

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК  
до проходження навчальної практики  
«Операційний та стратегічний менеджмент»**

для студентів спеціальності  
073 «Менеджмент» ОС «Бакалавр»

**СХВАЛЕНО**  
Вченою радою  
факультету аграрного  
менеджменту  
протокол № 4  
від 20 листопада 2019 р.

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
на засіданні кафедри  
виробничого та інвестиційного  
менеджменту  
протокол № 4  
від 11 листопада 2019 р.

Навчально-методичний посібник до проходження навчальної практики «Операційний та стратегічний менеджмент» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітнього ступеня бакалавр, К.: НУБіП України, 2019. – 322 с.

Рекомендовано вченою радою факультету аграрного менеджменту НУБіП України протокол № 4 від 20 листопада 2019 р.

**Укладачі:** Дергач А.В., к.держ.упр., ст.викладач  
Власенко Т.О., к.е.н., доцент

**Рецензенти:** Свердан М.М., доц., к.е.н.  
Кузьменко С.В, доц., к.е.н.

*Навчальне видання*

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК**  
**до проходження навчальної практики**  
**«Операційний та стратегічний менеджмент»**  
для студентів спеціальності  
073 «Менеджмент» ОС «Бакалавр»

**УКЛАДАЧІ: ДЕРГАЧ АННА ВАДИМІВНА**  
**ВЛАСЕНКО ТЕТЯНА ОЛЕКСІЇВНА**

# ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. Організація навчальної практики	7
РОЗДІЛ 2. Зміст навчальної практики «Операційний та стратегічний менеджмент»	12
РОЗДІЛ 3. Підведення підсумків практики	22
РОЗДІЛ 4. Тематичні завдання для проходження навчальної практики «Операційний та стратегічний менеджмент»	24
ЛІТЕРАТУРА	311
ДОДАТКИ	315

## ВСТУП

В умовах соціально-економічних трансформацій, які відбуваються в Україні, забезпечення належного рівня підготовки у вищих навчальних закладах набуває особливої актуальності. Ринок праці підвищує вимоги до якості професійної підготовки студентів, знань, умінь, навичок, а також до інтелектуальних здібностей випускників.

Навчальна практика студентів є обов'язковою складовою частиною освітньо-професійної підготовки фахівців у вищих навчальних закладах.

Навчальна практика «Операційний та стратегічний менеджмент» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ОС «Бакалавр» є заключним етапом вивчення професійно-орієнтованих дисциплін та основою уявлення про майбутню професію, вивчення професійних функцій майбутніх менеджерів у різних сферах господарської діяльності.

Програма практики орієнтована на підготовку спеціалістів для підприємств різних юридично-правових форм власності та економічних видів діяльності.

Методичним забезпеченням організації практичної підготовки студентів є:

- Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII із змінами та доповненнями;
- Положення «Про проведення практики студентів вищих навчальних закладів України», затвердженого наказом Міністерства освіти України від 08.04.1993р. № 93;
- Положення Міністерства аграрної політики та продовольства України «Про практичну підготовку студентів вищих аграрних навчальних закладів України» від 05.09.2013 р.;

- «Положення про навчально-науковий центр практичного навчання студентів НУБіП України;
- Положення Національного університету біоресурсів і природокористування України «Про практичне навчання студентів НУБіП України» від 2605.2011 р.;
- робочі програми навчальних практик студентів;
- навчальний план спеціальності 073 «Менеджмент» ОС «Бакалавр».

**Метою** навчальної практики «Операційний та стратегічний менеджмент» є:

- становлення основ професійної культури і компетентностей майбутніх менеджерів;
- поглиблення та закріплення набутих в процесі навчання теоретичних знань з основних дисциплін професійного спрямування;
- формування комплексу спеціальних знань щодо операційного та стратегічного управління;
- розроблення пропозицій щодо впровадження найновіших технологій операційного та стратегічного управління підприємством.

**Основними завданнями** навчальної практики «Операційний та стратегічний менеджмент» є:

- закріплення та поглиблення знань, одержаних при вивченні професійно-орієнтованих навчальних дисциплін;
- ознайомлення студентів з професійними вимогами до фахівців, необхідними практичними навичками та вміннями;
- розвиток практичних та професійних навичок молодого фахівця щодо використання базових інструментів управління;

– вивчення основних факторів та елементів процесу формування стилю та іміджу менеджера та розробка засобів цілеспрямованого створення цілісного позитивного іміджу;

– оволодіння професійними знаннями і навичками щодо виконання організаційних функцій в офісі.

Послідовність та терміни проведення навчальної практики студентів регламентуються галузевим стандартом, варіативною частиною освітньо-професійної програми підготовки фахівця за напрямом підготовки «Менеджмент» ОС «Бакалавр». Календарні періоди проведення практики на кожний навчальний рік визначаються графіком навчального процесу НУБіП України.

Результатом проходження навчальної практики «Операційний та стратегічний менеджмент» є формування у студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ОС «Бакалавр» наступних фахових компетентностей:

- здатність використовувати на практиці набуті теоретичні знання для підвищення ефективності управління результативністю операційної діяльності;

- вміння планувати, організовувати та реалізовувати особисті практичні дослідження в сфері оперативного та стратегічного менеджменту;

- здатність виконувати функції та процедури прогнозування, організації, оперативного та стратегічного управління, мотивації, координації та контролю в організації;

- вміння розробляти операційну стратегію підприємства;

- вміння обґрунтовувати рішення щодо створення операційної системи, підтримки належного режиму її функціонування.

# РОЗДІЛ 1

## ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ ПРАКТИКИ

Організаційне та навчально-методичне керівництво виконання програми навчальної практики «Операційний та стратегічний менеджмент» для студентів ОС «Бакалавр» забезпечується викладачами кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту факультету аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України.

Навчальна практика «Операційний та стратегічний менеджмент» передбачає оволодіння студентами системою умінь і навичок з операційного та стратегічного управління. Практична підготовка організовується після того, як студенти засвоїли необхідний теоретичний матеріал і виконали лабораторні і практичні роботи. Місце проведення практики – навчально-наукова лабораторія інвестиційного проектування кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту НУБіП України.

Термін навчальної практики – 1 тиждень. Протягом цього періоду виконуються визначені програмою практики завдання, які визначає керівник практики.

Загальну організацію навчальної практики студентів та контроль за її проведенням здійснює керівник виробничої практики. До керівництва практикою залучаються досвідчені викладачі кафедр, які безпосередньо брали участь у навчальному процесі.

Основним організаційно-методичним документом, що регламентує діяльність студентів і керівників практики, є програма навчальної практики, яка повинна відповідати вимогам стандартів вищої освіти, враховувати

специфіку спеціальності «Менеджмент» та відобразити останні досягнення науки і виробництва.

Програма практики повинна містити наступні основні розділи:

- цілі і завдання практики;
- організація проведення практики;
- зміст практики;
- індивідуальні завдання;
- підведення підсумків навчальної практики.

**Основні обов'язки студента-практиканта** під час проходження навчальної практики:

- до початку практики ознайомитися з її програмою та порядком проходження;
- пройти на кафедрі інструктаж з охорони праці й попередження нещасних випадків;
- узгодити календарний план проходження практики з керівником практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту НУБІП України;
- отримати від керівника практики необхідний пакет документів: методичні вказівки, програму, щоденник практики, індивідуальне завдання;
- одержати консультації з усіх питань організації і проведення практики;
- своєчасно прибути на місце практики і документально оформити початок практики;
- дотримуватись трудової дисципліни, правил трудового розпорядку, техніки безпеки та охорони праці, виробничої санітарії;



- у повному обсязі виконувати поставлені завдання, передбачені програмою практики, рекомендації керівника практики;
- вчасно і на належному рівні вести щоденник практики, відмічаючи виконану роботу;
- впродовж всієї навчальної практики послідовно виконувати індивідуальне завдання.
- нести відповідальність за виконану роботу та її результати і показувати приклад свідомого і сумлінного відношення до праці;
- брати участь у громадському, культурно-масовому житті підприємства, організації, установи;
- своєчасно, у визначений кафедрою виробничого та інвестиційного менеджменту термін, оформити звітну документацію та скласти залік з практики.

У період практики студент повинен дотримуватися встановлених правил внутрішнього розпорядку та правил техніки безпеки.

По закінченню навчальної практики студентам виставляються оцінки за результатами перевірки щоденників і особистого спостереження викладача під час практики. За необхідності з окремими студентами проводять співбесіду з питань виконання програми практики.

**Щоденник** є основним документом, що підтверджує проходження студентом навчальної практики, у якому відображається вся його поточна робота і містить:

- план роботи, який складається разом з керівником практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту;
- робочі записи під час практики;
- висновок керівника практики про проходження практики, в т. ч. підсумкове оцінювання роботи студента за період практики.

Зразок форми щоденника наведений у додатку А. Після завершення практики щоденник підписується практикантом і завіряється підписом керівника практики.

**Керівник навчальної практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту зобов'язаний:**

- здійснювати керівництво навчально-методичним забезпеченням практики в НУБіП України;
- проводити інструктаж про порядок проходження практики;
- здійснити інструктаж практикантів щодо охорони праці та техніки безпеки;
- контролювати виконання студентами правил внутрішнього розпорядку бази практики;
- організувати проходження виробничої практики студентів;
- здійснювати контроль за виконанням графіка проведення навчальної практики;
- надати студентам – практикантам можливість користуватись наявною літературою, необхідною документацією;
- надати практикантам необхідні документи: програму проходження практики, щоденник, календарний план практики;
- повідомити студентів про систему звітності з практики;
- сприяти студентам у проходженні практики згідно з її програмою, забезпеченню гідних умов праці;
- проводити регулярні, згідно зі складеним і затвердженим графіком, консультації з питань проходження практики;
- контролювати дотримання термінів виконання завдань із практики, їх корегування при необхідності;

- консультувати та допомагати студентам у оформленні щоденника;
- контролювати дотримання студентами-практикантами правил внутрішнього розпорядку;
- у складі комісії провести підсумкову атестацію за результатами навчальної практики студентів у формі заліку на підставі щоденника практики та особистих спостережень;
- за результати навчальної практики підготувати письмовий звіт за формою №55 про результати практики і подати його у навчальний відділ у строки, встановлені Наказом по університету.

## РОЗДІЛ 2

### ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ

#### «ОПЕРАЦІЙНИЙ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Студенти спеціальності 073 «Менеджмент» ОС «Бакалавр» у процесі проходження навчальної практики «Операційний та стратегічний менеджмент»:

- вчаться аналізувати стан і виявляти причини недоліків у системі управління, вживати заходів щодо їх ліквідації і попередження;
- опановують процес розробки та реалізації стратегії діяльності підприємства;
- знайомляться із сутністю та етапами розробки операційної стратегії;
- вчаться особливостям та властивостям операційної системи підприємства, як об'єкту управління;
- вчаться організовувати операційну діяльність підприємства;
- освоюють методи управління поточним функціонуванням операційної системи та продуктивністю операційної діяльності.

Навчальна практика проводиться в три етапи. На *першому етапі* здійснюється узагальнення теоретико-методологічних засад менеджменту в контексті системного підходу до поняття операційного і стратегічного управління; розуміння процесу реалізації операційного менеджменту, сфери прийняття рішень, функцій і методів операційного менеджера; побудови принципових положень сучасного операційного менеджменту. На *другому етапі* відбувається виконання практичних завдань практики. На *третьому, заключному, етапі* студенти-практиканти підводять підсумки проходження практики з обов'язковим заповненням щоденника практики.

Зміст навчальної практики «Операційний та стратегічний менеджмент» виконується студентами спеціальності 073 «Менеджмент» ОС «Бакалавр» в межах тем професійно-орієнтованих навчальних дисциплін, а саме:

## **ЧАСТИНА I. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **Тема 1. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту**

Сутність, сфера та організація виробничої діяльності людей. Взаємозв'язок функції організації з управлінням. Поняття операційного менеджменту та еволюція його розвитку. Цілі та завдання, зміст, сфери та об'єкти операційного менеджменту. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту. Процес реалізації операційного менеджменту. Операційний менеджер як суб'єкт управління операціями. Мета діяльності та завдання операційного менеджера. Сфери прийняття рішень і функції операційного менеджера. Функції операційного менеджменту: планування, прогнозування, організація, мотивація, контроль. Методи операційного менеджменту: організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні. Розробка і використання ефективних методів у виробничому та операційному менеджменті. Принципові положення сучасного операційного менеджменту.

### **Тема 2. Операційна стратегія**

Загальна характеристика змісту операційної стратегії підприємства. Операційна стратегія в сучасній літературі. Сутність операційної стратегії. Операційні пріоритети. Основні конкурентні пріоритети. Робочі рамки операційної стратегії у виробництві. Структура операційної стратегії: від потреб клієнтів до виконання замовлення. Ключові операційні можливості. Процес реалізації стратегії. Формування стратегії виробництва товару.

Рішення з виробничих потужностей. Вертикальна інтеграція. Стратегії, що визначають динаміку технології виробництва. Прийняття стратегічних рішень з масштабів виробництва традиційних та нових продуктів. Система стратегічних заходів з використання виробничого персоналу. Управління якістю виробництва. Рішення з розвитку виробничої інфраструктури. Взаємини з постачальниками та іншими партнерами з кооперації. Розподіл готової продукції. Управління виробництвом. Особливості сфери послуг, що впливають на операційну стратегію. Роль операцій у забезпеченні конкурентоспроможності на корпоративному рівні в сфері обслуговування. Розробка стратегії процесу. Типи стратегій процесу.

### **Тема 3. Операційна система організації: структурно-процесна характеристика**

Системний підхід в управлінні операційною системою. Основні принципи системного підходу в управлінні операційною системою. Операційна система як елемент організаційної системи. Операційні системи як особливий клас систем. Виробниче підприємство як складна динамічна система. Структура виробничої системи. Операційна система як об'єкт управління. Операційна система як сукупність взаємопов'язаних підсистем. Характеристика переробної підсистеми. Структура та функції підсистеми забезпечення: технічна підготовка виробництва; технічне обслуговування виробництва; ресурсне забезпечення. Підсистема планування та контролю організації. Ієрархія виробничої системи підприємства. Вплив зовнішнього середовища на побудову та функціонування системи. Характерні особливості операційних (виробничих) систем. Типові структури передачі інформації у операційних системах залежно від типу і побудови. Комплекс функціональних завдань, які вирішують операційні системи. Типові структури ієрархічного управління в операційних системах. Властивості

операційних систем. Особливі характеристики операційних систем, які визначають конкретні форми організації виробництва: відкритість; складність; гомеостатичність; поліструктурність; цілеспрямованість; нестационарність та ін. Типологія операційних систем. Характерні особливості організації виробничих систем на підставі встановлених єдиних характеристик типів виробництва. Класифікація операційних систем за різними ознаками. Двовимірний підхід до класифікації операційних систем (матриця «продукт-процес»). Характерні ознаки операційних систем проектного типу. Операційна система дрібносерійного типу виробництва. Операційна система масового виробництва. Операційна система з безперервним процесом. Вимоги, яким мають відповідати сучасні операційні системи.

#### **Тема 4. Ресурси, процеси та результати операційної діяльності.**

##### **Стратегічні рішення**

Поняття операційної діяльності підприємства. Сутність операційної функції. Основні типи конверсії. Склад основних ресурсів як вхідних факторів операційної діяльності. Модель операційної системи в загальній структурі промислового підприємства. Ресурси як керовані фактори виробництва. Поняття, які використовуються для виміру ресурсів: «вузьке місце» («недостатній ресурс»), «надлишковий ресурс», «ресурс обмеженої потужності». Операційний (виробничий) процес організації як основа функціонування та розвитку операційної системи. Технологічна операція. Стадії процесу виробництва. Класифікація виробничих процесів. Типи виробничого процесу залежно від способу організації. Основні принципи організації виробничих процесів: диференціації, концентрації та інтеграції, спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоточності, безперервності, ритмічності, автоматичності, гнучкості. Організація виробничого процесу в

просторі та часі. Диференціація виробничого процесу на підприємстві. Виробнича структура підприємства. Форми організації виробництва: групова (технологічна), предметна і потокова. Формування виробничих підрозділів підприємства. Організаційно-технічний рівень виробництва. Методика розрахунку узагальнених, одиничних і часткових показників організаційно-технічного рівня підприємств. Технічний рівень предметів та засобів праці. Рівень технології. Рівень організації праці та виробництва. Основні шляхи підвищення організаційно-технічного рівня виробництва.

### **Тема 5. Організаційні аспекти та інструментарій прийняття управлінських рішень в операційному менеджменті**

Системи планування операційної діяльності. Сутність планування. Об'єкти планових рішень. Основні завдання внутрішньо-фірмового планування. Основні види та типи планів. Основні принципи планування. Тактичне планування. Поточне планування. Короткострокові плани. Оперативні плани. Послідовність розробки короткострокових та оперативних планів при поточному плануванні. Варіанти планування рівня виробництва. Зміст оперативного управління виробництвом. Завдання підсистеми оперативного управління виробництвом. Оперативно-календарне планування. Централізований оперативний контроль і оперативне регулювання ходу виробництва. Загальні вимоги до системи оперативного управління. Види систем оперативного управління виробництвом. Модель загального процесу оперативного управління виробництвом. Характерні ознаки основних видів систем оперативного управління. Попередній розрахунок виробничого циклу. Оперативний облік виробництва. Сутність, особливості та процедура прийняття рішень у виробничому менеджменті. Рішення у сфері виробничого менеджменту. Потреби у прийнятті рішень. Етапи процесу прийняття рішення у виробничому менеджменті.



Моделювання як інструмент обґрунтування та прийняття управлінських рішень. Типи моделей та їх використання. Суть та необхідність моделювання. Зміст моделі щодо проблеми. Типи базових моделей: алгебраїчні, статистичні, лінійного програмування, теорії черг, управління запасами, імітаційні моделі, платіжна матриця. Сутність прогнозування. Прогнозування розвитку підприємства. Основні принципи прогнозування. Класифікація методів прогнозування.

## **Тема 6. Виробнича стратегія і конкурентоспроможність підприємства**

Економічна стратегія організації та необхідність її розроблення. Найсуттєвіші особливості стратегії організації. Стадії, за якими здійснюється відпрацювання стратегії. Процес стратегічного планування. Формування стратегічного плану. Управлінське обстеження. Етапи стратегічного планування. Моделі вибору варіантів економічної стратегії організації. Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ). Модель конкурентної стратегії за Портером. Визначення компонентів аналізу за Портером. Модель вибору стратегії за Мінцбергом. Аналіз стратегії за Мінцбергом. Сутність виробничої стратегії. Стратегія і тактика в управлінні операційною системою. Виробнича стратегія. Критерії реалізації стратегічного плану. Склад стратегії і тактики операційного менеджменту.

## **Тема 7. Планування та проектування операційного процесу на підприємстві. Управління проектами**

Передумови проектування операційної системи. Взаємопов'язані аспекти при проектуванні виробничих систем: виробничий, структурно-організаційний, аспект ефективності. Методика проектування операційної системи виробничого підприємства. Характеристика загального стану операційної системи на підприємстві. Операційний трикутник. Методика

проектування операційної системи виробничого підприємства. Основні етапи процесу проектування операційної системи. Основні етапи процесу проектування продукту. Фактори, які необхідно враховувати при проектуванні послуги. Проектування процесу виробництва продукції чи надання послуг. Інструменти, які найбільш широко застосовуються при плануванні процесів. Сутність проектного підходу до управління організацією. Проект як послідовність взаємопов'язаних операцій. Основні ознаки проекту. Класифікація проектів. Проектний підхід. Управління проектом. Правила управління проектами. Планування проектів. Поопераційний перелік робіт. Структура робіт проекту. Якісна розробка структури робіт проекту. Основні характеристики, ознаки, переваги та недоліки відособленого проекту. Структура, переваги та недоліки функціонального проекту. Класична матрична організаційна форма структур, її переваги та недоліки. Методи сітьового планування: переваги та недоліки. Поняття сітьового графіка. Найбільш відомі методи складання сітьового графіка. Планування витрат на проект. Кошторис проекту.

## **Тема 8. Управління матеріальними ресурсами**

Основні мотиви створення матеріальних запасів. Класифікація запасів підприємства. Основні функції, що виконують запаси: захисту ціни від інфляції; управління витратами за допомогою використання дисконту; нагромадження. «Витягуюча» та «виштовхуюча» системи оперативного управління. Система оперативно-календарного планування. Виробнича системи «точно в термін» (JIT) системи «точно в термін»: позитивні та негативні риси. Системи управління запасами та їх основні види. Сутність управління запасами. Система управління товарно-матеріальними запасами. Параметрами системи управління запасами. Технологічні системи управління запасами: з фіксованим розміром замовлення; з фіксованою

періодичністю замовлення; з встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня; система «Максимум-мінімум». Системи управління запасами при незалежному попиті. Різниця між залежним і незалежним попитом. Моделі систем управління товарноматеріальними запасами – модель з фіксованим обсягом (Q-модель). Модель з фіксованим періодом (періодична модель, модель періодичного контролю (P-модель). Управління запасами при залежному попиті. Системи планування матеріальних потреб (Material Requirements Planning – MRP) та планування виробничих ресурсів (Manufacturing Resource Planning – MRP II).

### **Тема 9. Управління якістю продукції**

Проблема якості продукції на сучасному етапі. Короткий огляд виникнення і розвитку управління якістю. Поняття, значення та фактори забезпечення якості товарів. Політичний, соціальний, економічний, науково-технічний та організаційний аспекти проблема якості. Групи властивостей і показники якості. Найбільш розповсюджені критерії, що характеризують поняття якості. Фактори, які впливають на якість продукції: технічні, організаційні, економічні і суб'єктивні. Основні підходи щодо управління якістю. Зміст управління якістю. Склад функцій управління якістю. Функціональна схема управління якістю продукції («петля якості»). Розроблення політики у сфері якості. Цілі в сфері якості. Планування якості як складова управління якістю. Контроль якості. Поняття системи якості. Система забезпечення якості. Менеджмент якості. Організаційно-методичні основи сучасних систем управління якістю. Стандарти якості. Основні засади концепції загального менеджменту якості (TQM). Фундаментальні принципи, на яких базується TQM. Використання TQM у сфері освіти і науки, охороні здоров'я, ресторанному обслуговуванні.

## **Тема 10. Управління результативністю операційної діяльності**

Продуктивність операційної діяльності як міра результативності операційного менеджменту. Продуктивність підприємства. Мета управління продуктивністю підприємства. Продуктивність у широкому розумінні. Загальний підхід до визначення продуктивності. Внутрішня продуктивність. Роль зовнішньої продуктивності. Складові регулювання продуктивності виробничої системи. Вимірювання продуктивності. Групи вимірювачів продуктивності. Типи вимірювачів продуктивності: частково-факторний, багатофакторний і сукупнофакторний. Основні проблеми, які пов'язані з вимірюванням продуктивності. Показники результативності функціонування операційних систем. Показники, які оцінюють результативність функціонування операційної системи: дієвості, економічності, якості, прибутковості (рентабельності), продуктивності, якості трудового життя і впровадження нововведень. Взаємозв'язок між показниками оцінки результативністю виробничої системи. Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи. Управління операційною системою за критерієм продуктивності. Об'єктивна оцінка продуктивності (функція процесу контролю). Складові процесу управління продуктивністю операційної системи: планування, організація, керівництво, контроль і регулювання. Типова модель процесу управління продуктивністю. Шляхи підвищення продуктивності операційної системи. Цикл продуктивності. Поліпшення продуктивності комунікативних систем.

## **ЧАСТИНА II. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

### **Тема 11. Теоретичні основи стратегічного менеджменту**

Основні поняття та сутність стратегічного менеджменту. Відмінності стратегічного планування від стратегічного управління. Елементи, з яких

складається процес стратегічного менеджменту. Основні етапи становлення і розвитку стратегічного менеджменту. Чинники, які необхідно враховувати при постановці стратегічних цілей підприємствам. Процес стратегічного менеджменту.

