Формування стратегічного мислення та поведінки

Джерело: [23, с. 26].

Стратегічне управління є важливим фактором успішного виживання в складній конкурентній боротьбі, тим не менше на практиці постійно можна спостерігати в діяльності підприємств відсутність стратегічності, а саме: не враховується вплив факторів зовнішнього середовища; не проводиться стратегічний аналіз, безпосередньо аналіз бізнес-середовища, можливостей та загроз підприємства на ринку; не здійснюється оцінка рівня розвитку підприємства.

Розвиток є однією з важливих категорій методологічного базису стратегічного розвитку підприємства. Дослідженню цього поняття присвячено багато робіт авторів у найрізноманітніших галузях знань. В даний час не існує єдиного підходу до його розуміння.

Расвєнева О. В. під розвитком підприємства розуміє унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування. Подібне трактування поняття «розвиток» дозволило зробити низку важливих теоретичних припущень [17, с. 108]:

1. Розвиток окремо взятої соціально-економічної системи (СЕС) будь-якого рівня ієрархії, зокрема підприємства, це процес динамічної зміни глобальних цілей системи, що зумовлюють життєдіяльність СЕС протягом досить тривалого історичного періоду. У зв'язку з цим, у рамках управління розвитком підприємства доцільно говорити тільки про стратегічний його контур.

2. Визначення глобальної мети розвитку є результатом діагностики внутрішніх граничних можливостей підприємства, конкурентного зовнішнього національного і світового оточення, а також існуючої парадигми розвитку споріднених (порівнянних за будь-якою ознакою) підприємств. Правильний вибір глобальної мети визначає успішність

існування системи, оскільки вона стоїть на чолі цільової піраміди підприємства, формуючи цілі його функціонування.

3. Цілі функціонування підприємства необхідно розглядати як основний інструмент контуру регулювання управління розвитком системи. За допомогою своєчасного коригування цілей функціонування підтримується атрактор розвитку підприємства, що обґрунтований вибором визначеної глобальної мети його розвитку. У рамках системи управління розвитком підприємства цілі функціонування можуть мати стратегічний, тактичний та оперативний характер і виступають інструментами блоку економічного управління.

4. Пріоритетні вектори функціонування підприємства можуть мати висхідну, спадну чи нейтральну (стагнаційну) спрямованість, що є, з одного боку, результатом сукупного впливу різноманітних факторів життєдіяльності підприємства, з іншого – джерелом протиріч як основи управління його розвитком.

5. Процеси розвитку СЕС і процеси її функціонування припускають виникнення нових дисипативних структур. Підприємство розглядається як дисипативна структура, оскільки воно має дуальну природу: з одного боку, виступає як система, що споживає ресурси, з іншого – як система, що створює ресурси. Таким чином, підтримується обмін речовиною, енергією й інформацією між зовнішнім оточенням і підприємством.

На думку Гапоненко А. Л., Пакрухіна А. П. «розвиток – рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення» [5, с.11].

Узагальнюючи проведені дослідження, можна виділити наступні підходи до визначення поняття «розвиток» [9, с.128]:

– розвиток розглядається як сукупність змін, кількісних, і якісних, які мають на меті зростання, призводять до підвищення науково-технічного рівня, якості управління, економічної та соціальної ефективності діяльності підприємства;

– розвиток – це виділена у складі підприємства система, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, у яких розв'язуються задачі стратегічного й тактичного управління й запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком;

– базуючись на моделі життєвого циклу організації, розвиток підприємства розглядається як життєвий цикл, який передбачає проходження ряду часових етапів і має такі стадії розвитку організації:

народження, дитинство, отроцтво, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення;

– розвиток розглядається у контексті гнучкості підприємства.

На нашу думку, розвиток підприємства – це сукупність процесів реалізації кількісних та якісних змін.

Основними джерелами розвитку відкритих систем є: внутрішні протиріччя, які викликаються і локалізуються процесами самоорганізації системи; флуктуації зовнішнього середовища, які викликаються різноманітними змінами оточення підприємства і локалізуються механізмами негативного зворотного зв'язку.

При дослідженні розвитку підприємства, потрібно розрізнати класи, типи, форми та види розвитку.

Існують наступні класи розвитку підприємства: прогресивний, регресивний, стагнаційний. Прогресивний розвиток – зміна якості системи від нижчого до вищого, чи менш зробленого до більш зробленого. Регресивна зміна системи припускає зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик [17]. Стагнаційний розвиток – слабка сприйнятливність підприємства до конструктивних та деструктивних впливів, результатом якої є руйнування та ліквідація підприємства.

Відповідно до класів розвитку розрізняють два його типи, а саме: еволюційний розвиток, що характеризується поступовими кількісними та якісними змінами, та революційний розвиток – нестабільний, стрибкоподібний перехід від одного стану підприємства до іншого.

Науковці виділяють декілька форм розвитку підприємства, зокрема, екстенсивний та інтенсивний розвиток. Екстенсивний розвиток підприємства представляє собою нарощення виробництва за рахунок простого кількісного розширення його факторів, тобто збільшення числа працівників без підвищення кваліфікації, споживання матеріальних ресурсів без поліпшення ефективності їх використання, за рахунок зростання капіталовкладень без удосконалення технологій. Інтенсивний шлях розвитку – це зростання виробництва за рахунок більш раціонального використання його факторів, тобто впровадження нових технологій, поліпшення його організації (нова структура господарських зв'язків, управління та кооперації і т.д.), удосконалення використання основних, оборотних фондів, прискорення їх оборотності, амортизації, підвищення кваліфікації робочої сили та вдосконалення наукової організації праці.

Забродська Л.Д. розрізняє три форми розвитку: ринковий розвиток, що відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури; організаційний розвиток, відображає процес розвитку

індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо; діловий розвиток – це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу [7, с. 42].

Основними видами розвитку підприємств є наступні: 1) конвергенційний (адаптивний), що включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов його діяльності, що змінюються; 2) дивергенційний (слабкоадаптивний) розвиток є складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку, характеризується неможливістю керівництва здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідної ресурсної підтримки і потенціалу розвитку; 3) синхронізований розвиток зумовлений наявністю загального динамічного циклу розвитку підприємства; 4) десинхронізований розвиток є антиподом синхронізованого розвитку і характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності підприємства і зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства [17, с. 199].

Дунська А. Р. виділяє такі види розвитку підприємства як: 1) технічний (науково-технічний) розвиток – спрямований на вдосконалення якості продукції, технології, послуг за рахунок впровадження техніко-технологічних нововведень; 2) ринковий розвиток – полягає в розширенні сфери споживачів, збільшенні частки ринку тощо; 3) організаційний розвиток – зорієнтований на розвиток окремого працівника, групи, вдосконалення системи та процесів управління тощо. Кожен з цих аспектів розвитку має інноваційний характер, тому можна стверджувати, що базовим елементом процесу розвитку підприємства є нововведення. Технічний розвиток базується на техніко-технологічних нововведеннях, ринковий та організаційний види розвитку в свою чергу базуються на організаційно-управлінських нововведеннях [6].

На нашу думку, в основі визначення видів розвитку Дунською А. Р. лежать складові потенціалу підприємства, а саме: виробничого, маркетингового, організаційно-управлінського, трудового, інноваційного. Ми погоджуємось з запропонованим розподілом і вважаємо за потрібне враховувати не лише вищезазначені складові потенціалу підприємства, а ще й фінансовий, майновий потенціал.

Крім цього, виділяють поняття «сталий розвиток підприємства», «керований розвиток підприємства», «організаційний розвиток». Так, під сталим розвитком підприємства Погорелов Ю. С. пропонує розуміти обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього

середовища та такий, що характеризується збільшенням його потенціалу. Керований розвиток підприємства – виділена в складі підприємства система, в якій об'єднані процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури управління на основі зворотніх зв'язків, де вирішуються завдання стратегічного й тактичного управління, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком.

Реалізацією керованого розвитку є управління розвитком.

Управління розвитком – це процес або підтримки підприємства в плановому атракторі розвитку, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку підприємства для досягнення мегаціль існування системи – формування адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоздатності і забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної чи світової економіки.

Необхідність управління розвитком підприємства виникає у таких випадках:

- корінна зміна обраної тенденції розвитку підприємства (напряму вектора розвитку), що супроводжується несподіваним переходом в інший атрактор розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінилися;

- відхилення від орієнтирів розвитку підприємства (комплекс індикаторів) у рамках існуючого атрактора розвитку. Необхідні дії: перегляд мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства;

- корінна зміна вектора спадного розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації (кардинальна зміна основного вектора розвитку). Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розробка механізму управління кризами [17, с. 213].

Механізм управління розвитком підприємства є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і представляє собою сукупність:

– засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;

– організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління.

Верба В. А. виділяє такі основні функції управління розвитком підприємства [2]: 1) прогнозування (планування) – визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів; 2) організація і координування – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів; 3) стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій; 4) моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, коригування планів, шляхів і засобів їх реалізації. Циклічність такого процесу має забезпечувати спадковість змін, що необхідні для утримання підприємством стійких конкурентних переваг та досягнення неповторності і довгострокової прибутковості як ключових індикаторів успішного розвитку підприємства у просторі і часі.

В контексті викладеного вище підходу щодо трактування сутності розвитку системи та змістовного наповнення процесу управління ним, об'єктом управління розвитком підприємства слід визнати потенціал підприємства. Суб'єктом управління розвитком виступає переважно керівництво підприємства та його структурних підрозділів.

Система управління розвитком підприємства наведена на рисунку 1.

У рамках процесу управління розвитком підприємства виконуються дві комплексні задачі: усунення диспропорцій, що виникають у відхиленнях від запланованої поведінки підприємства в просторі і часі; створення диспропорцій (протиріч) як джерел подальшого поступального розвитку підприємства. Одним з основних видів розвитку підприємства є стратегічний розвиток.



Рис. 1. Система управління розвитком підприємства

Джерело: удосконалено автором за [10, с. 231].

Стратегічний розвиток підприємства – складне, багатопланове й багатоаспектне явище. При побудові механізмів стратегічного розвитку може бути використаний весь арсенал економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку. Окремі складові стратегічного розвитку подані на рисунку 2.

Стратегічний розвиток підприємства найбільшою мірою відповідає наповненню стратегії розвитку, оскільки дозволяє отримати уявлення про



те, як підприємство може забезпечити досягнення накреслених стратегічних цілей, є основним елементом стратегічного управління розвитком.

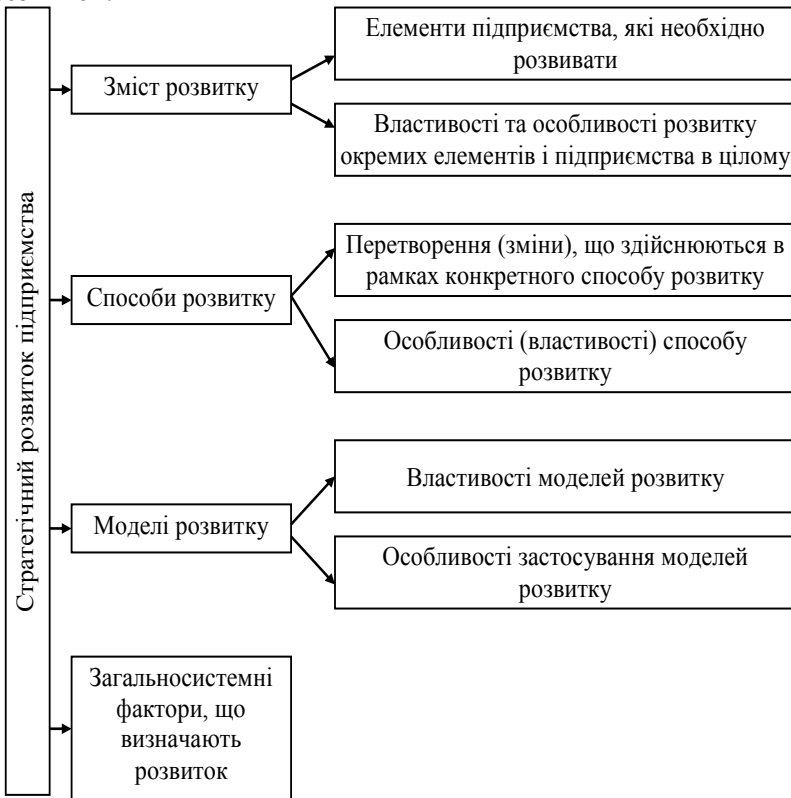


Рис. 2. Схема структурно-логічного аналізу категорії «стратегічний розвиток підприємства»

Джерело: [15, с. 57].

На нашу думку, стратегічне управління розвитком підприємства – це динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління їхнім розвитком тощо.

Зміст стратегічного управління розвитком підприємства полягає у створенні необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення протиріч, які виникають як у внутрішньому середовищі підприємства, так і внаслідок його взаємодії з зовнішнім середовищем, передбачає проходження ряду етапів.

Процес стратегічного управління розвитком підприємства зображений на рисунку 3.



Рис. 3. Процес стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором.

Для того, щоб досягти бажаного результату, здійснюючи стратегічне управління розвитком підприємства, потрібно дотримуватись відповідних принципів. Проведені дослідження дозволили узагальнити принципи стратегічного управління розвитком:

- принцип наявності підсистеми відтворення та вдосконалювання системи, що розвивається, в складі підприємства. Стратегія розвитку враховує характер умов зовнішнього середовища, взаємодіючи з яким вона створює і споживає продукти;
- принцип існування функціонального зв'язку між обсягами

ресурсів, які витрачаються на внутрішній розвиток і на виконання зовнішніх функцій (реалізація продукції та послуг споживачам); між швидкістю відтворення ресурсів; між інтенсивністю їх використання й результатами функціонування підприємства. Система управління стратегічним розвитком підприємства повинна відповідати виробничій системі підприємства. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства стратегічний розвиток має носити прогресивний характер;

– принцип альтернативності структур. Прояв процесу стратегічного розвитку підприємства характеризується не тільки актуальними властивостями та структурою, а й великою кількістю альтернативних структур, що не виявляють себе в даний момент;

– принцип врахування інформаційних характеристик, що відображає як кількісний, так і якісний (семантичний і прагматичний) аспекти інформації про принципи розвитку [16, с.50].

Дослідження елементів методологічного базису стратегічного управління розвитком підприємства дозволило узагальнити його модель (рис. 4).

Основою запропонованої моделі є ґрунтовний аналіз діяльності підприємства, а саме: потенціалу підприємства в розрізі його складових, стратегічний аналіз. Обов'язковим є врахування факторів зовнішнього середовища, вплив якого на діяльність підприємства є мінливим та нестабільним. Важливе значення має вибір та оцінка індикаторів розвитку підприємства. Їх прогнозування дозволить обґрунтовано підійти до вибору стратегії розвитку підприємства. Сукупність стратегій розвитку підприємства формує «стратегічний набір», тобто систему стратегій різного типу, які відображають специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його конкурентоспроможності на ринку. На наше переконання, в «стратегічний набір» підприємства входять: по-перше, стратегії, які стосуються основних підсистем бізнесу; по-друге, стратегії спеціалізованих видів діяльності; по-третє, сукупність методів управління змінами.

На етапі планування реалізації стратегії необхідним є здійснення планування стратегії з використанням стратегічних карт, розробка бізнес-програм діяльності підприємства та оперативне планування – з метою взаємозв'язку стратегії розвитку підприємства та його виробничої діяльності. Альтернативні методи вибору стратегій представлені в таблиці 4.

Доволі складним етапом реалізації стратегії є управління стратегічними змінами на підприємстві, а саме: впровадження

кількісних та якісних змін, подолання опору змін, вибір форми реалізації змін, методу управління змінами відповідно до стратегії розвитку.

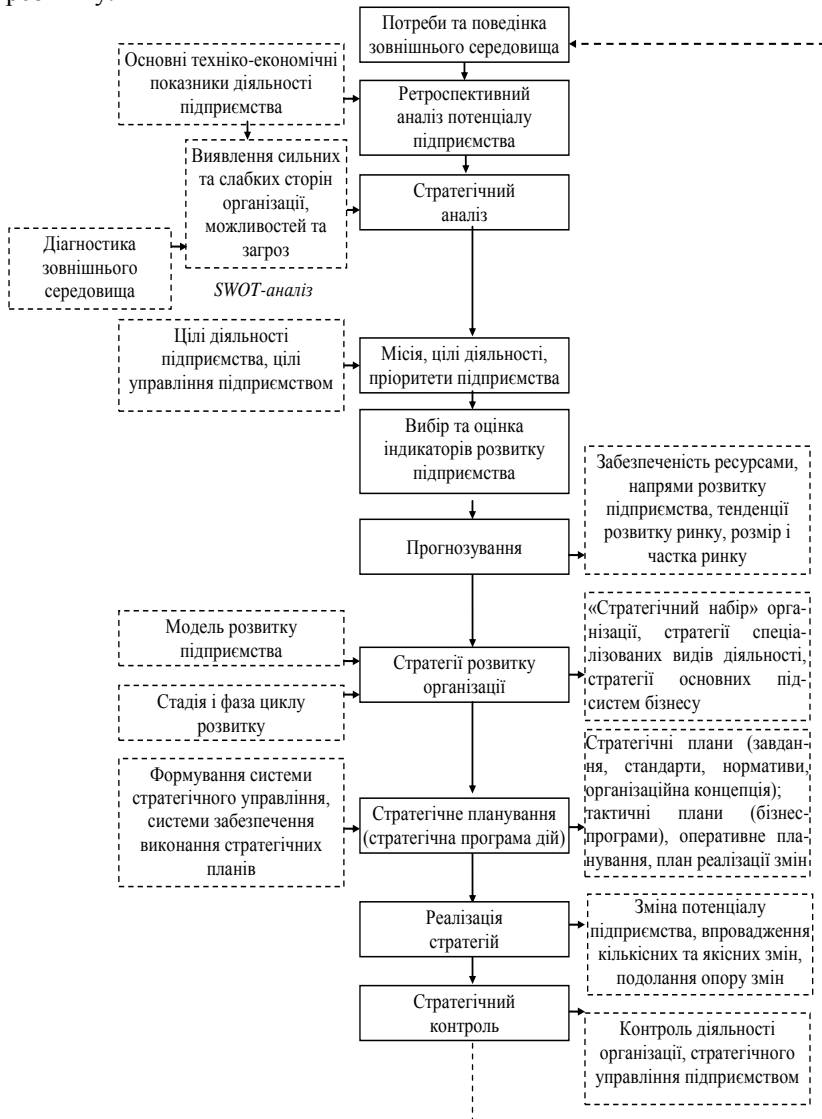


Рис. 4. Модель стратегічного управління розвитком підприємства  
Джерело: узагальнено автором за результатами досліджень.

Використання стратегічного контролю передбачає проведення моніторингу нових проблем, аналіз короткострокових результатів, корегування стратегії розвитку відповідно до змін у бізнес-середовищі, зміни стратегічної карти.

Таблиця 4

## Порівняльна таблиця альтернативних методів вибору стратегій

№ з/п	Назва	Групи факторів вибору стратегії	Мета	Стратегія
1	2	3	4	5
1.	ЗСП-модель Мейсела Автор: Лоренц Мейсел (1992р.)	1 – фінанси 2 – клієнти 3 – внутрішні бізнес-процеси 4 – людські ресурси	Спрямована на оцінку інновацій, навчання та освіти, розвитку продукції та послуг, компетентності та корпоративної культури	Інноваційна кадрова стратегія
2.	Піраміда ефективності Автори: К. МакНейр Р.Ланч, К.Кросс (1990р.)	1 – департаменти 2 – оперативні системи бізнесу 3 – відділи	Зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками; визначення зовнішньої та внутрішньої ефективності підприємства	Стратегія розширення ринку
3.	Модель ЕРМ Автори: Кристофер Адамс, Пітер Робертс (1993р.)	1 – обслуговування клієнтів і ринків 2 – удосконалювання внутрішніх процесів 3 – управління змінами й стратегією 4 – власність і свобода дій	Забезпечення впровадження стратегії компанії; формування корпоративної культури, в якій постійно відбуваються зміни (модернізації)	Стратегія розвитку кадрів
4.	Система управління на основі показника EVA (Economic Value Added) Автор: Стюарт Штерн (1990р.)	4М: 1 – вимірювання (Measurement) 2 – система управління (Management system) 3 – мотивація (Motivation) 4 – стиль мислення (Mindset)	Дозволяє моделювати, відслідковувати, проводити й оцінювати прийняті рішення в єдиному ключі: додавання вартості до інвестицій акціонерів; збільшення вартості компанії.	Стратегія розвитку товару

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5
5.	Метод управління й мотивації персоналу «Management by Objectives» Автор: Пітер Друкер (1954)	SMART 1 – S- специфічні для організації, підрозділу, співробітника; 2 – M – вимірні (підррахунок продуктивності); 3 – A – досяжні, реалістичні; 4 – R – орієнтовані на результат, не на зусилля; 5 – T певні в часі	Встановлення на початку періоду (місяць, квартал); Для організації, підрозділів, відділів та працівників чітких задач, від яких буде залежати преміювальна частина заробітної плати співробітників	Стратегія підвищення продуктивності праці
6.	Метод Six Sigma шість сигм Автор: Білл Сміт, інженер компанії «Motorola», доктор Мікель Харрі, засновник дослідницького інституту (1983р.)	6 сигм (6 рівнів якості без дефектності продукції) допускає 3, 4 дефекту на мільйон можливих виробів якість 6 сигм становить – 99,9997% якість 14 сигм відповідає випуску продукції без дефектів тільки в 30,854%	Збільшення досягнень незалежно від конкретного типу обслуговування, товару, ринкового сектору; зміна культури бізнесу й створення інфраструктури, необхідної для одержання й підтримки більш високої продуктивності, рентабельності й ступеня задоволення споживачів	Стратегія глибокого проникнення на ринок
7.	Метод S5 Автор: Каору Ісікава (1960р.)	S5: 1 – сортування – відділення 2 – раціональне розташування 3 – прибирання 4 – стандартизація 5 - удосконалювання	Акцентує більше уваги на рядових працівників і зміни їх відношення до своєї діяльності	Стратегія розвитку кадрів
8.	Lean manufacturing (lean production) Ощадливе виробництво (розроблений на Toyota	1 – командна робота 2 – інтенсивний відкритий обмін інформацією 3 – ефективне використання ресурсів та виключення втрат 4 – безперервне вдосконалення	Збільшити продуктивність і темпи випуску продукції, у два рази скоротити виробничі площі, у два рази зменшити запаси – практично без фінансових витрат	Стратегія глибокого проникнення на ринок

Продовження табл. 4

1	2	3	4	5
9.	Метод систем менеджменту якості (СМЯ) – TQM (Total Quality Management) Автор: Едвардс Демінг	1 – орієнтація на споживача 2 – лідерство керівника 3 – залучення працівника 4 – процес ний підхід 5 – системний підхід до менеджменту 6 – взаємовигідні відносини з постачальниками 7 – прийняття рішень, які ґрунтуються на фактах 8 – постійне покращення	Концепція розвитку для японських корпорацій; відновлення всіх галузей економіки Японії після Другої світової війни; задоволення очікування споживачів; підвищення якості продукції	Стратегія сервісної диференціації
10.	TPS (Total Performance Scorecard) - універсальна система показників	1 – збалансована система показників 2 – тотальна якість 3 – управління результативністю 4 – управління компетенціями	Спрямування на максимальний розвиток особистості всіх співробітників компанії й оптимальне використання їх можливостей для досягнення найвищих показників	Інноваційна кадрова стратегія

Джерело: [11].