## **Тема 12. Стратегічний аналіз як основа формування та реалізації стратегії підприємств**

Характеристика і аналіз середовища господарювання. Методи аналізу середовища. Чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на вибір стратегії підприємства. Прогнозування розвитку середовища діяльності підприємства. Визначення місії і цілей розвитку підприємства. Етапи побудови карти стратегічних груп. Аналіз привабливості стратегічних зон господарювання. Конкурентний аналіз. «Ключові чинники успіху». Сутність SWOT-аналізу. Компоненти STEP-аналізу.

## **Тема 13. Розробка і формування стратегії на підприємстві**

Фактори, які формують вибір стратегії. Класифікація стратегій. Організація формування стратегії на підприємстві. Загальна характеристика функціональних стратегій та механізм їх координації. Моделі стратегічного вибору.

## **Тема 14. Реалізація стратегії підприємства**

Поняття «організаційні зміни» та послідовність внутрішніх змін. Приведення структури у відповідність зі стратегією. Сучасні тенденції структурних змін. Формування організаційної культури, що відповідає стратегічним змінам. Ділова і корпоративна культура.

## РОЗДІЛ 3

### ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ ПРАКТИКИ

Після закінчення терміну навчальної практики студент оформлює щоденник подає його на перевірку і підпис керівнику практики. Керівник практики підписує щоденник і складає висновок про проходження практики, що має бути відображено у щоденнику проходження практики.

Оформлений і підписаний щоденник представляється комісії, яку призначає завідувач кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту. До складу комісії входять керівник практики та викладачі кафедри, які викладали дисципліни за програмою практики. За результатами перевірки щоденників, особистого спостереження викладача під час практики та усного опитування щодо теоретичних та практичних знань та навичок, членами комісії студентам виставляються оцінки. За необхідності з окремими студентами проводять співбесіду з питань виконання програми практики.

Комісія проводить оцінювання проходження практики за єдиними критеріями (Додаток Б).

Диференційований залік за практику виставляється з урахуванням:

- оцінки за оформлення щоденника, зазначеної у висновку керівника практики;
- презентації студентом-практикантом результатів проходження практики під час відповідей на запитання членів комісії;
- відповідей на запитання членів комісії з прийому заліку з практики.

Результати навчальної практики оцінюються за такими критеріями:

- оцінка «відмінно» – студент-практикант виконав основні завдання навчальної практики та індивідуальне завдання, згідно календарного

плану, вів щоденник з практики, де змістовно записував всі спостереження, при захисті показав вміння аналізувати, порівнювати, узагальнювати, абстрагувати і конкретизувати, класифікувати і систематизувати матеріали;

- оцінка *«добре»* – студент-практикант, згідно з календарним планом, виконав основні завдання практики, зробив висновки з урахування причинно-наслідкових зв'язків і механізмів (алгоритмів) перебігу явищ (процесів), при цьому при захисті достатньо проявив отримані вміння та навички щодо роботи з документацією та інформацією;
- оцінка *«задовільно»* – студент під час проходження практики виконав основні завдання практики, але спостерігається недостатній рівень отриманих вмінь та навичок щодо роботи з документацією та інформацією, висновки побудовані без урахування причинно-наслідкових зв'язків і механізмів (алгоритмів) перебігу явищ (процесів);
- оцінка *«незадовільно»* – студент-практикант під час проходження навчальної практики порушував трудову дисципліну, не виконував програми практики, не підготував щоденник практики, отримав негативний відгук керівника практики.

Оцінку за практику вносять у заліково-екзаменаційну відомість і в залікову книжку студента відповідно до національної шкали (Додаток В).

Студент, який не виконав програму практики без поважних причин або отримав негативну оцінку комісії за практику, відраховується з НУБіП України за невиконання графіку навчального процесу. В окремих випадках студенту може бути надано право проходження практики повторно за індивідуальним графіком.

Підсумки кожної практики обговорюють на засіданнях кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту.

**РОЗДІЛ 4**

**ТЕМАТИЧНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРОХОДЖЕННЯ**

**НАВЧАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ**

**«ОПЕРАЦІЙНИЙ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Питання для контролю після ознайомлення з матеріалом

за темою 1 «Операційний менеджмент як різновид

**функціонального менеджменту»:**

1. Проаналізувати сутність і місце операційного менеджменту в системі менеджменту підприємства.
2. Розкрити сутність виробничої діяльності.
3. Пояснити природу операційної функції та визначити її галузеві особливості.
4. Розкрити суть поняття «операція»? Якими операціями доводиться управляти менеджеру в своїй діяльності?
5. Охарактеризувати суть поняття «операційний менеджмент».
6. Проаналізувати взаємозв'язок понять «операція» та «виробництво».
7. З якими вченими пов'язана історія розвитку операційного менеджменту?
8. Охарактеризувати цілі та завдання операційного менеджменту.
9. Операційний менеджмент на підприємстві. Як відбувається процес його реалізації?
10. Дати характеристику функціям операційного менеджменту.
11. Охарактеризувати основні методи управління операційними системами.



12. Які існують принципи операційного менеджменту, їх сутність.

*Рекомендовано до вивчення.* Будь-яке підприємство в процесі свого функціонування здійснює виробничу діяльність, яка поряд з фінансовою та маркетинговою діяльністю забезпечує досягнення його цілей.

Виробнича діяльність – це сукупність цілеспрямованих процесів, що здійснюються людьми за допомогою засобів праці чи природних процесів, у результаті яких предмети праці перетворюються в готову продукцію, змінюючи при цьому свій склад, стан, форму та отримуючи певні нові властивості.

Виробнича діяльність включає:

- живу працю людей як активну частину виробництва, що становить основу трудового процесу. Саме робітники є головними творцями матеріальних і нематеріальних благ;
- предмети праці, над якими працює людина для перетворення їх у проміжний чи кінцевий продукт з метою задоволення певних потреб споживачів. У промисловості – це матеріали, заготовки, сировина, напівфабрикати, тобто все те, на що спрямована праця людей;
- засоби праці – частину засобів виробництва (машини, обладнання, інструмент, оснащення тощо), за допомогою яких людина впливає на предмети праці.

Виробнича діяльність (виробнича функція) – це одна з функцій підприємства. Вона тісно пов'язана з іншими його функціями: фінансуванням, маркетингом, забезпеченням персоналом тощо.

Крім поняття «виробнича функція» існує також і широко застосовується поняття «операційна функція». Операційна функція

включає в себе всі дії, результатом яких є випуск продукції та послуг, що постачаються організацією у зовнішнє середовище. Ця функція притаманна будь-якому підприємству. Конкретний зміст операційної функції можна визначити сукупністю окремих, досить автономних видів діяльності підприємства, які зумовлені його створенням, функціонуванням та розвитком.

Використовуючи методологію системного підходу, можна встановити, що будь-яке підприємство або організація є відкритою системою, яка перетворює вхідні величини, тобто сировину, напівфабрикату, працю та інші у вихідні, тобто в продукцію, послуги.

Як відомо, до фундаментальних понять організації виробництва належать виробничі сили. Це сили і засоби, що беруть участь у суспільному виробництві. Головний елемент виробничих сил – людина, яка приводить у рух засоби виробництва.

Засоби виробництва включають засоби праці (все те, за допомогою чого людина діє на матеріальний і духовний світ) та предмет праці (об'єкт прикладання людиною сил, усе те, з чого виготовляється продукція).

Організація виробництва виступає однією з функцій виробничого менеджменту, яка здійснюється спеціалістами виробничих підрозділів апарату управління і забезпечує впорядкування процесів створення, освоєння та випуску продукції. Організація виробництва відповідає на питання, як упорядкувати основу бізнесу – його виробничу систему, а виробничий менеджмент – як зробити виробничу систему ефективною та забезпечити її раціональне використання для досягнення мети підприємства.

Операційний менеджмент багатьма науковцями та практиками трактується дещо по різному в зв'язку з його багатогранністю та пошуком

найбільш вдалого визначення. Як правило, прийнято пов'язувати операційний менеджмент з виробничою діяльністю або фізичними змінами стану предметів праці. Тому найчастіше його визначають наступним чином: Операційний менеджмент – це діяльність по управлінню процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і постачанням цього продукту покупцю.

Як правило, всяка корисна діяльність пов'язана з переробкою чогонебудь. Це може бути, наприклад, переробка інформації на фондовій біржі, видавничій справі або у сфері реклами. При наданні послуг до процесу переробки можуть залучатись споживачі (готельний бізнес; перукарські, туристичні, медичні послуги тощо). Операції з переробки предметів праці, інформації проводяться і в структурних (функціональних) підрозділах виробничого підприємства, наприклад, в планово-економічному відділі, службі якості, відділі кадрів, праці тощо. Більш точне визначення на думку Л. Геллова звучить наступним чином: «Операційний менеджмент – це всі види діяльності, пов'язаної з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців». Операційний менеджмент, на думку цього автора полягає в ефективному та раціональному управлінні операціями. При цьому підкреслюється, що ступінь участі фізичних товарів в цих операціях не важливий. В даному випадку теорія може застосовуватись як цеху заводу, фабрики, так і для лікарняної палати або банківської установи.

Група американських авторів на чолі з Р. Б. Чейзом в своїй відомій книзі «Виробничий та операційний менеджмент» дає наступне визначення: «Операційний менеджмент – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основна продукція або послуги компанії». На

наш погляд це найбільш вдале трактування поняття операційний менеджмент серед існуючих. Аналогічно до маркетингу та фінансів, операційний менеджмент являє собою область бізнесу з явно вираженими управлінськими функціями. Операційний менеджмент є частиною менеджменту, а не одним з методів для прийняття рішень в будь-яких галузях, тому його управлінська роль відрізняє цю область від інших дисциплін. Слід погодитись з В. О. Василенко, що по суті операційний менеджмент виступає синонімом виробничого управління організацією. Його основою є управління виробничими системами.

Діяльність, яка здійснюється в усіх організаціях, щодо створення товарів і послуг називається операційною.

Операції – це процес, вид діяльності чи комплекс дій, як правило, практичного характеру. Операції є невід’ємним атрибутом людської діяльності, якій властиві організованість та продуктивність. Тому всі організаційні функції є операціями і будь-яка управлінська діяльність містить у собі операційний менеджмент.

В менеджменті вважається, що терміни операції та виробництво взаємозамінні. Однак під «виробництвом» в основному розуміється випуск товарів і переробка сировини. Термін «операції» ширший, він включає не тільки виробництво товарів, але і надання послуг. Операційна функція містить дії, в результаті яких виробляються товари і послуги, що поставляються в зовнішнє середовище. Функцію операцій мають всі організації, інакше вони просто не можуть існувати».

Операційний менеджмент спрямований на досягнення ефективності в управлінні будь-якими операціями. В операційному менеджменті під ефективністю слід розуміти визначений ступінь досягнення поставлених операційною системою цілей. Для організації ефективність – це

задоволення потреб споживачів і отримання максимально можливого прибутку. Ефективність характеризується такими показниками: величиною очікуваного корисного ефекту (результату), імовірністю його досягнення і витратами ресурсів на досягнення цього ефекту із заданою імовірністю.

Операційний менеджмент як вид практичної діяльності по управлінню підприємством включає такі складові:

- управління процесами проектування та створення операційної системи;
- управління поточним функціонуванням операційної системи;
- управління забезпеченням стабільного функціонування операційної системи;
- управління якістю та продуктивністю операційної системи;
- управління перетвореннями та розвитком операційної системи.

Предметом дисципліни операційний менеджмент є вивчення науково-обґрунтованих форм і методів управління процесами створення операційної системи і способів забезпечення її ефективного функціонування у різних режимах (нормативному, перехідному). Серед методологічних основ вивчення курсу «Операційний менеджмент» можливо виділити дві основні концепції:

- I. Системний підхід, що базується на загальній теорії систем;
- II. Теорія життєвого циклу.

Системний підхід передбачає дослідження усіх складових операційного менеджменту у взаємозв'язку і взаємовпливі з метою розуміння їх структури, організації, виявлення закономірностей розвитку та вдосконалення методів управління.

В основу системного підходу як методу наукового дослідження покладено поняття системи. Під системою розуміється сукупність взаємопов'язаних в єдине ціле елементів, направлених на досягнення конкретної мети. Елемент системи – це об'єкт, явище або процес, який є частиною цілого і який при такому розгляді не треба роз'єднувати на складові частини.

Теорія життєвого циклу ґрунтується на уявленні про те, що кожний об'єкт (продукт, система тощо) проходить у своєму розвитку ряд етапів, при чому деякі з них повторюються неодноразово. Склад і послідовність етапів життєвого циклу визначається особливостями самого об'єкту та характером зовнішніх умов.

До складу конкретних завдань, що вирішуються в рамках поточного функціонування операційної системи відносяться:

- комплектне і рівномірне виконання виробничої програми з дотриманням термінів відправки продукції споживачам;
- повне і раціональне використання засобів виробництва і трудових ресурсів;
- ефективне застосування оборотних засобів виробництва;
- розвиток сучасних форм організації виробництва;
- підтримання гнучкості у виробничій діяльності, що дає змогу ефективно адаптуватися до коливань зовнішнього середовища;
- забезпечення оптимального рівня матеріально-технічних запасів, обсягу виробництва та зайнятості відповідно до рівня обсягу продажів.

Організація не зможе вдержати за собою лідерство на ринку без раціонально організованої операційної функції, оскільки вона програє в

оперативності доставки, ціні та якості. Основне призначення підприємства характеризується ланцюжком «виробництво – потреби споживача».

Стратегія підприємства полягає в тому, щоб за допомогою операційної функції надавати продукти або послуги для задоволення основних потреб споживачів. Стратегічним рішенням є визначення того, які саме потреби буде задовольняти підприємство.

До найбільш важливих стратегічних рішень в галузі виробничої діяльності відносяться рішення про те, як, коли і де виготовляти продукти і надавати послуги. Виробничий процес доцільно вибирати після ретельного визначення потреб споживачів і вибору самого продукту або послуги.

Весь ланцюжок виробництва можна розбити на наступні стадії:

- конструювання (проектування, планування) продукту;
- видобуток сировини;
- виробництво (перетворення сировини в комплектуючі частини);
- складання (об'єднання комплектуючих у готовий продукт);
- розподіл (відправлення готового продукту оптовикам, роздрібним торговцям чи кінцевим споживачам).

Операційний менеджер у процесі своєї трудової діяльності може вирішувати різноманітні завдання щодо розміщення, планування підприємств і робочих площ, розподілу ресурсів і послідовності їхнього використання, вибору устаткування, його експлуатації, поточного ремонту, модернізації, заміни, проектування технологічного процесу і контролю його ходу, вибору методів робіт і їхнього проектування, контролю якості робіт і продукції та багато інших.

Суть управління полягає в досягненні підприємством його мети при найбільш оптимальному використанні ресурсів і максимальному виході

цільового продукту. Управління – це забезпечення ефективного використання на ринку основних функцій підприємства. Розглянемо їх більш детально:

Функція планування визначає перспективу розвитку системи та її майбутній стан, обумовлює темпи, джерела, методи і форми розвитку операційної системи для досягнення наміченої мети у вигляді конкретних планових моделей, завдань і показників зі встановлення термінів виконання. Складовою функції планування є прогнозування.

Прогнозування – імовірнісна оцінка характеру змін або шляхів розвитку об'єкту управління, а також ресурсів і організаційних заходів, необхідних для досягнення очікуваних результатів.

Організація – це реалізація розроблених планів шляхом кооперації матеріальних і трудових елементів виробництва. Особливість даної функції менеджменті полягає в тому, що вона забезпечує взаємозв'язок людей, машин, механізмів та підвищення ефективності їх роботи.

Мотивація – це стимулювання та спонукання себе та інших до цілеспрямованих дій для досягнення своїх цілей та цілей операційної системи.

Контроль – це систематичний процес, за допомогою якого операційні менеджери регулюють діяльність операційної системи, забезпечуючи її відповідність планам, цілям і нормативним показникам.

Дані функції тісно між собою взаємопов'язані та складають єдине ціле. Реалізація цих функцій здійснюється за допомогою визначених методів, тобто способів приведення їх в дію.

Методи менеджменту – це система правил і процедур виконання різних завдань управління з метою вироблення раціональних управлінських рішень. Методи менеджменту вносять певну



упорядкованість, обґрунтованість і ефективну організацію побудови системи управління на виробництві.

Сучасною практикою напрацьовано чотири групи загальних методів управління операційними системами: організаційні, адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Організаційні методи – це сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні відносини між працівниками в процесі функціонування системи з метою управління її станом відповідно до умов, що змінюються.

Адміністративні методи – це методи, які реалізуються у вигляді конкретних безальтернативних завдань, що допускають мінімальну самостійність виконавця, внаслідок чого вся відповідальність покладається на керівника, який віддає розпорядження. Ці методи широко застосовувались на промислових підприємствах та у сфері послуг при командно-адміністративній системі управління економікою в нашій країні. В умовах ринкової економіки адміністративні методи повинні замінитися іншими.

Економічні методи – це сукупність прийомів і засобів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів, закономірностей та інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей. Виконавцю встановлюються тільки цілі та загальна лінія поведінки, в межах якої він самостійно шукає найбільш прийнятні для нього шляхи їх досягнення. Ініціатива вигідна не тільки для працівника, але й для підприємства, своєчасне та якісне виконання завдань винагороджується, перш за все у вигляді грошових виплат. Таким чином в основі цих методів лежить економічна зацікавленість працівника в результатах своєї праці.

Соціально-психологічні методи – це способи впливу на колективи людей, які базуються на використанні наукових досягнень соціальної та загальної психології в управлінні виробництвом. Концептуально ці методи зводяться до двох основних напрямків: формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; виявлення та розвитку індивідуальних здібностей кожного, що дозволяють забезпечити максимальну самореалізацію особистості в операційному процесі.

Принципи менеджменту базуються на тому, що система управління є соціально-економічною категорією і не повинна зводитися лише до технічних чи технологічних аспектів, а самі принципи реалізуються у взаємодії. Їхнє поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління.

До основних принципів менеджменту можна віднести:

- цілеспрямованість, що полягає у відповідності функцій менеджменту запланованим цілям виробництва (управлінський процес має бути орієнтованим на вирішення конкретних проблем, досягнення конкретних цілей);
- економічність – раціональність, простота та ефективність організації та структури управління;
- адекватність – відповідність економічних методів управління суті відображуваних ними процесів, а також відповідність прийнятих рішень змісту функцій персоналу кожного рівня ієрархії;
- комплексність – облік взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі і горизонталі, спрямованої на забезпечення функціонування виробництва, а також облік можливих наслідків успіху чи невдачі;

- концентрованість – передбачається в двох аспектах: концентрації зусиль усіх працівників на вирішенні основних завдань і концентрації однорідних функцій в одному підрозділі, що усуває дублювання;
- науковість, яка повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління виробництвом, враховувати зміни законів суспільного розвитку, а також полягати у виборі оптимального критерію при прийнятті та реалізації рішень;
- можливість створення мотиваційних, організаційних і матеріальних умов для реалізації господарських рішень;
- доступність і планомірність контролю над ходом виробництва;
- адаптивність – гнучкість і динамічність, пристосованість системи управління до зміни параметрів роботи підприємства.

Питання для контролю після ознайомлення з матеріалом

**за темою 2 «Операційна стратегія»:**

1. Розкрити сутність операційної стратегії.
2. Охарактеризувати важливість операційної стратегії підприємства та її вплив на ефективність його роботи.
3. Охарактеризувати операційну стратегію як складову частину загального процесу планування.
4. Розкрити основні цілі розвитку операційної стратегії.
5. Охарактеризувати основні типи операційних пріоритетів.
6. Яким способом створюються пріоритети?
7. Що потрібно враховувати менеджерам при проектуванні операційної стратегії?

8. Охарактеризувати структуру та робочі рамки операційної стратегії у виробництві.

9. Описати специфіку формування виробничої стратегії в сучасних умовах господарювання.

10. Які особливості сфери послуг впливають найбільш суттєво на процес формування операційної стратегії на сервісних підприємствах?

11. Розкрити процес формування стратегії виробництва товару.

12. Навести стислу характеристику трьох типів стратегій процесу.

*Рекомендовано до вивчення.* Операційна стратегія відноситься до одного з функціональних напрямів корпоративної стратегії. Принципово важливим є те, що в сучасному бізнесі всі функціональні стратегії (фінансова, операційна, маркетингова, логістична, інформаційна, управління людськими ресурсами) мають однаковий паритет і тісно взаємопов'язані одна з одною.

Загальна стратегія підприємства повинна враховувати сильні та слабкі сторони операційної системи через різні функціональні стратегії, підсилюючи перші і, по можливості, усуваючи останні. В свою чергу, операційна стратегія повинна бути узгоджена з загальною стратегією та іншими функціональними стратегіями. Для цього необхідно, щоб керівники підприємства працювали у контакті зі всіма функціональними відділами і формували стратегії, що не конфліктують, а доповнюють і підтримують одна одну.

За оцінками провідних фахівців, успіх підприємства на ринку на 20% залежить від правильно обраної стратегії, 80% успіху визначає виконання вибраної стратегії. У питанні реалізації загальної стратегії підприємства операційна стратегія відіграє головну роль, оскільки пов'язана і з

товарами, і з послугами, і з процесами, а також з організацією їх виконання у всіх підсистемах операційної системи бізнесу, що охоплює всі підрозділи підприємства. Таким чином, операційна стратегія може мати значний вплив на конкурентоспроможність бізнесу. Без ефективної та раціонально організованої операційної системи, що розвивається відповідно до вибраної операційної стратегії, жодне підприємство не може утримати за собою лідерство на ринку, оскільки воно програє в швидкості доставки, ціні, якості, або по всіх показниках разом.

У ідеальних умовах після розробки загальної стратегії підприємства повинне початися проектування відповідних виробничих потужностей, процесів бізнесу та операційної системи бізнесу, що відповідає вимогам обраної стратегії.

Якщо підприємства вже існує та його потужності більш менш відповідають вимогам, створення нових виробничих потужностей малоімовірно. Як відзначає Р. Б. Чейз менеджери нерідко комфортніше почувають себе, якщо налагоджена на підприємстві операційна система змінюється не радикально. Як правило, в таких випадках впроваджують нові технології у вже існуючий процес. Не дивлячись на те, що використання нових технологій, як правило, вітається співробітниками підприємства, воно не обов'язково приводить до створення компетенції, яка могла б сприяти завоюванню потенційних споживачів. Необхідно не тільки нарощувати кількість нових технологій, але й реструктурувати операційну систему виробництва нової продукції так, щоб вона відрізнялася і була б ефективнішою в порівнянні з тими системами, які використовуються конкурентами.

З цієї точки зору на операції та процеси слід дивитися як на характеристику якості роботи всього підприємства. Без чітко вираженої

операційної стратегії та ефективного операційного менеджменту підприємство може вижити лише чисто випадково.

Під операційною стратегією слід розуміти сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень щодо розробки загальної політики та планів використання ресурсів підприємства (організації), що спрямовані на ефективну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії в частині розвитку операційної системи.

Операційна стратегія, у сукупності з корпоративною стратегією, має охоплювати весь спектр діяльності підприємства і припускає довготривалий процес, який повинен забезпечити можливість швидко реагувати на будь-які зміни в майбутньому.

При ознайомленні з операційною стратегією нами більше уваги буде приділятися операціям у виробництві. Поряд з цим, слід розуміти, що операційні стратегії як на виробництві, так і у сфері послуг мають багато спільного і є, в принципі, аналогічними.

Операційна стратегія полягає в прийнятті рішень, що пов'язані з розробкою виробничого процесу та інфраструктури, необхідної для підтримки його функціонування. Розробка процесу полягає у виборі придатної технології, складанні графіка процесу в часі, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення даного процесу. Рішення, пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування та управління, способів забезпечення якості та контролю якості, структури оплати праці та організації операційної функції підприємства.