На нашу думку, система реалізації стратегії включає: – приведення підприємства у відповідність до стратегії розвитку, що потребує узгодження дій усіх бізнес-одиниць; управління змінами в контексті обраної стратегії розвитку підприємства; моніторинг реалізації стратегії; внесення відповідних корегувань у стратегію розвитку.

Таким чином, запропонована модель дозволить врахувати максимально можливі чинники, що здійснюють вплив на процес розробки та реалізації стратегії, зменшити ризики.

#### Список використаної літератури:

1. Василенко В. О. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 396с.
2. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування / В. А. Верба // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія,

право): Наук. ж.-л. /– Вип. 1-2 /– К.: Книжкове вид-во НАУ, 2009. – С. 404–411

3. Веснин В. Р. Стратегическое управление: [учебник] / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 328с.

4. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. – М.: Гардарики, 2003. – 296с.

5. Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: [учеб. для вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организаций»] / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – 2-е изд., стер. – М.: Издательство ОМЕГА, 2006. – 464с.

6. Дунська А. Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства [Електронний ресурс] / А. Р. Дунська : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. [«Инвестиционные приоритеты эпохи глобализации: влияние на национальную экономику и отдельный бизнес»], (7-8 окт. 2010 г.). – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/20101008/5\\_dunaska.htm](http://www.confcontact.com/20101008/5_dunaska.htm)

7. Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: [навч. посібник для студ. екон. спец.] / Л. Д. Забродська. – Харків: Консул, 2004. – 208с.

8. Калиніченко Ю. Стратегічний розвиток підприємства: теоретичні та практичні аспекти / Ю. Калиніченко // Галицький ек. вісник. – 2010.– №4(29). – С. 106-115.

9. Ков'ях Т. В. Ідентифікація категорії “розвиток” у сучасній економічній системі [Електронний ресурс] / Т. В. Ков'ях // – Режим доступу:

[http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vdnuet/econ/2010\\_4/Kovyah.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2010_4/Kovyah.pdf)

10. Косцик Р. С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація [Електронний ресурс] / Р. С. Косцик // – Режим доступу:

[www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2010...-/10.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2010...-/10.pdf)

11. Мельник Ю. М. Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Ю. М. Мельник, О. С. Савченко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №1. – С. 192-203. – Режим доступу: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi-2011\\_1\\_192\\_203.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi-2011_1_192_203.pdf)

12. Минцберг Г. Г., Школы стратегий / Г. Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмрел; пер. с англ. под ред. Ю. М. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336с.

13. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг; пер. з англ. Катерина Сисоева. – К.: Вид-во Олексія Капусти, 2008. – 412с.



14. Міщенко А. П. Стратегічне управління: [навч. посіб.]. / А. П. Міщенко. – К.: ЦНЛ, 2004. – 336с.
15. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: [навч. посіб.]/ В. С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 620с.
16. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : [навч. посіб.] / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Харків: ХДЕУ, 2002.– 640с.
17. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: [монографія] / О. В. Раєвнева. –Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496с.
18. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка підприємства і організація виробництва» /О.В. Ревенко. – Харків, 2006. – 20с.
19. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс]/ О. М. Скібіцький // Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312с. – Режим доступу: [http://ipk-dszu.kiev.ua/files/biblioteka/Strateg\\_menedgment-Skibitskiy.pdf](http://ipk-dszu.kiev.ua/files/biblioteka/Strateg_menedgment-Skibitskiy.pdf)
20. Сокирник І. В. Управління реалізацією стратегії сучасної організації / І. В. Сокирник // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – 2010. –№4. – Т. 2 – С. 112–118.
21. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – [пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой] – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.
22. Шегда А. В. Менеджмент: [підручник] / А .В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 687с.
23. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : [підручник] / З.Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб. і доп.] – К. : КНЕУ, 2004. – 699с.
24. Шульга Г. О. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. О. Шульга. – Харків, 2001. – 19с.
25. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. – М. А. :MIT Press, 1962
26. Drucker P. F. The Practice of Management, Harper Business / P. F. Drucker. – New York : NY, 1993 – P. 132.
27. Mintsberg H. The rise and fall of strategic planning. N.Y. the free press, 1994

## 2.1. Потенціал підприємства в системі стратегічного управління розвитком

В умовах жорстко регламентованої системи управління з високим рівнем централізації та бюрократичної організаційної структури була дієвою система довгострокового планування. Проте із посиленням динамічності та невизначеності зовнішнього середовища стратегічне управління та планування витіснили довгострокове планування. Основою стратегічного управління є збалансування внутрішніх можливостей підприємства та зовнішнього середовища з метою виживання в умовах посилення конкуренції на ринку. Тому в умовах нестабільного зовнішнього середовища, одним із важливих завдань керівництва стає формування та оцінка поточних та перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу. Проблема управління потенціалом підприємства в сучасній економічній науці займає значне місце як в теоретичних дослідженнях, так і в практичній діяльності менеджерів підприємства. Однак з практичної точки зору, недослідженими залишились питання побудови ефективно функціонуючої системи стратегічного управління розвитком підприємства на основі його потенціалу.

Практично всі визначення поняття «потенціал підприємства» тією чи іншою мірою спираються на ресурси підприємства, з одного боку, та досягнення з їх допомогою поставлених цілей, з іншого.

Основний зміст поняття «потенціал підприємства» полягає в інтегральному відображенні (оцінці) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.

Проведені дослідження показали, що коло визначень економічного потенціалу підприємства дуже широке. У розвитку сучасних уявлень про потенціал науковці виділяють три напрями. Представники першого (Чернишов Д., Белова С., Фігурнов Є. та інші) стверджують, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів. Друга група авторів уявляє потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва. Учені третього напрямку розглядають потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання. Потенціал, на їхню думку, – це цілісне уявлення про єдність структури і функції об'єкта, вияв їх взаємозв'язку [20, с.6].

При трактуванні суті потенціалу в основному до уваги береться сукупність ресурсів, якими володіє підприємство. Ігнатенко Н. Т. та Руденко В. П. запропонували класифікацію ознак поняття “потенціал”, загальнозживаного у вітчизняній науковій літературі: у 42 % випадків змістовне значення терміна “потенціал” асоціюється із сукупністю природних умов і ресурсів, можливостей, запасів, засобів, цінностей; у 18 % – з потужністю виробництва (галузей народного господарства), фондів, ресурсів країни, регіону; у 16 % – з ресурсною, економічною, природною, регіональною характеристикою; у 8 % – з можливістю виробничих сил досягти певного ефекту [20, с. 9].

На нашу думку, потенціал – це здатність підприємства мобілізувати свої ресурси та компетенції у ході здійснення своєї діяльності з метою досягнення стратегічних цілей, реалізації обраної стратегії та забезпечення відповідного рівня розвитку.

Процес формування потенціалу підприємства є одним з напрямів його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їх взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства. Модель потенціалу підприємства відображена на рис. 1.

Отже, модель потенціалу підприємства складається з наступних елементів:

1) кількість та якість ресурсів підприємства (виробничий та майновий потенціал), а саме: кількість зайнятих працівників, основні виробничі і невиробничі засоби або матеріальні запаси, фінансові та нематеріальні ресурси – патенти, ліцензії, інформація, технологія тощо;

2) освітні, кваліфікаційні характеристики персоналу підприємства та його здатність створювати, реалізовувати певний вид продукції чи послуг (трудоий потенціал);

3) маркетинговий потенціал, тобто систематичні дослідження ринку, споживачів, конкурентів; виробництво продукції високої якості з метою задоволення потреб споживачів; підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку; застосування в практичній діяльності підприємства сучасних інструментів; ознайомлення споживачів з продукцією чи послугами; розробка та підтримання фірмового стилю та іміджу підприємства на ринку;

4) фінансовий потенціал – забезпечення відповідного рівня фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності підприємства;

5) інформаційний потенціал, тобто можливість підприємства генерувати, трансформувати та використовувати інформаційні

ресурси;

6) інноваційний потенціал, тобто використання сучасних форм і методів організації та управління господарськими процесами; оновлення техніко-технологічної бази виробництва;

7) організаційно-управлінський потенціал.

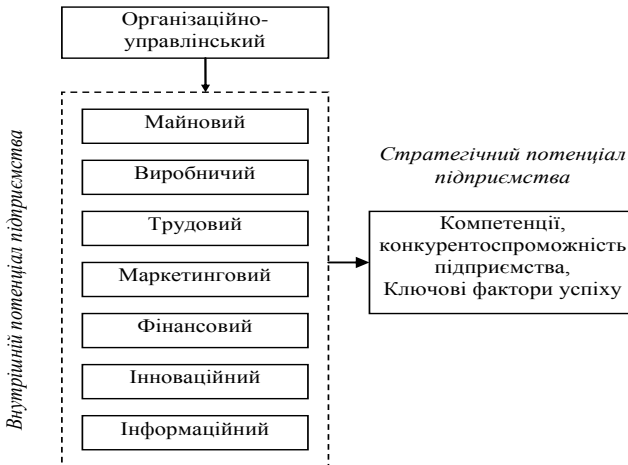


Рис. 1. Модель потенціалу підприємства

Джерело: узагальнено автором за результатами дослідження.

Управління потенціалом розглядається як процес, що охоплює: стратегії розвитку підприємств; систему підприємницьких можливостей; тип поведінки підприємств; типологію потенціалу; механізми управління потенціалом; алгоритми формування потенціалу; технологію управління потенціалом; правила формування потенціалу підприємства та системи управління ним [18].

Методологічною основою формування результативної системи управління потенціалом є правила створення такої системи (табл. 1).

Таблиця 1

Основні правила формування системи управління потенціалом підприємства

Правила формування потенціалу підприємства	Правила формування системи управління потенціалом
1. Альтернативність потенційних можливостей.	1. Стратегічна цільова спрямованість управління потенціалом підприємств як основа забезпечення його системної цілісності.

Продовження табл. 1

1	2
2. Динамічний характер потенційних можливостей.	2. Головна концептуальна основа системи управління потенціалом – формування можливостей та управління ними.
3. Динамічна збалансованість потенціалу підприємств.	3. Первинність стратегій, стратегічних цілей і вторинність можливостей.
4. Динамічна зміна структурних елементів потенціалу як розвиваючої системи.	4. Стратегічний ефект – основний критерій оцінки результативної системи управління потенціалом підприємств.
5. Динамічна відповідальність потенціалу темпам і напрямку розвитку підприємств.	5. Системно-комплексний підхід до формування управління потенціалу підприємств.
6. Синергійний ефект в динамічно збалансованій системі потенціалу підприємницьких структур.	6. Забезпечення динамічної конкурентоспроможності потенціалу підприємств.
7. Упереджувальний розвиток потенціалу підприємств по відношенню до стратегічних системних змін в організаціях	7. Система управління потенціалу підприємства повинна розвиватися на принципах попереджувальної адаптивної дії по відношенню до стратегічних змін у зовнішньому середовищі.

Джерело: [17].

В системі управління потенціалом підприємств, важливим процесом є обґрунтування стратегій розвитку потенційних можливостей. Дослідженнями фактично сформованого виробничого потенціалу встановлено, що останній в більшості підприємств не є адекватним їх цільовим програмам і можливим стратегіям розвитку [7].

Етапи оцінки результативності системи управління потенціалом підприємств наведено на рис. 2.

Потенціал підприємства виступає основою його довготривалого розвитку, оскільки забезпечує трансформацію властивості до розвитку в процес розвитку. Роль потенціалу підприємства у формуванні характеристик його розвитку наведена у таблиці 2.

Досліджуючи проблеми стратегічного управління розвитком підприємства, необхідно звернути увагу на управління стратегічним потенціалом підприємства, який є сукупністю обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства по досягненню глобальних й стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища.

Стратегічний потенціал підприємства – широка категорія, що розкриває не тільки граничні обсяги виробництва тієї чи іншої продукції при найбільш повному використанні матеріальних ресурсів і робочої сили.

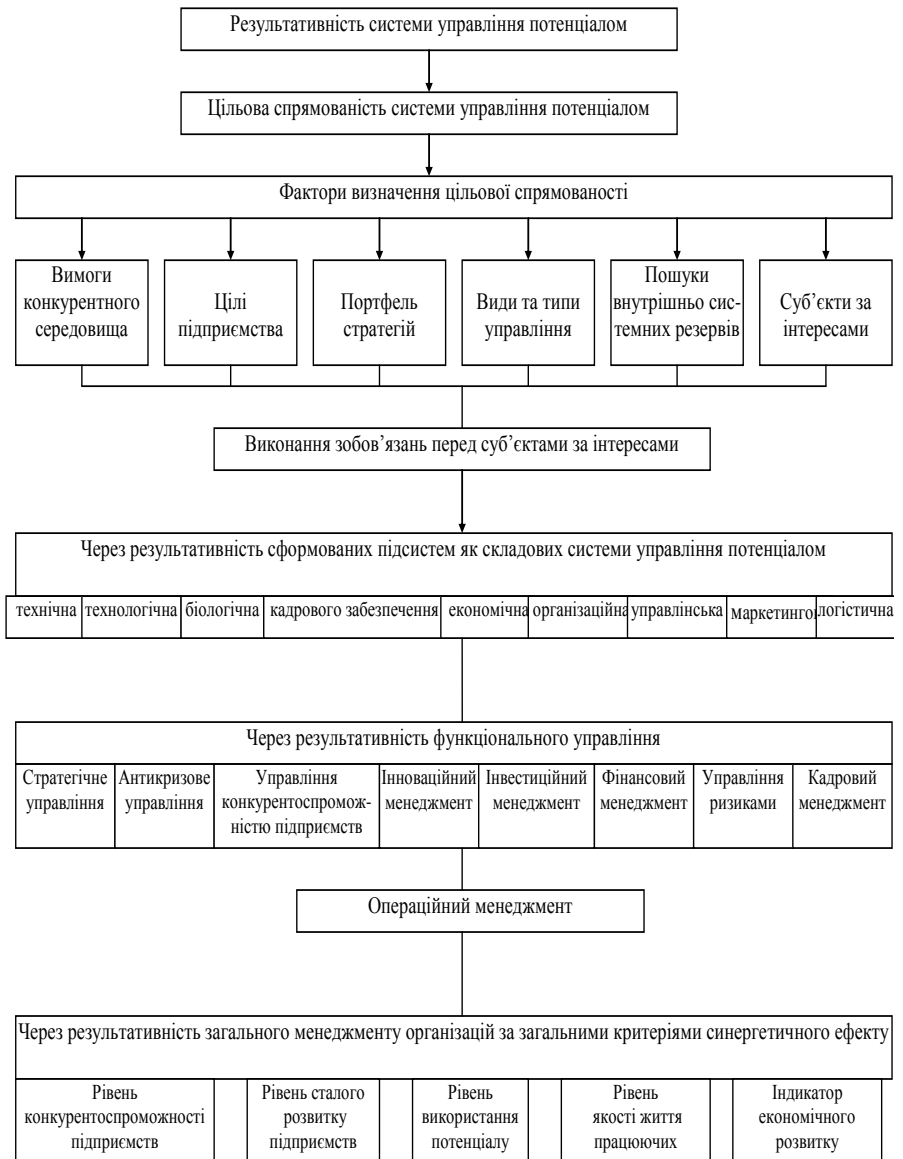


Рис. 2. Етапи оцінки результативності системи управління потенціалом підприємств

Джерело: [16].

Це – і здатність підприємства аналізувати ситуацію, що знаходиться в зовнішній середовищі, і здатність оцінювати кон'юнктуру на товарних ринках і ринках факторів виробництва. Нарешті, це здатність підприємства адаптуватися до умов зовнішнього середовища, що змінюються, за рахунок постійного спостереження за зміною потреб і попиту на товари і послуги, висуванням і реалізацією конкурентоспроможних ідей.

Таблиця 2

Роль потенціалу підприємства у формуванні характеристик його розвитку

Характеристика розвитку підприємства	Роль потенціалу підприємства у формуванні характеристик його розвитку
Кількісні та якісні зміни	Збільшення потенціалу підприємства передбачає кількісні та якісні зміни в його структурі та окремих можливостях (виробничо-фінансових, інтелектуальних та трудових). Потенціал у вигляді сукупності можливостей виступає ресурсною базою та полем для проведення змін.
Поліпшення	Збільшення потенціалу підприємства є однією з умов поліпшення його стану у майбутньому. Наявний потенціал є передумовою поліпшення стану підприємства за рахунок нарощування можливостей або більш якісного їх використання.
Довготривалість	Потенціал підприємства збільшується протягом певного тривалого проміжку часу, але наявність потенціалу сприяє розвиткові підприємства не миттєво або моментно, а у довгостроковому періоді.
Процесний характер	Нарощення потенціалу підприємства представлено сукупністю процесів, за допомогою яких збільшуються ресурси та можливості підприємства.
Сукупність процесів	
Збільшення потенціалу підприємства	Збільшення потенціалу підприємства рекурсивно сприяє розвитку підприємства.
Адаптація до зовнішнього середовища; здатність протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища; підвищення життєздатності підприємства	Збільшення потенціалу підприємства, нарощення його ресурсів і можливостей, сприяє збільшенню запасу міцності й можливостям протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища, що позитивно впливає на абсолютну та відносну життєздатність підприємства, у тому числі за рахунок можливості більш повної адаптації підсистем підприємства до змін у зовнішньому середовищі.
Внутрішня інтеграція підприємства	Нарощення потенціалу підприємства веде до ускладнення внутрішніх зв'язків і сприяє не просто накопиченню ресурсів та можливостей підприємства, але і їхній структуризації відповідно до певних критеріїв, що веде до внутрішньої інтеграції.

Джерело: [4].

До основних факторів, що впливають на стратегічний потенціал підприємства, належать: склад та сучасний стан системи наявних ресурсів; ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства; спроможність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість підприємства проти впливу зовнішнього середовища та його внутрішня гнучкість (адаптованість); організаційні та управлінські процеси на підприємстві, які спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію усіх видів діяльності; конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їх ресурси [5].

Формування стратегічного потенціалу підприємства залежить не тільки від його потенційних можливостей, а й від умов реалізації стратегічних напрямів розвитку, від вирішення проблеми багатоканальності їх ресурсного забезпечення. У межах сучасної парадигми стратегічний потенціал підприємства може бути визначений як підґрунтя створення й розвитку стійких конкурентних переваг підприємства на основі формування унікальних комбінацій ресурсів і відмітних компетенцій, стратегічної гнучкості управління з метою виробництва успішних продуктів і технологій [5].

Проведені дослідження дозволили узагальнити сукупність елементів стратегічного управління розвитком підприємства (рис. 3).

Одним із важливих елементів управління стратегічним потенціалом підприємства є розробка системи індикаторів для стратегічного управління розвитком підприємства. На нашу думку, індикатор стратегічного управління розвитком підприємства – це певний позитивний результат діяльності щодо досягнення поставленої чи реалізації обраної стратегії.

Зазначені вище індикатори безпосередньо впливають на рівень розвитку підприємства. Зв'язок між елементами стратегічного управління розвитком підприємства представлений на рис. 4.

В умовах сьогодення важливою є оцінка ефективності діяльності та розвитку підприємства в розрізі складових потенціалу, оскільки їх вимір є необхідним для прийняття управлінських рішень щодо стратегії розвитку, забезпечення відповідного рівня стабільності та інтенсивності розвитку. Як показує практика, близько 50% підприємств будують системи оцінки ефективності, базуючись винятково на фінансових показниках. Але, якщо компанія хоче не тільки вижити, але й досягти успіху в інформаційну епоху, то її системи оцінки й управління повинні будуватися, виходячи зі стратегічних завдань і можливостей [22].



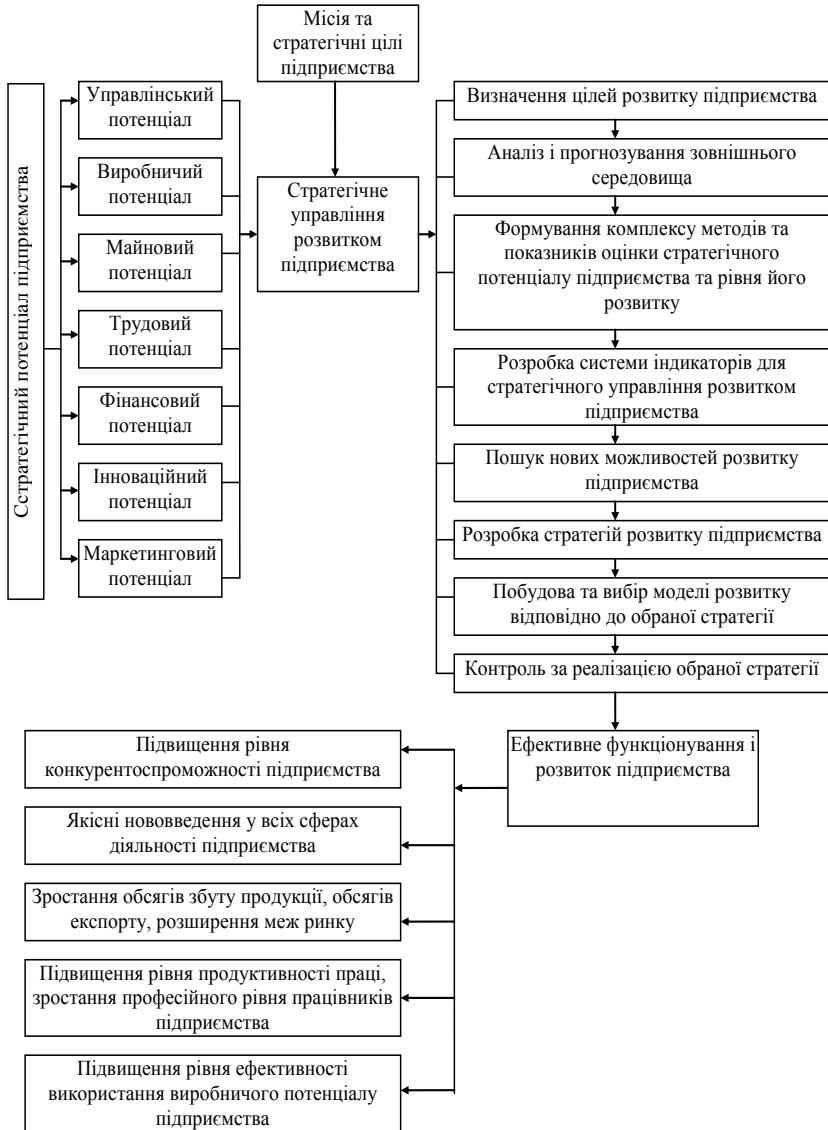


Рис. 3. Система стратегічного управління розвитком підприємства  
Джерело: узагальнено автором за результатами досліджень [2, с.32].