Операційну стратегію можна розглядати як складову частину загального процесу планування, що забезпечує відповідність операційних задач задачам більш широкої організаційної структури. Оскільки такі

задачі мають тенденцію змінюватися з часом, операційна стратегія також повинна розроблятися з врахуванням можливих майбутніх змін потреб покупців продукції підприємства. Операційні можливості будьякого підприємства можна розглядати як деякий портфель можливостей, що найбільше точно підходять для адаптації до запитів споживачів продукції або послуг підприємства.

Відповідно до ранніх робіт С. Уїкхема Скіннера з Гарвардської бізнес-школи і більш пізніх досліджень Террі Хілла з Лондонської бізнес-школи розрізняють кілька основних типів операційних пріоритетів: витрати виробництва, якість і надійність продукції, термін виконання замовлення, надійність постачань, здатність фірми реагувати на зміну попиту, гнучкість і швидкість освоєння нових товарів, а також специфічні для кожного окремого товару критерії.

Як правило, продукцією, обсяги продажів якої залежать тільки від рівня витрат на її виробництво (чи її собівартості), є товари повсякденного попиту. Інакше кажучи, споживачі просто не в змозі розрізнити однакові товари, випущені різними компаніями, що і приводить до того, що як основний критерій при виборі покупки використовується її ціна. Однак частіше такий сегмент ринку дуже великий, і, крім того, багато підприємств приваблює потенційна можливість отримати значний прибуток, що нерідко асоціюється з великими обсягами виробництва даної продукції. В результаті конкуренція на сегментах даного типу зазвичай дуже потужна і жорстка, а відсоток банкрутств, як правило, великий. В таких умовах здатний існувати тільки один виробник з найнижчими витратами виробництва, який зазвичай і визначає ринкові ціни.

Іншим важливим пріоритетом є якість і надійність продукції. Існує дві окремі категорії якості: якість продукції і якість процесу. Рівень якості

кожного окремого виду продукції змінюється в залежності від того, для якого сегмента ринку вона призначається. Цілком очевидно, що дитячий двоколісний велосипед повинен мати іншу якість, ніж машина професійного велогонщика. Використання при виготовленні спеціальних алюмінієвих сплавів і полегшених шестерень і ланцюгів має для професійного велосипедиста принципове значення. Таким чином, ці два види однієї і тієї ж продукції створюються з урахуванням різних потреб покупців, і більш високі вимоги до якості гоночного велосипеда внаслідок його специфічних характеристик обумовлюють його більш високу ціну на ринку збуту.

Для забезпечення належного рівня якості продукції необхідно брати за основу вимоги споживачів. Цілком очевидно, що надмірно складну продукцію з невиправдано високим рівнем якості не будуть купувати через її завищену ціну. З іншого боку, випуск недостатньо якісного товару приведе до втрати тих потенційних покупців, що воліють придбати річ небагато дорожче, але таку, що має, на їхню думку, визначені переваги.

Операційний пріоритет «надійність постачань» пов'язаний зі здатністю підприємства поставляти товари чи послуги точно в обіцяний ним термін. Для будь-якого підприємства, наприклад виробника автомобілів, надзвичайно важливо, щоб її постачальники шин щодня поставляли необхідну кількість даної продукції визначеного типу.

На багатьох ринках найважливішим фактором, що визначає рівень конкурентноздатності підприємства, є його здатність реагувати на зміну попиту. Загальновідомо, що в підприємства, попит на продукцію якого незмінно росте, навряд чи будуть проблеми. Якщо попит на якийнебудь товар великий і постійно підвищується, витрати на його випуск неухильно знижуються завдяки економії на масштабах виробництва, а



капіталовкладення в нові технології легко окуповуються. Якщо ж попит починає падати, підприємство вимушено згорти виробництво, і, як наслідок, воно зіштовхується зі складними проблемами – необхідністю скорочення штату та активів. З цих причин здатність підприємства протягом тривалого періоду швидко та адекватно реагувати на динаміку ринкового попиту стає істотним елементом його операційної стратегії.

Гнучкість і швидкість освоєння нової продукції також виступає одним з пріоритетів. Зі стратегічної точки зору під поняттям гнучкість розуміють здатність підприємства пропонувати своїм споживачам широкий вибір товарів. Ця здатність залежить від часу, що потрібен підприємству на розробку нового виду продукції та перепланування існуючих процесів для переходу на випуск нової продукції.

Всі вищенаведені пріоритети мають узагальнюючий характер, однак у підприємств нерідко виникає необхідність визначити пріоритети стосовно конкретних видів продукції або окремих ситуацій. Більшість специфічних пріоритетів в основному сервісні за своєю суттю. Такі спеціальні послуги нерідко пропонуються виробниками для збільшення обсягів продажів продукції, що випускається ними. Наприклад, технічна підтримка. Підприємства можуть очікувати від постачальника комплектуючих надання технічної допомоги в розробці продукції, особливо на ранніх стадіях конструкторських робіт і виробництва. Іншим заходом може бути прискорення випуску нового товару на ринок. Іноді підприємству доводиться працювати разом з іншими компаніями, здійснюючи комплексний проект. У таких випадках до підготовки виробництва можна приступити, не очікуючи завершення періоду конструкторських розробок. Якщо різні підприємства одночасно працюють над одним проектом та їхня робота чітко координується, то

загальний час на реалізацію даного проекту істотно скорочується. Крім того, може застосовуватись післяпродажна підтримка постачальником споживача. Найважливішим пріоритетом може стати здатність підприємства забезпечувати технічну підтримку своєї продукції після продажу. Вона полягає в постачанні запасних частин, іноді в модифікації колишніх старих комплектуючих і забезпеченні нового, більш високого рівня ефективності виробу. Швидкість, з яким підприємство реагує на післяпродажні потреби клієнтів, також нерідко має досить важливе значення.

До інших пріоритетів можна віднести такі фактори, як варіанти колірної оформлення, розмірів, ваги, можливість варіацій розміщення виробу на монтажній ділянці та зміни продукції в залежності від конкретних потреб замовника, а також ступінь різноманітності товарної номенклатури.

Існують також пріоритети, обумовлені місцем на ринку. В міру еволюції світової економіки виникла група компаній, що розглядають свою операційну і маркетингову стратегію в міжнародному масштабі. Конкуренція на світовій арені істотно жорсткіше, оскільки такий ринок характеризується великою кількістю «гравців» і величезними потенційними можливостями.

В даний час стосовно групи вимог, що висуваються споживачами до продукції, широко використовується термін цінність. Дане поняття з погляду споживача означає можливість придбання товару, що має найбільш важливі характеристики, тобто зробленого в точній відповідності з технічними умовами у встановлений термін і з визначеною надійністю, по найнижчій можливій ціні. Таким чином, для підвищення цінності своєї продукції компанії необхідно або поліпшити найбільш

вагомі для споживача характеристики, або знизити ціну, або зробити і те, й інше одночасно.

Ключовими операційними можливостями, або областю компетенції, називають навички і прийоми, що відрізняють виробничу чи сервісну фірму від її конкурентів.

Звичайний процес реалізації стратегії протікає в такий спосіб: запити споживачів щодо нової продукції приводять до формування пріоритетів, які потім стають обов'язковими для операцій.

Специфіка стратегії виробництва та умови жорсткої міжнародної конкуренції виявили три дуже важливих організаційних принципи. Це, по-перше, виробництво за принципом «точно в термін», відповідно до якого підприємство прагне одержати всі матеріали і комплектуючі точно в той час, коли вони необхідні для виробництва кінцевого виробу. При такій схемі постачальник повинен доставляти комплектуючі вироби для складання кілька разів у день, а не раз у тиждень, як це зазвичай прийнято.

Друга важлива ідея полягає в комплексному контролі якості (так звана концепція «робити правильно з першого разу»). У цьому випадку якість забезпечується шляхом включення відповідальності за якість у кожен посадову інструкцію чи опис робіт виробничого об'єкта на всіх етапах виготовлення виробу. Роль виділеного спеціального органа при цьому зменшується, а роль контролю якості на кожному робочому місці зростає.

Третій стратегічний принцип, тісно пов'язаний із двома попередніми, полягає в комплексному профілактичному обслуговуванні. На виробничих робітників покладається обов'язок ретельно проводити профілактику та обслуговування устаткування, щоб виключити його поломки і відмови. Цей принцип вимагає гнучкості кваліфікаційної характеристики

робітників, які повинні вміти виконувати кілька завдань, мати широкий профіль суміжних спеціальностей, практичне застосування яких значно підвищує надійність виробництва і веде до росту його ефективності.

Стратегія виробництва підтримує стратегію організації таким чином, щоб у центрі уваги знаходилися завдання, сформовані з урахуванням потреб клієнта. Стратегічні рішення в галузі виробництва зазвичай передбачають довгострокову взаємоув'язку ресурсів підприємства. Тактичні рішення є короткостроковими (як правило, на один рік) і слугують для забезпечення стратегічних, що виступають у якості директивних.

При цьому виробнича стратегія вимагає прийняття цілого ряду рішень щодо потужностей, вертикальної інтеграції, технологічних процесів, якості, устаткування, персоналу, нового покоління продукції тощо.

1. Рішення з виробничих потужностей. Найважливішими питаннями з даного елемента стратегічних рішень є: який розмір підприємства та організації виробництва на ньому є кращим з урахуванням можливостей його організаторів і наявного попиту? Як визначити місце розташування підприємства – поблизу ринків збуту, джерел сировини, робочої сили?

Рішення з розвитку виробничих потужностей є класичними стратегічними рішеннями. Причому ключовий момент таких рішень – це спеціалізація чи фокусування потужностей.

2. Вертикальна інтеграція. При вирішенні даного питання розглядаються позиції: купувати чи випускати самим вихідні матеріали, напівфабрикати, якщо так, то які?

Виробничі менеджери завжди прагнуть до вертикальної інтеграції поскільки вона розширює сферу їхнього безпосереднього, тобто

внутрішнього, контролю над замкнутим виробничим ланцюжком. Але прийняття правильних рішень за вертикальною інтеграцією можливе тільки з урахуванням багатьох факторів і критеріїв. Необхідно підкреслити два наступних моменти:

- організація, що приймає стратегічне рішення за вертикальною інтеграцією, повинна бути впевнена, що вона зможе створити такий внутрішній механізм, який буде ефективнішим, ніж відповідний механізм ринку, що заміщається.
- завжди варто пам'ятати, що реально ефективність будь-якого виробничого ланцюжка визначається не власністю, а ефективністю координації та якістю відповідного менеджменту.

3. Технологічні процеси. Стратегії, що визначають динаміку технології виробництва, засновані на порівнянні різних елементів можливих технологій, виборі та реалізації найбільш ефективною з них. При вирішенні даної проблеми домінуючим мотивом є питання вибору процесу виробництва. Наприклад, складальний конвеєр чи окремі виробничі процеси з необхідним рівнем спеціалізації праці? Лідерство, покупка ліцензій чи використання досвіду інших?

Основа у виборі процесу – необхідність ув'язування вимог виробу з виробничими можливостями. Розходження між успіхом і невдачею у виробництві іноді прослідковується від моменту вибору процесу. Продукція має широкий діапазон – від унікальної до високо стандартизованої. Зазвичай вимоги з обсягу збільшуються в процесі росту стандартизації: унікальні товари мають малий обсяг, а стандартні – великий. Ці фактори варто враховувати при виборі процесу.

При виборі типу виробничого процесу також виробляється оцінка ступеня його автоматизації, гнучкості та оцінка устаткування, що буде використовуватися.

4. Масштаб виробництва традиційних продуктів. При прийнятті стратегічних рішень з масштабів виробництва традиційних продуктів до ключових позицій відносяться:

- оцінки майбутнього попиту;
- інформація про стадії життєвого циклу відповідних ринків;
- дані про головних конкурентів.

5. Масштаб виробництва нових продуктів. Рішення про нові продукти в обов'язковому порядку вимагає спеціального стратегічного аналізу. Крім того, кожен новий продукт потрібно спочатку в невеликих обсягах апробувати на ринку.

6. Використання виробничого персоналу передбачає систему стратегічних заходів, що визначають склад персоналу і характер відносин у виробництві. Вони є одними з найбільш важливих стратегічних рішень для розвитку вітчизняних виробничих підприємств, де в останні роки руйнувалися сформовані протягом життя декількох поколінь традиції колективної та індивідуальної поведінки.

7. Управління якістю виробництва. Якість продукту істотно залежить від системної якості його виробництва. Якість – це не тільки найважливіша характеристика споживчих властивостей товару, але найчастіше вона є і головним критерієм сприйнятливості продукту тим чи іншим конкретним ринком. Тому будь-яке стратегічне рішення з управління якістю виробництва завжди має особливе значення. Критерії якості застосовуються не тільки до кінцевого продукту чи послуги,

наданої споживачу, але й до всіх відповідних процесів – розробки, проектування, виробництва, післяпродажного обслуговування.

8. Виробнича інфраструктура. Жодне виробництво неможливе без відповідної інфраструктури. Як правило, витрати на її підтримку є значними і майже завжди містять серйозні резерви економії. Отже, стратегічні рішення з розвитку виробничої інфраструктури завжди треба розглядати як реально значимий фактор забезпечення кінцевої ефективності виробництва.

9. Взаємини з постачальниками та іншими партнерами з кооперації. Значення цих взаємин є досить очевидним. Особливість даної позиції полягає в можливості вибору і розвитку одного з двох альтернативних підходів: конкурентного чи кооперативного. Конкурентний, чи американський, підхід допускає множинність конкуруючих між собою джерел з того самого елемента виробничої кооперації. Кооперативний, чи японський, підхід допускає стабільні довгострокові відносини з обмеженим колом партнерів з кооперації, що ґрунтуються на взаємній залежності та довірі.

Дуже важливим є також вирішення питання з організації складського господарства чи постачання сировини, матеріалів, напівфабрикатів і комплектуючих «точно в термін».

10. Розподіл готової продукції. Визначення обсягів виробництва продукції на склад чи за конкретними замовленнями.

11. Управління виробництвом. Стратегічні рішення з даної позиції стосуються розвитку операційного менеджменту як особливої підсистеми загальної системи управління підприємством. Таким чином, на відміну від десяти попередніх позицій – рішення, за якими забезпечують розвиток

виробництва як об'єкта управління, рішення з даної позиції повинні розвивати саме керуючу систему, тобто суб'єкт управління.

Стратегія процесу – це підхід, який використовує підприємство для перетворення ресурсів в товари та послуги. Об'єктом стратегії процесу є знаходження шляху виробництва товарів, що задовольняє потреби покупця та специфіку виробництва за ціною та іншим управлінським критеріям. Відібраний процес буде мати довготривалий ефект за такими критеріями як гнучкість, ціна та якість товарів, що виробляються. Зрозуміло, що багато стратегій фірм визначаються часом, що витрачається на прийняття рішень при виборі процесу.

Виділяють три типи стратегій:

I. Сфокусовані на процесі. Більш ніж 75% виробництва продукції у західних країнах виконується в дуже малих обсягах або партіях різноманітних товарів – так звані «замовлення на виготовлення». Малий обсяг товарів може бути диверсифікованим, тобто різноманітним. Здатність виробництва, що дозволяє організовуватися біля такого процесу, дає стратегія, яка сфокусована на процесі.

II. Сфокусовані на товарі. Значний обсяг виробництва та невелика різноманітність процесів характеризують стратегії, які сфокусовані на продукті. Можливості виробництва фокусуються навколо товарів. Такі процеси також мають назву тривалих, неперервних процесів.

III. Стратегії процесів, які повторюються. Виробництва, які займають проміжне положення між тривалими та процесами, що змінюються, – це процеси, що повторюються. Такі процеси використовують модулі, які являють собою частини та компоненти, які попередньо виготовляються, часто з використання тривалих процесів. Лінії з процесами, що повторюються, – класичні складальні конвеєри, які широко



використовуються на підприємствах. Стратегія повторюється, вона більш структурована та більш послідовна, ніж стратегія роботи на замовлення.

Питання для контролю після ознайомлення з матеріалом

**за темою 3 «Операційна система організації:**

**структурно-процесна характеристика»:**

1. Як ви поясните зміст поняття «система»?
2. Розкрити сутність системного підходу до управління операційною системою.
3. Назвати основні принципи системного підходу до управління.
4. Визначити основне призначення операційної системи підприємства.
5. Розкрити значення та завдання переробної підсистеми операційної системи.
6. Охарактеризувати основні завдання та склад підсистеми забезпечення.
7. Розкрити значення і завдання підсистеми планування і контролю.
8. Охарактеризувати ієрархічну структуру операційної системи виробничого підприємства.
9. У чому полягають особливості операційних систем?
10. Які Вам відомі властивості операційних систем?
11. Назвати основні типи операційних систем.
12. Поясніть, що являє собою двовимірна класифікація операційних систем?
13. Яким вимогам мають відповідати сучасні операційні системи?

14. Яким чином впливає тип виробництва на особливості організації виробничого процесу на підприємстві?
15. У чому полягають особливості проектної операційної системи?
16. Які характерні особливості мають одинична та серійна переробні підсистеми?
17. Визначити особливості системи масового виробництва продукції.
18. Охарактеризувати переробну підсистему з безперервним процесом.
19. Які основні фактори впливають на собівартість продукції при різних типах виробництва?

*Рекомендовано до вивчення.* Методологічною основою операційного менеджменту є системний підхід, загальна теорія систем і кібернетика. Теорія операційного менеджменту створюється в межах основних принципів системного підходу.

Під системним підходом до управління операційною системою розуміють спосіб мислення стосовно організації та управління, а не набір готових принципів для менеджерів. Локальний підхід передбачає вивчення певної структури і функціональних особливостей її автономних елементів.

Системний підхід розглядає кожен об'єкт як систему та орієнтує на виявлення в ньому різноманітних типів зв'язків і поєднання їх у єдину систему.

Системний підхід тісно пов'язаний із загальною теорією систем. Він є методологією аналізу та синтезу об'єктів природи, науки і техніки, організаційних і виробничих комплексів як систем. Під системою розуміють сукупність або комбінацію взаємопов'язаних елементів або

частин, що утворюють комплексне єдине ціле, які певним чином взаємодіють для досягнення заданої мети.

При системному підході організація вивчається як цілісна система, для якої властива єдність її структурних і функціональних елементів. Між елементами в системі встановлюються певні відносини, що обумовлюють ті чи інші її властивості. Ці відносини і властивості є проявом головного принципу системного підходу – цілісності системи.

Водночас, відповідно до загальної теорії систем, системний підхід передбачає декомпозицію системи, тобто поділ її на окремі елементи, дослідження їх властивостей як елементів цілого.

Одним із таких елементів організаційної системи є операційна система, яка виступає як частина цілого, що відособлюється внаслідок суспільного поділу праці та має здатність самостійно або у взаємодії з іншими системами задовольняти потреби потенційних споживачів за допомогою створюваних товарів і послуг.

Операційні системи являють собою особливий клас систем, що складаються з працюючих, засобів і предметів праці та інших елементів, необхідних для функціонування системи, в процесі діяльності якого створюються продукція та послуги.

*Виробниче підприємство* – це складна динамічна система, елементи якої взаємодіють між собою в єдиному процесі, створюють корисний ефект і завдяки цьому беруть участь у функціонуванні інших систем.

Елементи системи – це відносно відокремлені частини системи, які, не будучи системами даного типу, при їх безпосередній взаємодії створюють систему певного функціонального призначення. До елементів операційної системи належать робоча сила, предмети та засоби праці.

Розрізняють два основні типи систем: закриті та відкриті. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, її дії не залежать від зовнішнього середовища. Прикладом такої системи може бути годинник, в якого взаємозалежні частини рухаються неперервно і дуже чітко. І поки годинник має джерело накопиченої енергії, він функціонує незалежно від зовнішнього середовища.

Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Така система не є самозабезпеченою, вона залежить від енергії, інформації та матеріалів, які надходять ззовні. Для того, щоб продовжувати своє функціонування, вона повинна мати властивість пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Всі підприємства, фірми, організації є відкритими системами. Вживання будь-якого підприємства залежить від дії оточення.

Системі притаманні певні функції, вона характеризується:

- специфічною поведінкою;
- закономірностями розвитку;
- результатами;
- характеристиками місця і часу;
- обсягом, широтою, швидкістю, складом і спрямованістю зміни і розвитку.

Для всіх виробничих динамічних систем характерна реалізація функцій обробки, передавання, зберігання та управління інформаційними, енергетичними та технологічними процесами. Функція системи характеризує прояв її властивостей у даній сукупності відносин і являє собою спосіб дії системи при взаємодії із зовнішнім середовищем. Функція системи виступає проявом її якісних властивостей у взаємодії з іншими об'єктами системного і несистемного порядку. Зміна зовнішніх

умов спричиняє зміну способу дії системи при її взаємодії із зовнішнім середовищем, тобто призводить до зміни функції системи.

Функція є найбільш змінною, мобільною стороною системи. Консервативнішою до змін є структура системи. Структура виробничої системи – це сукупність елементів та їх сталих зв'язків, що забезпечують цілісність системи і тотожність її самій собі, тобто збереження основних властивостей при різноманітних зовнішніх та внутрішніх змінах. Цілісність виробничої структури є однією з основних властивостей.

Всі елементи виробничої системи функціонують з єдиною загальною метою – розробкою, проектуванням і виготовленням необхідної продукції. Великі складові частини системи, такі як виробнича дільниця, цех часто самі виступають системами. Вони можуть, в свою чергу, складатися із дрібніших підсистем (бригада, робоче місце). Отже, підсистема – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які реалізують певну групу функцій системи. Належність підсистеми до того чи іншого рівня системи зумовлює наявна сукупність визначених властивостей.

Для системи характерна не тільки наявність зв'язків між її складовими (певна організованість системи), а й нерозривна єдність із зовнішнім середовищем, у взаємодії з яким система виявляє свою цілісність. Кожну систему можна розглядати як підсистему (елемент) іншої системи вищого порядку (надсистеми), і одночасно елементи даної системи можуть виступати як системи нижчого порядку. Багаторівневість (ієрархічність) є характерною рисою складних систем. Окремі рівні системи реалізують певні функції, а цілісне функціонування системи є результатом взаємодії її елементів всіх ієрархічних рівнів.

Ефективність організації залежить від правильного вибору операційної стратегії. Залежно від стратегії організації будується операційна система.

*Операційна система* – одна зі складових будь-якої організації, у рамках якої реалізується операційна функція, тобто здійснюється процес виробництва продукції або надання послуг зовнішнім споживачам.

Операційна система розглядається як сукупність взаємопов'язаних підсистем:

- переробної;
- забезпечення;
- планування і контролю.

Переробна підсистема здійснює продуктивну діяльність, пов'язану з перетворенням вхідних величин на вихідні результати. Всі перетворення ресурсів у переробній підсистемі здійснюються точно відповідно до прийнятої технології, під якою у широкому значенні розуміють поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації або людях.

За своєю сутністю технологія є способом, який дає змогу здійснити перетворення вхідних ресурсів на бажаний вихідний продукт.

Підсистема забезпечення не пов'язана прямо з виробництвом продукції, але виконує необхідні функції забезпечення безперебійної ритмічної роботи переробної системи. До підсистеми забезпечення належать допоміжні та обслуговуючі господарства.

Сама підсистема забезпечення складається з трьох функціональних підсистем нижчого порядку:

- технічної підготовки виробництва – науково-експериментальних досліджень, конструкторських розробок і організаційно-технологічного проектування та освоєння нових виробів;
- технічного обслуговування виробництва – виготовлення інструменту та оснащення, виконання планово-попереджувальних робіт та модернізації обладнання, виконання транспортних і складських операцій;
- ресурсного забезпечення, яке підтримує виробничий процес необхідним рівнем запасів матеріалів, енергії, інформації, людських ресурсів.