Рис. 4. Зв'язок між елементами стратегічного управління розвитком підприємства

Джерело: розроблено автором.

Науковцями розроблено багато систем показників, які застосовуються при оцінці ефективності діяльності підприємства з метою своєчасного реагування на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, коригування обраної стратегії розвитку. Існують різні зарубіжні системи показників, що використовуються в плануванні діяльності підприємств, узагальнені Тарасюк Г.М. [19, с.247]. Але існує безліч перешкод на шляху їх використання та запровадження у діяльність підприємств. Однією з проблем є обґрунтування показників, що включатимуться в оціночну систему, а також їх розрахунок, оскільки в багатьох випадках інформаційна база є обмеженою.

Останнім часом значна увага приділяється факторам нефінансового характеру: нематеріальні активи, сучасні технології, рівень підготовки та кваліфікації провідних фахівців тощо.

Пропонуємо при проведенні оцінки розвитку підприємства та визначення стратегії розвитку використовувати збалансовану систему показників. Основні елементи системи збалансованих показників відображені на рис. 5.

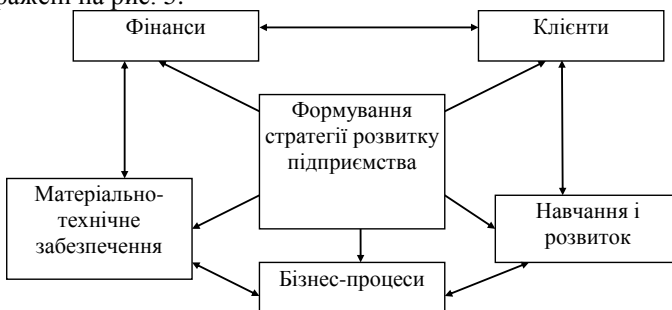


Рис. 5. Система збалансованих показників підприємства

Джерело: [6].

Збалансована система показників – це система стратегічного управління організацією на основі вимірювання і оцінки її ефективності за допомогою набору показників, які підібрані таким чином, щоб врахувати всі істотні (з точки зору стратегії) аспекти її діяльності (фінансові, виробничі, маркетингові) [8].

Збалансована система показників базується на наступних принципах: причинно-наслідковий зв'язок всіх показників; зв'язок результативних показників, які компанія має можливість виміряти після завершення певного періоду, і попередніх показників, які можна виміряти миттєво; зв'язок всіх показників з фінансовими показниками діяльності [1].

На нашу думку, формування системи причинно-наслідкових зв'язків між усіма групами показників є основою прийняття управлінських рішень та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Принципи реалізації стратегії розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників представлені на рисунку 6.

Збалансована система передбачає використання показників у таких напрямках [1]:

- фінансовий напрям, що розглядає ефективність діяльності підприємства з погляду віддачі на вкладений капітал;
- оцінка корисності товарів та послуг компаній з погляду кінцевих споживачів;
- внутрішня операційна ефективність, що оцінює ефективність внутрішньої організації бізнес-процесів;

інновації й навчання, тобто здатність організації до сприйняття нових ідей, її гнучкість, орієнтація на постійні поліпшення.

Погоджуємось з думкою Карцевої В. В., яка зазначає, що запропоновані Р. Капланом та Д. Нортеном перспективи, які входять до складу збалансованої системи показників, не є незмінними і можуть доповнюватись підприємством з урахуванням особливостей діяльності та економічної ситуації, в якій вони функціонують [6]. Крім цього, пропонує включити до складу збалансованої системи показників матеріально-технічне забезпечення, що, на її думку, сприятиме формуванню сучасної інформаційної та організаційної системи з метою забезпечення відповідності стратегічних цілей, показників, завдань та факторів діючої стратегії управління. Формування ефективної стратегії діяльності підприємств споживчої кооперації не можливо без врахування забезпеченості необоротними активами, включення перспективи матеріально-технічного забезпечення в систему збалансованих показників є необхідним.



Рис. 6. Принципи реалізації стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників

Джерело:[13].

Основною метою збалансованої системи показників є забезпечення кількісної та якісної узгодженості між різними показниками, що допомагають цілісно визначити успішність діяльності підприємства. ЗСП є загальною моделлю функціонування бізнесу як системи, що дозволяє: розробити стратегію розвитку

організації; донести розроблену стратегію до кожного рівня компанії; адаптувати або трансформувати під неї систему організації бізнесу; спроектувати стратегічні цілі; забезпечити систему контролю досягнення стратегічних цілей. ЗСП може застосовуватись для управління будь-якою сферою діяльності, але її формат та наповненість будуть визначатись індивідуально. Переваги впровадження збалансованої системи показників наведені в таблиці 3.

Таблиця 3

### Переваги збалансованої системи показників

№ з/п	Напрямки діяльності, процеси, суб'єкти	Переваги
1	2	3
1.	Процес стратегічного управління	удосконалення системи внутрішньої та зовнішньої звітності; створення точного реагування на зміни ситуації; узгодження цілей та сприяння їх досягненню; усунення домінування фінансових показників; розширення стратегічних зворотних зв'язків та інформованості
2.	Процес планування	прискорення та спрощення процесу планування; впровадження наскрізного процесу планування, що поєднує стратегічні та оперативні аспекти
3.	Мислення співробітників	інтенсифікація провесо-орієнтованого мислення; покращення та заохочення процесу стратегічного навчання; покращення процесу реалізації стратегії через досягнення єдиного її розуміння; перехід до багатовимірного розгляду мислення та дій
4.	Формування стратегії	покращення загального розуміння стратегії; переведення стратегії на операційний рівень; широке розповсюдження стратегії на кожному рівні та між рівнями прийняття рішень
5.	Діяльність працівників	спрямування ініціативи та стимулювання співробітників до прийняття вірних рішень; узгодження стратегії з цілями персоналу; ідентифікація та узгодження стратегічних ініціатив

Джерело: [9].

Проте, науковці виділяють певні причини перешкод у запровадженні ЗСП, а саме: технічна складність та тривалий період реалізації; жорстка локалізованість та координація функцій щодо управління ЗСП; відсутність формалізованої стратегії розвитку підприємства; відсутність принципів побудови ЗСП залежно від кон'юнктурного середовища організації, що призводить до виникнення ризиків в управлінні.

Як зазначалося вище, між показниками, що виступають індикаторами розвитку підприємства, існує причинно-наслідковий

зв'язок, тобто зміна одного показника передбачає зміну іншого. Проілюструємо зазначені зв'язки на рисунку 7. Система показників в рамках ЗСП має охоплювати всі основні процеси, що формують стан і тенденції розвитку підприємства в умовах ринкової економіки, підвищити практичну значимість та цінність інформації для стратегічного управління розвитком на основі потенціалу підприємства.

Проте, варто відмітити, що не тільки вимірювання, але й ідентифікація змін, якими супроводжується розвиток компанії, надзвичайно складне та неоднозначне завдання, що пояснюється наступним [3, с.3]:

1) не існує чітких підходів до відокремлення кількісних змін від якісних (які є однією з ключових ознак розвитку), оскільки ці процеси є взаємодоповнюючими (щоб переконатись у цьому, достатньо пригадати один із законів діалектики – перехід кількісних змін у якісні);

2) в науковій літературі відсутній єдиний погляд на систему показників та критеріїв, яка дозволяє оцінювати рівень розвитку економічної системи, зокрема компанії, і навіть сама доречність розроблення такої системи залишається невизначеною;

3) виходячи з поліваріантності проявів розвитку та великого різноманіття економічних організацій (компаній, підприємств, фірм, їх об'єднань з врахуванням масштабів та бізнес-профілів діяльності), задля відстеження проявів та оцінювання результатів розвитку слід визнати важливим застосування якісних вимірювачів (індикаторів), спосіб відбору та склад яких є окремим науковим завданням для дослідників.

Розробку системи індикаторів розвитку підприємства необхідно проводити на основі збалансованої системи показників, але окрім чотирьох основних елементів підтримуємо пропозиції щодо включення складової «матеріально-технічне забезпечення» [22].

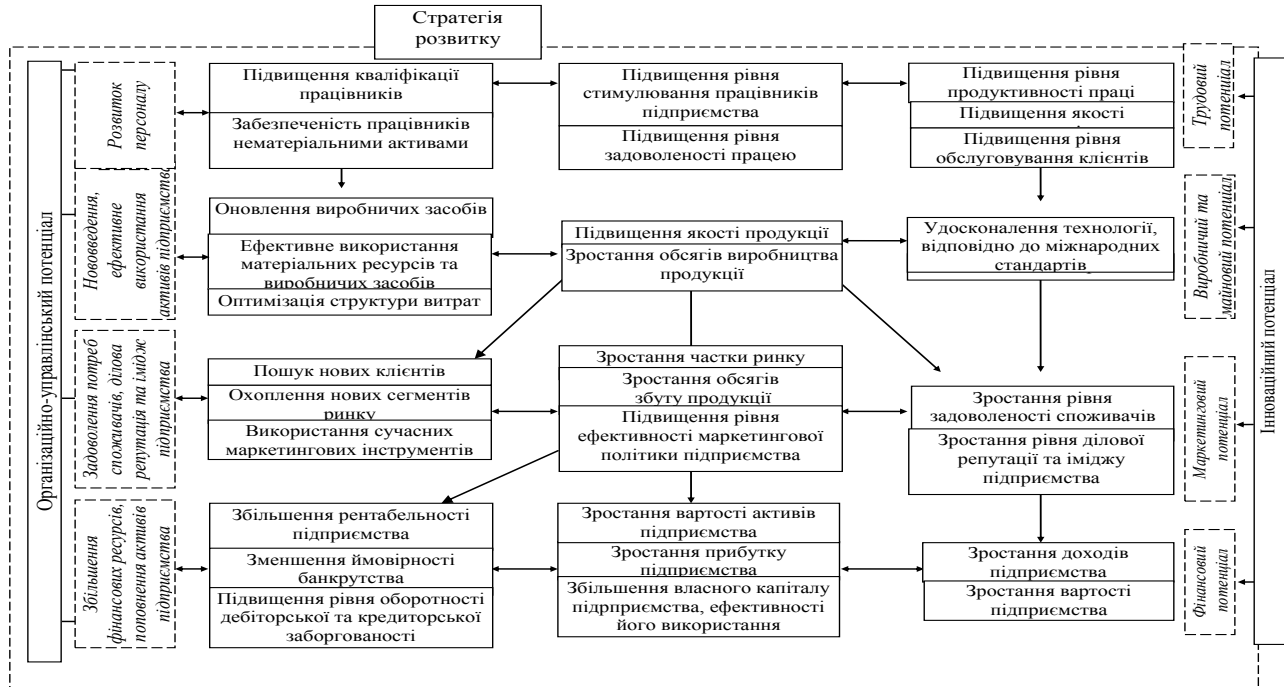


Рис. 7. Причинно-наслідкові зв'язки індикаторів розвитку підприємства в межах збалансованої системи показників (Джерело: узагальнено автором на основі проведених досліджень).

Верба В. А. наводить наступні вимірники розвитку компанії відповідно до характеру змін та стану системи (табл. 4).

Таблиця 4

## Вимірники розвитку компанії

Критерії розвитку		Індикатори розвитку	Показники розвитку
1		2	3
Характер змін (динамічна оцінка)	Закономірність змін (спадкові-випадкові)	Збалансованість змін в компанії та в середовищі її існування. Сталість розвитку компанії.	Економічні, соціальні, екологічні, інституціональні показники.
	Спрямованість змін (цілеспрямовані-хаотичні)	Відповідність впроваджуваних змін цілям компанії. Наявність та реалізація програм і проєктів розвитку компанії.	Показники ефективності виконання проєктів і програм розвитку.
	Якісність змін (якісні-кількісні)	Конкурентний статус компанії Ділова репутація компанії. Активність компанії в сфері продук-тових та управлінських інновацій.	Вартість компанії. Показники інвестиційної привабливості компанії. Ефективність нововведень.
	Прогресивність змін (прогресивні-регресивні)	Перехід на нову стадію життєвого циклу (компанії, продукції). Зміна фінансово-економічного стану. Динаміка основних параметрів компанії та її діяльності.	Темпи зростання основних параметрів компанії та її діяльності. Структура капіталу. Показники рентабельності, ділової активності, ліквідності.
	Конструктивність змін (конструктивні-деструктивні-руйнівні)	Несуперечливість змін Наявність конфлікту між основними стейкхолдерами.	Рівень синергійного ефекту при реалізації змін. Рівень лояльності працівників до управлінських рішень. Показники мотивації персоналу.

Забезпечуючі індикатори та показники розвитку



Продовження табл. 4

Стан системи статична оцінка)	1	2	3	Результуючі індикатори та показники розвитку	
	Реалізованість цілей розвитку	Задоволеність (лояльність) споживачів і клієнтів. Забезпеченість ресурсами (у т.ч. інтелектуальними).	Показники ринкової влади компанії Частка ринку Показники якості продукції Показники ефективності використання ресурсів		
	Розвиненість активів компанії	Вплив матеріальних ресурсів у забезпеченні конкурентних переваг. Збалансованість ресурсів. Продуктовий портфель компанії. Розвиток персоналу. Стан техніко-технологічної бази. Інформаційне забезпечення діяльності.	Кількість напрямів діяльності. Структура продуктового портфелю. Рівень кваліфікації персоналу. Склад організаційних компетенцій. Рівень зносу (фізичний та моральний) активів. Вартість нематеріальних активів та їх частка у сукупних активах підприємства. Наявність та характеристики інформаційних систем.		
	Інтеграція компанії в середовище існування	Присутність компанії на міжнародних ринках. Участь в стратегічних партнерствах та інтеграційних об'єднаннях. Участь в професійних об'єднаннях. Регуляторний вплив на компанію.	Валютна виручка, частка експорту продукції. Розгалуженість партнерських зв'язків. Кількість укладених угод про співробітництво.		
	Керованість компанії	Розвиток системи корпоративного управління. Рухливість центрів прийняття рішень в компанії. Якість управління в компанії	Час на підготовку та якість прийняття різних управлінських рішень. Розгалуженість зв'язків між підрозділами (тип організаційної структури). Величина компанії. Динаміка доходів власників, менеджменту та працівників компанії.		

Джерело: [3, с. 7].

На основі даних, наведених в таблиці 4 та ґрунтуючись на принципах збалансованої системи показників, враховуючи причинно-наслідкові зв'язки між ними, пропонуємо наступну систему вимірників розвитку підприємства [11, 12, 14, 15, 16, 21] (табл. 5).

Отже, відповідно до складових потенціалу підприємства та збалансованої системи показників, нами враховані критерії розвитку підприємства та визначені індикатори і, відповідно, показники розвитку.

Критерієм розвитку матеріально-технічного забезпечення (виробничий та майновий потенціал) та розвитку і навчання персоналу (трудоий потенціал) є розвиненість активів компанії. Відповідно індикатором розвитку матеріально-технічного забезпечення є стан техніко-технологічної бази та ефективність використання ресурсів.

Значеним індикаторам розвитку відповідають наступні показники: фондоозброєність, матеріаломісткість, коефіцієнт зносу основних засобів, фондівіддача, матеріалівіддача, рентабельність основних, оборотних засобів та власного капіталу.

Індикатором розвитку складової трудового потенціалу є розвиток персоналу, який можна виміряти та оцінити за допомогою таких показників як: озброєність працівників нематеріальними активами, коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, індекс підвищення кваліфікації, продуктивність праці, чистий дохід від реалізації продукції на одного працюючого.

Критерієм розвитку фінансового потенціалу є прогресивність змін (тобто можливість оцінити прогресивність чи регресивність розвитку підприємства, ймовірність його банкрутства). Відповідно індикатором розвитку є динаміка основних параметрів компанії та її діяльності, зміна фінансово-економічного стану. Вказані індикатори розвитку складової «фінанси» можна розкрити через призму наступних показників: рентабельність підприємства, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансового левериджу.

Маркетинговий потенціал ми розглядаємо через критерій розвитку – реалізованість цілей розвитку, індикатором розвитку є задоволеність та лояльність споживачів (клієнтів).

Показниками, що відповідають зазначеному індикатору, на нашу думку є: частка підприємства на ринку, коефіцієнт співвідношення витрат на збут і чистого доходу від реалізації продукції, індекс задоволеності споживачів продукцією підприємства.

Таблиця 5

## Система вимірників розвитку підприємства

Складова потенціалу підприємства	Складова збалансованої системи показників	Критерій розвитку	Індикатор розвитку	Показник розвитку
Виробничий та майновий потенціал	Матеріально-технічне забезпечення	Розвиненість активів компанії	Стан техніко-технологічної бази Ефективність використання ресурсів	Фондоозброєність
				Матеріаломісткість
				Коефіцієнт зносу основних засобів
				Фондовіддача
				Матеріаловіддача
				Рентабельність основних засобів
Трудовий потенціал	Розвиток і навчання	Розвиток персоналу	Розвиток персоналу	Рентабельність оборотних засобів
				Рентабельність власного капіталу
				Озброєність працівників нематеріальними активами
				Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю
				Індекс підвищення кваліфікації
				Продуктивність праці
Фінансовий потенціал	Фінанси	Прогресивність змін	Динаміка основних параметрів компанії та її діяльності Зміна фінансово-економічного стану	Чистий дохід від реалізації продукції на одного працюючого
				Рентабельність підприємства
				Коефіцієнт фінансової стійкості
				Коефіцієнт автономії
Маркетинговий потенціал	Клієнти	Реалізованість цілей розвитку	Задоволеність та лояльність споживачів (клієнтів) підприємства	Коефіцієнт фінансового левериджу
				Частка підприємства на ринку
				Коефіцієнт співвідношення витрат на збут і чистого доходу від реалізації продукції
				Індекс задоволеності споживачів

Продовження табл. 5

1	2	3	4	5
Організаційно-управлінський потенціал	Бізнес-процеси	Керованість компанії	Якість управління у компанії Активність компанії в сфері інвестування	Коефіцієнт оборотності власного капіталу
				Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
				Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
				Коефіцієнт оборотності активів
				Коефіцієнт співвідношення адміністративних витрат і чистого доходу від реалізації продукції
				Коефіцієнт інвестування
				Ефективність стратегічного управління підприємством

Джерело: власна розробка.

Організаційно-управлінський потенціал, бізнес-процеси, реалізуються через критерій розвитку – керованість компанії, індикатори розвитку: якість управління у компанії, активність компанії в сфері інвестування. Показниками даних індикаторів розвитку є: коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт співвідношення адміністративних витрат і чистого доходу від реалізації продукції, коефіцієнт інвестування, ефективність стратегічного управління підприємством.

Відмітною особливістю визначених нами показників з метою оцінки рівня розвитку підприємства є їх доступність, тобто практично усі показники можна розрахувати на основі статистичної звітності підприємства.

#### Список використаної літератури:

1. Бойко І. В. Збалансована система показників та її роль в прийнятті стратегічних управлінських рішень [Електронний ресурс] / І. В. Бойко // Економічні науки. – Серія «Облік і фінанси». – 2011. – Випуск 8(29). – Ч. 2. – Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_oif/2011\\_8\\_2/7.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/en_oif/2011_8_2/7.pdf)
2. Браславська О. В. Аспекти управління розвитком потенціалу промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Браславська : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. [«Спецпроект: аналіз наукових досліджень»], (30-31 мая 2011 г.) / – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/20110531/ek4\\_braslav.htm](http://www.confcontact.com/20110531/ek4_braslav.htm)
3. Верба В. А. Концептуальні засади вимірювання розвитку компанії [Електронний ресурс] / В. А. Верба // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». «Проблеми економіки та управління». – 2010. – №668. – Режим доступу: [http://www.vlp.com.ua/files/1\\_2\\_zmist\\_668.pdf](http://www.vlp.com.ua/files/1_2_zmist_668.pdf)
4. Воронков Д. К., Розвиток підприємства: управління змінами та інновації: [монографія] / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. – Х.: АдВА, 2009. – 435с.
5. Горбань В. Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / В. Б. Горбань // – Режим доступу: <http://www.intkonf.org>.
6. Карцева В. В. Збалансована система показників як інструмент контролінгу на підприємствах та організаціях споживчої кооперації [Електронний ресурс] / В. В. Карцева // Економічний

форум. – 2011. – №3. – Режим доступу: [www.nbuu.gov.ua/Portal/soc\\_gum/ekfor/2011\\_3/14.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/Portal/soc_gum/ekfor/2011_3/14.pdf)

7. Козловський В. О. Теоретико-методологічні підходи до визначення потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / В. О. Козловський, І. В. Причепа // – Режим доступу: <http://visnyk.vstu.vinnica.ua/2007/3/pdf/07-kvovpp.pdf>

8. Колісник М. К. Збалансована система показників як спосіб підвищення ефективності управління діяльністю підприємства / М. К. Колісник, Г. В. Рубаха // *Наук. вісник Нац. лісотех. ун-ту України.* – 2008.– Вип. 18.5.– С. 225-230.

9. Котовська І. В. Переваги та недоліки збалансованої системи показників [Електронний ресурс] / І. В. Котовська // *Всеукр. наук.-практ. ж-л «Інноваційна економіка».* – 2011. – №4(23) – Режим доступу: [www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2011\\_4/150.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2011_4/150.pdf)

10. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посіб.]. / Н. С. Краснокутська. – Х.: ХДУХТ, 2004. – 285с.

11. Погорелов Ю. С. Кількісне вимірювання результату розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Ю. С. Погорелов // – Режим доступу: [http://archive.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VSUUNU/2010\\_2\\_2/Pogorelov.pdf](http://archive.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VSUUNU/2010_2_2/Pogorelov.pdf)

12. Подлесна В. Г. Індикативне планування: сутність та роль у здійсненні інноваційно спрямованого соціально-економічного розвитку [Електронний ресурс] / В. Г. Подлесна // *Бюлетень Міжнар. Нобелівського ек. форуму.* – 2010. – № 1 (3). – Т. 2. – Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/bmnef/2010\\_1\\_2/35.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/bmnef/2010_1_2/35.pdf)

13. Пономарьова І. В. Принципи реалізації стратегії розвитку на основі збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємства / І. В. Пономарьова // *Ек. вісник Донбасу.* – №3(21). – 2010. – С. 143-146.

14. Редченко К. І. Стратегічне вимірювання / К. І. Редченко. – [Електронний ресурс].– Режим доступу: [//www.cfin.ru/management/controlling](http://www.cfin.ru/management/controlling)

15. Родченко В. В. Оцінка можливостей виживання та поступового розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Радченко. – Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-1/Rodchenko\\_108.htm](http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2008-1/Rodchenko_108.htm)

16. Сидяга Б. Методологічні аспекти формування результативної системи управління стратегічним потенціалом підприємств / Б. Сидяга, С. Судомир // *Галицький ек. вісник.* – 2010.– №3(28). – С. 169–173.

17. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] / О. М. Скібіцький // Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312с. – Режим доступу: [http://ipk-dszu.kiev.ua/files/biblioteka/Strateg\\_menedgment-Skibitskiy.pdf](http://ipk-dszu.kiev.ua/files/biblioteka/Strateg_menedgment-Skibitskiy.pdf)

18. Скопенко Н. С. Сучасний стан та тенденції розвитку молочної галузі України [Електронний ресурс] / Н. С. Скопенко, А. О. Бовкун // – Режим доступу: [http://www.ipdo.kiev.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=259&Itemid=0&lang=uk](http://www.ipdo.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=259&Itemid=0&lang=uk)

19. Тарасюк Г. М. Управління плануванням діяльності підприємства: теоретичні та практичні аспекти: [монографія] / Г. М. Тарасюк. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – 292с.

20. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібник] / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 316с.

21. Фещур Р. В. Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Р. В. Фещур, В. Ю. Самуляк // – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10053/1/36.pdf>

22. Янчук М. Б. Формування ефективної системи управління діяльністю авіапромислових підприємств / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3\\_27\\_2010/Anchuk.pdf](http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Anchuk.pdf)

### **2.3. Методичні аспекти оцінки стабільності розвитку підприємств**

Забезпечення ефективного стратегічного управління в умовах ринку є складною проблемою, оскільки перебуваючи і функціонуючи в динамічному середовищі, підприємство випробовує на собі вплив багатьох, не завжди передбачуваних факторів. Проте проведення аналізу, що розкриває загальні недоліки в роботі підприємства, не завжди дає можливість досить точно й об'єктивно встановити конкретні причини виникнення різних негативних явищ, які знижують ефективність діяльності підприємства, а, отже, не завжди дозволяють визначити, які конкретні заходи необхідно вжити керівникам для забезпечення сталої, ефективної роботи [1, 2, 10]. Тому при розробці стратегії розвитку необхідно враховувати результати оцінки стабільності та інтенсивності розвитку підприємства.

Пропонуємо розглядати процес розробки стратегії розвитку підприємства через призму оцінки складових потенціалу підприємства (рис. 1). Тобто на першому етапі здійснюється вибір індикаторів розвитку підприємства. На основі визначених індикаторів розвитку за складовими потенціалу підприємства проводиться оцінка стабільності розвитку підприємства, результатом якого є розрахунок інтегрального індексу стабільності розвитку підприємства. Крім цього, здійснюється оцінка інтенсивності розвитку підприємства, результатом якої є визначення максимального та мінімального значення рівня інтенсивності розвитку. На основі проведеної оцінки, використовуючи матрицю вибору стратегії, проводиться розробка стратегії розвитку підприємства з врахуванням відповідних методів управління змінами.



Рис. 1. Схема вибору стратегії розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором.

У вітчизняній та зарубіжній літературі є багато досліджень, які розглядають проблеми діагностики та інструментарію оцінки



стабільності розвитку підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Однозначної методики визначення стійкості (стабільності) розвитку підприємства на сьогоднішній день не існує [5, 6, 7, 8, 68, 11, 13]. Розробка і аналіз нових, більш сучасних, адаптованих до сучасних умов, нетрадиційних підходів до аналізу зазначених понять має важливе значення для стратегічного управління підприємством.

Погоджуємось з висновками Гончаренко О. В. стосовно основних недоліків існуючих методик аналізу стійкості підприємства: різноманіття показників, рекомендованих для оцінки економічної стійкості, сутність і втримування яких не завжди задовольняє загальновідомим вимогам (принципам), пропонованим до оцінних систем (повторюваність, рівень деталізації, суперечливість тощо); необґрунтованість, і з цієї причини значна варіативність нормативних значень нормованих показників, що включаються в систему; моделювання інтегральних показників для узагальнюючої комплексної оцінки економічної стабільності з порушенням принципів математичного моделювання й без урахування причинно-наслідкових зв'язків; відірваність від діючої інформаційної системи, доступної для зовнішніх користувачів фінансово-економічної інформації про діяльність господарюючого суб'єкта [4].

На думку Макухи Л. С., істотним недоліком існуючих методик є те, що оцінка проводиться на основі даних минулих періодів, а забезпечення стійкого розвитку потребує не лише аналізу сучасного становища, а й прогнозування ситуації щодо різних аспектів у майбутньому [9].

В умовах невизначеності зовнішнього середовища актуальним є питання підвищення ефективності стратегічного управління розвитком підприємства. На нашу думку, вибір стратегії має ґрунтуватись на оцінці та прогнозуванні стабільності і інтенсивності розвитку підприємства в розрізі складових потенціалу.

В економічній літературі термін «стійкість» використовується частіше в значенні «стабільність, рівновага». Виходячи з теорії систем, стабільність визначається статичним станом системи, при дослідженні якої можна зневажати змінами в часі характеристик її істотних властивостей. Стійкий розвиток визначається динамічним станом системи, що має безліч можливих станів, які можуть змінюватися як безупинно, так і дискретно в певні моменти часу [3].

На нашу думку, ототожнення наведених понять можливе, оскільки підприємство не може функціонувати окремо від середовища, яке його оточує. Крім цього, і стабільність, і стійкість розвитку підприємства

передбачають певний рівноважний його стан, або можливість повернення до нього, долаючи вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, а також передбачає економічне зростання, тобто здатність нарощувати обсяги виробництва і реалізації продукції, підвищення ефективності використання наявних ресурсів та ін.

Основні чинники, що впливають на стійкість підприємства, наступні: зміна параметрів системи, тобто певні зміни, що пов'язані зі складовими потенціалу підприємства; вплив факторів зовнішнього середовища; порушення зв'язків у самому підприємстві, зміна його структури. Таким чином, основною метою стратегічного управління на основі стійкості його розвитку є забезпечення виживання підприємства, його стабільності в умовах динамічності та невизначеності зовнішнього середовища, розвиток, досягнення поставлених цілей.

Стратегічне управління підприємством на основі стійкості його розвитку, повинне враховувати зміни, що відбуваються у бізнес-середовищі, оцінювати динаміку та робити припущення відносно майбутнього стану підприємства, можливих песимістичних та оптимістичних сценаріїв його розвитку. На думку Гончаренко О. М., сигналом тривоги в цьому випадку є вихід показників роботи підприємства за граничні значення, досягнення ними поза межної величини й втрата стійкості [3].

Система управління стійкістю підприємства, як складова стратегічного управління розвитком, повинна виконувати наступні функції: прогноз змін складових потенціалу підприємства під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища; розробка або коригування стратегії розвитку підприємства на основі отриманих прогнозів з метою збереження стійкої діяльності підприємства; діагностика підприємства при виявленні загроз стійкості його функціонування на ринку у майбутньому періоді; проведення відповідних змін на підприємстві з метою забезпечення відповідного рівня стійкості (стабільності) розвитку.

Зважаючи на комплексність поняття стабільного розвитку, дуже важливо проводити аналіз не на основі єдиного показника, а на основі певної системи індикаторів, що характеризують різні складові потенціалу підприємства.

На нашу думку, оцінка розвитку підприємства повинна здійснюватись на основі оцінки потенціалу, оскільки потенціал підприємства виступає основою його довготривалого розвитку, забезпечує трансформацію властивості до розвитку в процес розвитку. Комплексний аналіз потенціалу підприємства здійснюється на базі

єдиної інформаційної системи індикаторів. Визначення індикаторів є найбільш трудомістким етапом, оскільки від цього залежить якість проведеного дослідження і отриманої оцінки. Розроблена система показників повинна відображати весь спектр факторів, які сприяють чи протидіють розвитку підприємства.

У першому розділі дисертаційної роботи запропоновано здійснювати оцінку розвитку підприємства за допомогою індикаторів, визначених на основі збалансованої системи показників у розрізі складових потенціалу підприємства.

Дана система представляє базу для комплексного дослідження стану потенціалу підприємства і виконує функцію інструмента стратегічного управління функціонуванням і розвитком підприємства. Перевагою використання запропонованої системи індикаторів є можливість сформулювати інформаційну базу дослідження на основі статистичної звітності підприємства.

Запропонована система індикаторів стабільності розвитку підприємства дозволяє оцінити всі аспекти цього складного явища, в тому числі якісні та структурні. Це забезпечує підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень із забезпечення розвитку підприємства шляхом врахування всіх аспектів діяльності підприємства та розробки стратегії його розвитку.

Для механізму діагностики забезпечення стабільності розвитку підприємства використано методику формування комплексу інтегральних показників рівня розвитку. Раєвцева О. В. реалізувала зазначену методику за рядом етапів [128]. Розглянемо деякі з них.

Формування сімейства інтегральних показників ретроспективного рівня розвитку. На даному етапі здійснюється розрахунок інтегральних показників на основі обґрунтованих на попередньому етапі показників за складовими потенціалу підприємства.

Крок 1. У загальному вигляді матриця вихідних даних має наступний вигляд:

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & \dots & x_{2j} & \dots & x_{2n} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ x_{i1} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{in} \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ x_{m1} & \dots & x_{mj} & \dots & x_{mn} \end{bmatrix}, \quad (1.1)$$

де  $n$  – число показників ( $j = 1, 2, \dots, n$ );

$m$  – період квантування ( $i = 1, 2, \dots, m$ );

$(x_{ij})$  – значення  $j$ -того показника у  $i$ -тий момент часу.

Вихідні дані наведені у вигляді часових рядів.

Крок 2. В роботі з попереднього списку обгрунтованих показників здійснюється виключення тих, які не впливають на аналізований процес. Для цього розраховується значення коефіцієнта варіації за формулою:

$$V_j = \frac{S_j}{x_j}, \quad (1.2)$$

Далі за кожним  $j$ -тим показником перевіряється нерівність  $V_j < e$ , де  $e$  - гранична величина,  $e = 0,1$ .

Якщо значення показника варіації  $V_j$  менше граничної величини, то показники вважаються квазіпостійними і виключаються з подальшого дослідження. Ми пропонуємо другий крок виключити із розгляду, оскільки в подальшому вибір еталонного показника не залежить від кількості показників, що беруть участь у виборі.

Вибрані показники мають різну розмірність, тому матрицю вихідних даних необхідно нормувати за формулою:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij}}{S_j}, \quad (1.3)$$

де –  $x_{ij}$  значення  $j$ -того показника  $i$ -того періоду;

$S_j$  - середньоквадратичне відхилення  $j$ -того показника.

Крок 3. Розглядається кластеризація вихідної сукупності ситуацій на однорідні групи. Як міра подібності ситуацій розглядається евклідова відстань

$$d(Z_j, Z_k) = \sqrt{\sum_{i=1}^m (Z_{ij} - Z_{ik})^2}. \quad (1.4)$$

Крок 4. Метою даного кроку є формування еталонної ситуації. Якщо динаміку кожного показника розглядати як точку в  $n$ -вимірному просторі показників, то необхідно визначити координати точки еталона, що потребує групування показників на стимулятори та дестимулятори.

До стимуляторів відносяться показники, що позитивно впливають на аналізований процес. Показникам-дестимуляторам притаманні протилежні властивості. Вважаємо, що в даному випадку немає

єдиного підходу щодо поділу на стимулятори та дестимулятори, це залежатиме від значень отриманих показників у досліджуваному періоді та відхилення їх від нормативного значення чи визначатиметься впливом показників на результати діяльності підприємства.

При формуванні показника-еталона  $(P(Z_1, Z_2, \dots, Z_n))$  серед показників-стимуляторів вибираються показники з максимальними значеннями їх координат, а серед показників-дестимуляторів – з мінімальними значеннями за формулою:

$$Z_i = \begin{cases} \max_i Z_{ik}, \text{ якщо} & k \in j, \\ \min_i Z_{ik}, \text{ якщо} & k \notin j, \end{cases} \quad (1.5)$$

де  $j$  – множина показників-стимуляторів ( $i = 1, 2, \dots, m; k = 1, 2, \dots, n$ ).

Крок 5. Здійснюється розрахунок комплексної інтегральної оцінки рівня розвитку аналізованого процесу. Приведемо математичний вивід інтегрального показника (розроблено авторами), який забезпечує дану оцінку. Еталонний показник позначимо  $d(d = (d_1, d_2, \dots, d_m))$ .

Виходячи зі статистичних міркувань, в якості інтегрального показника системи в  $k$ -му періоді прийємо відношення його зміни в даному періоді до повної його зміни за всі періоди, тобто величину

$$\frac{(d_k - \bar{d})^2}{\sum_{i=1}^m (d_i - \bar{d})^2}.$$

Приведемо даний показник до одиниць виміру, тобто в якості інтегрального показника системи в  $k$ -му періоді розглянемо показник  $I_k$ , що визначається за формулою:

$$I_k = \frac{|d_k - \bar{d}|}{\sqrt{\sum_{i=1}^m (d_i - \bar{d})^2}}. \quad (1.6)$$

Із очевидної нерівності  $\frac{|d_k - \bar{d}|}{\sqrt{\sum_{i=1}^m (d_i - \bar{d})^2}} \leq 1$  слідує наступні:

$$|d_k - \bar{d}| \leq \sqrt{\sum_{i=1}^m (d_i - \bar{d})^2}, \quad (1.7)$$

$$\bar{d} - \sqrt{\sum_{i=1}^m (d_i - \bar{d})^2} \leq d_k \leq \bar{d} + \sqrt{\sum_{i=1}^m (d_i - \bar{d})^2}, \quad (1.8)$$

$$\frac{\bar{d} - \sqrt{\sum_{i=1}^m (d_i - \bar{d})^2}}{\bar{d} + \sqrt{\sum_{i=1}^m (d_i - \bar{d})^2}} \leq \frac{d_k}{\bar{d} + \sqrt{\sum_{i=1}^m (d_i - \bar{d})^2}} \leq 1. \quad (1.9)$$

За індекс стабільності системи показників в  $k$ -му періоді приймається величина  $I_k$ .

$$I_k = 1 - \frac{d_k}{\bar{d} + \sqrt{\sum_{i=1}^m (d_i - \bar{d})^2}} = 1 - \frac{d_k}{\bar{d} + \sqrt{m} * \sqrt{\sum_{i=1}^m \frac{(d_i - \bar{d})^2}{m}}}. \quad (1.10)$$

Виходячи з нерівності, спектр зміни індекса стабільності знаходиться в межах від 0 до 1.

Правомірність вибору індекса стабільності за формулою визначається наступними обставинами: коли індекс стабільності прямує до 0, то інтегральний показник стабільності прямує до 1. Тобто координати або значення показника  $d$  в кожному періоді прямують до  $\bar{d}$  (середньоарифметичне значення) – до стабільних значень. Це дозволяє пояснити сутність стабільності розвитку по окремій групі показників.

Раєвнева О. В. в якості індекса стабільності системи показників використовувала наступну величину:

$$I_k = 1 - \frac{d_k}{\bar{d} + 2\sqrt{\sum_{i=1}^m \frac{(d_i - \bar{d})^2}{m}}}. \quad (1.11)$$

Наведена величина збігається з приведеною при  $m = 4$ . Виникає питання, чи може приведена формула бути універсальною для розрахунку індексу стабільності розвитку підприємства.

Вона повинна бути універсальною не тільки з економічної, а й математичної точки зору. Тобто нерівність  $\frac{d_k}{\bar{d} + 2\sqrt{\sum_{i=1}^m \frac{(d_i - \bar{d})^2}{m}}} \leq 1$

повинна мати місце для будь-якої невід'ємної послідовності  $d_1, d_2, \dots, d_m$ . Те, що вона несправедлива для всіх таких послідовностей, показує наступний приклад. В якості послідовності можна взяти наступну:  $d_1 = 0, d_2 = 0, \dots, d_{m-1} = 0, d_m = \frac{1}{m}$ .

Для цієї послідовності показників індексу стабільності буде мати наступний вигляд:

$$\frac{\frac{1}{m}}{\frac{1}{m^2} + 2\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m \left(\frac{1}{m^2}\right)^2 + \left(\frac{1}{m} - \frac{1}{m^2}\right)^2}{m}}} = \frac{\frac{1}{m}}{\frac{1}{m^2} + 2\sqrt{\frac{\frac{m-1}{m^4} + \frac{(m-1)^2}{m^4}}{m}}} = \frac{m}{1 + 2\sqrt{\frac{m^2 - m + 2}{m}}}. \quad (1.12)$$

Відповідна нерівність  $\frac{d_k}{\bar{d} + 2\sqrt{\sum_{i=1}^m \frac{(d_i - \bar{d})^2}{m}}} \leq 1$ , тобто нерівність

$$\frac{m}{1 + 2\sqrt{\frac{m^2 - m + 2}{m}}} \leq 1 \text{ виконується тільки для } m \leq 6.$$

Таким чином формула визначення індексу стабільності

$$\frac{d_k}{\bar{d} + 2\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (d_i - \bar{d})^2}{m}}} \text{ не може бути прийнята.}$$

Методика побудови індексу стабільності для окремої групи показників підприємства може бути взята за основу при побудові індексу стабільності розвитку всього підприємства, а також галузі його діяльності.

Індекс стабільності розвитку підприємства розраховується на основі індексів стабільності розвитку ( $I_{kj}$  –  $j$ -показник в  $k$ -му періоді) за складовими потенціалу підприємства, причому всі вони в даному випадку є показниками-стимуляторами. Серед зазначених показників вибирається еталонний показник ( $I_e$ ),  $I_{e_k}$  – його значення в  $k$ -му періоді. Віддалі від еталонного показника до показників  $I_{kj}$  визначаються за формулою:

$$d_{Z_k} = \sqrt{\sum_{i=1}^m (I_{kj} - I_{ej})^2}. \quad (1.13)$$

Індекс стабільності розвитку підприємства ( $I_Z$ ) в кожному періоді:

$$I_{Z_k} = 1 - \frac{d_{Z_k}}{d_Z + \sqrt{m}}, \quad I_{Z_k} = 1 - \frac{d_{Z_k}}{\bar{d}_Z + \sqrt{m} * \sqrt{\sum_{i=1}^m (d_{Z_i} - \bar{d}_Z)^2}}. \quad (1.14)$$

Запропонована методика розрахунку стабільності розвитку підприємства може також використовуватись для оцінки стабільності розвитку галузі.

У матрицю «стимулятори» заносяться усі показники-стимулятори за визначеними групами індикаторів розвитку підприємства в розрізі складових потенціалу підприємства. Нижче, у матриці «кількість стимуляторів у групах» вказуємо кількість стимуляторів у кожній групі: матеріально-технічне забезпечення, розвиток і навчання персоналу, фінанси, клієнти та бізнес-процеси, що визначені згідно збалансованої системи показників. Аналогічно заносямо дані у матриці «дестимулятори» та «кількість дестимуляторів у групах». Якщо у певній групі показники-стимулятори або показники-



дестимулятори відсутні, позначаємо їх 0. Далі, на основі розробленої програми, особливості роботи якої висвітлені вище, відбувається автоматичний розрахунок індексів стабільності розвитку досліджуваних підприємств.

Погоджуємось з існуючими дослідженнями щодо розподілу рівнів розвитку підприємств у відповідності до отриманих значень індексу стабільності розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

## Критеріальні оцінки стабільності розвитку підприємства

Значення індексу стабільності розвитку	Класифікація рівня розвитку
$0,8 \leq I_3 \leq 1$	Абсолютно стабільний стан
$0,6 \leq I_3 \leq 0,79$	Стабільний стан
$0,4 \leq I_3 \leq 0,59$	Відносно стабільний стан
$0,2 \leq I_3 \leq 0,39$	Нестабільний стан
$0 \leq I_3 \leq 0,19$	Кризовий стан

Джерело: розроблено автором на основі [3].

Абсолютна стабільність розвитку підприємства: функціонування підприємства характеризується станом збалансованої рівноваги за всіма показниками оцінки, що відображається у максимально ефективному використанні всіх наявних ресурсів, отриманні значних доходів від реалізації продукції, що забезпечують як покриття виробничих та інших витрат, так і можливість розширення чи модернізації виробництва, зміну асортиментної виробничої структури, впровадження інноваційних стратегій розвитку, і, як наслідок, зміцнення позицій підприємства на ринку; підприємство проводить стабільну кадрову політику, що забезпечується високим рівнем оплати праці.

Стабільний стан відображається в основному високими значеннями показників оцінки складових стратегічної стійкості, проте з'являються тимчасові труднощі (виробничого, збутового характеру тощо), подолання яких вимагає залучення додаткових ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових), що, у свою чергу, обмежує можливості підприємства з модернізації виробництва, виготовлення нової продукції тощо.

Відносно стабільний стан свідчить про те, що підприємство функціонує стабільно, це відображається середньостатистичними галузевими показниками оцінки компонент стратегічної стабільності; виникають труднощі, пов'язані з розширенням виробництва та з утриманням завойованих раніше сегментів ринку збуту продукції, що обумовлено як екзогенними, так і ендегенними чинниками впливу на функціонування підприємства в цілому.

Нестабільний стан підприємства: неритмічний випуск продукції та незадовільний попит на неї, несвочасне матеріально-технічне забезпечення, порушення платоспроможності, незадовільний психологічний клімат у колективі, зниження продуктивності праці. Але ще існує можливість установавання рівноваги за рахунок поповнення джерел власних засобів і збільшення оборотних засобів, а також додаткового залучення довгострокових кредитів і позикових засобів.

Кризовий стан свідчить про те, що підприємство працює нестабільно, з тимчасовими зупинками виробничого процесу, що в результаті виражається загальним станом, який близький до стану банкрутства; кадрова політика на підприємстві нестабільна, що призводить до низької продуктивності праці, високої плинності кваліфікованих кадрів підприємства; потреби споживачів задовольняються не у повній мірі; стратегічне управління неефективне.

На нашу думку, обов'язково при виборі стратегії розвитку підприємства повинні враховуватись фактори зовнішнього середовища. Пропонуємо на основі методики, обраної для оцінки стабільності розвитку молокопереробних підприємств, розрахувати індекс стабільності розвитку зовнішнього середовища.