Підсистема планування і контролю отримує від переробної системи інформацію про стан системи. Інформація надходить із внутрішнього середовища (про цілі, політику фірми, персонал тощо) та зовнішнього середовища (про попит, вартість ресурсів, тенденції розвитку технологій, законодавство, конкурентів тощо). Ця підсистема повинна опрацювати всю інформацію і видати рішення, як має працювати переробна підсистема. Конкретні питання, що підлягають вирішенню, охоплюють планування виробничих потужностей, оперативне управління, управління матеріальними запасами, контроль якості тощо.

Розглянемо більш детально ієрархію операційної системи на виробничому підприємстві. Окремі складові системи (її підсистеми), такі як виробнича дільниця, цех, самі виступають як системи. Вони, у свою чергу, можуть складатися із дрібніших підсистем (бригада, ланка, робоче місце). Отже, підсистема – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, які реалізують певну групу функцій системи. Належність підсистеми до того чи іншого рівня системи зумовлює наявна сукупність визначених властивостей. Вони визначають рівень (ступінь) ієрархії

окремих підсистем як складових компонентів тієї чи іншої системи. Всі ступені ієрархії можуть поділятися на підсистеми функціонального характеру і як кібернетичні системи мають об'єкт і суб'єкт управління.

В основу виробничої системи покладено два поняття: виріб і виробництво. Вони займають різне місце в системі: одне є результатом у вигляді продукту (товар, послуга), друге – діяльністю, спрямованою на його створення (процес).

Розглядаючи виробничі системи, необхідно пам'ятати про ще одну складову, яка значною мірою впливає на побудову та функціонування системи, – це зовнішнє середовище, в якому споживається продукт.

Операційні системи належать до категорії складних і мають такі *характерні особливості*:

1. Складаються з великої кількості підсистем і елементів. Разом з тим кожна з них є єдиною системою, що складається з технічних засобів, програмно-обчислювального та інформаційного забезпечення, персоналу, який обслуговує систему під час її функціонування.

2. Операційні системи залежно від типу і структури побудови мають складну мережу передачі інформації: проста кільцева, радіально-кільцева, проста ґратчаста, складна ґратчаста, місткова, з перехресними зв'язками.

3. Операційні системи вирішують комплекс різноманітних функціональних завдань, зокрема:

- управління підготовкою виробництва;
- техніко-економічне забезпечення;
- оперативне управління виробництвом;
- управління кадрами;
- управління фінансами;



– управління інноваціями тощо.

4. Схема підпорядкованості ланок операційних систем, як правило, ієрархічна, тобто в системі існують верхні, нижні та середні ланки.

5. Операційні системи мають загальну мету: створення «продукції»

з одночасним представленням послуг на ринку споживачів.

6. Існування «зони обслуговування», чи сегмента ринку, для кожної операційної системи.

7. Залежність показників функціональної ефективності від структури операційної системи і технології її функціонування при одночасному глибокому взаємозв'язку всіх характеристик.

*До властивостей операційних систем належать:*

- нестандартність окремих параметрів системи і стохастичність їх поведінки (тобто випадкову або ймовірну природу, що не дає змоги точно передбачити процеси і зміни);
- унікальність і непередбачуваність поведінки системи в конкретних умовах і водночас наявність у ній граничних можливостей, що визначаються ресурсами;
- здатність змінювати свою структуру та формувати варіанти поведінки;
- спроможність протистояти ентропійним (тим, що руйнують систему) тенденціям;
- здатність адаптуватися до зміни умов зовнішнього середовища;
- здатність і прагнення до цілеутворення, тобто спроможність до формування цілей всередині системи.

Отже операційній системі притаманні названі загальні характеристики економічних систем. Крім них виробничі (операційні) системи мають ряд особливих *характеристик*, серед яких виділяють:

- відкритість – наявність матеріального, енергетичного, інформаційного обміну із зовнішнім середовищем;
- складність, яка обумовлена її основними елементами (працівники, засоби і предмети праці), цілеспрямованістю, поліструктурністю, відкритістю, альтернативністю зв'язків, великою кількістю здійснюваних у системі процесів;
- гомеостатичність – спроможність підтримувати стан внутрішньої рівноваги при зміні параметрів зовнішнього середовища, тобто здатність змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки, здатність протистояти ентропійним (таким, що руйнують систему) тенденціям, здатність адаптуватися до змінних умов;
- поліструктурність – одночасне існування в них підсистем, кожен елемент яких одночасно входить у кілька підсистем і функціонує відповідно до їхніх вимог;
- цілеспрямованість означає здатність виробляти необхідну продукцію та послуги;
- нестационарність (мінливість) окремих параметрів системи і стохастичність її поведінки;
- паралельність виконання операцій технологічного процесу;
- пропорційність окремих частин системи та підсистем;
- безперервність виробничого процесу;
- ритмічність, прямоточність виробничого процесу.

Ці особливості визначають конкретні форми організації виробництва, які відрізняються одна від одної переважно характером зв'язків між елементами системи.

Типологія – класифікація об'єктів за спільністю ознак. Потреба в типології систем виникає тоді, коли накопичений величезний дослідницький масив даних про них і виникає необхідність у формуванні єдиної картини. Типологія систем дає можливість для дослідника:

- одержати систематизовану інформацію;
- оцінити вихідні параметри;
- одержати характеристику з організаційної точки зору, яку можна буде використовувати для здійснення можливих трансформаційних змін у структурі.

Характерними ознаками операційних систем проектного типу є те, що кожна одиниця кінцевої продукції унікальна за конструкцією, призначенням, розташуванням чи за будь-якими іншими важливими ознаками. Процес виробництва при цьому має одиничний, неповторний характер. На випуск кожної одиниці продукції витрачається відносно тривалий час (тижні, місяці, роки).

Проект – це система, що використовується, коли продукт дуже складний, унікальний (наприклад, як у цивільних інженерних проектах). Необхідне устаткування і персонал формуються навколо продукту. Після того, як їх роль у проекті чи проект завершується, вони звільняються. Наприклад: особливо великі чи незвичайні будівельні проекти; розвиток чи просування нових товарів; космічні проекти; комплекс робіт із ліквідації наслідків аварій; обслуговування банкетів тощо.

В операційній системі дрібносерійного типу виробництва окремі підрозділи, цехи чи дільниці спеціалізуються на виконанні різноманітних

операцій при виготовленні широкої номенклатури виробів в невеликих кількостях. Операційна система масового виробництва видає великі обсяги відносно стандартизованих виходів. Операційна система з безперервним процесом виробляє значні обсяги однорідного виходу.

Вимоги, яким мають відповідати сучасні операційні системи (ОС):

- ОС має бути стабільною, тобто при перетвореннях вона повинна зберігати відносно постійний склад та структуру своїх основних елементів;
- ОС має бути адаптивною, тобто мати властивість пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі;
- ОС має бути ефективною, тобто мати високий рівень продуктивності при відносно низькому рівні витрат.

Питання для контролю після ознайомлення з матеріалом

**за темою 4 «Виробничий процес»:**

1. Які вам відомі елементи виробничого процесу?
2. Дати визначення терміну «процес» та назвати складові виробничої системи підприємства.
3. Визначити особливості виробничого процесу та охарактеризувати різницю між простими та комбінованими процесами.
4. Дати визначення видів виробничих процесів та охарактеризувати їх.
5. Скласти класифікацію операцій за певними класифікаційними ознаками.
6. Розкрити сутність виробничого циклу та визначити його складові.

## 7. Які існують принципи організації виробничих процесів?

Надати характеристику кожного із них.

*Рекомендовано до вивчення.* Процес – це будь-яка тривала дія. Процес – серія операцій (видів діяльності), які здійснюються над початковими матеріалами (вхід процесу), збільшують його цінність і приводять до певного результату (виходу процесу).

На підприємствах здійснюються різноманітні за спрямуванням, методами регулювання та змістом процеси (виробничі, економічні, соціальні тощо), сукупність яких об'єднує складові підприємства у єдину систему.

З точки зору системного підходу, підприємство розглядається як певна цілісність, яка складається із взаємозалежних частин, кожна із яких здійснює внесок у характеристики цілого.

Входами системи виступають інформація, матеріали, капітал, трудові ресурси, а виходами – готовий продукт (товари або послуги) прибуток, соціальна відповідальність, частка ринку, задоволення співробітників, зростання.

Виробничий процес – основа всієї діяльності підприємства, сукупність взаємопов'язаних часткових процесів праці, в результаті яких вихідна сировина перетворюється у готову продукцію.

Головна умова здійснення виробничих процесів – взаємодія трьох елементів, в оптимальному поєднанні яких полягає задача організації виробничого процесу:

- цілеспрямованої діяльності людини;
- засобів праці (машин, обладнання, транспортних засобів, будівель, споруд тощо);

– предметів праці (сировини та матеріалів, які піддаються обробці).

Виробничий процес складається з часткових процесів, які залежно від участі у виробничому процесі, можуть бути поділені на основні та допоміжні.

Основні виробничі процеси – виробничі процеси, в результаті здійснення яких відбуваються якісні зміни предметів праці (внутрішні властивості, зовнішній вигляд, форма тощо). Основний процес визначає цільове призначення (профіль) підприємства. Як приклад основних процесів можна назвати окремі стадії виробництва продукції: нормалізація молока, обвалка туш, випікання хлібу, формування карамелі, фільтрування виноматеріалів, купаж виноматеріалів, вирощування солоду тощо.

До основних процесів належать технологічні, природні тощо.

*Технологічний процес* – це формалізована сукупність операцій, спрямованих на перероблення сировини і матеріалів у напівфабрикати та готову продукцію. Технологічні процеси є основою технології виробництва.

Технологія – це наука про найбільш економічні способи і процеси виробництва сировини, матеріалів та виробів.

За характером якісних змін сировини і матеріалів технології можуть бути фізичними, хімічними та механічними.

*Природний процес* здійснюється під впливом природних сил на сировину і матеріали без втручання людини. Такими процесами при виробництві харчових продуктів є: дозрівання борошна, бродіння тіста, бродіння виноматеріалів, дозрівання сирів, прокисання молока, витримка кон'ячних спиртів, вирощування солоду тощо.

Втручання людини у природні процеси може їх прискорювати (інтенсифікувати). Прикладом такої інтенсифікації може стати перехід від

класичних технологій виробництва до нових (прискорених): виробництво пива, шампанського, твердих сирів, дозрівання дієтичних продуктів, сметани, сиров'ялених ковбасних виробів тощо.

Допоміжні виробничі процеси створюють необхідні умови для протікання основних процесів (забезпечення виробництва матеріальними ресурсами, ремонт обладнання, виробництво енергії, відвантаження готової продукції).

Сукупність допоміжних процесів складає допоміжне виробництво. Діяльність підприємства забезпечується чіткою взаємоузгодженістю дій у основних та допоміжних виробничих процесах.

Виробничий процес поділяється на операції, які є первинною ланкою цього процесу.

*Операція* – частина виробничого процесу, яка виконується на одному робочому місці безпосередньо одним або декількома робітниками або під їх наглядом. Виконання виробничої операції характеризується застосуванням певних засобів праці і не переривається іншими роботами.

Виробнича операція – це така частина виробничого процесу, яка виконується на одному робочому місці за допомогою одних тих самих засобів праці з одним тим самим предметом праці.

Частковий процес праці виконання на одному робочому місці робітником (групою, робітників) декілька операцій.

Робочий цикл – декілька операцій, які виконуються на одному робочому місці.

Виробнича стадія – один або декілька часткових процесів, в результаті яких відбувається перехід предмету праці із одного якісного стану в інший. Наприклад, стадія первинної обробки молока складається із таких операцій як: контроль якості сировини, приймання, охолодження,

проміжне зберігання, очищення, нормалізація, пастеризація та охолодження, виробниче зберігання молока, миття обладнання.

Виробничі процеси складаються із великої кількості різнорідних операцій, які можуть бути класифіковані за призначенням в процесі виробництва та за способом виконання.

За призначенням у процесі виробництва операції поділяються на *основні (технологічні) та допоміжні*.

Основні операції вносять будь-які зміни у стан, форму, зовнішній вигляд предмету праці. До основних операцій відносять також перерви в обробці предмету праці, які необхідні для протікання природних процесів.

Сукупність основних операцій створює технологічний процес.

Допоміжні операції на відміну від основних, не вносять змін у предмет праці, а створюють необхідні умови для здійснення основних операцій.

Допоміжні операції бувають переміщувальними, контрольними та обслуговуючими.

Крім основних та допоміжних операцій виробничий процес може включати й міжопераційні перерви, які безпосередньо залежать від організації виробничих процесів на підприємстві.

*Структура виробничого процесу* – це співвідношення часу основних, допоміжних операцій та міжопераційних перерв у загальній тривалості виробничого процесу.

За способом виконання виробничі операції поділяються на ручні, машинні, машинно-ручні. Такий поділ операцій зумовлений особливостями виробничого процесу на робочих місцях.

Тривалість технологічних операцій залежить від якості сировини.

На тривалість операції впливає також спосіб її здійснення.



Забезпечення ефективного виконання виробничих операцій дозволяє вирішувати проблеми скорочення виробничого циклу, оптимізації структури виробничого процесу.

*Виробничий цикл* – це сумарна тривалість всіх витрат часу на роботу і перерви від початку виготовлення одного вибору (партії виробів) до закінчення, що повторюється у повному обсязі.

Виробничий цикл можна представити як суму двох складових: робочого періоду та часу перерв.

Робочий період можна представити як тривалість технологічних операцій, природних процесів, операцій з транспортування та здійснення контролю.

Перерви, які визначають виробничий цикл, можуть бути пов'язаними з режимом роботи підприємства (тривалість перерв між змінами, кількість неробочих днів на тиждень, та такими, що викликані недоліками в організації виробничих процесів, до яких належать: стан планування на виробництві, відповідність продуктивності окремих ділянок виробництва, неякісна організація робочих місць та їх обслуговування

Тривалість виробничого циклу виступає одним із важливих економічних показників, який впливає на обсяги виробництва продукції, продуктивність праці тощо.

Тривалість виробничого циклу ( $T_u$ ) вимірюється в одиницях робочого часу (дні, години, хвилини) і визначається за формулою:

$$T_u = (\sum t_{m.o.} + \sum t_{k.o} + \sum t_{o.o} + \sum t_n) - \sum t_{\text{сум}} \quad (4.1),$$

де:  $T_u$  – тривалість виробничого циклу;

$\sum t_{m.o.}$  – тривалість всіх технологічних операцій в складі одного циклу;

$\sum t_{k.o}$  – тривалість всіх контрольних операцій в складі одного циклу;

$\Sigma t_{o.o}$  – тривалість всіх організаційно-технічних та обслуговуючих операцій в складі одного циклу;

$\Sigma t_n$  – тривалість всіх регламентованих перерв у складі одного циклу;

$\Sigma t_{сум}$  – тривалість всіх сумісних складових частин виробничого циклу.

На тривалість виробничого циклу здійснюють вплив: вид продукції, що виробляється, її трудомісткість, тип виробництва, технологія, рівень організації виробництва, вибір виду руху предметів праці тощо. Наприклад, тривалість вирощування овочів, плодово-ягідних та баштанних культур, дозрівання сирів, терміни термічного оброблення м'ясної продукції та ін. будуть різними.

Тривалість виробничого циклу можна зменшити шляхом впровадження прогресивних норм праці, використання ефективних методів організації виробництва, поєднання у часі виконання транспортних, контрольних та природних операцій, скорочення часу технологічних операцій, впровадження інноваційних технологій тощо. Наприклад, на підприємствах м'ясної та молочної промисловості зменшення тривалості виробничого циклу має велике значення, так як швидка переробка сировини сприяє зберіганню високої якості готових виробів.

На тривалість виробничого циклу впливає рух предметів праці у процесі виробництва. Раціональна організація виробничого процесу в часі передбачає безперервність руху предметів праці у процесі виготовлення продукції.

Види руху предметів праці в процесі оброблення характеризують спосіб передачі сировини, матеріалів та напівфабрикатів з однієї операції на іншу.

Розрізняють три види руху предметів праці: послідовний, паралельний, паралельно-послідовний.

Для забезпечення кращих результатів необхідно синхронізувати операції та скорочувати тривалість найдовшої операції шляхом інтенсифікації процесів. Синхронізація операцій передбачає забезпечення рівності або кратності операцій за часом.

Послідовний вид руху предметів праці використовується в малосерійному виробництві з достатньо широкою номенклатурою виробів, з різною технологією обробки, що визиває необхідність частого переналагоджування устаткування (переробка шкір ручним способом, сири, плавлені сири, згущене молоко).

Паралельний вид руху предметів праці застосовується найчастіше у масовому виробництві і на окремих ділянках серійного виробництва при виготовленні великої кількості однойменної продукції (виробництво м'ясних продуктів із застосуванням потокових конвеєрних ліній, переробка шкір із застосуванням шнекових барабанів, переробка сухого молока, масла).

Паралельно-послідовний вид руху предметів праці застосовується в великосерійному виробництві та на окремих ділянках масового виробництва, там де потрібне синхронне виконання операцій над всією партією виробів без перерв (наприклад, при великому асортименті м'ясних продуктів, виробництво продукції з незбираного молока).

Слід пам'ятати, що у тривалість виробничого циклу, крім технологічних операцій, включається тривалість контрольних, транспортних операцій, тривалість природних процесів, час підготовки до використання необхідних допоміжних складових.

Умови та площина застосування різних видів руху предметів праці залежать від:

- обсягу виробництва та темпу виробничого процесу, тобто від кількості необхідних до виробництва виробів в одиницю часу;
- постійності складу виробничого процесу;
- типу виробництва, ступеню безперервності технології, яка застосовується.

Розрахунок виробничого циклу дозволяє здійснювати ефективне оперативне управління виробничим процесом.

Ефективність виробництва, якість використання трудових і матеріальних ресурсів підприємств визначається організацією виробничих процесів на підприємстві.

Під організацією виробничого процесу розуміють різні методи сполучення всіх елементів системи в просторі і часі з метою досягнення ефективного їх використання.

Організація виробничих процесів залежить від галузевих особливостей підприємства, асортименту продукції, що випускається, тощо.

Організація виробничих процесів передбачає дотримання принципів: пропорційності, безперервності, паралельності, ритмічності; концентрації, спеціалізації, кооперування, комбінування. До перерахованих принципів додають ще принципи: диференціації, інтеграції, автоматичності, гнучкості, гомеостатичності.

Удосконалення виробничих та технологічних процесів передбачає дотримання прогресивних принципів організації виробництва: концентрації, спеціалізації, кооперування та комбінування.

Концентрація виробничих процесів – це принцип організації основного виробництва, передбачає зосередження все більших розмірів виробництва в межах структурної одиниці, що створює додаткові передумови для впровадження інноваційних технологічних процесів та організації виробництва, сучасної техніки та технологій, підвищення рівня механізації, автоматизації виробничих процесів. Концентрація виробництва за рахунок ефекту масштабу створює додаткові конкурентні переваги, що визначають відповідний ринковий статус підприємства.

Спеціалізація – це принцип організації основного виробництва, який характеризується виробництвом продукції обмеженої номенклатури, мінімізацією різновидів робіт, процесів, операцій, режимів оброблення та інших елементів виробничого процесу. За рівнем спеціалізації визначається тип виробництва.

Переваги: підвищуючи рівень однорідності виробництва продукції, спеціалізація сприяє спрощенню організації виробництва, впровадженню прогресивних норм праці та підвищенню її продуктивності.

Недоліки: зростання ризику при зосередженні діяльності на обмеженому асортименті продукції, що значно підвищує комерційний ризик підприємства. Щодо спеціалізації виробництва на окремих операціях, то праця людини стає монотонною та одноманітною, що призводить до підвищення стомлюваності та втрати інтересу до виробництва. Надмірна спеціалізація стає причиною зниження продуктивності праці.

Рівень спеціалізації виробництва можна визначати показниками, які характеризують конструктивно-технологічні та організаційно-планові

особливості продукції та виробництва. До таких показників належать: питома вага спеціалізованих робочих місць у структурному підрозділі (цеху, ділянці тощо), середня кількість операцій, що виконується на робочому місці за певний період часу.

Рівень спеціалізації визначається коефіцієнтом закріплення операцій, що відображає частоту зміни різних операцій та пов'язану із цим періодичність обслуговування робітника різними інформаційними та майновими елементами виробництва:

$$Kз.о. = \frac{P_{вик} F_p m}{\sum_{j=1}^p N_j T_j} = \frac{m}{h}, \quad (4.2)$$

де  $P_{вик}$  – коефіцієнт виконання норм часу;

$F_p$  – фонд часу робітника при роботі за плановий період за одну зміну;

$N_j$  – програма випуску  $j$ -го найменування виробу за плановий період;

$T_j$  – трудомісткість  $i$ -го найменування виробу;

$m$  – сумарна кількість різноманітних операцій, що виконуються за плановий період;

$h$  – явочна чисельність робітників підрозділу, що виконує ці операції.

Чинники, які впливають на  $Kз.о.$ :

- параметри конструктивно-технологічного порядку;
- параметри обсягу;
- календарні параметри, які визначають динаміку виробничого процесу.

Кооперування передбачає спільну участь декількох спеціалізованих підприємств (або підрозділів одного підприємства) у виготовленні продукції.

Комбінування передбачає комплексне використання сировини для перероблення супутньої продукції та відходів виробництва (наприклад, на молочних заводах – сироватка, знежирене молоко, на борошномельних – висівки, на олієжирових – жмих та ін.).

Принцип диференціації передбачає поділ виробничого процесу на окремі технологічні процеси, операції, прийоми, переходи. Принцип диференціації може бути використаний як для машинних, так і для ручних операцій. При диференціації ручних операцій необхідно враховувати фізіологічні, психологічні особливості людини та економічну доцільність здійснення диференціації.

Питання для контролю після ознайомлення з матеріалом  
**за темою 5 «Організація основного виробництва.**

**Типи виробництв»:**

1. Навести визначення основного виробництва та визначити, у чому полягає сутність організації основного виробництва.
2. Сформулювати задачі основного виробництва на підприємствах.
3. Охарактеризувати типи виробничих процесів та пояснити, які методи організації основного виробництва їм відповідають.
4. Визначити сутність потокового виробництва та довести його переваги.
5. Розкрити сутність потокової лінії та охарактеризувати її структурні елементи.

6. Описати класифікаційні ознаки, за якими класифікують потокові лінії.

7. Дати характеристику ритмічності потоку та навести формулу розрахунку ритму потокової лінії.

8. Дати характеристику швидкості потоку або темпу потоку та навести формулу його розрахунку.

9. Охарактеризувати темп роботи ведучої машини та навести формулу його розрахунку.

10. Охарактеризувати виробниче завдання кожного робочого місця потоку та навести формулу його розрахунку.

*Рекомендовано до вивчення.* Основне виробництво підприємства – це комплекс підрозділів, в яких виробляється продукція, що є основною за призначенням для підприємства, а також напівфабрикати, які необхідні підприємству для власних потреб або для реалізації за межі підприємства.

Сутність організації основного виробництва полягає в розробленні та впровадженні найбільш раціональних способів виконання заданого технологічного процесу та в гармонійному поєднанні матеріальних елементів виробництва з робочою силою в часі і просторі, тобто створення умов для найбільш ефективного сполучення та ефективного використання всіх елементів виробничого процесу.

Основна задача організації основного виробництва полягає у знаходженні таких методів ведення виробничого процесу, які б дозволили швидше, краще та з мінімальними витратами елементів основного виробництва вирішувати питання забезпечення попиту на продукцію, що виготовляється даним підприємством.

Задачі організації основного виробництва:



- вивчення способів поєднання елементів виробничого процесу та особливостей і умов їх удосконалення;
- поєднання праці робітників із роботою машин;
- оброблення сировини і матеріалів;
- отримання запланованої кількості продукції належної якості.