Інтерпретація результатів розрахунку загального індексу стабільності зовнішнього середовища (критеріальні оцінки) представлено у табл. 2.

Таблиця 2

## Критеріальні оцінки стабільності зовнішнього середовища

Значення індексу стабільності	Класифікація рівня стабільності
$0,7 \leq I_s \leq 1$	Стабільний стан
$0,36 \leq I_s \leq 0,69$	Підвищений рівень нестабільності
$0 \leq I_s \leq 0,35$	Критичний стан

Джерело: розроблено автором.

Інтенсивність розвитку підприємства відображає постійне удосконалення всіх форм виробництва, досягнення збільшення обсягів виробництва, зниження витрат, підвищення якості продукції, підвищення рівня кваліфікації, продуктивності праці кадрового складу. Його недосконалість призводить до затримки процесів автоматизації, технічного переоснащення виробничих процесів. В той же час, при наявності новітньої техніки та технології виробництва, низький рівень кваліфікації персоналу призведе до зниження ефективності виробництва. Не вплине на збільшення ефективності здійснюваних виробничих процесів також наявність висококваліфікованого

персоналу та застарілого обладнання. Заміна застарілого обладнання на нове, технічно удосконалене, дозволяє вивільнити трудові ресурси або ж збільшити навантаження на одного працівника, завдяки чому підвищити продуктивність праці.

Отже, основою інтенсифікації виробництва є ефективне використання засобів виробництва, ощадливе ставлення до виробничих ресурсів, широке впровадження нової техніки та передових технологій.

Отже, враховуючи вище викладене, пропонуємо розглядати інтенсивність розвитку підприємства як показник, що дозволяє оцінити ефективність використання матеріальних, трудових ресурсів, машин та обладнання, ступеня механізації та автоматизації виробництва, впровадження та використання сучасних технологій виробництва продукції, організації праці, стратегічного управління.

Пропонуємо з метою кількісного вимірювання результатів розвитку молокопереробних підприємств, окрім показника стабільності розвитку, використовувати показник інтенсивності розвитку. Значення цього показника збільшується із зростанням кількості та якості змін в роботі підприємства, силою впливу на його діяльність.

Значення індексу інтенсивності розвитку підприємства знаходиться в межах від 0 до 1. Пропонуємо розрізнити наступні типи інтенсивності розвитку підприємств у відповідності до отриманих значень індексу інтенсивності розвитку – табл. 3.

Таблиця 3

## Критеріальні оцінки інтенсивності розвитку підприємства

Значення індексу інтенсивності розвитку	Класифікація рівня розвитку
$0,80 \leq I_s \leq 1$	Революційний розвиток
$0,60 \leq I_s \leq 0,79$	Еволюційний розвиток
$0,40 \leq I_s \leq 0,59$	Низька інтенсивність розвитку
$0,20 \leq I_s \leq 0,39$	Регресія в розвитку
$0 \leq I_s \leq 0,19$	Банкрутство

Джерело: розроблено автором.

Значення показника, що наближаються до 0, показують низьку інтенсивність розвитку підприємства, а ті, що наближаються до 1 – високу. Отже, розглянемо основні рівні розвитку підприємства в залежності від значення індексу інтенсивності.

Революційний розвиток передбачає стрибкоподібну, стрімку, епізодичну якісну зміну, характерну для формування нової дисипативної структури в точці біфуркації та вибір нового напрямку розвитку. Такі зміни в основному відбуваються рідко, протікають

повільно через свій великий розмах; рідко здійснюються повністю; мають стратегічну спрямованість; більш формальні, ніж еволюційні зміни, більш руйнівні, тому що програми не видозмінюються, а замінюються, а також ініціюються на вищих рівнях організації.

Основними умовами революційного розвитку є не лише готовність підприємства до якісних змін, але й відповідні зміни в навколишньому середовищі. Підприємство не здатне змінюватись так само швидко, як і зовнішнє середовище. Відставання змін в умовах підприємства від зовнішнього середовища спричиняє зменшення його результативності, підвищує тиск, який вимагає змін, тому підприємство стає на шлях революційного розвитку. Зміни на підприємстві провокують наступні фактори: зовнішнє середовище, потенціал підприємства, характеристики топ-менеджерів, структура організації та її стратегія. При наближенні організації до точки біфуркації, її діяльність характеризується нестійкістю, нестабільністю, технологічними проривами, винаходами, науковими відкриттями. Виникають принципово нові закономірності діяльності підприємства, які радикально відрізняються від закономірностей, властивих стабільному етапу його розвитку.

Еволюційний розвиток підприємства відображається через призму кількісних і якісних змін, що відбуваються поступово, планомірно. У цьому випадку можливості зовнішнього середовища резонують з існуючим його потенціалом і сприяють підвищенню продуктивності діяльності підприємства, зовнішні впливи успішно погашаються керівництвом підприємства. Еволюційний розвиток передбачає збереження цілісності організаційно-економічної структури підприємства, підвищення її стійкості і стабільності на основі зміцнення негативних зворотних зв'язків.

Низька інтенсивність розвитку характеризується незначними кількісними та якісними змінами, що відбуваються на підприємстві, втримання досягнутого положення підприємства на ринку, підтримання конкурентних переваг, фінансового становища.

Регресія в розвитку характеризується неможливістю керівництва здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідної ресурсної підтримки і потенціалу підприємства, припускає зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик. Тобто, через вплив факторів зовнішнього середовища відбувається поступове або стрімке погіршення основних системоутворюючих характеристик підприємства.

Банкрутство підприємства характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності підприємства і зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства. Банкрутство передбачає недостатність або відсутність необхідного потенціалу підприємства для здійснення своїх основних функцій, неефективність вишого менеджменту, критичний фінансовий стан, неможливість відповідати за своїми зобов'язаннями, втрата конкурентних позицій на ринку, неможливість задовольняти потреби споживачів.

З метою оцінки інтенсивності розвитку підприємства вітчизняними науковцями використовується критерій бажаності Харрінгтона на основі експертної оцінки, яка носить характер суб'єктивності. Пропонуємо оцінку інтенсивності розвитку проводити на основі статистичної інформації підприємства, темпів росту показників за складовими потенціалу підприємства, за допомогою трендових моделей показників.

Оцінка інтенсивності розвитку підприємства проводиться за наступними етапами:

1) Побудова трендових моделей показників за п'ятьма групами індикаторів розвитку. Позначимо трендову модель  $r(x)$ ,  $2 \leq x \leq 5$  ( $x$  – період).

2) Визначення темпів росту показників за формулою:

$$T(x) = \begin{cases} \left( \frac{r(x)}{r(1)} \right)^{\frac{1}{x-1}}, & \text{коли } r(x) > 0, 2 \leq x \leq 5 \\ 0,1, & \text{коли } r(x) \leq 0, 2 \leq x \leq 5 \\ 0, & \text{коли } x \notin [2,5] \end{cases} \quad (1.15)$$

3) Експотенційна трансформація показників темпів росту за формулою:

$$d(x) = \exp(-\exp(-T(x))). \quad (1.16)$$

Дане перетворення дозволяє привести значення темпів росту до значень в інтервалі (0,1).

4) Визначення максимального та мінімального відсотків темпів росту. Крива трансформації  $d(x)$  належить до опуклих кривих, тому на відрізку  $[2,5]$  має єдине максимальне та мінімальне значення. Екстремальне значення функції  $d(x)$  знаходилось в комп'ютерній системі Mathcad Pro. Якщо  $min$  – точка екстремуму функції  $d(x)$  на

відрізку  $[2,5]$ , то максимальний і мінімальний відсоток темпів росту знаходимо за формулами:

$$\text{росту} = \begin{cases} d(m), \text{ коли } 2 < m < 5 \\ \max \{d(2), d(5)\}, \text{ коли } m \notin (0,5) \end{cases}, \quad (1.17)$$

*Максимальний відсоток*

$$\text{росту} = \begin{cases} d(m), \text{ коли } 2 < m < 5 \\ \min \{d(2), d(5)\}, \text{ коли } m \notin [2,5] \end{cases}. \quad (1.18)$$

*Мінімальний відсоток*

5) Визначення наявності періодів спаду і зростання за різницями:

$$d(m) - d(2), d(m) - d(5), d(5) - d(m), d(2) - d(m), d(2) - d(5), d(5) - d(2)$$

6) Обчислення первинних показників максимального відсотка росту  $C_{i3}$  і мінімального відсотка росту  $C_{ic}$  *i*-го потенціалу підприємства за середніми геометричними,  $k_i$  – кількість показників *i*-го потенціалу:

$$C_{i3} = k_s \sqrt[k_i]{\prod_{j=1} m_{i,j}}, \quad (1.19)$$

$$C_{ic} = k_s \sqrt[k_i]{\prod_{j=1} m_{i,j}}. \quad (1.20)$$

7) Визначення показників максимального і мінімального відсотків росту підприємства за середніми геометричними:

$$R_3 = \sqrt[n]{\prod_{i=1} PC_{i3}}, \quad (1.21)$$

$$R_c = \sqrt[n]{\prod_{i=1} PC_{ic}}, \quad (1.22)$$

де  $n$  – кількість складових потенціалу підприємства.

Нами розглядалися базові стратегії розвитку підприємств. На наш погляд, зазначені стратегії скорочення не розкривають у повній мірі можливі дії підприємства в умовах кризових явищ. Вважаємо за потрібне розширити можливий набір стратегій скорочення в рамках стратегій розвитку підприємства. Так, за умови нестабільного стану розвитку підприємства та відповідної інтенсивності його розвитку пропонуємо включити до складу стратегій скорочення стратегію реструктуризації. Стратегія реструктуризації – це антикризове управління підприємством з метою недопущення його ліквідації. Це

стратегія переплітається зі стратегією скорочення, але має більше наповнення можливих заходів. Виділяють дві форми реструктуризації: стратегічну і оперативну.

Оперативна реструктуризація реалізується як забезпечення життєздатності підприємства на короткий період часу за допомогою невідкладних заходів, як правило, за рахунок власних ресурсів, без залучення ресурсів зі сторони. Період здійснення оперативної реструктуризації – 3-4 місяці. При цьому використовуються такі заходи: оперативне зниження дебіторської заборгованості; зменшення запасів оборотних засобів шляхом вияву і ліквідації (реалізації) зайвих запасів; відмова від пайової участі в інших підприємствах після попереднього аналізу їх ефективності (продаж корпоративних прав); скорочення зайвих основних засобів. Отже, заходи оперативної реструктуризації спрямовані, насамперед, на зниження всіх видів витрат без будь-яких суттєвих інвестицій. Якщо процес перетворення буде зупинений після завершення оперативної реструктуризації, то підприємство через деякий час може знову опинитися у кризовому стані.

Стратегічна реструктуризація розглядається як точка звіту всього задуму індивідуального проекту трансформації підприємства. Під час реструктуризації професійна компетентність керівника фірми розрахована не тільки на здатність пошуку розумного й оптимального варіанту використання виробничих потужностей, а й на розробку програми стратегічної реструктуризації підприємства, головна мета якої у довгостроковій перспективі зайняти відповідне місце на ринку. Це вимагає від керівника вибору напряму майбутнього виробництва на рівні повної свободи економічної ініціативи і водночас відповідальності за наслідки перебудови підприємства, проведення відповідних змін.

Відповідно до форм реструктуризації виділяють наступні її види.

Фізична (техніко-технологічна) реструктуризація охоплює модернізацію або заміну застарілих основних засобів, впровадження нових технологічних процесів, інвестування заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання виробничих потужностей та інших ресурсів підприємства. Закриття (ліквідація) підрозділів і навіть підприємств також є складовою частиною фізичної реструктуризації. Фізична реструктуризація суттєво не збільшує ефективність господарювання, якщо вона не супроводжується додатковими змінами в організації, управлінні, методах, розробкою маркетингової товарної та комунікаційної політики, а також змінами політики розподілу продукції підприємства.

Управлінська, або організаційна реструктуризація охоплює заходи, що спрямовані на оновлення виробничих потужностей, пристосування персоналу до нових умов виробництва, застосування сучасних інструментів маркетингу і фінансових досягнень. Ці зміни часто є більш важливими, ніж модернізація основних активів. Успішне проникнення на нові ринки вимагає не лише відповідної ефективності виробництва, а й приділення уваги якості, обслуговуванню, інноваціям, продуктивній диференціації і ринковій сегментації, комунікаціям. Основними аспектами організаційної реструктуризації є: пошук нових ринків збуту, розширення асортименту продукції, що виробляється; реорганізація підприємства на базі децентралізації; створення центрів відповідальності (бізнес-одиниць); організація міжнародних представництв з продажу і маркетингу; оптимізація кількості працюючих; запровадження нових сучасних методів управління; розвиток менеджменту і навчання персоналу; розробка і впровадження схем підвищення мотивації праці та покращення умов роботи персоналу; створення спільних підприємств, залучення іноземних інвестицій.

Фінансова реструктуризація охоплює оптимізацію структури капіталу підприємств, що досягається, насамперед, переоформленням боргових зобов'язань. Крім того, під час фінансової реструктуризації вирішуються такі завдання як ліквідація субсидіювання, підвищення фінансової автономії, використання переваг цінних паперів, залучення іноземного капіталу. Правова реструктуризація полягає у зміні організаційно-правового статусу підприємства, що полегшує здійснення всіх інших напрямів реформування підприємства. Запропоноване доповнення набору стратегій розвитку дозволить більш ефективно реалізувати стратегічне управління підприємством в сучасних умовах.

Як зазначалось вище, важливим для підприємства є визначення стратегічних пріоритетних напрямів його розвитку. На основі проведених досліджень пропонуємо використовувати матрицю стратегічного вибору напрямів розвитку підприємства відповідно до інтенсивності та стабільності його розвитку (рис. 2). В матриці віссю абсцис є стабільність розвитку. Нами визначені наступні види стабільності розвитку підприємства відповідно до значень інтегрального індексу стабільності: абсолютно стабільний стан, стабільний стан, відносно стабільний стан, нестабільний стан, кризовий стан. Віссю ординат є інтенсивність розвитку, яка відповідно поділяється: революційний розвиток, еволюційний розвиток, низька інтенсивність розвитку, регресія в розвитку, банкрутство.



Інтенсивність розвитку	<b>Революційний розвиток</b>	<b>1</b> <i>Стратегія зростання</i> Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання (сегментна, географічна концентрація)	<b>2</b> <i>Стратегія зростання</i> Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання (сегментна, географічна концентрація)	<b>3</b> <i>Стратегія зростання</i> Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання (сегментна, географічна концентрація)	<b>4</b> <i>Стратегія стабілізації</i> <i>Стратегія скорочення</i> Скорочення витрат	<b>5</b> <i>Стратегія реструктуризації</i> Антикризове управління
	<b>Еволюційний розвиток</b>	<b>6</b> <i>Стратегія зростання</i> Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання	<b>7</b> <i>Стратегія зростання</i> Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання	<b>8</b> <i>Стратегія зростання</i> Диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання (розвиток ринку, продукту)	<b>9</b> <i>Стратегія стабілізації</i> <i>Стратегія скорочення</i> Скорочення витрат	<b>10</b> <i>Стратегія реструктуризації</i> Антикризове управління
	<b>Низька інтенсивність розвитку</b>	<b>11</b> <i>Стратегія зростання</i> Концентроване або інтегроване зростання	<b>12</b> <i>Стратегія зростання</i> Концентроване або інтегроване зростання	<b>13</b> <i>Стратегія зростання</i> Інтегроване зростання	<b>14</b> <i>Стратегія стабілізації</i> <i>Стратегія скорочення</i> Скорочення витрат	<b>15</b> <i>Стратегія реструктуризації</i> Антикризове управління
	<b>Регресія в розвитку</b>	<b>16</b> <i>Стратегія реструктуризації</i> Антикризове управління	<b>17</b> <i>Стратегія реструктуризації</i> Антикризове управління	<b>18</b> <i>Стратегія стабілізації</i> <i>Стратегія скорочення</i> Скорочення витрат	<b>19</b> <i>Стратегія стабілізації</i> <i>Стратегія скорочення</i> Скорочення витрат	<b>20</b> <i>Стратегія реструктуризації</i> Антикризове управління
	<b>Банкрутство</b>	<b>21</b> <i>Стратегія Ліквідації</i>	<b>22</b> <i>Стратегія ліквідації</i>	<b>23</b> <i>Стратегія реструктуризації</i> Антикризове управління	<b>24</b> <i>Стратегія реструктуризації</i> Антикризове управління	<b>25</b> <i>Стратегія реструктуризації</i> Антикризове управління
	<b>Абсолютно стабільний стан</b>	<b>Стабільний стан</b>	<b>Відносно стабільний стан</b>	<b>Нестабільний стан</b>	<b>Кризовий стан</b>	
	Стабільність розвитку					

Рис. 2. Матриця вибору стратегій розвитку підприємства (Джерело: власна розробка).

Стратегія зростання передбачає нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції підприємств, вихід на нові ринки збуту, виробництво нових видів продукції, використання сучасних технологій при виробництві продукції, інтеграцію з постачальниками або торговими посередниками. Пропонуємо для квадрантів «революційний розвиток – абсолютно стабільний стан, стабільний стан, відносно стабільний стан» застосовувати стратегію зростання, а саме: диверсифікованого, концентрованого або інтегрованого зростання. Диверсифіковане зростання передбачає виробництво нового продукту з використанням нових технологій, виходячи з наявних можливостей та використання нових технологій для виробництва нового продукту з метою реалізації на новому ринку. В свою чергу, концентроване зростання – це пошук нових можливостей покращення положення на ринку (горизонтальна концентрація), пошук нових ринків, виробництва нових продуктів.

Застосування сегментної концентрації передбачає здійснення зовнішньоекономічної діяльності у багатьох країнах світу, при цьому концентруючи увагу на декількох сегментах ринку; географічна концентрація – охоплення декількох сегментів ринку лише деяких зарубіжних країн. Інтегроване зростання передбачає зворотну інтеграцію – з постачальниками або пряму вертикальну інтеграцію – з торговельними посередниками.

Квадранти «еволюційний розвиток – абсолютно стабільний стан, стабільний стан, відносно стабільний стан»; «низька інтенсивність розвитку – абсолютно стабільний стан, стабільний стан» – стратегія зростання, а саме: диверсифікованого, концентрованого або інтегрованого зростання. Але потрібно зазначити, що наповнення стратегій в даному випадку для різних квадрантів буде різним. Квадрант «низька інтенсивність розвитку – відносно стабільний стан» – стратегія інтегрованого зростання.

Для квадрантів «регресія в розвитку – абсолютно стабільний стан, стабільний стан» та «революційний розвиток, еволюційний розвиток, низька інтенсивність розвитку, регресія в розвитку – кризовий стан»; «банкрутство – відносно стабільний стан, нестабільний стан» пропонуємо використовувати стратегію реструктуризації, тобто антикризового управління, яка передбачає наступне: забезпечення виживання підприємства протягом короткого періоду часу, раціональне завантаження виробничих потужностей, відновлення конкурентоспроможності на тривалий період, вдосконалення менеджменту, корпоративного та стратегічного управління.

Квадранти «революційний розвиток, еволюційний розвиток, низька інтенсивність розвитку, регресія в розвитку-нестабільний стан» та «регресія в розвитку-відносно нестабільний стан» – пропонуємо застосовувати стратегію стабілізації або скорочення витрат. Стратегія стабілізації спрямована на досягнення вирівнювання об'єму продажів і прибутків з наступним їх підвищенням, тобто переходом на наступний етап зростання. Залежно від швидкості падіння обсягів виробництва, продажів або погіршення фінансового стану, підприємство може використовувати один з трьох найбільш вірогідних підходів: економія ресурсів з наміром пожвавлення діяльності у найближчий час; зрушення в тривалому спаді з меншими надіями на швидке пожвавлення; стабілізація, коли потрібні довготривалі програми для досягнення збалансованого стану підприємства на ринку.

Квадранти «банкрутство – абсолютно стабільний стан, стабільний стан» та «банкрутство – кризовий стан» – стратегія ліквідації, тобто повне згорання бізнесу.

Відповідно, наповнення однієї й тієї ж стратегії розвитку за різних умов може бути різним. Так, що стосується квадрантів 1-3, 6-8, то слід відмітити наступне:

1) в умовах стабільного зовнішнього середовища підприємство активно впроваджує стратегію диверсифікації, освоює нові ринки, впроваджує інновації, реалізує розроблені інвестиційні проекти;

2) підвищений рівень нестабільності зовнішнього середовища: розвиток потенціалу підприємства з метою реалізації стратегічних цілей розвитку, збільшення частки ринку;

3) критичний стан зовнішнього середовища: посилення конкурентних переваг продукції на ринку за рахунок внутрішніх резервів, утримання частки ринку, раціоналізація структури асортименту, виробництва, структури збуту продукції.

Для квадрантів 4, 9, 14, 18, 19:

1) в умовах стабільного зовнішнього середовища: зниження собівартості продукції, оптимізація структури асортименту;

2) підвищений рівень нестабільності зовнішнього середовища: раціоналізація виробництва та збуту;

3) критичний стан зовнішнього середовища: скорочення витрат, обережне продовження діяльності.

Для квадрантів 5, 10, 15, 16, 17, 20, 23, 24, 25:

1) в умовах стабільного зовнішнього середовища: правова, фінансова реструктуризація;

2) підвищений рівень нестабільності зовнішнього середовища: організаційно-управлінська, фінансова реструктуризація;

3) критичний стан зовнішнього середовища: техніко-технологічна реструктуризація.

Для квадрантів 11, 12, 13:

1) в умовах стабільного зовнішнього середовища: розвиток ринку, вихід на інші ринки, впровадження інновацій в діяльність підприємства, розвиток продукту – стратегія концентрованого зростання;

2) підвищений рівень нестабільності зовнішнього середовища: стратегія інтегрованого зростання, тобто інтеграція з постачальниками та торговельними посередниками;

3) критичний стан зовнішнього середовища: пошук нових ринків, оптимізація асортименту, дослідження потреб споживачів та більш повне їх задоволення; зростання обсягів збуту за рахунок зниження цін.

У попередніх розділах нами була сформована система індикаторів розвитку підприємства, проведений ґрунтовний аналіз потенціалу в розрізі складових, розраховані значення індексів стабільності та інтенсивності розвитку, необхідні для вибору стратегії розвитку.

#### Список використаної літератури:

1. Анісімова Л. Моделювання процесу формування та вибору стратегій розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. Анісімова, В. Балан // – Вісник Київського нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. – 2011. – №128. – Режим доступу: [http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/Simulation\\_of\\_the\\_formation\\_and\\_selection\\_development\\_strategies\\_of\\_enterprise\\_13924.pdf](http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/Simulation_of_the_formation_and_selection_development_strategies_of_enterprise_13924.pdf)

2. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия: [учебн. пособие] / И. А. Бланк. – Киев : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 720с.

3. Гончаренко О. М. Діагностика та інструментарій оцінки стійкого розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Гончаренко // Праці Одеського політех. ун-ту. – 2011. – Вип. 2(36). – С. 312-319. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/Portal/natural/Popu/2011\\_2/7-8.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Portal/natural/Popu/2011_2/7-8.pdf)

4. Гончаренко О. М. Дослідження стійкості розвитку підприємства як економічної системи [Електронний ресурс] / О. М. Гончаренко // Труды Одесского политех. ун-та. – 2009. – Вип. 1 (33). – 2 (34). – С.242-247. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/-2010\\_1-2/7-4.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/-2010_1-2/7-4.pdf)

5. Гончаренко О. М. Прогнозування стійкого розвитку економічної системи у умовах невизначеності / О. М. Гончаренко // Вісник соц.-ек. досліджень. – 2011. – Вип. 2(42) – С. 186-192

6. Дерев'яно Д. В. Економічна стійкість підприємств: інтегральні підходи до оцінювання [Електронний ресурс] / Д. В. Дерев'яно // – Режим доступу: <http://udau.edu.ua/library.php?pid=1541>
7. Костін О. М. Особливості забезпечення стійкого розвитку підприємства санаторно-курортного комплексу в стратегічному аспекті [Електронний ресурс] / О. М. Костін // – Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2010\\_1/Kostin\\_110.htm](http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2010_1/Kostin_110.htm)
8. Кушнір Т. Б. Сучасні напрямки досліджень сутності стійкого розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Т. Б. Кушнір, Ю. В. Сидоренко // – Режим доступу: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2010/Ekon\\_1\\_2010/10ktsrpf.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2010/Ekon_1_2010/10ktsrpf.pdf)
9. Макуха Л. С. Стійкий розвиток підприємств: сучасний стан проблеми [Електронний ресурс] / Л. С. Макуха // – Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2008\\_5/08mlscsp.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Upsal/2008_5/08mlscsp.pdf)
10. Міщенко А. П. Стратегічне управління: [навч. посіб.]. / А. П. Міщенко. – К.: ЦНЛ, 2004. – 336с.
11. Шандова Н. В. Узагальнююча оцінка рівня стабільності розвитку підприємств промислового комплексу [Електронний ресурс] / Н. В. Шандова // Вестник Херсон. нац. техн. ун-та. – №1(34). – 2010. – С. 83-86. – Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vkhdtu/2010\\_2/02\\_008.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vkhdtu/2010_2/02_008.pdf)
12. Шандова Н. В. Управління процесами розвитку підприємств машинобудування [Електронний ресурс] / Н.В. Шандова // Економічний простір. – 2009. – №21. – Режим доступу: [http://archive.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2009\\_21/shandova.pdf](http://archive.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_21/shandova.pdf)
13. Шилова О. Ю. Оцінка стійкого розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О.Ю. Шилова // – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/14.NTP\\_2007/Economics/21693.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14.NTP_2007/Economics/21693.doc.htm)
14. Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях: [учебник]. / Г. В. Широкова. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 480с.
15. Шульга Г. О. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. О. Шульга. – Харків, 2001. – 19с.
16. Янчук М. Б. Формування ефективної системи управління діяльністю авіапромислових підприємств / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3\\_27\\_2010/Anchuk.pdf](http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Anchuk.pdf)
17. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. – М. А. :MIT Press, 1962

18. Drucker P. F. The Practice of Management, Harper Business / P. F. Drucker. – New York : NY, 1993 – P. 132.

19. Mintzberg H. The rise and fall of strategic planning. N.Y. the free press, 1994

## **2.4. Управління змінами в контексті стратегічного управління розвитком підприємства**

Формування і застосування концепції управління змінами в системі стратегічного управління розвитком є запорукою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств. Ця концепція повинна охоплювати всі заплановані й контрольовані зміни в різних підсистемах підприємства: стратегічного і оперативного управління, організаційної структури, маркетингу, виробництва, технологій, фінансів, інновацій, кадрів, інформації тощо. Її основним завданням є своєчасна трансформація підприємства з метою забезпечення довгострокового виживання на ринку.

Управління стратегічними змінами на сучасному підприємстві неможливе без розуміння сутності змін. В загальному вигляді під “змінами” стосовно організації (підприємства) слід розуміти впровадження інновацій для перетворення діяльності організації у відповідності до вимог ринку [1, с.8]. Погоджуємось з думкою Мельника О. Г. [8, с.233], організаційні зміни – це різні типи нововведень та перетворень, які можуть вміло поєднуватися у різних напрямках (зміна цілей організації, організаційної структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів тощо) і здатні перешкоджати рецесійним тенденціям і забезпечувати ефективне використання всіх наявних ресурсів. Необхідність управління змінами в організації пов’язана із невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування. При цьому потрібно брати до уваги те, що зміни у будь-якому одному підрозділі організації, зазвичай, впливають на інші підрозділи і на організацію загалом [16].

Причини змін в організаціях поділяють на внутрішні (швидке перепрофілювання підприємства, організаційна криза, застарілість продукту (технології), зміна системи цінностей і норм поведінки у працівників, зниження продуктивності організації, невдачі у проведенні попередніх перетворень, усвідомлення необхідності змін, зростання невдоволення співробітників існуючим станом, падіння показників ефективності організації) та зовнішні (економічна ситуація,

державне регулювання, соціально-культурні компоненти, зміни законів та інших регуляторів, рівень конкуренції, купівельна спроможність населення). Таким чином, причинами змін вітчизняних організацій в сучасних умовах є чинники внутрішнього та зовнішнього середовища.

В сучасному конкурентному середовищі підприємства по-різному сприймають та впроваджують зміни. Погоджуємось з розподілом підприємств по відношенню до сприйняття змін на наступні типи, а саме [15]:

– підприємство – ідейний противник змін. Це тип підприємства, керівництво якого відмовляється впроваджувати будь-які зміни з принципових міркувань (підприємство «консерватор-смертник»);

– підприємство – прихильник змін на словах. Керівництво «на словах» ярий прихильник всіляких змін. Однак, впровадженню змін завжди щось заважає. Тому впровадження відхиляється аж до втрати своєї актуальності. Тоді з'являються нові ідеї інновацій, які чекає та ж участь (підприємство «демагог-смертник»);

– підприємство, на якому впроваджуються поверхневі і випадкові зміни. Цей тип підприємств виникає при захопленні керівництва різними новинками. Інноваційне свербіння, яке притаманне цьому типу керівників, активізує впровадження не тих змін, які дійсно необхідні, а тих, які на даний момент вигідні керівництву (підприємство «інноватор-смертник»). Невеликий позитивний ефект від впроваджень можливий при випадковому співпаданні «характеру проблем» із «предметом натхнення і захоплення» керівника;

– підприємство, на якому впроваджують зміни, які реагують на поверхневі проблеми. Такий тип компанії здатен лише частково покращити ситуацію шляхом впровадження змін, направлених на вирішення проблем. Недоліком є спонтанність та неорганізованість аналітики, не здатної «докопатись» до глибинних проблем, не зачіпаючи їх «джерел». Тривалість реалізації цього підходу в управлінні приводить до глибинних небезпечних протиріч;

– підприємства, на яких впроваджуються зміни, які реагують на глибинні проблеми. Важливою особливістю такого типу є здатність своєчасно визначати виникаючі проблеми, проводити глибоку аналітику причин цих проблем, розробляти та реалізовувати рішення по внесенню змін, які нейтралізують проблеми;

– підприємство на якому впроваджуються зміни відповідно до розробленої стратегії розвитку. Відмінністю даного типу підприємств від попереднього варіанту виступає здатність впроваджувати відповідні стратегії розвитку змін, передбачаючи можливі проблеми до

їх виникнення;

– саморозвиваючі підприємства. На таких підприємствах здійснюються планомірні переходи на новий рівень розвитку, із зростанням рівня повноти реалізації своєї місії і завчасним виявленням зовнішніх та внутрішніх негативних тенденцій.

Види змін відповідно до масштабу та інтенсивності змін представлено на рисунку 1.

Стратегічні зміни, які обумовлені стратегією підприємства, на відміну від змін, зумовлених кардинальними змінами зовнішніх умов підприємства, відбуваються протягом усього періоду реалізації стратегії і тому мають поступальний, ступінчастий характер [4].

<i>Масштаб змін</i>	<i>Підприємство в цілому (новий стратегічний напрям)</i>	<i>Санація</i> Швидка модифікація діяльності підприємства з метою одноразового поліпшення ефективності діяльності	<i>Реструктуризація</i> Ретельно продумана і підготовлена комплексна перебудова підприємства з метою забезпечення виживання на тривалій часовій горизонт
	<i>Підрозділи (ефективність і результативність)</i>	<i>Обмеження діапазону діяльності</i> Жорстке обмеження витрат шляхом скорочення кадрів і передачі частини функцій «зовнішнім» виконавцям	<i>Зміна методів діяльності</i> Спрямування ключових процесів на потреби клієнтів під гаслом «швидше, краще, простіше і дешевше»
	<i>Працівники (ставлення і поведінка)</i>	<i>Програми економії</i> Втручання у визначені сфери з метою швидкого досягнення бажаних результатів	<i>Управління, зорієнтоване на забезпечення комплексної якості (TQM)</i> Систематичне визначення нових напрямів мислення ініціативи і діяльності всіх працівників
		<i>Оперативні зміни</i>	<i>Стратегічні зміни</i>
<i>Інтенсивність і часовий горизонт змін</i>			

Рис. 1. Класифікація змін на підприємстві

Джерело: [14, с. 299].

Погоджуємось з визначенням науковцями чотирьох типів стратегічних змін відповідно до об'єкта, на який направлено такі зміни:

1) технологічні, що пов'язані з процесом виробництва в організації і включають базу знань та навичок, що забезпечують відмітні від



конкурентів можливості й направлені на те, щоб зробити виробництво більш ефективним або зростити його обсяги. Зміни в технології включають способи виготовлення продукції та надання послуг. Їх об'єктом є методи роботи, устаткування та процес роботи;

2) у продукції та послугах, що стосуються процесів випуску продукції або надання послуг. Нова продукція включає досконало нові продукти або модифікацію тих, що випускаються, що істотно впливають на ринкові можливості організації;

3) структурні або системні, пов'язані з діючою в організації адміністративною методологією, політикою, системою управління;

4) у персоналі, що відображують зміни в цінностях, підходах, класифікації та досвіді працюючих для того, щоб вони накопичували та нарощували зусилля для досягнення цілей організації.

Проведені дослідження дозволили узагальнити принципи управління змінами на підприємстві [2; 10, 12]:

– системності – зміни повинні охоплювати підприємство як цілісну систему, що має підсистеми, зв'язки між елементами підсистем та зв'язки із зовнішнім середовищем;

– конфігуративності управління змінами. Він полягає в тому, що ключовим чинником управління змінами є «людський чинник», оскільки саме люди займаються впровадженням змін. Принцип конфігуративності диктує необхідність обов'язкового розгляду такого явища, як «опір змін» у рамках загальної концепції управління змінами на підприємстві;

– проактивності – коли зміни ініціюються підприємством та дозволяють уникнути погіршення становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню його темпів. До таких стратегій можна віднести стратегії переорієнтації та трансформації;

– адаптивності – управління змінами повинно враховувати безпосередній вплив зовнішнього середовища на підприємство та взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем, постійно враховувати появу нових погроз і можливостей, безупинно відслідковувати зміну ситуації;

– холистичності – формування стратегічного портфеля відповідає принципу охоплення всього діапазону розвитку можливих подій. З таких позицій системі управління змінами необхідно мати комплекс можливих стратегій, методів, моделей та організувати чіткий зворотній зв'язок з ринком для отримання інформації щодо змін;

– готовності – відповідного стану підприємства до реалізації стратегічних змін через формування потенціалу змін та стратегічного

бачення. Такий стан відповідає стійкості фінансово-економічної діяльності підприємства, адекватній змін організації структури управління, компетентності управлінського персоналу, сприйняттю та лояльності персоналу до змін;

– стратегічної креативності та епіместичності. Стратегії змін можна поділити на два екстремальних значення ступеня новизни стратегічних цілей – від принципово нових орієнтирів до повного їх копіювання. Епістемічність забезпечує критичне відношення до вивчення досвіду та практичних результатів з реалізації стратегічних змін іншими підприємствами.

На думку Отенко В. І., інструментарій реалізації стратегічних змін на підприємстві включає способи та критерії управління, стратегії змін та об'єкти стратегічних змін:

– способи реалізації – реформація, реорганізація, реструктуризація, рефреймінг, реінжиніринг, реконструкція, ревіталізація, трансформація, перепроєктування;

– критерії управління успішної реалізації змін на підприємстві – стійкість фінансово-економічного стану підприємства, поживлення та ефективність діяльності, наявність зростання та інноваційного розвитку;

– стратегії змін – відбудови або виходу з кризового стану, поживлення або уникнення кризи, переорієнтації напрямку діяльності, трансформації напрямку діяльності (масштабів діяльності) забезпечення стійкої конкурентної переваги, структурні або системні (зміни у функціональних сферах діяльності, зміни в системі управління), навчання та розвитку персоналу;

– об'єкти стратегічних змін на підприємстві – система прийняття рішень, відповідальності й інтересів; структура власності та влади; система мотивації і навчання персоналу; корпоративна культура; система управління; система управління персоналом; науково-дослідна система; маркетингова й комерційна системи; фінансово-інвестиційна система; виробнича система [10].

Відповідно, процес управління стратегічними змінами складається з наступних етапів – рис. 2. Після того, як обрана стратегія розвитку підприємства, на першому етапі процесу управління стратегічними змінами визначається необхідність проведення змін відповідно до обраної стратегії розвитку, усвідомлення їх невідкладності. Другий етап – планування стратегічних змін, що передбачає визначення цілей змін, розробку плану реалізації змін, оперативного-календарних планів дій по впровадженню змін за підрозділами підприємства, розробку ключових показників ефективності реалізації змін, встановлення меж

індивідуальної відповідальності у процесі змін. Крім цього, розробка системи мотивації змін, а саме: залучення працівників різних рівнів до процесу планування змін, пояснення необхідності змін, інтенсивне навчання персоналу новим методам роботи, удосконалення системи матеріального та нематеріального стимулювання, розвиток персоналу.

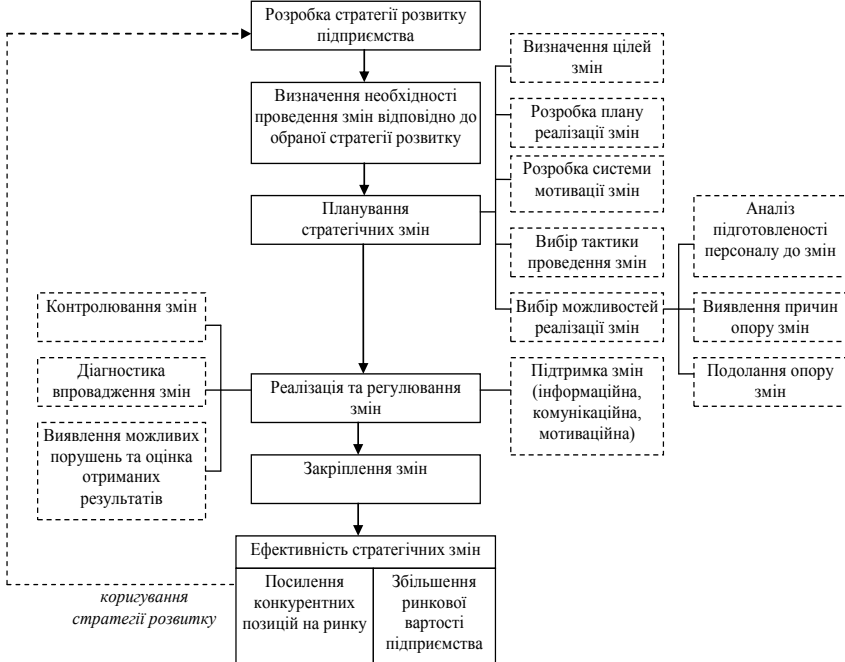


Рис. 2. Процес управління стратегічними змінами на підприємстві  
Джерело: узагальнено автором за результатами досліджень

Опір змінам в організації зумовлений: невизначеністю змін, можливістю виконання нової роботи, можливістю звільнення, власними інтересами менеджерів або груп робітників, відчуттям втрат у працівників; порушенням соціальних взаємозв'язків, що склалися, загрожують втратою влади, зміною статусу працівника; рутинною роботою; хорошим результатом діяльності організації, що досягався останнім часом; загальним небажанням змін; нездоровою внутрішньою конкуренцією; уявним браком часу; високою плінністю персоналу; нестачею кваліфікації; незначними ресурсами; нечіткою організаційною структурою; відсутністю творчого настрою; розумінням того, що результати змін будуть не відразу; порушенням

наступності структури та влади; неконструктивною реакцією персоналу на зміни; втратою контролю за змінами; порушенням складених норм поведінки, критеріїв оцінювання роботи і структури управління; створенням атмосфери прихильності до змін співробітників через їх інформування.

Шляхами подолання опору змінам в сучасних умовах функціонування організації можуть бути: залучення працівників до планування та реалізації змін, що дасть змогу краще їх зрозуміти; пропонування працівниками особистих ідей щодо змін; навчання співробітників майбутнім змінам; матеріальні стимули для тих, хто запроваджує зміни; надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (введення до складу комісії з проведення організаційних змін); застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін; навчання та перекваліфікація персоналу та ін.

Існують наступні тактики подолання опору змінам: навчання і спілкування (навчання людей виявленню проблемних областей, усвідомленню необхідності змін); участь (залучення потенційно «опірних» працівників до процесу планування і реалізації змін); переговори (тактика протистояння опору шляхом проведення нарад і укладання угод для досягнення взаєморозуміння з приводу запропонованих змін); маніпулювання і кооптація (маніпулювання передбачає переконання опозиційно настроєних людей або груп без сприяння їх популярності і без їхнього усвідомлення необхідності здійснення процесу змін; кооптація полягає у залученні головних «опарників» або окремих авторитетних робітників до прийняття рішень на підприємстві); примус (тактика заснована на відмові від консенсусу та використанні сили чи погроз, або і того, і іншого для прийняття змін).

На етапі реалізації та регулювання стратегічних змін важливою є підтримка змін, а саме: інформаційна, комунікаційна, мотиваційна. Інформаційна підтримка передбачає забезпечення повною інформацією щодо змін, своєчасне ознайомлення з проробленою програмою персоналу, із новими зобов'язаннями, технікою та моделями поведінки; навчання персоналу. Комунікаційна складова – підвищення комунікативних компетенцій всіх працівників та керівників підприємства.

Важливими складовими зазначеного етапу процесу змін є також контролювання змін, тобто діагностика впровадження змін; виявлення можливих порушень; оцінювання отриманих результатів, аналіз показників ефективності змін.

Етап закріплення організаційних змін (продовження мотивування працівників до впровадження зміни; підтримання позитивного психологічного клімату в колективі; у разі невдалого закріплення зміни, необхідно виявити причини цього та повернутись на відповідний етап її впровадження з метою виправлення помилки.

Як результат – досягнення запланованої ефективності змін, тобто посилення конкурентних позицій підприємства на ринку або збільшення його ринкової вартості. Заключним етапом у процесі управління змінами є оцінювання змін, яке повинно бути спрямоване на аналіз кінцевих результатів діяльності окремих відділів та організації загалом.

Варто зазначити, що дотримання всіх зазначених етапів не є обов'язковим, оскільки це залежатиме від того, наскільки терміновими є зміни та попередній досвід підприємства щодо реалізації та управління змінами. Науковцями розроблені різні моделі стратегічних змін, які можуть бути використані в процесі управління змінами на підприємстві. Методи проведення змін представлені в табл. 1.

Таблиця 1

## Методи проведення змін

№ з/п	Назва методу	Варіанти застосування методу	Приклад формалізації методу
1	2	3	4
1.	Метод, орієнтований на людей та культуру організації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покращення відносин між членами робочих груп та підрозділами шляхом обговорення загальних проблем.</li> <li>2. Діагностичний інструмент для виявлення проблем у ході довготермінових програм.</li> <li>3. Інструмент аналізу спільної роботи та планування проведення змін для підвищення ефективності роботи групи.</li> <li>4. Встановлення гнучких графіків роботи колективу.</li> <li>5. Розроблення програм якості життя співробітників.</li> </ol>	DELPHI
2.	Метод, орієнтований на завдання та технологію	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реінжиніринг бізнес-процесів.</li> <li>2. Загальне управління якістю.</li> <li>3. Концепція 6 Сигма.</li> <li>4. Лін-продакшн («бережливе виробництво»).</li> </ol>	SWOT JUST-IN-TIME iThink, ReThink – динамічне моделювання ARIS ToolSet – багатокористувачське середовище опису на аналізу бізнес-процесів PQM – управління якістю процесів

*Продовження табл. 1*

3.	Метод, орієнтований на структуру та стратегію	1. Забезпечення гнучкості та адаптивності організаційної структури. 2. Планування та прогнозування змін.	PEST
4.	Дегрисяйний метод	1. Модернізація обладнання. 2. Створення єдиної команди. 3. Зміни керівництва.	CRM – розвиток та управління бізнесом
5.	Проектний метод	1. Проектування робіт. 2. Оцінювання та планування забезпечення ресурсами.	PERT Діаграма Гантта

Джерело: [16, с.296].

Вважаємо, що в умовах жорсткої конкуренції важливим є обґрунтування стратегії розвитку підприємства на основі збалансованої системи показників, врахування та зменшення ризиків реалізації стратегії, розробка плану змін у відповідності до обраної стратегії розвитку.

Широква Г. В. стверджує, що управління змінами відбувається на трьох рівнях [18]: 1) зміна проектів – це певна послідовність дій, націлена на вирішення специфічної проблеми або задоволення потреби. Ці дії можуть принести успіх в короткостроковій перспективі, особливо якщо вони сфокусовані, орієнтовані на конкретний результат і не порушують стратегії компанії; 2) програми змін – взаємопов’язані проекти, розроблені для надання сукупної організаційної дії. Тут успіх часто залежить не стільки від якості проекту або методів його здійснення, скільки від того, як кожен окремих проект пов’язаний з іншими діями компанії. Програми змін часто зазнають невдач, тому що вони ізольовані від поточної діяльності, містять дуже багато положень, що не поєднуються один з одним, або виконуються елітною групою; 3) організації – провідники змін. Так називаються компанії, що здатні безперервно здійснювати нововведення, удосконалюватися і робити це перш ніж того зажадають зовнішні обставини. Це організації, які мобілізують багатьох людей на проведення змін.