Однією із задач організації основного виробництва виступає своєчасне вивчення можливих змін і на підставі цього визначення резервів та розроблення заходів з підвищення ефективності виробництва.

Комплекс робіт з організації основного виробництва розподіляється на три частини: технічна підготовка, організація безпосередньо виробництва, організація контролю та регулювання процесів основного виробництва.

*Тип виробництва* – комплексна характеристика технічних, організаційних та економічних особливостей виробництва, зумовлена його спеціалізацією, обсягом та номенклатурою виробів, а також формою руху предметів праці по робочих місцях.

За ступенем спеціалізації робочих місць, їх розміром та стабільністю номенклатури виробів, що на них виробляються, всі робочі місця можна поділити на наступні групи:

I. Робочі місця масового виробництва, що спеціалізовані на виконанні однієї операції, яка безперервно повторюється;

II. Робочі місця серійного виробництва, на яких виконується декілька різних операцій, які повторюються через певні проміжки часу;

III. Робочі місця одиничного виробництва, на яких виконується велика кількість різних операцій, які повторюються через невизначені проміжки часу або зовсім не повторюються.

Тип виробництва визначається за групою робочих місць, яка переважає.

Масовий тип виробництва характеризується безперервним виготовленням обмеженої номенклатури виробів на вузькоспеціалізованих робочих місцях. Характеризується стабільністю структури процесу праці: на кожному робочому місці постійно повторюються одні й ті ж самі процеси праці, пов'язані з виготовленням одного й того ж виробу.

Серійний тип виробництва обумовлений виробництвом обмеженої номенклатури виробів партіями (серіями), які повторюються через певні проміжки часу на робочих місцях із широкою спеціалізацією. Серійний тип виробництва поділяється на велико-, середньо- та дрібносерійний залежно від групи робочих місць, що переважають.

Серія – це безперервний ряд одних й тих самих виробів, які випускаються підприємством, до переходу на випуск іншого виду виробів.

Тривалість періоду випуску однієї серії та пов'язана із цим частота переходу з виготовлення одного виду виробу на виготовлення іншого виду виробу впливають на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства (продуктивність працюючих та обладнання, собівартість продукції тощо).

Одиничний тип виробництва характеризується виготовленням широкої номенклатури виробів у одиничній кількості, що повторюються через невизначені проміжки часу або зовсім не повторюються, на робочих місцях, які не мають визначеної спеціалізації. Цей тип виробництва характеризується змінною структурою процесу виробництва, склад операцій по окремих робочих місцях основного процесу виробництва, змінюється, як правило, після виготовлення кожної одиниці виробу. Кожний новий виріб створює нові процеси праці, які відрізняються від

попередніх за складом операцій, за їх тривалістю, за послідовністю виконання. Одиничне виробництво має найвищу трудомісткість, а робітники, що задіяні у цих процесах повинні мати високий рівень кваліфікації.

В одиничному типі виробництва здійснити безперервність та прямоточність проходження предметів праці, як правило, не можливо, і тому одиничний тип виробництва не може бути прямоточним.

Великосерійний тип виробництва наближається за своєю характеристикою до масового виробництва, тоді як дрібносерійний – до одиничного типу виробництва.

Організаційно-технічні особливості окремих типів виробництва суттєво впливають на економічні показники діяльності підприємства. Чим більший обсяг виробництва виробів, чим ближче підприємство до масового типу виробництва, тим менші витрати праці, тим менші питомі витрати на утримання обладнання на одиницю продукції, що випускається.

Для підприємств з перероблення сільськогосподарської продукції характерні серійний та масовий типи організації основного виробництва.

Серійний тип виробництва характерний для підприємств із широкою номенклатурою виробів (хлібопекарські, молочні, м'ясопереробні, виноробні, консервні).

Для підприємств, які орієнтовані на масове виробництво, характерний випуск однорідної продукції одного-двох найменувань. Таке виробництво характерне для хлібо заводів, які орієнтовані на випуск одного виду хліба, цукрових заводів, заводів шампанських вин, олієжирових комбінатів, орієнтованих на виробництво олії із одного виду

сировини. При такій організації виробництва високу питому вагу займають механізовані та автоматизовані операції.

Залежно від типу виробництва застосовують різні методи організації основного виробництва, а саме: одиничний; гуртовий; потоковий. Ці методи відрізняються рівнем спеціалізації робочих місць та видом руху предметів праці по робочих місцях.

Крім поточкового методу організації основного виробництва існує непоточковий або партійний метод. Він широко використовується у дрібносерійному виробництві, коли економічно недоцільно використовувати поточкові методи, здебільшого у сполученні із поточковим методом і характерний для початкових або заключних стадій технологічного процесу. Однак, поточкові методи організації виробництва є переважаючими.

Виробництво, в якому використовують поточковий метод організації, називають поточковим. В цьому разі рух предметів праці по робочих місцях здійснюється із високим ступенем безперервності та прямоточності.

Широке розповсюдження поточкових методів організації основного виробництва характерно, наприклад, для харчовій промисловості, що обумовлено наявністю ряду особливостей галузі, серед яких найважливіші:

- органічний характер харчових виробництв;
- переважно предметний принцип побудови підприємств, який означає проведення в межах даного структурного підрозділу всіх або більшої частини операцій по перетворенню предметів праці в готову продукцію;
- масовий або великосерійний тип виробництва, який характеризується стабільністю виробничого процесу;

- високий ступінь безперервності технологічного процесу, який впливає з фізико-хімічного та біохімічного характеру технології та неможливості перервати на тривалий час процес виробництва без псування сировини та напівфабрикатів тощо.

Потоковість означає, що один і той самий предмет праці рухається в процесі оброблення від однієї операції до іншої послідовно за ходом технологічного процесу, змінюючи своє просторове розташування, склад або форму після виконання окремих операцій.

Виробничий потік – це форма організації виробництва, яка передбачає координоване в просторі та часі виконання часткових процесів та операцій у відповідності до ходу технологічного процесу.

*Ознаки потокового виробництва:*

- розподіл загального процесу на складові частини – операції та часткові процеси, які виконуються на окремих робочих місцях;
- закріплення за робочими місцями окремих операцій;
- спеціалізація обладнання, оснастки та транспортних засобів;
- розташування обладнання за ходом технологічного процесу;
- механізація транспортних операцій;
- регламентований ритм виготовлення виробів та синхронізація операцій, наявність спеціального міжопераційного транспорту, що виконує функції переміщення предметів праці;
- одночасне (паралельне) виконання операцій виробничого процесу, що охоплений потоком, та однаковий режим роботи всіх робочих місць;
- високий ступінь безперервності проходження процесу виробництва;

- узгодженість у тривалості виконання різнорідних операцій відповідно до особливостей технологічного режиму та забезпечення певної ритмічності виконання окремих операцій і всього технологічного процесу (синхронізація процесу основного виробництва).

*Потокове виробництво класифікують:*

- за ступенем безперервності (безперервне та перервно-потокове виробництво);
- номенклатурою виробів, що виробляються (одно- та багатопредметне);
- охопленням виробництва (дільничне, цехове, наскрізне);
- рівнем механізації та автоматизації (із застосуванням ручної праці, частково та комплексно-механізоване, автоматизоване).

Основним елементом потокового виробництва є потокова лінія.

Потокова лінія – це сукупність машин, апаратів, приладів, пристроїв для переміщення та робочих місць (не менше двох), які виконують певні операції виробничого процесу в технологічній послідовності та об'єднанні єдиним ритмом, загальною продуктивністю з урахуванням особливостей сировини, що перероблюється, та готової продукції, що випускається.

*Основні структурні елементи потокової лінії:*

- гілка потокової лінії – це устаткування (одна машина) та пристрій для переміщення (один транспортер);
- ланка потокової лінії – це дві машини (апарати), що йдуть одна за одною та виконують різні операції, але з'єднані між собою.

Продуктивність потокової лінії, як правило, визначається продуктивністю її основної машини, яку називають ведучою.

Ведуча машина потокової лінії – це така машина (апарат, агрегат), на якій виконуються основні технологічні операції над предметом праці з його перетворення у готову продукцію.

Сукупність виробничих поточкових ліній створюють виробничий потік.

Види виробничого потоку:

- однолінійний виробничий потік, який утворює одна проста або складна потокова лінія, що складається з декількох послідовно розташованих ліній.
- багатолінійний потік, що складається з декількох поточкових ліній і може бути як простим, так і складним з поточковими лініями, які розташовані послідовно та паралельно.

Переваги застосування поточкових ліній:

- значне скорочення тривалості виробничого циклу та вивільнення виробничих площ, що досягається за рахунок просторового зближення робочих місць та всіх видів техніки на лінії, зменшенням та усуненням міжопераційного очікування предметів праці щодо подальшого їх оброблення, уникненням простоїв устаткування;
- збільшення випуску продукції в одиницю часу при постійних виробничих потужностях, тобто підвищення коефіцієнту використання виробничої потужності та показнику фондівдачі.
- зменшення обсягу незавершеного виробництва за рахунок ритмічної роботи, що дозволяє зменшити собівартість продукції.
- зменшення тривалості виробничого циклу, що призводить до максимального перенесення у готову продукцію цінних поживних

компонентів вихідної сировини, збільшення виходу продукції з одиниці сировини, підвищення якості готової продукції.

- зменшення чисельності працюючих, зайнятих на допоміжних роботах.
- досягнення суворого дотримання параметрів технологічного процесу шляхом здійснення постійного контролю за встановленими параметрами технологічного процесу за рахунок обладнання ліній засобами автоматизації.
- забезпечення високої санітарно-гігієнічної культури, оскільки виключається або скорочується безпосередній контакт людини із напівфабрикатами та готовою продукцією.
- створення умов для суміщення декількох професій, впровадження бригадної організації обслуговування.
- поява можливості покращання організації оплати праці за результатами кінцевої операції на потоковій лінії, що призводить до вдосконалення структури управління підприємством та його підрозділами.
- спрощення робіт з обліку та планування на виробництві, зменшення їх обсягу, оскільки обліковується тільки відсутність надходження сировини, матеріалів та вихід готової продукції.
- ліквідація «вузьких» місць у виробництві, підвищення продуктивності праці.

Ефективність використання потокової лінії характеризується наступними показниками (параметрами):

- ритм (такт) лінії, швидкість потоку та кожного робочого місця;
- темп роботи потокової лінії;
- коефіцієнт завантаження ведучої машини;



- необхідні кількість машин в потоці та робочих місць;
- чисельність робітників;
- виробниче завдання кожному робочому місцю;
- маршрут, довжина та швидкість руху конвеєра.

Необхідною умовою ефективного функціонування потокової лінії виступає синхронізація робочих місць потоку, яку використовують для подолання розбіжностей у ритмі робочих місць та ритмом ведучої машини потоку. Синхронізація операцій може здійснюватись або шляхом диференціації, або шляхом концентрації операцій технологічного процесу. Якщо тривалість операцій більша, ніж ритм, то використовується диференціація або організуються паралельно діючі робочі місця. Можна також використовувати комбінування операцій, тобто суміщення виконання двох або більше операцій.

Для синхронізації робочих місць у потоці використовують наступні дії:

- зміна (збільшення або зменшення) кількості однакових машин (або робочих місць) потоку. Застосовується тоді, коли ритм кожного робочого місця кратний ритму лінії;
- механізація та автоматизація і процесу виробництва, що призводить до скорочення часу проходження операцій, які виконуються вручну або за допомогою найпростіших засобів;
- регулювання швидкісних режимів роботи машини з урахуванням часу випередження (або відставання) ритму кожної машини від ритму потоку,
- організація роботи окремих робочих місць у прискореному або уповільненому ритмі, порівняно із ведучою машиною;

- скорочення кількості виробничих операцій або поєднання їх виконання у часі;
- зменшення або повне усунення перерв між операціями;
- перерозподіл обсягів робіт між окремими робітниками на процесах із частковою механізацією;
- зміна маршруту руху предметів праці, зменшення відстані між окремими робочими місцями потокової лінії.

Алгоритм розрахунку потоку може здійснюватись:

- ✓ на основі визначення виробничих завдань робочих місць, який складається із наступних етапів:
  - розрахунок завантаження ведучих машин потоку та уточнення завдання з виробітку продукції із врахуванням можливості їх спеціалізації;
  - визначення виробничого завдання робочим місцям потоку та ритмів;
  - організація праці на робочих місцях потоку.
- ✓ на основі приведеної продуктивності, який складається із наступних етапів:
  - розрахунок приведеної продуктивності машин потоку;
  - визначення тривалості оброблення предмету праці на робочих місцях;
  - визначення завантаження обладнання;
  - оцінка рівня організації потоку.

Найбільша ефективність потокового виробництва досягається у разі масового виробництва товарів.

Удосконалення організації потокового виробництва може бути досягнуто за рахунок розроблення та впровадження наступних заходів:

- розширення сфери застосування потокового виробництва на підприємствах галузі;
- створення наскрізних (заводських) потоків;
- перехід від перервного потокового виробництва до безперервного;
- спеціалізація поточкових ліній;
- синхронізація потоку;
- використання готових поточкових ліній замість комплектації їх окремими машинами та обладнанням;
- закріплення працівників за певними робочими місцями (операціями) на поточкових лініях.

Постійне підтримування ритму потоку сприяє кращому використанню обладнання та робочого часу, скорочує втрати робочого часу. Безперервність виробничого процесу в умовах потокового виробництва забезпечує суттєве скорочення тривалості виробничого циклу і потребу в оборотному капіталі. Застосування потокового виробництва спрямоване на економію всіх видів ресурсів: виробничих, фінансових, матеріальних, людських. Завдяки чому зменшуються витрати сировини та матеріалів на одиницю продукції, що виробляється, трудомісткість продукції.

Основні чинники підвищення ефективності потокового виробництва:

- ✓ правильний підбір обладнання за продуктивністю (відповідно до запланованих обсягів виробництва та характеристик продуктивності обладнання для виконання окремих технологічних операцій);
- ✓ використання прогресивних технологій;
- ✓ забезпечення високої ритмічності виробництва;

- ✓ скорочення тривалості виробничого циклу;
- ✓ скорочення простоїв обладнання, задіяного у технологічному процесі тощо.

Основні показники, що характеризують ефективність потокового виробництва:

- ✓ відносне підвищення продуктивності праці;
- ✓ прискорення оборотності оборотних засобів (всіх складових);
- ✓ зниження собівартості продукції;
- ✓ підвищення якості продукції, що випускається (можливість впровадження сучасних систем управління якістю продукції та виробничих процесів);
- ✓ зростання прибутковості діяльності.

Питання для контролю після ознайомлення з матеріалом  
**за темою 6 «Виробнича стратегія і конкурентоспроможність  
підприємства»:**

1. Дати визначення терміну «операційна стратегія».
2. Яким чином операційна стратегія пов'язана з корпоративною стратегією розвитку підприємства?
3. Які основні конкурентні пріоритети пов'язані з операційною стратегією?
4. Охарактеризувати заходи, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності.
5. Охарактеризувати моделі вибору варіантів економічної стратегії організації.

*Рекомендовано до вивчення.* Стратегія – мистецтво керівництва певною організацією.

Найсуттєвіші особливості стратегії організації:

- розробляє вище керівництво, але реалізація передбачає залучення всіх рівнів управління;
- має за мету перспективи розвитку всієї організації, а не окремо її підрозділу чи індивіда;
- повинна обґрунтовуватися широкими дослідженнями і фактичними даними ( збір та аналіз даних про галузь, ринок, конкуренцію );
- надає фірмі визначеність, індивідуальність з точки зору відбору й залучення ресурсів;
- має бути цілісною протягом тривалого часу і водночас гнучкою, щоб за необхідності можна було здійснити її модифікацію та переорієнтацію.

Необхідність розроблення стратегії організації:

- забезпечує керівництву базу для створення плану на тривалий період;
- дає основу для прийняття управлінського рішення;
- дозволяє визначити основні напрямки дій;
- сприяє зниженню ризику при прийнятті рішень;
- допомагає забезпечити єдність загальної цілі всередині організації.

Відпрацювання стратегії здійснюється у кілька стадій:

- процес розроблення плану;
- коригування планових завдань;
- внесення змін і доповнень.

Формування стратегічного плану – ретельна, систематична підготовка до майбутнього.

Перший крок – визначення місії організації.

Місія – суперзавдання, яке визначає доцільність її існування, описує простір діяльності з огляду на виробництво продукції (послуг) та місця на ринку.

На основі місії організації формуються загальні цілі, які конкретизують місію.

Після визначення місії, цілей, здійснюється аналіз зовнішнього середовища, він дає можливість тим хто відпрацьовує стратегічний план контролювати зовнішні по відношенню до організації фактори, визначити можливості та загрози для фірми.

Наступний крок управлінське обстеження – методичне оцінювання функціональних зон організації з метою визначення її стратегічно сильних та слабких сторін.

Привівши внутрішні сили й слабкості у відповідність із зовнішніми небезпеками та можливостями керівництво може приступати до вибору відповідної стратегічної альтернативи.

Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ)

Матриця БКГ виконує дві функції:

I. Дає змогу розподілити стратегічні фінансові кошти між стратегічними зонами господарювання в майбутньому;

II. Дає змогу прийняти рішення щодо досягнення бажаних позицій на ринку на підставі аналізу Загроз, Можливостей, Слабкості й Сили.

Матриця будується на основі двох показників:

- ✓ обсяг попиту ( темпи зростання виробництва ) – це сумарний рівень продаж, співвідношення між рівнем попиту й пропозиції в даний момент на конкретному ринку;
- ✓ частка ринку підприємства відносно його головного конкурента в галузі – це питома частка фірми серед інших потенційних суперниць-фірм одного профілю.

Для кожної зони господарювання визначаються кількісні та якісні параметри майбутніх темпів зростання й частка ринку. Ці дані вписуються у відповідні квадранти матриці. Господарським зонам при цьому дається умовна назва:

- «зірки» – характеризуються високим зростанням обсягу попиту і високою часткою ринку;
- «дикі кішки» – високим зростанням обсягу попиту і низькою часткою ринку;
- «собаки» – низьким зростанням обсягу попиту і низькою часткою ринку;
- «дійні корови» – низьким зростанням обсягу попиту і високою часткою ринку.

Зона «диких кішок» характеризується високим попитом і низькою часткою ринку порівняно з основним конкурентом. Є можливості для нарощування обсягів виробництва, потрібні значні інвестиції, а це ризиковано. Потрібні спеціальні дослідження ,щоб встановити відповідну стратегію для досягнення статусу «зірок».

Зона «зірок» об'єднує підприємства з високим обсягом попиту, що контролюють значну ринкову частку. В такій ситуації необхідно притримуватися стратегії зростання , запроваджуючи технологічні нововведення.

Зона «дійних корів» має низький обсяг попиту, високу частку ринку продавця порівняно з головним конкурентом. Необхідно контролювати інвестиції, надлишок коштів від продажу передавати під контроль вищого керівництва для використання на інших ділянках діяльності.

Зона «собак» охоплює групу підприємств із низьким обсягом попиту та низькою ринковою часткою. Стратегічні рішення можуть бути такими:

- перехід у суміжну галузь господарювання й спроба досягти успіху там;
- модернізація, переоснащення, зміна асортименту продукції;
- розпродаж з аукціону, стратегія позбавлення зайвого.

На практиці БКГ матриця застосовується в умовах, коли економіка країни розвивається стабільно, без різких коливань ринкової кон'юнктури.

Модель вибору стратегії за Мінцбергом. Варіант стратегії обирається з трьох її типів: планова модель, модель підприємницького типу та модель навчання на досвіді.

Виробнича стратегія полягає в розробленні загальної політики і планів використання ресурсів фірми, націлених на максимально ефективну підтримку її довгострокової конкурентної стратегії. Виробнича стратегія в сукупності з корпоративною стратегією охоплює весь спектр діяльності компанії і допускає довгостроковий процес, що покликаний забезпечити фірмі можливість швидко реагувати на будь-які неминучі зміни в майбутньому.

Виробнича стратегія – це підсистема корпоративної стратегії, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій зі створення і реалізації продукту організації. Ця підсистема передбачає



використання і розвиток усіх виробничих потужностей організації з метою досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Виробнича стратегія виражається в прийнятті рішень, пов'язаних з розробленням виробничого процесу й інфраструктури, необхідної для його підтримки. Розроблення процесу полягає у виборі придатної технології, складанні тимчасового графіка процесу, визначенні товарно-матеріальних запасів, способу розміщення даного процесу. Рішення пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування і управління, способів забезпечення якості і контролю якості, структури оплати праці й організації виробничої функції компанії.

Критерії реалізації стратегічного плану:

- вибір процесу виробництва;
- рішення щодо виробничих потужностей;
- вертикальна інтеграція (купувати чи виробляти самим вихідні матеріали?);
- організація робочої сили;
- технологія (лідерство чи використання досвіду інших);
- матеріально-технічні запаси.

Стратегія фірми полягає в тому, щоб через операційну функцію надати продукти і послуги для задоволення потреб споживачів.

Тактика – спосіб поточної організації управлінських функцій, який забезпечує поетапну і поточну реалізацію стратегій операційної системи.

Питання для контролю після ознайомлення з матеріалом  
**за темою 7 «Планування та проектування операційного процесу  
підприємства. Управління проектами»:**

1. Розкрити сутність та цілі проектування операційної системи.

2. Назвати та охарактеризувати етапи процесу проектування операційної системи.
3. Охарактеризувати етапи процесу проектування продукту.
4. Розкрити сутність проектного підходу до управління операційною системою.
5. Як класифікують проекти?
6. Навести визначення управління проектом та розкрити його сутність.
7. Охарактеризувати сутність та етапи планування проектів.
8. Визначити зміст та завдання етапів планування проектів.
9. Охарактеризувати відособлений проект.
10. Якими ознаками характеризується функціональний проект?
11. Розкрити сутність матричного проекту.
12. Охарактеризувати переваги та недоліки матричного проекту.
13. Назвати основні методи сітьового планування.
14. Значення методів сітьового планування в управлінні проектами.
15. Навести стислу характеристику сучасних інформаційних систем для управління проектами.

*Рекомендовано до вивчення.* При вивченні проектування виробничих систем доцільно виділяти три взаємопов'язані аспекти:

I. Виробничий аспект.

Діяльність підприємства оцінюється з погляду виконання його виробничої програми. Програма підприємства поділяється на підпрограми. Виробничий аспект набуває першочергового значення, оскільки:

- за показниками виробництва (якість і обсяг продукції, рівень витрат підприємства, одержуваний прибуток) планується та оцінюється діяльність підприємства;
- організація виробництва та структура підприємства визначаються в першу чергу технологією виробництва продукції;
- більша частина найбільш важливих досліджень впливу науково-технічного прогресу здійснюється з погляду виробництва продукції підприємства.

## II. Структурно-організаційний аспект.

Організаційна структура підприємства повинна відповідати вимогам раціонального поділу праці. В цьому аспекті можна виділити такі підсистеми:

- основні підрозділи (пряме перетворення предметів праці);
- допоміжні підрозділи (інші виробничі процеси);
- науково-дослідні, дослідно-конструкторські та технологічні роботи;
- управління підприємством (управління процесами виробництва, планування, обліку).

III. Аспект ефективності стосується проблеми вибору критеріїв оцінки як якості продукції, так і діяльності окремих виробничих підрозділів підприємства.

Необхідно виділити дві сторони даного аспекту:

- інтенсивність впливу підсистем, що визначають ефективність виробництва, на окремі види виробів;
- можливість впливу окремих структурних одиниць підприємства на підсистеми, що визначають ефективність виробництва.

Проектування операційної системи розглядають на рівнях проектування підприємства, продукту, виробничих процесів, потужностей, іноді матеріально-технічної бази. Управлінська ланка є визначальною, оскільки від якості прийняття управлінських рішень залежить ефективність функціонування операційної системи.