Окрім зазначених вище, у практиці діяльності виробничих підприємств застосовуються й інші сучасні методи управління змінами, а саме: реінжиніринг бізнес-процесів, аутсорсинг, даунсайзинг, бенчмаркінг [2, с.55].

Сучасні методи управління змінами довели свою дієвість у сучасній практиці господарювання зарубіжних підприємств. Що стосується діяльності вітчизняних підприємств, то варто відмітити, що не багатьом з них вдається досягти позитивних результатів реалізації даних методів. Глобалізація та сучасні економічні процеси

позбавляють вітчизняних підприємств надії захиститися від хвиль світової конкуренції національними межами [13, с. 230]. Часто відбувається так, що за одними аспектами діяльності, підприємству потрібні більш радикальні та термінові перетворення, а за іншими – достатньо проводити поступові, але постійні вдосконалення [13, с.233]. Необхідність управління змінами в організації пов'язана із невідповідністю процесу управління потребам, зумовлена середовищем її функціонування. При цьому потрібно брати до уваги те, що зміни у будь-якому одному підрозділі організації, зазвичай, впливають на інші підрозділи і на організацію загалом [16].

Проведення тієї або іншої зміни на підприємстві відбувається на розвитку підприємства. Характеристика впливу змін на розвиток підприємства представлені в табл. 2.

Таблиця 2

## Характеристика впливу змін на розвиток підприємства

Тип змін	Об'єкт зміни	Вид розвитку підприємства
1	2	3
Технічні зміни	Техніко-технологічна система підприємства (техніка, технології, організація виробництва)	Технічний розвиток підприємства
Соціальні зміни	Цінності, культура, стиль керівництва, рівень компетенції, мотивація, поведінки та ставлення до роботи	Соціальний розвиток підприємства
Організаційні зміни	Організаційна структура управління підприємством (вид оргструктури, функціональні зв'язки, обов'язки, тип управління)	Організаційний розвиток підприємства
Економічні зміни	Методи, способи, форми економічних розрахунків і економічної роботи підприємства	Економічний розвиток підприємства
Фінансові зміни	Фінансова система підприємства (джерела залучення і використання фінансових ресурсів)	Фінансовий розвиток підприємства
Інноваційні зміни	Способи, методи, технології використання чинників виробництва (підвищення їх якісного рівня)	Інноваційний (інтенсивний розвиток підприємства)
Зміни чинників виробництва	Чинники виробництва (підвищення їх кількості)	Екстенсивний розвиток підприємства
Інформаційні зміни	Інформаційна система підприємства (джерела інформації, об'єкти обробки інформації)	Інформаційний розвиток підприємства
Зміна бізнес-процесів	Бізнес-процеси підприємства	Революційний розвиток підприємства

Джерело: [2, с.23].

Враховуючи багатоаспектність стратегічних змін і різні підходи до методів управління ними в рамках обраної стратегії розвитку, пропонуємо здійснювати вибір методу управління змінами, враховуючи вид базової стратегії розвитку та ступінь реалізації змін (перетворюючі, розвиваючі, трансформаційні зміни) [12].

Метою розвиваючих змін є підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів без принципової їх зміни, спрямовані на поліпшення поточної або оперативної діяльності підприємства. Відповідно, метою перетворюючих змін є поступове принципове перетворення окремих або навіть усіх процесів на підприємстві. Трансформаційні зміни – проведення комплексних перетворень підприємства в цілому, пов'язані з істотними змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі господарювання або із змінами генеральної стратегії управління підприємством (табл. 6).

Бенчмаркінг є порівняно новим терміном у теорії та практиці стратегічного управління та управління змінами. В умовах сьогодення науковці пропонують враховувати можливість запозичення корисного досвіду у будь-якій сфері. Одним із найвлучніших, на наш погляд, визначень бенчмаркінгу є запропоноване Х. Вазірі: «бенчмаркінг – це процес постійного порівняння діяльності підприємства, згідно з вимогами клієнтів, щодо прямих конкурентів (найкращих в даній галузі) чи компаній, успішних в певній сфері, задля підвищення ділової ефективності власного підприємства» [6].

Для більшості компаній бенчмаркінг не є новим, тому що він здійснювався в рамках конкурентного аналізу, хоча бенчмаркінг є більш деталізованою, формалізованою й упорядкованою функцією, методом чи підходом конкурентного аналізу, це необхідна функція успіху будь-якої організації.

Таким чином, бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоспроможності, що обмежується вивченням конкурентів – їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами і постачальниками. Основна мета бенчмаркінгу полягає у виявленні негативних відхилень у значенні порівняльних показників у становленні причин таких відхилень та розробці пропозицій щодо їх усунення. У процесі розробки маркетингових стратегій важливий погляд з боку, оскільки це допомагає визначити стратегічний напрям розвитку і сприяє розподілу обмежених ресурсів. Знання про методи роботи кращих фірм і потреби покупців, отримані в процесі бенчмаркінгу, є важливою інформацією, необхідною для розвитку підприємства і забезпечення його конкурентоспроможності [7].



Узагальнюючи проведені дослідження, пропонуємо під бенчмаркінгом розуміти метод управління змінами, що передбачає дослідження технологій, технологічних процесів і методів організації виробництва та збуту продукції на кращих підприємствах партнерів і конкурентів з метою підвищення ефективності діяльності. Необхідно звернути увагу на те, що на відміну від маркетингових досліджень, бенчмаркінг – це безперервна реалізація комплексу заходів з удосконалення, результати яких в умовах наявного зворотного зв'язку порівнюються і коригуються.

Вибір виду бенчмаркінгу залежить від того, з ким себе буде порівнювати підприємство і що саме порівнюватиметься.

У підприємства може бути еталон, або ж воно лише шукає його, знаючи, що саме у своїй діяльності йому необхідно поліпшити. У будь-якому разі воно може порівняти себе з конкурентами, підприємствами із суміжних галузей, підприємствами з інших галузей або з власними підрозділами. Проведені дослідження дозволили узагальнити види бенчмаркінгу, що використовуються у світовій практиці господарювання (табл.3).

Таблиця 3

## Види бенчмаркінгу

№ з/п	Вид бенчмаркінгу	Основний зміст
1	2	3
<i>Залежно від того, який саме обрано об'єкт для порівняння</i>		
1	Конкурентний	порівняння якості роботи певного підприємства з його конкурентами на ринку. В цьому разі етап збору інформації є надзвичайно складним. Тому набула поширення практика бенчмаркінгових альянсів, коли 2-3 підприємства об'єднують зусилля для пошуку й аналізу даних. Такий вид бенчмаркінгу називають спільним, або асоціативним.
2	Внутрішній	порівняння характеру та якості роботи суміжних підрозділів у межах одного підприємства. Перевага цього виду бенчмаркінгу у відносній відкритості та доступності інформації.
3	Зовнішній	включає пошук еталонів за межами підприємства. Забезпечує можливості вивчення тих підприємств, які мають головні переваги в конкурентній боротьбі, тобто є галузевими лідерами. Однак, потрібно мати на увазі, що не кожне із кращих рішень може бути успішно застосоване на іншому підприємстві.
4	Галузевий	порівняння підприємств, які належать до однієї галузі, але не вважаються прямими конкурентами. Керівники цих підприємств постійно обмінюються ідеями та обговорюють питання, що і як варто поліпшувати.
5	Міжгалузевий	порівняння підприємств, які належать до різних галузей.

## Продовження табл. 3

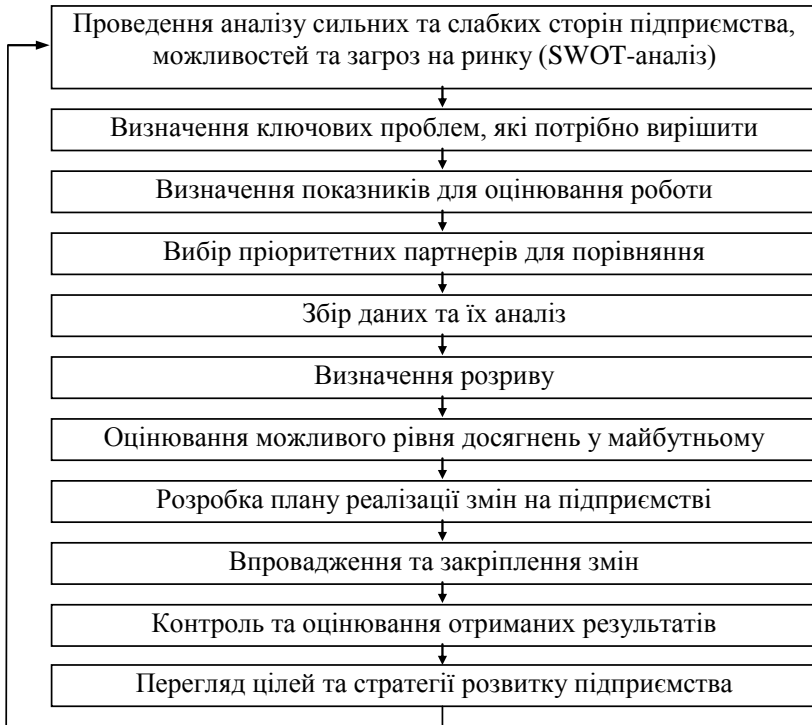
1	2	3
6	Міжнародний бенчмаркінг	передбачає виявлення і аналіз еталонних практик по всьому світу через те, що в середині країни може бути тільки декілька бенчмаркінгових партнерів; глобалізаційні процеси та розвиток інформаційних технологій сприяє міжнародному бенчмаркінгу.
<i>Залежно від предмета порівняння</i>		
7	Функціональний	порівняння характеристик певних функцій, що виконуються в різних підприємствах аналогічного профілю. Наприклад, можна порівнювати функціонування кадрової служби.
8	Процесний	вивчення практики побудови бізнес-процесів в організаціях, що не є прямими конкурентами підприємства, але мають подібні основні бізнес-процеси, наприклад, вивчається, з яких основних етапів складається процес обслуговування клієнтів у еталонній компанії; яка послідовність процедур та операцій; який набір робіт, з котрих складається цей процес; як організований бізнес-процес обслуговування клієнтів.
9	Бенчмаркінг результатів діяльності	порівнюються результати діяльності (частіше ті, які можна виразити за кількісними показниками).
10	Стратегічний	систематичний процес, спрямований на оцінювання альтернатив, реалізацію стратегій і вдосконалення характеристик продуктивності на основі вивчення успішних стратегій підприємств-партнерів.

Джерело: узагальнено автором за результатами проведених досліджень [3, с. 255-256]; [9, с. 140-141]

Яким чином і який саме вид бенчмаркінгу застосовуватиме підприємство, залежить від поставлених перед ним цілей, стадії його розвитку і стану галузі, в якій воно функціонує.

Отже, бенчмаркінг проводиться за певною технологією: підприємство повинно реалізувати ряд послідовних етапів, які призведуть його до бажаного або запланованого стану. Перед початком проведення бенчмаркінгу важливим є чітке визначення того, чого підприємство хоче досягти внаслідок його застосування. Потрібно відмітити, що порівняння з іншими підприємствами відбувається за такими напрямками: оцінка рівня ефективності власного та порівнюваного підприємства чи підприємств; ідентифікація розриву у рівні ефективності за основними аналізованими процесами чи продуктами; аналіз причин розриву в ефективності здійснення діяльності; пошук шляхів і розробка рекомендацій з усунення розриву в рівні ефективності. На етапі контролю та оцінювання отриманих результатів основною метою є моніторинг результатів плану реалізації змін та їх вплив на основні процеси господарської діяльності підприємства шляхом обчислення

відповідних показників ефективності. У випадку досягнення мети виявляються інші проблеми для їхнього майбутнього рішення і процес бенчмаркінгу повторюється, утворюючи цикл. Пропонуємо в розрізі управління змінами розглядати процес реалізації бенчмаркінгу наступним чином (рис.3).



*Рис. 3. Процес реалізації бенчмаркінгу в системі управління змінами*

Джерело: узагальнено автором на основі проведених досліджень

На етапі визначення показників для оцінювання досліджуються підприємства-конкуренти, які були включені у групу «бенчмарк» та порівнюються оцінки визначених факторів з оцінками найсильніших конкурентів, причому показники абсолютної конкурентної сили розраховуються як алгебраїчна сума різниць між оцінками підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів.

Пропонуємо використовувати наступну систему показників для підприємства в процесі реалізації бенчмаркінгу, при цьому увагу слід зосередити на складових потенціалі підприємства (табл. 4).

Таблиця 4

## Система показників для проведення процедури бенчмаркінгу

Складова потенціалу підприємства	Складова збалансованої системи показників	Критерій розвитку	Індикатор розвитку
Виробничий та майновий потенціал	Матеріально-технічне забезпечення	Розвиненість активів компанії	Стан техніко-технологічної бази. Ефективність використання ресурсів. Продукція, її структура, якість
Трудовий потенціал	Розвиток і навчання		Розвиток персоналу (підвищення професійного рівня, робоча дисципліна)
Фінансовий потенціал	Фінанси	Прогресивність змін	Динаміка основних параметрів компанії та її діяльності. Зміна фінансово-економічного стану. Обсяг прибутку, розмір виплати дивідендів, прибутковість інвестиційного капіталу
Маркетинговий потенціал	Клієнти	Реалізованість цілей розвитку	Задоволеність та лояльність споживачів (клієнтів) підприємства. Репутація, імідж підприємства на ринку. Довіра ділових партнерів, реклама та її види. Дослідження та впровадження новинок
Організаційно-управлінський потенціал	Бізнес-процеси	Керованість компанії	Якість управління у компанії. Активність компанії в сфері інвестування. Соціальна відповідальність. Впровадження нових управлінських структур. Створення нових підрозділів

Джерело: власна розробка автора

Збір та аналіз інформації для здійснення порівнянь за системою бенчмаркінгу є складною і трудомісткою роботою. Для її прискорення розроблена низка підсистем управління, які дають змогу оцінити і розробити програму постійних покращень результатів бізнесу. До них, зокрема, відносять:

ABC (Activity Based Costing) – управління собівартістю. Базується на ідентифікації джерел витрат, розподілі і контролі накладних витрат за видами діяльності. Аналіз організації за видами діяльності в розрізі кожного основного процесу сприяє виявленню значних резервів зниження собівартості й усунення видів діяльності, які дублюються, і тих, які не приносять додаткової вартості споживачу.

CSF (Critical Success Factors) – система аналізу критичних чинників успіху компанії. Дас змогу створювати і підтримувати конкурентні переваги, які можуть проявлятися в: пропозиції реального прибутку (додаткової вартості) споживачу; створенні істотних

труднощів при імітації конкурентних переваг іншими компаніями тільки самим фактом власного існування (йдеться про створення миттєво реагуючої на будь-які зовнішні зміни компанії); доступі до диференційованих ринків.

QFD (Quality Function Deployment) – система розробки нового продукту/послуги, яка ефективно реагує на потреби споживачів, знижуючи час виведення підприємством новинок на ринок і забезпечуючи тим самим збільшення ринкової частки підприємства.

TCA (Transaction Cost Analysis) – система оцінки витрат на координацію процесів. Застосування цієї системи дозволяє оптимізувати зв'язки між процесами.

TBC (Time based Competition) – система оцінки «часової конкуренції», впровадження якої дає змогу координувати діяльність підприємства на ринку в часі.

BSC (Balanced Scorecard) – комплексна система моніторингу результатів бізнесу. Застосування цієї системи дає змогу підприємству здійснювати моніторинг таких складових своєї діяльності: ефективності операцій (з погляду якості), діяльності персоналу (з погляду перспектив організації), задоволення потреб споживачів (перспективи роботи зі споживачем), фінансового стану (з погляду фінансових перспектив), довгострокової стратегії (її перспектив). Перевагою системи є чітке кількісне і якісне вираження оцінюваних результатів бізнесу одночасно в розрізі всіх згаданих вище складових.

ROI (Return on investment) – оцінка окупності інвестицій, що дозволяє оцінити віддачу від внутрішніх і зовнішніх вкладень компанії.

TTM (Time-to-market) – час, необхідний для виходу на ринок. Показник відстежує загальний час, витрачений підприємством на реагування на нові потреби, що з'явилися на ринку, тобто, час на виведення на ринок нового продукту/послуги. З огляду на те, що життєвий цикл продукту стає коротшим, оцінка цього показника і прийняття відповідних дій на ринку є критичними для будь-якої організації [17].

Вибір виду бенчмаркінгу відповідно до стратегії розвитку пропонуємо здійснювати наступним чином (табл. 5).

Серед керівників малих компаній, хоча б поверхово знайомих з бенчмаркінгом, існує думка, що бенчмаркінг придумано консультантами для консультантів, що це даремна витрата часу і ресурсів. Однак, як це не парадоксально, малі компанії мають набагато більший потенціал для еталонного зіставлення, чим прийнято думати [9]. Теоретично їхні керівники завжди мають перед очима масу

прикладів (орієнтирів, бенчмарків), до яких варто прагнути. Практично ж методи, що використовують провідні компанії, або недоступні, або невідомі. Крім цього, застосуванню бенчмаркінга в малих компаніях перешкоджає ще цілий ряд факторів. Крім стандартних причин відмовлення від еталонного зіставлення, таких як «нестача часу і засобів», деякі перешкоди для малого бізнесу виглядають істотними, особливо на тлі великих компаній.

Таблиця 5

## Вибір виду бенчмаркінгу відповідно до стратегії розвитку

Група стратегій розвитку	Вид базової стратегії розвитку	Вид бенчмаркінгу
Стратегії концентрованого зростання	Посилення позиції на ринку	Конкурентний, міжнародний, галузевий
	Розвитку ринку	Внутрішній, конкурентний, міжнародний
	Розвитку продукту	Внутрішній, конкурентний
Стратегії інтегрованого зростання	Зворотної вертикальної інтеграції	Внутрішній, зовнішній, галузевий
	Прямої вертикальної інтеграції	Функціональний, зовнішній
	Горизонтальної інтеграції	Функціональний, міжнародний
Стратегії диверсифіковано го зростання	Центрованої диверсифікації	Галузевий, конкурентний, процесний
	Горизонтальної диверсифікації	Галузевий, конкурентний, процесний
	Конгломеративної диверсифікації	Галузевий, міжгалузевий, конкурентний, міжнародний

Джерело: власна розробка автора

Основними бар'єрами на шляху використання бенчмаркінгу є [7, 11]:

1. Обмеженість ресурсів і, як наслідок, відсутність можливості залучити фахівців з бенчмаркінгу. У кращому випадку консультантів замінюють статті, книги, Інтернет-публікації.

2. Працівники великих компаній зі знанням і досвідом застосування сучасних методів управління, у тому числі бенчмаркінга, усе рідше переходять на роботу в малі фірми.

3. Членство в кожному з бенчмаркінгових «клубів» досить дорого для малих компаній. Так, членство в Європейському фонді управління якістю (EFQM – [www.efqm.org](http://www.efqm.org)) для невеликої компанії складе 1 350 євро в рік. Крім того, практично всі наявні ресурси й інформація англомовні, а потенційні партнери по бенчмаркінгу в рамках цих клубів – закордонні компанії.

4. Менеджери малих підприємств набагато ближче до своїх споживачів, працівників і конкурентів, чим їхні колеги з корпорацій. Найчастіше їхня увага розсіюється між стратегічною й оперативною інформацією. Як перевагу, тут можна відзначити можливість постійно «тримати руку на пульсі» у відношенні показників щоденної діяльності, від яких менеджери у великих компаніях відносно вилучені.

5. Для досягнення бажаного ефекту від бенчмаркінга вимірювані показники повинні бути досить гнучкими, що відбивають різноманітні особливості малого бізнесу.

Ще одна важкоздолана сьогодні в Україні перешкода для проведення еталонного зіставлення і пошуку партнерів для бенчмаркінгу – «закритість» бізнесу, особливо малого і середнього. Важлива і, може бути, на даний момент основна причина невикористання потенціалу бенчмаркінгу як ефективного інструменту управління на малих підприємствах – це слабе представлення про нього чи повне незнання його методів.

Ефективність управління, зміст і характер праці управлінського персоналу і підлеглих у значній мірі залежить від прийнятої структури управління організаційною системою. На сучасному етапі зі створенням ефективних організаційних структур та забезпеченням загальної ефективності діяльності на підприємстві пов'язують такий захід як аутсорсинг.

Аутсорсинг (від. англ. outsourcing – зовнішнє джерело) – це передавання частини функцій з обслуговування діяльності підприємства стороннім підрядникам чи постачальникам, за умови гарантування ними відповідного рівня якості та ефективності їх виконання, на основі трансформації чи оновлення бізнес-процесів і технологій та з можливістю переходу частини персоналу підприємства до постачальника (аутсорсера). Метою аутсорсингу, як інструмента управління, є підвищення ринкової вартості підприємства завдяки поліпшенню результатів його діяльності, зниженню витрат і ризиків, підвищенню конкурентоспроможності продукції через залучення зовнішніх контрагентів, які спеціалізуються на виконанні певних, як правило, не профільних для підприємства виробничо-господарських функцій.

Розрізняють наступні види аутсорсингу:

1) аутсорсинг у сфері інформаційних технологій (ІТ-аутсорсинг) передбачає передавання зовнішньому виконавцеві таких процесів, як розробка, встановлення і супроводження програмних продуктів,

обслуговування комп'ютерної техніки, створення і обслуговування бази даних, консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу тощо;

2) аутсорсинг окремих бізнес-процесів, які не є основними у виробничо-господарській діяльності підприємства, зокрема: аутсорсинг постачально-збутових операцій, управління персоналом, управління рекламними акціями, маркетингу, ведення бухгалтерського обліку, прибирання приміщень (клінінгу), організації громадського харчування, охоронних послуг, озеленення території тощо;

3) виробничий аутсорсинг, коли підприємство передає підряднику всі процеси з виробництва певної продукції чи доручає йому виготовляти окремі вузли, деталі або напівфабрикати, які є складовими основної продукції. Виробництво такої продукції або її складових (комплектуючих), як правило, розміщують у країнах з дешевою робочою силою;

4) аутсорсинг персоналу (аутстафінг) передбачає для роботи на підприємстві працівників без документального оформлення з ними юридичних відносин. При цьому підприємство-провайдер (наприклад, кадрове агентство) набирає в штат працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) на іншому підприємстві (у замовника).

Організація аутсорсингу на підприємстві передбачає передачу аутсорсинговій компанії окремих видів діяльності та їх реалізацію на підставі договору підряду. Передача на аутсорсинг одного або декількох видів діяльності дозволяє компанії заощадити витрати і допомагає збільшити її працездатність. Головним завданням, яке клієнт намагається вирішити за допомогою аутсорсингу, є підвищення якості бізнес-процесів і скорочення витрат.

Точних критеріїв оцінки обсягів використання аутсорсингу в компанії не існує. Компанія приймає рішення про такий спосіб ведення бізнесу тільки після ретельного аналізу можливих витрат та прибутків. До уваги береться вид діяльності підприємства, організаційна структура, характеристика бізнес-процесів.

Можна виділити такі основні форми здійснення аутсорсингових операцій, як повний і частковий аутсорсинг, сумісний аутсорсинг, проміжний аутсорсинг, трансформаційний аутсорсинг.

Повний аутсорсинг означає, що підприємство повністю передало певну функцію на виконання сторонньому підряднику. Нерідко такий тип взаємодії включає перехід до аутсорсера частини активів і персоналу замовника на весь термін дії контракту.

Частковий аутсорсинг, який досить часто називають також вибіркоким, полягає у тому, що певна частина функцій і процесів



залишається у розпорядженні замовника, відповідно до укладеного договору.

Сумісний (спільний) аутсорсинг – це така форма взаємодії, за якої замовник може співпрацювати одразу з декількома аутсорсерами. Варто зазначити, що окремі автори використовують цей термін, для опису аутсорсингових операцій, за яких сторони угоди є бізнес-партнерами.

Проміжний аутсорсинг означає, що компанія, яка має власних висококваліфікованих спеціалістів, передає виконавцю послуг частину другорядних функцій. Основна мета такого аутсорсингу полягає у залученні своїх фахівців до виконання основних бізнес-процесів підприємства.

Трансформаційний аутсорсинг полягає у тому, що підприємство запрошує аутсорсера, який повністю реорганізовує його діяльність, створює нову базу знань і навичків, розробляє новий кінцевий продукт, який потім передає замовникові.

Ця форма аутсорсингу сьогодні розвинена мало через те, що виконавець послуг здійснює свою роботу практично без допомоги і незалежно від персоналу споживача, що зумовлює його високу ризиковість.

Переваги аутсорсингу:

- можливість отримати доступ до ресурсів та ринків збуту;
- підвищити якість комплектуючих;
- знизити загальні витрати за рахунок відсутності заготівельного та допоміжного виробництва;
- вивільнити дефіцитне устаткування і висококваліфіковану робочу силу для роботи над ресурсномісткими операціями;
- оптимізувати роботу відділу постачання внаслідок скорочення номенклатури закупаваних виробів та за рахунок закупівлі зібраних у вузли виробів.

В свою чергу середній і малий бізнес може втримати конкурентні позиції за рахунок надання аутсорсингових послуг для великих підприємств як всередині країни, так і за її межами, і також долучитися до міжнародної кооперації, зокрема у галузях переробної промисловості.

У розвинених країнах аутсорсинг став невід'ємною складовою сучасної логістики.

Результатом впровадження аутсорсингу є зміна організаційної структури підприємства і її контактів з ринковим середовищем. Однак, перш ніж звернутися до аутсорсингу, необхідно визначити наскільки важливою є функція (бізнес-процес) з точки зору стратегії

підприємства, та порівняти, наскільки краще (чи гірше) дана функція може бути реалізована силами працівників самого підприємства.

Щодо української практики ведення торговельного бізнесу, то найбільш розповсюдженими заходами аутсорсингу на даний час є:

- функціональний – передача певних функцій при розробці нових бізнес-проектів, отримання послуг кваліфікованого бухгалтера, юриста, фінансиста, маркетолога (рекламіста), дизайнера, програміста (створення локальних комп'ютерних мереж, програмування, створення веб-ресурсів, супроводження програмного забезпечення), обслуговування техніки, кадрове адміністрування;

- операційний – передача окремих операцій, пов'язаних із зберіганням та транспортуванням товарів;

- ресурсний – оренда тимчасово вільних площ та споруд для організації торговельного бізнесу.

Зі зростанням експансії міжнародних компаній на вітчизняний ринок більшість компаній розуміє переваги переходу на аутсорсинг, але темпи розвитку та глибина використання даного інструмента досі залишаються незначними. Дотепер у зародковому стані перебувають послуги по повній передачі на аутсорсинг важливих для компанії бізнес-процесів, таких як закупівлі або логістика.

Серед основних факторів занижених темпів розвитку вітчизняного ринку аутсорсингу можна зазначити:

- зниження економічних стимулів до використання аутсорсингу в умовах промислового росту, за винятком завдання «зрізання» за рахунок аутсорсингу виробничих піків, коли власні потужності повністю завантажені;

- на ринку як і раніше недостатньо невеликих і середніх компаній, що спеціалізуються на наданні аутсорсингових послуг.

- митна політика стимулює у низці галузей (наприклад, в електроніці) ввіз готових виробів, а не компонентів та вузлів.

- недостатня рішучість і послідовність керівництва частини компаній у реалізації політики аутсорсингу.

Виходячи з того, що застосування операцій аутсорсингу містить досить високі ризики, пов'язані з можливою втратою контролю з боку замовника над технологічним процесом, якістю виконання, імовірністю можливої втрати власної конкурентоспроможності, подальші дослідження у даному напрямі передбачають розробку методик оцінки ризиків застосування аутсорсингових операцій та розробку регламентів взаємодії замовника й виконавця з погляду дотримання балансу їх інтересів та розподілу економічного ефекту у стратегічній перспективі.

На українському ринку в умовах глобалізації для великих підприємств промислового спрямування доцільно крім непрофільних функцій підприємства (логістика, маркетинг) передавати на аутсорсинг частину виробничих функцій пов'язаних з виготовленням напівфабрикатів а комплектуючих, залишивши за собою лише складальну функцію. Це дозволить як підвищити якість комплектуючих за рахунок більш досконалого обладнання так і відмовитися від заготівельного та допоміжного виробництва. Середній та малий бізнес в свою чергу може зайняти нішу надання аутсорсингових послуг для великих підприємств що зумовить взаємовигідну співпрацю та можливості виходу на зовнішній ринок як самостійно так і в кооперації з крупним бізнесом.

Таким чином, враховуючи стратегію розвитку підприємства та ступінь змін, пропонуємо застосовувати в умовах досліджуваних підприємств наступні сучасні методи управління змінами. Розглянемо особливості кожного з них. Реінжиніринг бізнес-процесів (РБП) – комплекс організаційних, інформаційних та інженерних заходів, спрямованих на кардинальне покращення основних показників діяльності компанії.

Реінжиніринг бізнес-процесів реалізується шляхом моделювання, аналізу та перепроєктування існуючих бізнес-процесів. Біореінжиніринг – менш радикальне перепроєктування бізнес-процесів, що передбачає використання поряд з «жорсткими інструментами», «м'яких» інструментів впровадження змін. Основною метою РБП вважається забезпечення виживання підприємства в екстремальній, кризовій ситуації, прискорення адекватності його реакції на зміни у вимогах прискіпливих споживачів. Розрізняють наступні види реінжинірингу бізнес-процесів:

1) кризовий реінжиніринг спрямований на вирішення кризових проблем господарюючих суб'єктів. Він застосовується у тих випадках, коли результативність фінансово-комерційної і виробничо-торгової діяльності господарюючих суб'єктів постійно знижується, конкурентоспроможність його різко падає;

2) реінжиніринг розвитку застосовується у тих випадках, коли динаміка розвитку знижується, структура організації і управління виробничо-торговим та інвестиційним процесами, що діють, вже досягла граничного рівня отримання прибутку.

Перевагою реінжинірингу бізнес-процесів є перехід до якісно нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву в діяльності, забезпечення значного підвищення результатів функціонування.

«Шість сигм» - це як розумний спосіб управляти підприємством чи його підрозділом. Фактично йдеться про розвиток системи управління і контролінга для підприємства, у створенні, фірмі, компанії. Концепція «Шість сигм» ставить на перше місце споживача товарів та послуг і допомагає, як її розробники, знаходити найкращі рішення, спираючись на факти і що дані. Вона заглиблена у три основні завдання:

- підвищити задоволеність клієнтів;
- скоротити час циклу (виробничого, операційного);
- зменшити кількість дефектів.

Впровадження «Шести сигм» дає значний економічний ефект. Виконавчий директор корпорації General Electric Джек Велч оголосив у щорічній доповіді, що навіть протягом трьох років система «Шість сигм» заощадила компанії 2 мільярдами доларів.

Цілком справедливо систему «Шість сигм» розглядають як «революційний метод управління». Відповідно до «Шести сигмам» слід йти до досягненню найменшого (із можливих) розкиду контрольованого параметра проти полем допуску. Точніше, бажано домогтися, щоб ширина поля допуску була перша з крайнього заходу в 6 разів більше типового розкиду «плюс-мінус сигма». Звідси і назва - «Шість сигм». Співвідношення поля допуску з полем розкиду (в «сигмах») пов'язують із числом дефектів (на мільйон можливостей) і після виходу придатної продукції (в %). Так, 6 «сигм» відповідно до відповідають 3,4 дефектів на 1000000 можливостей, чи виходу придатної продукції 99,99966%. Поки що ж такий високий рівень якості ні, можна розцінювати ситуації у «сигмах». І проміжна це може формулюватися так: з рівня 2,5 «сигма» піднятися рівня 4 «сигма».

Таблиця 6

Вибір методів управління змінами на підприємстві відповідно до обраної стратегії розвитку та пріоритетного способу впровадження змін

Група стратегій розвитку	Вид базової стратегії розвитку	Ступінь реалізації змін		
		Розвиваючі зміни	Перетворюючі зміни	Трансформаційні зміни
1	2	3	4	5
Стратегії концентрованого зростання	Посилення позиції на ринку	Бенчмаркінг бізнес-процесів	Конкурентний бенчмаркінг	Конкурентний бенчмаркінг
	Розвитку ринку	Аутсорсинг бізнес-процесів, ІТ-аутсорсинг	Конкурентний бенчмаркінг	Внутрішній бенчмаркінг
	Розвитку продукту	TQM	Біореінжиніринг бізнес-процесів	Реінжиніринг бізнес-процесів
Стратегії інтегрованого зростання	Зворотної вертикальної інтеграції	Функціональний бенчмаркінг	Функціональний бенчмаркінг Аутсорсинг бізнес-процесів	Аутсорсинг бізнес-процесів
	Прямої вертикальної інтеграції	Функціональний бенчмаркінг	Функціональний бенчмаркінг Аутсорсинг бізнес-процесів	Аутсорсинг бізнес-процесів
	Горизонтальної інтеграції	Функціональний бенчмаркінг	Аутсорсинг бізнес-процесів	Функціональний бенчмаркінг Аутсорсинг бізнес-процесів
Стратегії диверсифікованого зростання	Центрованої диверсифікації	Конкурентний або функціональний бенчмаркінг	Виробничий аутсорсинг Біореінжиніринг бізнес-процесів	Реінжиніринг бізнес-процесів Виробничий аутсорсинг
	Горизонтальної диверсифікації	Конкурентний або функціональний бенчмаркінг	Біореінжиніринг бізнес-процесів Виробничий аутсорсинг	Реінжиніринг бізнес-процесів Виробничий аутсорсинг
	Конгломеративної диверсифікації	Конкурентний або функціональний бенчмаркінг	Біореінжиніринг бізнес-процесів Виробничий аутсорсинг	Реінжиніринг бізнес-процесів Виробничий аутсорсинг

Продовження табл. 6

1	2	3	4	5
Стратегії стабілізації	Захист частки ринку	Конкурентний або функціональний бенчмаркінг	Даунсайзинг	Аутсорсинг бізнес-процесів
	Підтримка виробничого потенціалу	Проектний метод (оцінка та планування забезпеченості ресурсами)	Лін-продакшн	Внутрішній бенчмаркінг
	Модифікація продукції	TQM	Біореінжиніринг бізнес-процесів	TQM
Стратегії скорочення	Ліквідації	Виробничий аутсорсинг	Біореінжиніринг бізнес-процесів	Даунсайзинг
	Збирання врожаю	Даунсайзинг	Біореінжиніринг бізнес-процесів	Даунсайзинг
	Скорочення	Лін-продакшн	Даунсайзинг	Виробничий аутсорсинг, аутсорсинг бізнес-процесів
	Скорочення витрат	Лін-продакшн, даунсайзинг	Шість сигм	Даунсайзинг
Стратегія реструктуризації	Техніко-технологічна	Шість сигм	Біореінжиніринг бізнес-процесів	Виробничий аутсорсинг Біореінжиніринг бізнес-процесів
	Управлінська	Аутсорсинг бізнес-процесів	Даунсайзинг	Дегрідійний метод (зміна керівництва)
	Фінансова	Аутсорсинг бізнес-процесів	Даунсайзинг	Лін-продакшн
	Правова	Виробничий аутсорсинг	Даунсайзинг	Даунсайзинг

Джерело: власна розробка

.З метою досягнення визначених цілей змін та, в кінцевому випадку, обраної стратегії розвитку, необхідно враховувати відповідні ризики. Ризики під час впровадження змін відповідно до їх виду представлені в табл. 7.

Таблиця 7

Ризики під час впровадження організаційних змін  
відповідно до їх виду

№ з/п	Види організаційних змін	Можливі ризики та їх характеристика
1	2	3
1.	Зміни цілей та мети організації	При зміні цілей та мети організації виникає ризик опору з боку працівників, що проявляється у небажанні ними змінювати вид своєї діяльності та нерозумінні працівниками нових цілей або мети підприємства.
		Можливе виникнення кваліфікаційного ризику, тобто можливість втрат внаслідок недостатньої кваліфікації, досвіду чи навичок працівника при нових видах роботи.
2.	Зміни організаційної структури	При зміні організаційної структури можливе виникнення ризику неефективних організаційних структур, що характеризується можливими втратами внаслідок невиконання або ж дублювання функцій як керівниками, так і працівниками.
		При зміні організаційної структури теж можливе виникнення ризику опору з боку працівників, адже виникає можливість їх скорочення.
3.	Зміни завдань	При зміні завдань, як і при попередніх змінах, виникає ризик опору працівників при небажанні змінювати свій вид діяльності.
		Реальне виникнення кваліфікаційного ризику, що проявляється у ймовірності втрат через недостатній досвід чи кваліфікацію працівників по відношенню до нового завдання.
4.	Зміни технологій	Зміна технологій супроводжується виникненням технологічного ризику, що призводить до втрат через неправильний вибір технології або ж її недосконалості.
		Кваліфікаційний ризик у даному випадку характеризується браком досвіду працівників при роботі з даною технологією.
5.	Зміни персоналу	При зміні персоналу присутній кваліфікаційний ризик у зв'язку з браком досвіду, певних навичок чи кваліфікації нового працівника на новому робочому місці.
		Можливе виникнення ризику плінності кадрів, що зумовлений непередбачуваними витратами на навчання та перекваліфікацію нових працівників внаслідок постійної їх зміни на підприємстві.

Продовження табл. 7

1	2	3
6.	Ресурсні зміни	<p>У зв'язку з ресурсними змінами виникають фінансові ризики, що проявляються у сфері відносин підприємства з банками й іншими фінансовими установами, а також пов'язані з невиконанням суб'єктом економічної діяльності своїх фінансових зобов'язань.</p> <p>Інвестиційні ризики виникають при зміні в інвестиційній сфері та нестабільності інвестиційного середовища.</p> <p>Можливе виникнення матеріальних ризиків, що виникають при зміні постачальників та ведуть до можливості ризику зміни ціни, ризику постачання неякісних матеріалів.</p>
6.	Ресурсні зміни	<p>При зміні інформаційних ресурсів підприємства можливе виникнення інформаційного ризику, що супроводжується можливістю отримання несвоєчасної, недостовірної, неповної інформації. У випадку зміни внутрішньої ІС можливий збій в системі та втрата інформації.</p> <p>Реальне виникнення енергетичних ризиків у зв'язку зі зміною постачальників електроенергії, можливі тарифні ризики та ризик постачання продуктів низької якості.</p>

Джерело: [5, с. 68]

Отже, як видно з вищенаведеної таблиці, кожен вид змін супроводжується конкретним ризиком. Зменшення їх впливу сприятиме підвищенню ефективності впровадження змін.

Враховуючи вид базової стратегії розвитку та ступінь реалізації змін, пропонуємо обирати метод управління змінами на підприємстві. Варто зазначити, що залежно від ситуації, яка склалася, впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, метод управління змінами може доповнюватись, корегуватись, або використовуватись частково. Вид змін, які плануватимуться, залежить від потенціалу підприємства, наявності виробничих, фінансових ресурсів та потреби у змінах.

Результати дослідження дозволили зробити такі висновки й обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення стратегічного управління розвитком підприємств:

Виходячи з дослідження категоріального апарату стратегічного управління, у роботі представлено авторське тлумачення поняття «стратегічне управління розвитком», під яким розуміється динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління.



Удосконалена модель стратегічного управління розвитком підприємства ґрунтується на аналізі потенціалу підприємства, оцінці можливостей та загроз зовнішнього середовища, прогнозуванні тенденцій розвитку підприємства та середовища його функціонування, виборі стратегії розвитку з врахуванням вищевказаних факторів, реалізації плану змін відповідно до обраної стратегії розвитку. Вперше запропоновано при виборі стратегії розвитку підприємства ґрунтуватись на оцінці стабільності та інтенсивності розвитку. Стабільність розвитку підприємства передбачає певний рівноважний його стан, або можливість повернення до нього, долаючи вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, а також економічне зростання, тобто здатність нарощувати обсяги виробництва і реалізації продукції, підвищення ефективності використання наявних ресурсів тощо. Інтенсивність розвитку підприємства відображає постійне удосконалення всіх форм виробництва, досягнення збільшення обсягів виробництва, зниження витрат, підвищення якості продукції, підвищення рівня кваліфікації, продуктивності праці персоналу підприємства.

В умовах економії ресурсів, пошуку ефективних напрямів розвитку підприємства, управління змінами є невід'ємною та важливою складовою моделі стратегічного управління розвитком. При виборі методів управління змінами на підприємстві запропоновано використовувати сучасні інструменти, що знайшли широке застосування у практиці функціонування зарубіжних підприємств та можуть бути адаптовані до вітчизняних умов господарювання, зокрема: аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсайзинг, реінжиніринг бізнес-процесів.

Враховуючи, що вибір стратегії розвитку потребує обґрунтованого підходу, запропоновано застосовувати оцінку стабільності та інтенсивності розвитку підприємств на основі збалансованої системи показників. В межах збалансованої системи показників індикатори розвитку досліджуваних підприємств згруповані за складовими потенціалу, а саме: матеріально-технічне забезпечення (виробничий та майновий потенціал), розвиток і навчання (трудоий потенціал), фінанси (фінансовий потенціал), клієнти (маркетинговий потенціал), бізнес-процеси (організаційно-управлінський потенціал).

Особливістю визначених показників оцінки рівня розвитку підприємства є їх доступність, тобто практично усі показники можна розрахувати на основі статистичної звітності підприємства.

## Список використаної літератури:

1. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти: [монографія] / Д. К. Воронков. – Х. : ІНЖЕК, 2010. – 340с.
2. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д. К. Воронков // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2009. – №6. – Т. 3 – С. 7-11
3. Гончарук А. Г. Бенчмаркінг як метод управління ефективністю підприємства [Електронний ресурс] / А. Г. Гончарук// – Режим доступу: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1312894420.pdf>
4. Жаворонкова Г. В. Запозичення для України досвіду антикризового менеджменту з країн розвинутої ринкової економіки / Г. В. Жаворонкова, О. М. Скібіцький // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. праць. – Вип. 18.– К.: НАУ, 2008.– С. 117-125.
5. Косцик Р. С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація [Електронний ресурс] / Р. С. Косцик // – Режим доступу: [www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2010...-/10.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2010...-/10.pdf)
6. Ладонько Л. С. Використання бенчмаркінгу у формуванні конкурентоспроможного профілю підприємства [Електронний ресурс] / Л. С. Ладонько, І. В. Калінько, Г. В. Старченко// – Режим доступу: [http://www.nvisnik.geci.cn.ua/pdf/2010/NV\\_4%288%29/163-172.pdf](http://www.nvisnik.geci.cn.ua/pdf/2010/NV_4%288%29/163-172.pdf)
7. Масюк І. І. Поетапна модель бенчмаркінгу як основа формування конкурентної стратегії підприємства споживчої кооперації [Електронний ресурс] / І. І. Масюк // – Режим доступу: [http://virt.lac.lviv.ua/file.php/1/naukovi\\_pratsi/masjuk/2.pdf](http://virt.lac.lviv.ua/file.php/1/naukovi_pratsi/masjuk/2.pdf)
8. Мельник О. Г. Організаційні зміни: сутність та види / О. Г. Мельник, Р. С. Косцик // Наук. вісник Нац. лісотех. ун-ту України. – 2009. – Вип. 19.3 – С. 231-235.
9. Новітній маркетинг: Навч. посіб. / Є.В. Савельєв, С.І. Чоботар, Д.А. Штефаніч та ін.// За ред. Є.В. Савельєва. – К.: Знання, 2008. – 420 с.
10. Отенко В. І. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій / В. І. Отенко // Бізнесінформ. – 2011.– №8. – С. 204-207.
11. Прус О. М. Бенчмаркінг у підвищенні конкурентоспроможності молокопереробних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. М. Прус – Київ, 2008. – 18с.

12. Садеков А. А. Обґрунтування методів управління змінами на вітчизняних підприємствах в умовах фінансово-економічної нестабільності / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2010. – Вип. 21 – С. 43-47

13. Садеков А. А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами : навч. посіб. для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 413с.

14. Старик Р. Я. Управління змінами як фактор зміцнення ринкової позиції підприємства [Електронний ресурс] / Р. Я. Старик // Наук. вісник Нац. лісотех. ун-ту України. – 2011. – Вип. 21.14. – Режим доступу:  
[www.nbuu.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnlntu/21\\_14/297\\_Sta.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlntu/21_14/297_Sta.pdf)

15. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством / Г. М. Тарасюк // Вісник Житом. держ. технол. ун-ту. – Серія «Економічні науки». – 2010. – №2(52). – Т. 2 – С. 287–291.

16. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібник] / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 316с.

17. Фещур Р. В. Групи показників (індикаторів) оцінювання рівня розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Р. В. Фещур, В. Ю. Самуляк // – Режим доступу:  
<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10053/1/36.pdf>

18. Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях: [учебник]. / Г. В. Широкова. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2008. – 480с.

19. Шульга Г. О. Стратегічне управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. О. Шульга. – Харків, 2001. – 19с.

20. Янчук М. Б. Формування ефективної системи управління діяльністю авіапромислових підприємств / [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
[http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3\\_27\\_2010/Anchuk.pdf](http://www.lib.nau.edu.ua/Journals/3_27_2010/Anchuk.pdf)

21. Chandler A. D. Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. – М. А. :MIT Press, 1962

22. Drucker P. F. The Practice of Management, Harper Business / P. F. Drucker. – New York : NY, 1993 – P. 132.

23. Mintsberg H. The rise and fall of strategic planning. N.Y. the free press, 1994