Основні етапи проектування операційної системи:

1. Збір аналітико-інформаційних даних передбачає збір оперативної технологічної, обліково-економічної та іншої інформації, що відображає перебіг виробничого процесу, стан систем забезпечення, якості, виробничої логістики.

Джерела збору необхідних даних:

- технологічна документація (маршрутні, операційні та операційно-інструкційні технологічні карти, які використовуються залежно від типу виробництва, спеціальні карти технічного контролю);
- обліково-економічна документація, що надається планово-економічним відділом і бухгалтерією. Оцінка цієї документації дає можливість проаналізувати стан підприємства та його готовність (наявність необхідних ресурсів) до змін.

Поряд зі збором інформації здійснюється:

- побудова моделі організаційної структури управління операційною системою, де наведені ієрархічні зв'язки та інформаційні потоки. На ній добре видно підпорядкованість та функції, які дублюються, тобто можуть бути скорочені;
- формування повного списку робіт, що виконуються в системі управління, що дає можливість їх логічного групування, ранжування, з одночасним визначенням потреби в ресурсах і часі на їх виконання. На основі цих аналітичних даних можна

визначають доцільність виконання кожної з робіт і закріплюють їх за конкретними підрозділами.

Послідовність дій операційного менеджера (прийняття управлінських рішень):

- постановка цілі;
- визначення потреби у інформації за блоками операційної системи (збір інформації про хід виробничого процесу, функціонування системи забезпечення, систему якості, логістичну систему, систему управління);
- відокремлення та оцінка оперативної інформації;
- відокремлення та оцінка аналітичної інформації;
- створення єдиної бази даних (на електронних носіях);
- оцінка достовірності отриманої інформації;
- відсів некоректної інформації та тієї, що дублюється;
- формування нової бази даних; –
- оцінка повноти отриманої інформації;
- внесення правок;
- результат.

## 2. Проектування виробів і виробничих процесів.

Проектування виробів спрямоване на задоволення потреб споживачів.

Аналіз конкретних вимог споживача до виробу здійснюється за такими критеріями проектування виробу: вартість, якість, економічність експлуатації, елементи розкоші, розмір, потужність, міцність, термін експлуатації, надійність в експлуатації, вимоги до обслуговування, його простота, універсальність використання, безпека експлуатації тощо.

Послідовність дій операційного менеджера (прийняття управлінських рішень) при проектуванні виробів:

- вибір продукту, що буде вироблятися;
- оцінка попиту;
- розрахунок витрат на створення продукту;
- формування списку усіх складових продукту;
- розроблення переліку усіх функцій продукту з урахуванням запитів споживача;
- визначення основних та можливих альтернативних функцій продукту та витрат на них, з яких обирається декілька з найменшими витратами;
- аналіз можливого впровадження та витрат; обирається найкращий варіант;
- розроблення детального проекту;
- висновок про доцільність, економічність та ефективність продукту.

Проектування виробничого процесу, за допомогою якого буде виготовлено продукт передбачає визначення його етапів і часу виконання робіт. Важливо на цьому етапі приділити увагу не лише технологічним процесам, а й логістичним, контрольним та іншим допоміжним процесам системи «виробництво».

Критерії проектування виробничого процесу: виробнича потужність, економічна ефективність, гнучкість, продуктивність, тривалість, надійність, стандартизація та сталість результатів, безпека, промислова санітарія, гігієна, задоволення життєвих потреб працівників.

### 3. Проектування потужності операційної системи.

Під потужністю розуміють максимальний обсяг продукції за певний період часу.

Визначення необхідної потужності обов'язково має враховувати наявний попит, від точності розрахунку якого залежить точність рівня необхідної потужності.

Серед поширених методів прогнозування необхідної потужності – трендове проектування, процедура якого легко здійснюється за допомогою пакета аналізу MS Excel. На сьогоднішній день більшість працівників промислових підприємств обирають роботу з цією програмою, як досить просту та зручну в користуванні.

4. Проектування виробничих операцій – розроблення графіку виконання робіт та календарного плану, розрахунки використання виробничих ресурсів.

Проектування виробничих операцій передбачає:

- формулювання цілі;
- розроблення завдань персоналу;
- розподіл робіт на операції;
- визначення необхідного часу виконання операцій;
- визначення часу очікування та часу простою;
- оптимізація виконання операцій у часі;
- розроблення графіка виконання робіт;
- визначення якості виконання операцій;
- розроблення календарного плану.

Серед найважливіших аспектів проектування операційних систем:

- проектування робіт, яке включає точне визначення змісту кожного виду робіт, їх розподіл між працівниками, визначення ступеня спеціалізації.

- нормування праці, яке полягає у встановленні необхідних затрат робочого часу для виконання операції.

Етапи з другого по четвертий об'єднують в процедуру проектування матеріально-технічного об'єкта (виробничого підрозділу).

Процес проектування матеріально-технічного об'єкта виробничого підприємства (підрозділу) складається з послідовно виконуваних завдань операційного менеджера:

- збір повної інформації про схему планування виробничого процесу, задану продуктивність та асортимент продукції, що випускається;
- визначення кількості й типів виробничих ресурсів, що необхідні для забезпечення заданої продуктивності;
- визначення площі для кожної виробничої ділянки.
- аналіз зв'язків між різними ділянками та визначення їх розташування (генеральне компонування із зазначенням усіх розмірів і місця розташування кожної виробничої та допоміжної ділянки за результатами третього і четвертого етапів за кількома можливими варіантами);
- визначення точного місця кожної одиниці обладнання та інших виробничих ресурсів на кожній ділянці;
- визначення потужностей елементів операційної системи на рівні цеху.

##### 5. Проектування системи управління операційною системою.

Система оперативного управління підприємством включає такі основні елементи:

- керований процес або параметр технологічного процесу;



- інформаційний канал зворотного зв'язку – для виміру результатів керованого процесу та значень параметрів технологічного процесу;
- порівняння дійсних результатів керованого процесу та значень параметрів технологічного процесу з розрахунковою нормою (продуктивністю);
- коригувальні дії при відхиленні ходу виробництва за припустимі межі;
- система планування, що задає показники контрольованого процесу.

Управління операційною системою виробничого підприємства реалізується в рамках конкретного господарського механізму, у якому розрізняють статику (його організаційну структуру) і динаміку (процеси прийняття рішень, що відбуваються).

#### 6. Проектування забезпечення функціонування операційної системи.

На цьому етапі потрібно проводити визначення потреби в ресурсах.

Від якості проектування цього етапу залежить функціонування операційної системи та її складових. Недосконале проектування підсистеми забезпечення призведе до порушення принципів ритмічності, прямоточності, безперервності тощо.

Крім того, при розгляді забезпечення функціонування операційної системи на рівні підприємства слід звернути увагу на механізм підбору постачальників та встановлення тісної співпраці з ними.

Проектування продукту повинно бути спрямоване на задоволення потреб покупця. Підприємство у своїй повсякденній діяльності зобов'язане вести спостереження за попитом на кожен вид продукції, яка випускається, а також відстежувати зміни в товарній пропозиції

конкурентів і в технології виробництва. Швидка реакція на стан ринкового попиту змушує підприємство проводити цілеспрямований пошук нових ідей і нових товарів.

Основні етапи проектування нового продукту:

- аналіз прогнозованих потреб у виробках;
- пошук ідеї нового товару;
- попередня оцінка ідеї і вибір найбільш прийнятної шляхи її здійснення;
- дослідження споживчих властивостей нового продукту і попередній аналіз ринку;
- вибір критеріїв проєктованого виробу відповідно до вимог ринку;
- визначення необхідних властивостей виробу на основі вибору альтернатив проєктних характеристик;
- вивчення особливостей процесу виробництва і можливості адаптації нового продукту до існуючих умов підприємства;
- проєктування нового продукту;
- проєктування процесу виробництва;
- організація дослідного виробництва і пробного збуту;
- перехід до серійного виробництва і здійснення комплексної програми маркетингу.

Після закінчення кожного етапу проводиться всебічна ревізія досягнутих результатів, на підставі яких можливе повернення з будь-якого етапу на будь-який попередній етап з повторенням викладених процедур. Таким чином, дані дії носять ітеративний характер.

Роботи на різних етапах можуть бути об'єднані чи проводитися паралельно. Тому в ході роботи над продуктом необхідна гнучкість щоб

проводити переоцінку отриманих результатів, а іноді змінювати й ідеї, що лежать в основі рішення.

Фактори, які необхідно враховувати при проектуванні послуги:

- участь покупця;
- неможливість зберігання послуг;
- мінливість попиту на послуги;
- індустріалізація у розробці послуг означає усунення клієнта від виробництва;
- якість сервісу;
- ефективність сервісу;
- покупця можна розглядати, як робочу силу (процес самообслуговування);
- можливість гнучкого використання робочої сили (використання неповного робочого графіку);
- автоматизація надання послуг (торгові автомати);
- централізація процесів надання послуг.

Коли виріб спроектований, необхідно визначити етапи процесу виробництва цього виробу, загальну тривалість його виготовлення. Різні варіанти технологічного процесу впливають на середній час виробництва, трудомісткість виготовлення виробів, вантажопотоки на підприємстві, використання виробничих потужностей.

Найбільший ефект буде досягнутий, якщо будуть розроблені комплексні технологічні процеси, що охоплюють, крім основних виробничих операцій, транспортні, контрольні та інші допоміжні процеси. У такому випадку, уже до початку виробничого процесу за технологічною документацією можна визначити довжину і напрямок транспортних шляхів між технологічними операціями, тривалість транспортних

операцій, спосіб їхнього виконання, частку ручних і механізованих робіт, їхню трудомісткість. Актуальність такого підходу диктується тим, що, як правило, обсяг допоміжних операцій найчастіше перевищує обсяг основних.

Як і при проектуванні виробу, розробник процесу (технологічна служба підприємства) повинен розглянути відносну значимість наступних критеріїв проектування процесу виробництва: виробнича потужність; економічна ефективність; гнучкість; продуктивність; тривалість; надійність; стандартизація і сталість результатів; безпека, промислова санітарія та гігієна; задоволення життєвих потреб працівників.

Щоб забезпечити потрібні характеристики процесу, проектувальник повинен зробити вибір з декількох варіантів за такими напрямками:

- тип переробної системи (проектна система, дрібносерійне виробництво, безупинний процес, комбінація перерахованих варіантів);
- власне виробництво чи придбання деяких комплектуючих виробів;
- виконання деяких завдань власними засобами або передача їх субпідрядникам;
- способи переробки (наприклад, фарбування виробів можна вести розпиленням, кистю, валиком, зануренням);
- ступінь механізації та автоматизації;
- рівень допоміжних робіт;
- ступінь спеціалізації праці робітників.

Спеціалізація (поділ) праці є найважливішим чинником підвищення продуктивності праці виробничих працівників і робітників.

Переваги спеціалізації :

- скорочення обсягу підготовки працівників;
- підвищення рівня професійного уміння на кожному спеціалізованому робочому місці;
- відокремлення від виробничих завдань тих, які не вимагають кваліфікованої праці, а можуть бути виконані некваліфікованими робітниками, що одержують меншу зарплату;
- зростання можливості використання спеціалізованого устаткування.
- Основні недоліки спеціалізації:
  - зменшення гнучкості при зміні виробничих завдань;
  - зниження почуття задоволеності робітників своєю працею;
  - наростання стомлюваності при монотонній праці;
  - зростання кількості прогулів.

Дуже важливою є роль керівника на етапі визначення змісту робіт, який разом з технологічною службою, а можливо і з психологом, повинен всебічно розглянути дану проблему, фактори, з нею пов'язані, щоб знайти оптимальний рівень спеціалізації праці.

При проектуванні виробничого процесу основна увага зосереджується на окремих процесах, через які проходять матеріали або комплектуючі під час виготовлення.

Найбільш широко при плануванні процесів застосовуються:

- операційні маршрутні карти (маршрути руху заготовок за операціями технологічного процесу);
- складальні схеми і креслення (докладне зображення всіх окремих компонентів продукції);
- схеми технологічного процесу (відображення за допомогою стандартних символів усього, що відбувається з продукцією в

процесі її послідовного виготовлення на відповідному виробничому обладнанні).

Після розробки технологічного процесу в цілому починається проектування окремих його етапів. При більш докладному розгляді процес поділяють на три складові: набір завдань; потоки матеріалів та інформації, що поєднують ці завдання; зберігання матеріалів та інформації.

На початковій стадії життєвого циклу виробу обсяги його продажів досить низькі. Конструкція виробу може бути ще не цілком стабільною, а конкурентоспроможність базується на його відмінних ознаках, а не на ціні. На цій стадії процес виробництва повинен бути досить гнучким, щоб його можна було швидко змінити та удосконалити у відповідності з попитом і змінами в конструкції виробу. Здатність підприємства виготовляти продукцію у великих кількостях і з високою економічною ефективністю є головним завданням на цьому етапі. Виробничий процес у цей час, як правило, є досить трудомістким, не в достатній мірі автоматизованим. В процесі вдосконалення продукту його конструкція все більше буде стандартизуватись, а обсяги збуту зростати. Основним фактором конкурентоспроможності стане ціна. Процес виробництва стане висококомеханізованим і набуде ознак масового виробництва.

Послідовність взаємопов'язаних операцій, спрямованих, як правило, на досягнення конкретного значного результату протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях називають проектом.

Управління проектом – мистецтво керівництва людськими та матеріальними ресурсами упродовж життєвого циклу проекту, здійснюване за допомогою системи сучасних методів і техніки управління з метою досягнення визначених результатів щодо складу й обсягу робіт, вартості, часу, якості і задоволення учасників проекту.

Управління проектами є основною формою планування та контролю поточної діяльності підприємства.

Мета проекту – це бажаний та обґрунтований результат, що має бути досягнутий у межах певного строку і при заданих умовах реалізації проекту.

Формулювання мети проекту передбачає обґрунтування завдання, що потребує:

- визначення результатів діяльності на певний строк;
- кількісної оцінки результатів цієї діяльності;
- доведення, що ці результати можуть бути досягнуті;
- означення умов, за яких ці результати можуть бути досягнуті.

Учасниками проекту є юридичні та фізичні особи, які зобов'язані виконати певні дії, передбачені проектом, та інтереси яких будуть задіяні при реалізації проекту.

До основних учасників проекту можуть належати: ініціатор проекту; замовник (власник); інвестор; керівник проекту, команда проекту; генеральний конструктор, проектувальники; генеральний підрядник, субпідрядники; постачальники; юридичні, консалтингові, інжинірингові компанії; органи влади; власник земельної ділянки; населення; покупці кінцевої продукції; конкуренти; інші зацікавлені сторони.

Проектний підхід полягає у формуванні групи з високим ступенем мотивації для роботи над конкретним проектом.

При управлінні проектами важливого значення крім технічних аспектів набуває власне менеджмент у цьому процесі.

Успіх будь-якого проекту значною мірою залежить від того, як працює проектна група, наскільки якісно організована її робота та керівництво проектом.

Управління проектом можна описати як процедуру планування, розподілу та регулювання ресурсів (трудових, матеріальних і обладнання) з урахуванням всіх обмежень даного проекту (технічних, бюджетних і часових).

Основні джерел фінансування проектів:

- власні фінансові кошти (прибуток, амортизаційні відрахування, кошти, які виплачують страхові органи як відшкодування), а також інші види активів (основні фонди, земельні ділянки тощо) і залучених коштів (кошти від продажу акцій, добродійні чи інші внески, кошти, які виділяють вищі за рівнем холдингові чи акціонерні компанії, промислово-фінансові групи на безоплатній або пільговій основі);
- асигнування з державного, регіональних і місцевих бюджетів, фонду підтримки підприємництва, надані на безоплатній основі;
- іноземні інвестиції, надані у формі фінансової чи іншої участі у статутному капіталі спільних підприємств, а також у формі прямих грошових внесків міжнародних організацій і фінансових установ, держав, підприємств та організацій різних форм власності;
- різні форми позикових коштів, зокрема кредити, надані державою на зворотній основі; кредити іноземних інвесторів; облігаційні позики; кредити банків, інвестиційних фондів і компаній, страхових товариств, пенсійних фондів; векселі тощо.

Важливою складовою успішної реалізації проекту є планування витрат на проект. Усі учасники проекту – постачальники, банки, підрядчики – повинні враховувати при плануванні вартісні показники проекту. Для цього застосовується кошторис проекту.



Під кошторисом розуміють комплекс документальних розрахунків, необхідних для визначення розміру витрат на проект. Кошторис виконує подвійну функцію: з одного боку це документ, що визначає вартість проекту, а з іншого – це інструмент для контролю та аналізу витрат коштів і ресурсів на проект.

Ефективне управління проектами є складним процесом. Воно потребує чіткого розподілу відповідальності за виконання тих або інших робіт, чіткої системи своєчасної подачі звітів про хід проекту та ефективного управління персоналом.

Планування проектів може передбачати створення всередині підприємства відповідних проектних організацій для виконання робіт, які виходять за межі звичайного управління операційною системою.

Склад виконавців проекту тимчасово призначається для здійснення проекту і доводиться до відома про результати роботи на верхній рівень управління.

Керівники проектів отримують можливість користуватися широкою інформацією на підприємстві та контролювати хід виконання проекту.

Кожний проект починається зі складання переліку робіт (*Statement Of Work – SOW*). Зазвичай це короткий опис основних завдань проекту з переліком всіх операцій, які повинні бути виконані, дат початку та закінчення цих операцій. До переліку робіт також включають вимоги до бюджету на кожному етапі проекту і список письмових звітів, які повинні надаватись по ходу його реалізації.

Наступним елементом, що вводиться в проект, є робоче завдання (*Task*). На його виконання відводиться не більше декількох місяців і виконується воно однією групою. Іноді, якщо виникає необхідність

представити проект більш детально, завдання розбивається на декілька підзавдань (*Subtask*).

Пакетом робіт (*Work Package*) називають набір операцій, що об'єднані в одну групу і виконуються одним організаційним підрозділом. Цей елемент також входить до загальної структури проекту: в ньому представлено опис операцій, які повинні бути виконані в межах даного пакета робіт, вказують дати їх початку і закінчення, наводяться бюджетні вимоги і критерії ефективності, а також виділяються етапи робіт, що виконуються в певні періоди часу. Типовими етапами є конструкторська розробка, виготовлення дослідного зразка, закінчення випробувань дослідного зразка, виготовлення та приймання дослідної партії.

Структура робіт проекту (*Work Breakdown Structure – WBDS*) – це ієрархія проектних завдань, підзавдань і пакетів робіт. Виконання одного або декількох підзавдань приводить до виконання завдання; виконання всіх завдань означає закінчення проекту.

Для якісної розробки структури робіт проекту, рекомендується дотримуватись наступних рекомендацій:

- прагнути до того, щоб над виконанням кожного елемента структури можна було працювати незалежно від інших;
- слідкувати за тим, щоб розміри елементів структури дозволяли ефективно ними управляти;
- необхідно чітко розподілити повноваження, пов'язані з виконанням кожного елемента проекту;
- контролювати хід виконання проекту;
- забезпечити всіма необхідними ресурсами.

Для реалізації проекту, вищий управлінський персонал повинен вирішити, яка з трьох організаційних структур буде застосовуватися для

прив'язки проекту до організаційної структури підприємства: відособлений, матричний або функціональний проект.

Відособлений проект (*Pure Project*) характеризується тим, що над конкретним проектом постійно працює самостійна група фахівців.

Переваги відособленого проекту:

- менеджер проекту одержує всі повноваження, пов'язані з його реалізацією;
- члени групи звітують перед одним керівником, їм не доводиться турбуватися про прояв відданості та вірності функціональному менеджеру;
- процедура обміну думками значно скорочується, внаслідок чого рішення ухвалюються набагато швидше.

Такі поняття, як командна гордість, мотивація і відданість справі, набувають дуже великого значення.

Недоліки відособленого проекту:

- дублювання ресурсів. Устаткування і персонал не використовуються в різних проектах;
- ігноруються організаційні цілі та політика підприємства, оскільки члени груп часто як психологічно, так і фізично переміщуються з одного підрозділу в інший.
- внаслідок ослаблення зв'язку функціональних підрозділів підприємство запізнюється з освоєнням нових технологій;
- оскільки члени груп не мають «рідної» функціональної зони, їх турбує, що вони робитимуть після завершення проекту, що нерідко приводить до затягування термінів його виконання.

Функціональний проект (*Functional Project*) характеризується тим, що проект здійснюється в існуючих функціональних підрозділах.

#### Переваги функціонального проекту:

- члени проектної групи можуть одночасно працювати над декількома проектами;
- технічний досвід зберігається в межах конкретної функціональної зони, навіть якщо учасник проекту покидав групу або звільняється з організації;
- функціональна зона залишається «рідною» для учасників проектної групи навіть після реалізації проекту. Функціональні фахівці можуть просуватися вгору по службі;
- в результаті насиченості групи високопрофесійними фахівцями з декількох функціональних зон підвищується ефективність вирішення різних технічних проблем, пов'язаних з проектом.

#### Недоліки функціонального проекту:

- аспектам проекту, не пов'язаним безпосередньо з конкретною функціональною зоною, приділяється недостатньо уваги;
- мотивація командної роботи часто дуже слабка;
- потреби клієнта носять вторинний характер, реакція на них сповільнена.

Класична матрична організаційна форма характеризується тим, що в ній об'єднуються якості структур як відособленого, так і функціонального проектів. У кожному такому проекті задіяні люди з різних функціональних зон. Менеджер проекту (Project Manager – PM) приймає рішення щодо того, які завдання і коли повинні виконуватися, а функціональні менеджери вирішують які саме люди займатимуться цією роботою та які технологічні прийоми слід застосовувати.

#### Переваги матричного проекту:

- посилюється взаємозв'язок між різними функціональними підрозділами;
- менеджер проекту несе відповідальність за його успішну реалізацію;
- дублювання ресурсів зводиться до мінімуму;
- функціональна зона залишається «рідною» для членів проектної групи навіть після завершення проекту, тому вони менш стурбовані своєю долею після його закінчення, чим при такій організаційній структурі, як відособлений проект;
- діяльність по реалізації проекту узгоджується з політикою основної організації, що підсилює підтримку проекту.

Недоліки матричного проекту:

- проект приречений на невдачу, якщо менеджер проекту позбавлений таланту успішно вести переговори.
- менеджери проектів прагнуть мати запас ресурсів для своїх проектів, завдаючи тим самим шкоди іншим програмам компанії.

Незалежно від того, яка саме з трьох організаційних структур вибрана, безпосередній контакт із замовником здійснюється через менеджера проекту.

Взаємодія і швидкість реакції на запити споживача підвищуються, якщо за успіх проекту відповідає одна людина.

Сьогодні створено велику кількість графічних комп'ютерних програм, завдяки яким керівництво підприємств, замовники та менеджери проектів мають можливість вибирати найрізноманітніші варіанти представлення процесу контролю за ходом проекту.

Для планування робіт проекту та контролю за їхнім ходом застосовують сітьові методи.

Найбільш відомі методи складання сітьового графіка:

- *PERT (Program Evaluation And Review Technique – метод оцінки та перегляду програм)*
- *CPM (Critical Path Method – метод критичного шляху).*

Використовуючи методи *PERT* і *CPM* можна представити проект в графічній формі. Його окремі завдання зв'язуються між собою таким чином, щоб основна увага була зосереджена на найважливіших для виконання проекту моментах.

Структура *PERT* і *CPM* складається з шести кроків:

1. Визначити проект і всі його основні роботи або завдання.
2. Установити всі зв'язки між роботами: визначити, які роботи повинні передувати і які повинні слідувати за розглянутими роботами.
3. Розробити мережу, що містить усі роботи.
4. Визначити час і грошові витрати, що відносяться до кожної роботи.
5. Розрахувати найдовший шлях на мережі від початку виконання проекту до його закінчення (*критичний шлях*).
6. Використовувати мережу для реалізації плану, розкладу виконання робіт, управління і контролю за розвитком проекту.

Крок 5 – визначення критичного шляху – є важливою частиною контролю за ходом робіт проекту, що представляють завдання, затримка у вирішенні яких приводить до затримки виконання проекту. Менеджери користуються гнучкістю управління проектом за допомогою робіт, які лежать на некритичних шляхах, що допускають у відомих межах можливість здійснювати зміни в плануванні, розкладі виконання робіт та перерозподілі людських і грошових ресурсів.

У своїх базових формах методи *PERT* і *CPM* були призначені для визначення найбільш тривалого за часом шляху в послідовності робіт

(критичного шляху), який стає основою при плануванні і контролі за ходом виконання проекту. Для графічного відображення цієї послідовності в обох методах застосовуються лінії зі стрілками та вузли. Хоча *PERT* і *CPM* трохи розрізняються за термінологією та у побудові мережі, їхні методики однакові. Аналіз, що використовується в обох методах, дуже схожий.

Застосування методів *PERT* і *CPM* надзвичайно важливо, оскільки вони можуть допомогти відповісти на питання про проект, що складається з тисяч робіт:

1. Коли буде завершений проект у цілому?
2. Які роботи чи задачі є критичними в проекті? Затримка у виконанні яких робіт визначає затримку в виконанні проекту в цілому?
3. Які роботи не є критичними? Ті, котрі можуть протікати повільніше, без затримки завершення проекту в цілому?
4. Яка імовірність того, що проект буде завершений до конкретної дати?
5. Щодо будь-якої дати можна одержати відповідь: виконується проект відповідно до розкладу, відстає від розкладу чи випереджає розклад?
6. На будь-яку дату можна одержати відповідь: чи витрачаються гроші у відповідності з кошторисом на проект, витрачено менше передбачених засобів чи витрати перевершують те, що передбачено системою?
7. Чи досить ресурсів, щоб закінчити проект вчасно?
8. Якщо проект має бути закінчений у більш короткий термін, яким є шлях, що забезпечує його завершення з найменшими витратами?

При практичному використанні інформаційних систем для управління проектами досить широко застосовуються різного роду

програмні продукти, що дозволяють суттєво підвищити швидкість виконання всіх процесів, пов'язаних з управлінням проектами.

Значної популярності серед менеджерів, що управляють проектами середньої величини набула програма Microsoft Project, яка дозволяє складати графіки витрат ресурсів, розподіляти ресурси по рівнях і між операціями, а також здійснювати контроль витрат і створювати графіки і звіти, повністю готові до використання.

Для складання графіка виконання проекту користуються також програмою *Milestone, Etc.* компанії Kidasa. Створені з її допомогою графіки відображають навіть взаємозалежність між операціями в процесі розгортання проекту, і, якщо в ході реалізації проекту графіки потребують оновлення, дані про початок і закінчення операцій в них легко замінюються новими.

При роботі над дуже великими проектами або навіть програмами, що складаються з декількох проектів, частіше за інших використовується програма *Primavera Project Planner*. Вона, зокрема використовувалась для управління багатомільйонним проектом відновлення Центру світової торгівлі, зруйнованого терористами. Програма аналізу ризику для казино в Монте-Карло, також створена компанією Primavera, використовувалася для визначення того, яким часом і сумами слід ризикувати при різних допущеннях.

Питання для контролю після ознайомлення з матеріалом

**за темою 8 «Управління матеріальними ресурсами»:**

1. Розкрити сутність та завдання управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства.
2. Визначити сутність і мету створення запасів на підприємстві.



3. Охарактеризувати роль та функції запасів.
4. Які види запасів Ви знаєте?
5. Навести визначення та охарактеризувати систему оперативно-календарного планування.
6. Розкрити сутність «витягуючої» системи оперативного управління.
7. Охарактеризувати виробничу систему постачання «точно в термін» (JIT), її особливості та галузь застосування.
8. Що являє собою система управління виробництво «канбан»?
9. Назвіть системи управління запасами та охарактеризуйте їх.
10. Які основні параметри системи управління запасами Ви знаєте?
11. Охарактеризувати систему управління запасами з фіксованим розміром замовлення.
12. Що являє собою система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення?
13. Охарактеризувати систему із заданою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня.
14. Коли застосовується система управління запасами «мінімум-максимум»?
15. Як розраховується економічний розмір замовлення?
16. Що собою являє оптимальний обсяг виробництва партії продукції та як його розрахувати?
17. Охарактеризувати ABC-аналіз та його застосування на підприємствах.
18. Як здійснюється організація точного обліку запасів та яку роль відіграє циклічний переоблік в цьому процесі?

19. Охарактеризувати системи планування матеріальних потреб (MRP) на підприємствах.

20. Які особливості систем планування виробничих ресурсів?

*Рекомендовано до вивчення.* Запаси – це продукція виробничо-технічного призначення, яка знаходиться на різних стадіях виробництва і обігу, вироби народного споживання та інші товари, що очікують на вступ у процес виробничого або особистого споживання. Як правило, запаси – це резерв матеріальних ресурсів підприємства.

Незважаючи на те, що утримання запасів пов'язане з певними витратами, підприємці змушені створювати їх. Основними мотивами створення матеріальних запасів, є:

I. Імовірність порушення встановленого графіка постачань (непередбачене зниження інтенсивності вхідного матеріального потоку). У цьому випадку запас необхідний для того, щоб не зупинився виробничий процес, що особливо важливо для підприємств із безперервним циклом виробництва.

II. Можливість коливання попиту (непередбачене збільшення інтенсивності вихідного потоку). Попит на яку-небудь групу товарів можна передбачити з великою ймовірністю. Однак прогнозувати попит на конкретний товар набагато складніше. Тому, якщо не мати достатнього запасу цього товару, можлива ситуація, коли платоспроможний попит не буде задоволений.

III. Сезонні коливання виробництва деяких видів товарів. В основному це стосується продукції сільського господарства.

IV. Знижки за покупку великої партії товарів також можуть стати причиною створення запасів.

V. Спекуляція. Ціна на деякі товари може різко зрости, тому підприємство, яке зуміло передбачати цей ріст, створює запас з метою одержання прибутку за рахунок підвищення ринкової ціни.

VI. Витрати, пов'язані з оформленням замовлення. Процес оформлення кожного нового замовлення супроводжується витратами адміністративного характеру (пошук постачальника, проведення переговорів з ним, відрядження, міжміські переговори тощо). Знизити ці витрати можна скоротивши кількість замовлень, що рівносильне збільшенню обсягу партії, яка замовляється, і, відповідно, підвищенню розміру запасу.

VII. Можливість рівномірного здійснення операцій з виробництва і розподілу. Ці два види діяльності тісно взаємопов'язані між собою – розподіляється те, що виробляється. Якщо запаси відсутні, інтенсивність матеріальних потоків у системі розподілу коливається відповідно до змін інтенсивності виробництва. Наявність запасів у системі розподілу дозволяє здійснювати процес реалізації більш рівномірно, незалежно від ситуації у виробництві. У свою чергу, наявність виробничих запасів згладжує коливання в постачаннях сировини і напівфабрикатів, забезпечує рівномірність процесу виробництва.

VIII. Можливість негайного обслуговування покупців. Виконати замовлення покупців можна у такий спосіб:

- виготовити замовлений товар;
- закупити замовлений товар;
- видати замовлений товар негайно з наявного запасу.

Останній спосіб є, як правило, найдорожчим, оскільки вимагає утримання запасу. Однак в умовах конкуренції можливість негайного

задоволення замовлення може виявитися вирішальною в боротьбі за споживача.

✓ Зведення до мінімуму простоїв у виробництві через відсутність запасних частин. Відмови обладнання, різноманітні аварії можуть призвести за умови відсутності запасів деталей до зупинки виробничого процесу. Особливо це важливо для підприємств із безперервним процесом виробництва, по-скільки в цьому випадку зупинка виробництва може дорого коштувати.

✓ Спрощення процесу управління виробництвом. Мова йде про створення запасів напівфабрикатів на різних стадіях виробничого процесу всередині підприємства. Наявність цих запасів дозволяє знизити вимоги до ступеня узгодженості виробничих процесів на різних ділянках, а, отже, і відповідні витрати на організацію управління цими процесами.

Перелічені причини свідчать про необхідність створення запасів у логістичних системах. При цьому особливістю безпосередньо логістичного підходу до управління товарно-матеріальними запасами є відмова від функціонально-орієнтованої концепції в цій сфері.

У теорії управління запасами виділяють такі їх види:

✓ За місцем продукції:

- запаси матеріальних ресурсів;
- запаси незавершеного виробництва;
- запаси готової продукції;
- запаси тари;
- запаси зворотних відходів.

✓ Відносно базисних логістичних активностей:

- запаси в постачанні, матеріальні ресурси, які знаходяться в логістичних ланцюгах від постачальників до складів матеріальних

- ресурсів товаровиробника, призначені для забезпечення виробництва готової продукції;
- виробничі запаси, запаси матеріальних ресурсів і незавершеного виробництва, які надійшли до споживачів і не були перероблені, знаходяться на підприємствах усіх галузей сфери матеріального виробництва, призначені для виробничого споживання і дозволяють забезпечити безперервність виробничого процесу;
  - товарні (збутові) запаси, запаси готової продукції, транспортні запаси, які знаходяться на складах готової продукції фірми-виробника та у дистрибутивній мережі, призначені для задоволення попиту споживачів (продажу);
  - сукупні матеріальні запаси є об'єктом оптимізації логістичного управління з позиції загальних витрат і містять у собі всі перераховані вище види запасів: запаси у постачанні, виробничі запаси і товарні запаси.
- ✓ Відносно комплексних логістичних активностей:
- складські запаси, запаси продукції, які знаходяться на складах різного типу і рівня певних ланок логістичної системи, як внутрішньо-фірмових, так і логістичних посередників;
  - транспортні запаси (запаси в дорозі, транзитні запаси), запаси матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва або готової продукції, які знаходяться в процесі транспортування від однієї ланки логістичної системи до іншої або в межах однієї ланки логістичної системи;
  - запаси вантажопереробки, специфічний складський запас, який формується без логістичної операції зберігання (наприклад,

перевантаження в одному транспортному вузлі з одного виду транспорту на інший, консолідація, сортування тощо).

✓ За функціональним призначенням (стосуються виробничих і товарних запасів):

- поточні (регулярні) запаси – це основна частина виробничих і товарних запасів, які призначені для забезпечення безперервності процесу виробництва і збуту між двома черговими постачаннями, утворюються за умов нерівномірного і регулярного постачання через невідповідність обсягів постачання і разового споживання;
- страхові (гарантійні) запаси призначені для безперервного постачання споживача за непередбачених обставин: відхилення в періодичності та у величині партій постачань від запланованих, зміна інтенсивності споживання, затримки постачань у дорозі, збої у виробничо-технологічних циклах тощо;
- підготовчі (буферні) запаси – це частина виробничого (товарного) запасу, призначена для підготовки матеріальних ресурсів і готової продукції до виробничого або особистого споживання, їх наявність зумовлена необхідністю виконання певних логістичних операцій з приймання, оформлення, завантаження-розвантаження, додаткової підготовки до споживання;
- сезонні запаси – це запаси матеріальних ресурсів і готової продукції, що створюються та підтримуються за очевидних сезонних коливань попиту або характеру виробництва, транспортування;
- запаси просування готової продукції формуються та підтримуються в дистрибутивних каналах для швидкої реакції на здійснювану підприємством маркетингову політику просування

товару на ринок, яка зазвичай супроводжується широкомасштабною рекламою в засобах масової інформації. Такі запаси покликані задовольняти можливе різке збільшення попиту на готову продукцію підприємства;

- спекулятивні запаси зазвичай створюються підприємствами для матеріальних ресурсів з метою захисту від можливого підвищення цін на них або введення протекційних квот і тарифів;
- застарілі (неліквідні) запаси утворюються внаслідок розбіжності логістичних циклів у виробництві і дистрибуції з життєвим циклом товарів, а також через погіршення якості товарів під час зберігання.

✓ Відносно ланки виробничого ланцюга або посередників:

- запаси в постачальників;
- запаси в споживачів;
- запаси в торгових посередників;
- запаси в посередників у фізичному розподілі.

Класифікація запасів підприємства за вищевказаними ознаками досить умовна і призначена в основному для їх контролю та поповнення.

До *основних функцій*, що виконують запаси, можна віднести:

- функцію захисту ціни від інфляції;
- функцію управління витратами за допомогою використання дисконту, що залежить від величини замовлення;
- функцію нагромадження.

Функція захисту від інфляції полягає в наступному. Запаси можуть виступати захистом проти зміни цін та інфляції. Розміщуючи готівку в банку, підприємство вправі розраховувати на повернення коштів з відсотками. З іншого боку, цінність запасу може рости швидше, ніж гроші,

розміщені в банку. Таким чином, запаси можуть розглядатись як ефективні інвестиції при розумних витратах і відповідній оцінці ризику.

Запаси також виконують функцію управління витратами зі зміною величини замовлення. Більшість постачальників пропонують знижки при великих замовленнях. Закупівля великої кількості матеріальних ресурсів на пільгових умовах може понизити вартість вироблених продуктів. Однак, необхідно враховувати вартість зберігання складських матеріалів, руйнування складів, розкрадання, розмір страховки тощо. Крім того, збільшуючи інвестиції в запаси, підприємство змушено обмежувати грошові вкладення за іншими напрямками, що також підтверджує необхідність економічного обґрунтування прийнятих рішень з мінімізації запасів та ефективного управління ними.

Функція нагромадження, яку виконують запаси, також має велике значення. Якщо постачальники підприємства організують постачання нерегулярно, то запаси вхідних матеріалів розумно накопичувати в певних межах, щоб запобігти несподіванок. Крім того, всередині підприємства виробничі процеси також можуть мати відхилення від запланованого. Якщо ці процеси несинхронізовані, то запаси зазвичай накопичуються окремо для кожного процесу.

Поряд з цим при перемінному попиті на готову продукцію підтримка достатнього рівня запасів також є гарним рішенням. Наприклад, якщо попит на продукти виробництва великий тільки влітку, підприємство повинно бути впевнено, що запасів вистачить для задоволення такого попиту.

Будь-яке виробництво потребує від операційного менеджера постійного спостереження за всім виробничим процесом, для того щоб забезпечувати його необхідну продуктивність і при можливості



намагається її підвищити. Одним із таких інструментів є система оперативно-календарного планування.

Під системою оперативно-календарного планування розуміють методику і техніку планової роботи, які визначаються ступенем централізації планової роботи, вибором планово-облікової одиниці, диференціацією планових періодів, складом і точністю календарно-планових нормативів, а також складом, порядком оформлення та руху планово-облікової документації.

При організації руху матеріального потоку в процесі планування виділяють два підходи:

1. Системи планування, рух матеріального потоку в яких базується на принципі виштовхування напівфабрикатів на всьому шляху виготовлення виробу – виштовхуючі. При цьому підході важко перебудуватися під час збоїв або при зміні попиту. Використовуючи дану систему навіть протягом місяця необхідно декілька раз змінювати виробничі графіки для всіх технологічних стадій. До недоліків такої системи можна віднести наступне:

- дуже важко врахувати, оцінити та скорегувати матеріальний потік;
- облік факторів за кожною групою ресурсів вимагає складного та дорогого інформаційного, програмного та матеріального забезпечення;
- наявність матеріальних запасів, встановлення надлишкового обладнання, залучення додаткових працівників на випадок збоїв у роботі.

Найбільш відомим представником даного підходу є концепція «планування потреби в матеріалах», яка буде розглянута нижче.

2. Системи планування, які базуються на принципі витягування напівфабрикату з попередньої операції на наступну протягом всього процесу виготовлення продукції – витягуючі. При цьому підході центральна система управління не втручається в обмін матеріальними потоками між різними технологічними дільницями підприємства, не встановлює для них поточних виробничих завдань. Виробнича програма кожної окремої технологічної ланки складається з розміру замовлень наступної технологічної ланки. Основною функцією центру управління є постановка завдання перед кінцевою технологічною ланкою.

Перевагою таких систем є те, що вони не вимагають загальної комп'ютеризації. Але в той же час вони передбачають високу дисципліну та дотримання всіх параметрів постачань, а також підвищену відповідальність виконавців всіх рівнів.

Основні цілі витягуючих систем:

- запобігання поширенню зростання коливань попиту або обсягів продукції наступного процесу від попереднього;
- мінімізація коливань параметрів між технологічними операціями;
- максимальне спрощення управління матеріальними ресурсами внаслідок його децентралізації;
- максимальне підвищення рівня оперативного цехового управління. Після другої світової війни в Японії були розроблені виробничі системи «точно в термін» (JIT). Вони використовувались для модернізації виробництва високоякісних товарів і послуг та об'єднували 5Ps операційного менеджменту. Всі виробничі підприємства, що застосовують концепцію загального менеджменту якості (TQM), фактично одночасно

використовують в своїй діяльності, принаймні, деякі елементи ЛТ.

Система ЛТ є єдиним комплексом заходів, здійснюваних для досягнення масштабного виробництва з використанням мінімальних матеріально-товарних запасів деталей і комплектуючих, напівфабрикатів і готової продукції. Деталі поступають на наступну операцію «точно в термін», обробляються і швидко проходять через дану операцію. Метод «точно в термін» базується на логістичній концепції – «нічого не буде вироблено, поки в цьому не виникне необхідність».

Таким чином система постачання «точно в термін» у відповідній системі управління виробництвом являє собою систему організації постачання, яка базується на синхронізації процесів доставки матеріальних ресурсів у необхідній кількості й на той момент, коли ланки операційної системи їх потребують, з метою мінімізації витрат, пов'язаних зі створенням запасів.

Для регулювання ЛТ-потоків в системі управління виробництвом «канбан» використовують сигнальні пристрої. «Канбан» в перекладі з японської означає «картка з інструкцією» або «знак». В безпаперовій системі контролю замість карток можна використовувати контейнери. Картки або контейнери складають суть *«витягуючої» системи «канбан»*. Дозвіл виробляти або поставляти додаткові комплектуючі надається з подальших операцій. Картка є дозволом на отримання або виробництво наступної партії комплектуючих.

Очевидно, що японську філософію і підхід до ЛТ можна і потрібно запозичувати і застосовувати на вітчизняних підприємствах. Стало ясно, що, хоча введення всієї системи може зайняти декілька років, але зменшення часу переналагодження обладнання, скорочення матеріальних

запасів, ідентифікація проблем, використання знань і досвіду робітників є важливими практичними директивами для всіх підприємств. Застосування системи ЛІТ допомагає збільшити чистий прибуток підприємства, скоротити тривалість виробничого циклу, зменшити матеріальні запаси, збільшити продуктивність праці.

Розглянемо більш докладно основні вимоги до системи ЛІТ.

Створення системи організації виробництва «точно в термін» доцільно для виробничих систем з процесами, що повторюються. Необхідно враховувати, що всі елементи системи ЛІТ взаємопов'язані: будь-які зміни в одній частині виробничої системи здійснюють вплив на інші характеристики системи.

Систему ЛІТ традиційно застосовують в потоковому виробництві, проте підприємство, що працює на замовлення, також може одержувати вигоди від застосування ЛІТ. Підприємства, що працюють на замовлення, характеризуються великою різноманітністю і малими обсягами продукції, що випускається. Проте до них також можна застосувати ЛІТ, якщо розподілити замовлення в часі так, щоб одержувати процеси, що повторюються. Стабільного попиту зазвичай легше досягти за ситуації, коли його визначає остання виробнича стадія, а не кінцевий споживач. Це пояснюється тим, що внутрішній споживач, тобто – остання виробнича стадія – надає більше можливостей для стабілізації попиту, ніж дистриб'ютор або окремий покупець.

Один з елементів досягнення високої якості – поліпшення конструкції виробу. Застосування типових і уніфікованих деталей і компонентів, а також невелика їх номенклатура є дуже важливими для системи ЛІТ. Такі конструкторські прийоми зменшують кількість змін в ході виробництва, покращують відтворюваність при виготовленні виробів

і полегшують нові інженерні розробки та модифікації продукції, що випускається.

Таким чином, впровадження системи «точно в термін» має свої позитивні та негативні риси.

Серед основних переваг варто відмітити:

- скорочення запасів на всіх стадіях логістичного циклу;
- скорочення складських площ;
- висока пропускна здатність;
- активна участь і підвищена мотивація працівників;
- високий прибуток і продуктивність логістичної системи;
- висока якість обслуговування;
- висока гнучкість логістичної системи;
- своєчасна доставка.

До недоліків системи «точно в термін» слід віднести:

- незначні запаси роблять будь-які збої в роботі логістичної системи критичними;
- введення системи може вимагати великих змін, яких важко досягнути на практиці.

Досвід показує, що концепція ЛТ не є універсальною і застосовується не завжди. Її реалізацію в нашій країні стримують такі важливі фактори, як незадовільна якість продукції, порушення термінів постачання та оплати за товар, помилки і збої в передачі інформації між замовником і постачальниками. Успіх у реалізації даної концепції залежить також від кількості та територіальної дислокації постачальників, рівня їх відповідальності під час виконання договірних зобов'язань. Тому величезні витрати, пов'язані з реалізацією системи постачання «точно в

термін», будуть ефективними тільки в стабільно працюючих економічних системах за умови довгострокових господарських зв'язків.

Управління запасами – це певний вид діяльності, об'єктом якого є створення і зберігання запасів. Управління запасами – це функціональна діяльність, метою якої є зменшити до мінімуму загальну суму щорічних витрат на утримування запасів за умови задовільного обслуговування клієнтів.

Система управління товарно-матеріальними запасами (Inventory System) – це сукупність правил і способів регулювання, за допомогою яких можна контролювати рівні запасів і визначати, які рівні слід підтримувати, який запас слід поповнювати і яким повинен бути обсяг замовлення.

Основне призначення аналізу товарно-матеріальних запасів у сфері виробництва та складських послуг – показати, коли необхідно замовляти ті або інші компоненти та яким повинен бути розмір замовлення.

Багато підприємств схильні вступати в довготривалі відносини з постачальниками, які повинні в цьому випадку забезпечувати їх потреби наприклад, протягом цілого року. В цьому випадку питання «коли» і «яким повинен бути розмір замовлення» перетворюються на питання «коли» і «скільки поставляти».

В системі управління запасами повинні визначатись момент часу та обсяг закупівлі продукції для поповнення запасів.

Параметрами системи управління запасами є:

- точка замовлення – мінімальний (контрольний) рівень запасів продукції, за умови досягнення якого необхідно їх поповнення;
- нормативний рівень запасів – розрахункова величина запасів, яка досягається під час чергової закупівлі;

- обсяг окремої закупівлі;
- частота здійснення закупівель – тривалість інтервалу між двома можливими закупівлями продукції, тобто періодичність поповнення запасів продукції;
- поповнювана кількість продукції, за якої досягається мінімум витрат на зберігання запасу згідно із заданими витратами на поповнення і заданими альтернативними витратами інвестованого капіталу.

Використовуються такі технологічні системи управління запасами:

- система управління запасами з фіксованим розміром замовлення;
- система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення;
- система з встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня;
- система «Максимум-мінімум».

Для ситуації, коли відсутні відхилення від запланованих показників і запаси споживаються рівномірно, в теорії управління запасами розроблено дві основні системи управління запасами: система управління запасами з фіксованим розміром замовлення і система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення. Інші системи управління запасами (система з встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня і система «максимум-мінімум»), власне кажучи, є модифікацією цих двох систем.

Система з фіксованим розміром замовлення є досить простою і свого роду класичною. В даній системі розмір замовлення на поповнення запасу є постійною величиною. Замовлення на постачання продукції здійснюється за умови зменшення наявного на складах системи запасу до

встановленого мінімального критичного рівня, який називають «точкою замовлення».

В процесі функціонування даної технологічної системи інтервали постачання можуть бути різними залежно від інтенсивності витрат (споживання) матеріальних ресурсів у системі. Регулюючими параметрами даної системи є розмір замовлення і «точка замовлення».

Дана система контролю передбачає захист підприємства від утворення дефіциту. На практиці система управління запасами з фіксованим розміром замовлення застосовується переважно в таких випадках:

- великі втрати внаслідок відсутності запасу;
- високі витрати на зберігання запасів;
- висока вартість товару, який замовляється;
- високий ступінь невизначеності попиту;
- наявність знижки з ціни залежно від кількості, яка замовляється;
- накладання постачальником обмеження на мінімальний розмір партії поставки.

Істотним недоліком цієї системи є те, що вона передбачає безперервний облік залишків матеріальних ресурсів на складах логістичної системи, з тим, щоб не пропустити момент досягнення «точки замовлення». За наявності широкої номенклатури матеріалів (або асортименту – для торгового підприємства) необхідною умовою застосування даної системи є використання технології автоматизованої ідентифікації штрихових кодів.

У системі з фіксованою періодичністю замовлення, як зрозуміло із назви, замовлення роблять в наперед визначені моменти часу, які віддалені один від одного на рівні інтервали, наприклад, один раз у місяць,



один раз у тиждень, один раз у 14 днів і т.п., а розмір запасу регулюється шляхом зміни обсягу партії.

Наприкінці кожного періоду перевіряється рівень запасів і, на основі цього, визначається розмір партії постачання. Таким чином, у системі з фіксованою періодичністю замовлення змінюється розмір замовлення (обсяг партії), який залежить від рівня витрат (споживання) матеріальних ресурсів у попередньому періоді. Величина замовлення визначається як різниця між фіксованим максимальним рівнем, до якого відбувається поповнення запасу, і фактичним його обсягом у момент замовлення.

Регулюючими параметрами даної системи є максимальний розмір запасу і фіксований період замовлення, тобто інтервал між двома замовленнями або черговими надходженнями партій.

Перевагою даної системи є відсутність необхідності вести систематичний облік запасів на складах операційної системи. Недолік же полягає в необхідності робити замовлення іноді на незначну кількість матеріальних ресурсів, а за умови прискорення інтенсивності споживання матеріалів (наприклад, через зростання попиту на готову продукцію) виникає небезпека використання запасу до настання моменту чергового замовлення, тобто виникнення дефіциту.

Таким чином, система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення застосовується в таких випадках:

- умови постачання дозволяють варіювати розмір замовлення;
- витрати на замовлення і доставку порівняно невеликі;
- втрати від можливого дефіциту порівняно невеликі.

На практиці за даною системою можна замовляти один із багатьох товарів в одного і того ж постачальника, товари, на які рівень попиту відносно сталий, малоцінні товари тощо.

У системі з заданою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня вхідним параметром є період часу між замовленнями. На відміну від основної системи, вона зорієнтована на роботу за умови значних коливань споживання. Щоб запобігти завищенню обсягів запасів, які знаходяться на складі, або їхньому дефіциту, замовлення подаються не тільки у встановлені моменти часу, але і за умови досягнення запасом граничного рівня. Розглянута система містить елемент системи з фіксованим інтервалом часу між замовленнями (встановлену періодичність замовлення) і елемент системи з фіксованим розміром замовлення (відстеження граничного рівня запасів, тобто «точки замовлення»).

Таким чином, рівень матеріального запасу регулюється як зверху, так і знизу. У тому випадку, якщо розмір запасу знижується до мінімального рівня раніше настання терміну подачі чергового замовлення, то робиться позачергове замовлення. В інший час дана система функціонує як система з фіксованою періодичністю замовлення.

В системі «Мінімум-максимум», як і в системі з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, використовується сталий інтервал часу між замовленнями. Система «Мінімум-максимум» зорієнтована на ситуацію, коли витрати на облік запасів і витрати на оформлення замовлення настільки значні, що стають порівняними з втратами від дефіциту запасів. Тому в даній системі замовлення виникають не через задані інтервали часу, а тільки за умови, що запаси на складі в цей момент виявилися рівними або меншими встановленого мінімального рівня. У випадку видачі замовлення його розмір розраховується так, щоб постачання поповнило запаси до максимального рівня. Таким чином, дана

система працює лише з двома рівнями запасів – мінімальним і максимальним, чим і зумовлюється її назва.

При організації управління товарно-матеріальними запасами дуже важливо розуміти різницю між залежним та незалежним попитом. Ця різниця між залежним і незалежним попитом (Independent/ Dependent Demand) полягає в наступному. Коли ми говоримо про незалежний попит, йдеться про потреби в різних виробках, які не залежать один від одного. Наприклад, робоча станція може випускати безліч деталей, не пов'язаних між собою, але таких, що задовольняють вимогам деякої «зовнішньої потреби». Коли ж ми говоримо про залежний попит, то потреба в якомусь одному виробі виступає безпосереднім наслідком потреби в іншому виробі – зазвичай виробі вищого рівня, частиною якого він є.

З концептуальної точки зору, визначення залежної потреби являє собою відносно просту розрахункову задачу. Необхідну кількість виробів з залежним попитом можна визначити доволі просто, базуючись на кількості цих виробів в кожному виробі більш високого рівня. Якщо, наприклад, автомобільна компанія планує випускати 500 автомобілів на день, тоді абсолютно очевидно, що для цього їй знадобиться 2000 коліс та шин (плюс запасні). Необхідна кількість коліс та шин *залежить* від обсягу випускаємої продукції. В той же час потреба в автомобілях *незалежна* – вона визначається багатьма факторами, зовнішніми відносно даної автомобільної компанії (автомобіль не є частиною іншої продукції і потреба в автомобілях не пов'язана з потребою в інших продуктах).

Дію моделі з фіксованим обсягом можна спрощено описати виходячи з припущення, що всі характеристики руху запасів напевно відомі. Зокрема, точно відома річна потреба в певному виробі, витрати на розміщення замовлення та зберігання запасів.

Не дивлячись на те, що припущення про повну визначеність не завжди є реальним, воно дає якісну основу для опису моделей руху запасів.

ABC-аналіз. Якщо річна потреба в запасах товарів указується відповідно до грошового обсягу, то виявляється, що невелика кількість найменувань складає вагомий грошовий обсяг, а велике число найменувань має незначний грошовий обсяг.

В процесі ABC-аналізу весь перелік товарів поділяється на три групи, що відрізняються своєю вартістю: товари групи А складають приблизно 15% «верхніх» позицій запасу, групи В – наступні 35% і С – останні 50%. З вартісної точки зору витікає, що весь перелік товарів, можна розділити на групи таким чином, що А включатиме 20%, В – 30%, а С – 50%. Ці величини визначають межі груп А, В і С.

Групування далеко не завжди буває чітким. Проте в будь-якому випадку мета полягає в тому, щоб спробувати відокремити істотні позиції від неістотних. Дійсний стан меж між групами залежить від конкретних запасів, які ми аналізуємо, і трудових ресурсів, які ми маємо в своєму розпорядженні (маючи в своєму розпорядженні значні ресурси, фірма може розширити групи А або В).

Мета класифікації товарів (позицій запасу) по групах полягає у встановленні відповідного ступеня контролю над кожним виробом. Можна, наприклад, на періодичній основі встановити чіткіший контроль над елементами групи А, замовляючи їх щотижня, позиції групи В можна замовляти раз на два тижня, а для С – раз на місяць або навіть на два місяці. Зверніть увагу, що ціна одиниці товару не пов'язана з цією класифікацією. Елемент групи А може мати високий грошовий обсяг за рахунок поєднання або низької ціни і значного попиту, або високої ціни і

малого попиту. Аналогічно, вироби С можуть мати невеликий грошовий обсяг через незначну потребу в цих виробах або низьку вартість. На станції техобслуговування автомобілів роль елемента групи А міг би виконувати бензин, запаси якого слід поповнювати щодня або щотижня; покришки, акумуляторні батареї, автомобільні мастила і гальмівну рідину можна було б віднести до групи В і замовляти кожні два або чотири тижні; до виробів групи С можна було б віднести штоки клапанів, щітки склоочисників, герметичні кришки радіатора, шланги, ремені вентиляторів, присадки для змащувальних мастил і бензину, автомобільний парафін тощо. Вироби групи С можна замовляти раз на два або три місяці. Замовляти вироби цієї групи можна навіть після повного вичерпання їх запасу, оскільки втрати, пов'язані з їх відсутністю, не такі суттєві.

Іноді той або інший виріб може виявитися критичним для системи, якщо його відсутність приводить до відчутних втрат. У такому разі, незалежно від приналежності цього виробу до тієї або іншої групи, доводиться підтримувати достатній його запас і, в міру можливості, запобігати повному вичерпанню цього запасу. Одним із способів забезпечення жорсткішого контролю за підтримкою запасу таких виробів, є включення їх в категорію А або В – навіть у випадку, якщо їх грошовий обсяг не виправдовує такого включення.

Розглянемо точність обліку запасів і циклічний переоблік. Дані про стан запасів часто відрізняються від реальної, фізичної кількості відповідних виробів. Тому виникає питання про організацію точного обліку *запасів*. Багато підприємств усвідомлюють важливість точності обліку запасів і докладають чималі зусилля, направлені на її підвищення. При цьому необхідно вирішувати питання про допустиму помилку в

обліку. Якщо, наприклад, система обліку запасів вказує на наявність 683-х виробів X, хоча фактично їх на складі знаходиться 652, чи можна говорити про допустимість такої помилки? А чи краще, якщо, наприклад, фактична кількість виробів – 750, тобто на 67 штук більше кількості, вказаної системою обліку запасів?

У кожній виробничій системі повинна забезпечуватися відповідність у певному діапазоні між даними системи обліку запасів і фактичним станом запасів. Існує безліч причин неузгодження цих показників. Наприклад, доступність складських приміщень дозволяє вільно вилучати звідти вироби як на законних підставах, так і незаконним шляхом. Навіть законне вилучення виробів не завжди фіксується належним чином, якщо, наприклад, воно виконується поспіхом. Іноді вироби просто поміщають не туди, куди слід, і ці помилки помічають лише місяці опісля. Вироби часто зберігаються в декількох місцях, але відповідні записи можуть бути загублені або неправильно вказане місце зберігання. Іноді замовлення на поповнення запасу реєструється як виконане, хоча насправді відповідні вироби так і не були одержані замовником. Буває і так, що група виробів реєструється як вилучена із запасу, проте замовлення споживача анулюється і вироби повертаються на склад, а запис про їх вилучення не виправляється. Для чіткої та ефективної роботи виробничої системи записи в системі обліку запасів повинні бути точними.

Одним із способів забезпечення точності обліку запасів є частий підрахунок фактичного запасу і порівняння отриманого результату з даними системи обліку запасів. Широко використовуваний для цього метод називається циклічним переобліком.

Циклічний переоблік – це метод фізичного перерахунку запасів, при якому підрахунок запасів виконується часто і періодично, а не один-два

рази на рік, як завжди. Головне для забезпечення ефективності циклічного переобліку, а отже, і точності ведення записів полягає в тому, щоб ухвалити правильне рішення, які саме елементи слід підраховувати, коли і хто це повинен робити. Практично всі системи управління запасами в наші дні комп'ютеризовані і тому легко запрограмувати проведення циклічного переобліку, який до того ж додатково можна застосовувати в наступних випадках:

- коли запаси знижуються до низького або нульового рівня (легше підрахувати невелику кількість елементів);
- коли виникають розбіжності між даними документованого обліку і фізичним обліком, а також у разі появи невиконаних замовлень;
- після виконання певних дій по суттєвій зміні запасів;
- щоб сигналізувати про необхідність чергового переобліку, ґрунтуючись на значущості елемента (як в АВС-аналізі).

Найкращий час для переобліку запасу, коли на складі або у виробничому цеху спостерігається відносно затишшя, тобто у вихідні дні або протягом другої або третьої зміни, коли виробничий процес або взагалі припиняється, або, принаймні, знижується його інтенсивність. Якщо це неможливо, буде потрібно чіткіша система реєстрації і розділення елементів запасу, щоб запас можна було підраховувати по ходу виробничого процесу і видачі виробів зі складу.

Системи планування матеріальних потреб (Material Requirements Planning – MRP) діють майже у всіх виробничих фірмах за кордоном – навіть тих, які вважаються дрібними. Причина в тому, що MRP надає логічний, вельми доступний для розуміння підхід до проблеми визначення кількості деталей, компонентів і матеріалів, необхідних для виробництва кожного кінцевого продукту. За допомогою MRP можна також скласти

календарний план, в якому буде точно вказано, коли замовити або виготовити кожний з необхідних матеріалів, компонентів і деталей.

У перших MRP-системах планувалися тільки матеріали. Проте у міру нарощування обчислювальної потужності комп'ютерів і розширення додатків збільшувався і діапазон можливостей MRP. Незабаром ці системи почали використовуватися для обліку не тільки матеріалів, але і ресурсів і одержали назву MRP II (Manufacturing Resource Planning – Планування виробничих ресурсів). Повна MRP-програма включала близько 20 модулів, контролюючих роботу всієї системи: видачу замовлень, календарне планування, управління запасами, фінанси, бухгалтерський облік, кредиторську заборгованість і т.д. В наші дні MRP здійснює вплив на все виробництво і включає планування постачань «точно в термін» (JIT), «канбан» та інтегровану виробничу систему (Computer-Integrated Manufacturing – CIM).

Концепція планування матеріальних потреб передбачає прискорення постачань матеріалів в тих випадках, коли їх відсутність призводить до затримки виконання виробничого плану в цілому, і, навпаки, затримку їх, коли виконання плану випереджає намічений графік. Завжди, за виключенням лише випадку гострого дефіциту, бажано не створювати запаси сировини та напівфабрикатів до виникнення реальної потреби в них, оскільки такі запаси «зв'язують» фінанси, захаращують склади, перешкоджають внесенню змін в конструкцію виробів і не дозволяють відмінити або відкласти замовлення.

До переваг MRP можна віднести наступне:

- можливість встановлювати конкурентоздатні ціни;
- зниження ціни товару;



- зменшення запасів;
- підвищення якості обслуговування споживачів;
- своєчасне реагування на потреби ринку;
- можливість вносити зміни в основний план;
- скорочення витрат на пуско-налагоджувальні роботи;
- скорочення часу простоїв.
- Крім того, на додаток до цього MRP-система виконує наступне:
- видає попереджувачі повідомлення, що дозволяє менеджерам побачити запланований графік ще до того, як почнеться фактичне розміщення замовлень;
- інформує, коли слід затримати, а коли, навпаки, прискорити постачання;
- відкладає або відмінює замовлення;
- вносить зміни в обсяги замовлень;
- переносить у ту або іншу сторону дати виконання замовлень;
- допомагає планувати завантаження виробничих потужностей.

В результаті переходу до MRP-систем багатьом фірмам вдавалося майже на 40% скоротити свої капіталовкладення в запаси.

Поряд з перевагами MRP-системи мають ряд недоліків. Часто спроби інсталяції таких систем закінчуються невдачею. Це пов'язано, принаймні частково, з організаційними та поведінковими чинниками. Відомі три основні причини: недостатня зацікавленість вищого керівництва, ігнорування того факту, що MRP – всього лише комп'ютерна програма, якою ще належить навчитися правильно користуватися, а також сумісність MRP з ІТ.

Питання для контролю після ознайомлення з матеріалом

**за темою 9 «Управління якістю продукції»:**

1. Розкрити значення забезпечення якості товарів і послуг.
2. Історія розвитку управління якістю.
3. Назвати фактори забезпечення якості продукції підприємства.
4. Розкрити сутність поняття «якість».
5. Охарактеризувати показники якості продукції.
6. Визначити основні чинники забезпечення високої якості продукції.
7. Яких помилок допускаються виробники при розгляді економічної вигідності підвищення якості?
8. Яким нормативним документом регламентуються терміни з менеджменту якості?
9. Охарактеризувати склад «петлі якості».
10. Дати визначення термінів «якість», «управління якістю»,
11. «забезпечення якості».
12. Розкрити сутність системного підходу до управління якістю.
13. Охарактеризувати оперативне та загальне управління якістю.
14. Що собою являє цикл PDCA (коло Демінга)?
15. Розкрити поняття системи якості.
16. На яких міжнародних стандартах базуються сучасні системи управління якістю?
17. У чому полягає значення міжнародних стандартів для
18. підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства?
19. Охарактеризувати основні принципи менеджменту, які є основою міжнародних стандартів ISO 9000.

20. Розкрити сутність і завдання системи загального менеджменту якості (TQM).

21. Охарактеризувати 12 фундаментальних принципів, на яких базується загальний менеджмент якості (TQM).

*Рекомендовано до вивчення.* Конкурентоспроможна продукція забезпечує конкурентоздатність підприємств, а це здійснює позитивний вплив на розвиток економіки в цілому. Тому якість продукції – це не просто часткова проблема для окремих виробників. Вона неминуче виростає в загальнонаціональну проблему якості життя населення. І найбільш наочно це можна бачити на прикладі післявоєнного економічного розвитку Японії, що стала визнаним лідером в області якості.

Крім забезпечення конкурентоздатності, випуск добротної продукції диктується необхідністю забезпечення її безпеки й екологічної чистоти, що контролюється державними органами на основі спеціальних законів. Держава в особі Держнагляду вправі змусити підприємство забезпечити необхідну якість продукції, щоб виключити такі катастрофи, як Чорнобильська, максимально знизити можливість аварій на шахтах, морському, трубопроводному, залізничному та авіаційному транспорті, запобігти можливості отруєння людей харчовими продуктами. Продукція й технологія повинні бути безпечні для населення і не завдавати шкоди навколишньому середовищу з вини тих, хто не хоче або не може забезпечити необхідну якість.

Якщо підприємство не хоче сплачувати штрафні санкції за шкоду, що наноситься здоров'ю людей і навколишньому середовищу, якщо воно хоче одержувати замовлення та успішно працювати в умовах ринку, –

воно повинно організувати в себе сучасне управління якістю на високому фаховому рівні.

Завдання підвищення якості є довготерміновим і безперервним, оскільки її рівень не може бути постійною величиною. Вироби залишаються технічно прогресивними, зручними, красивими, модними до тих пір, доки їм на зміну не прийдуть нові, ще більш досконалі, що зумовлено науково-технічним прогресом. Але на кожному етапі якість має бути оптимальною, тобто такою, що максимально задовольняє потреби споживачів при економічно обґрунтованих затратах на її досягнення.

В умовах глобалізації ринку проблема якості є актуальною для всіх країн та організацій, по-скільки тільки продукція високої якості може бути конкурентоспроможною. Ця проблема багатогранна і має політичний, соціальний, економічний, науково-технічний та організаційний аспекти.

Політичний аспект проблеми характеризується перш за все тим, що масове виробництво продукції високої якості є одним із критеріїв розвитку суспільства, показником рівня економічного розвитку держави.

Соціальний аспект проблеми, з однієї сторони, відображає завдання вчасного доведення якості продукції у відповідність до вимог споживачів, а з іншої – завдання підвищення якості самої праці. Є й інші сторони соціального аспекту цієї проблеми: освіта, виховання, підвищення кваліфікації кадрів тощо, без чого не можна вирішити проблему підвищення якості.

Економічний аспект проблеми характеризується тим, що підвищення якості є основою підвищення ефективності економіки країни, по-скільки дає змогу повніше задовольняти потреби споживачів, підвищувати продуктивність суспільної праці, збільшувати прибуток організацій, знижувати матеріаломісткість продукції, економити сировину і паливо та

підвищувати конкурентоспроможність продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Науково-технічний аспект проблеми розкриває тісний зв'язок між підвищенням якості і зростанням темпів науково-технічного прогресу. З однієї сторони, науково-технічний прогрес визначає можливість підвищення якості, з іншої – він сам досягається шляхом систематичного підвищення якості.

Організаційний аспект проблеми відображає залежність підвищення якості від організації суспільного виробництва в цілому. Ця сторона проблеми вирішується шляхом удосконалення менеджменту організації, в тому числі удосконаленням систем якості, стандартизації, метрологічного забезпечення, маркетингової діяльності тощо.

Втрата властивостей і характеристик призводить до зникнення самого предмету, якому вони належали. Так, наприклад, вода при нагріванні втрачає свої характеристики і перестає бути водою, перетворюючись у пар, що має вже інші, свої властивості та характеристики (якість). Таким чином, якість можна розглядати як сукупність властивостей і характеристик продукції, рівень або варіант яких формується постачальниками при її створенні з метою задоволення обумовлених або передбачуваних потреб.

Крім цього визначення існує ще багато інших. Наприклад, якість відображає міру корисності виробів, сукупність властивостей, що визначають міру (ступінь) здатності виробу виконувати властиві йому функції .

В державному стандарті України ДСТУ ISO 9000-2007 наведено наступне визначення: якість – ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимог.

Вимоги можуть бути пов'язані з будь-яким аспектами, такими як результативність, ефективність або простежуваність. Результативність – це ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів. Під ефективністю мають на увазі співвідношення між досягнутим результатом і використаними ресурсами. Простежуваністю називають зможу простежити передісторію, застосування або місцезнаходження того, що розглядають.

Узагальнюючи ряд підходів до розуміння даного питання, можна стверджувати, що до управління якістю існує два основних підходи: реактивний, представлений статистичним контролем якості, і попереджуючий .

Перший підхід прагне до контролю і стримування ситуації, другий – до її розвитку і поліпшення. Попереджуючий підхід містить у собі управління тотальною якістю, статистичний контроль процесів і гуртки якості.

Під якістю можна розуміти також сукупність властивостей продукції, які обумовлюють її придатність задовольняти визначені потреби відповідно до її призначення. З позиції споживача якість виробу – ступінь задоволеності вимог споживача.

З поняттям якості тісно зв'язане поняття технічного рівня продукції.

Виділяють наступні групи властивостей і показники якості:

- показники призначення;
- показники надійності;
- показники технологічності;
- показники стандартизації та уніфікації;
- ергономічні показники;
- естетичні показники;

- показники транспортабельності;
- патентно-правові показники;
- екологічні показники;
- показники безпеки.

Якість є дуже широким і узагальненим поняттям. До числа найбільш розповсюджених критеріїв, що характеризують комплексне поняття якості, відносяться :

- технічні параметри, що включають такі фізико-хімічні поняття, як точність, швидкість, продуктивність, маса, міцність, запах, смак, вміст білків, вітамінів тощо;
- експлуатаційні властивості – зношуваність, простота експлуатації, безаварійність, ремонтпридатність, простота обслуговування тощо;
- довговічність, на яку впливає фізичний і моральний знос. Технічні, виробничі, експлуатаційні та економічні параметри виробу істотно залежать від тривалості та доцільності його використання. Тому довговічність вважається важливою стороною якості виробу;
- надійність, яка забезпечується в процесі виготовлення виробу наперед, у той час як при контролі якості визначається її рівень вже після виготовлення продукції. Надійність виробу розглядається як імовірність його безаварійної роботи протягом визначеного терміну часу в даних умовах;
- безпека, значення якої відчутне при порівнянні з протилежним явищем травматизмом та його наслідками, збитками;
- психологічні властивості, до яких відносяться ставлення замовника до виробу, його позитивних традиційних властивостей, товарного знаку даного виробу, його популярності;

- гігієнічні та ергономічні показники, які відображають такі властивості виробу, як інтенсивність шуму, вібрація, виділення шкідливих речовин, відповідність виробу анатомічним і фізіологічним особливостям людського організму.

При оцінці якості виробів, що використовуються як засоби праці у виробництві, їх ергономічні характеристики є одними з найважливіших критеріїв. Аналогічно для виробів виробничого призначення, як і для товарів широкого вжитку, естетичні критерії якості (зовнішній вигляд, дизайн, відповідність кольору та форми) також важливі. Наприклад, доведено, що колірне та загальне естетичне оформлення виробничого середовища працюючих призводить до росту продуктивності праці на 12-15%, кількість браку скорочується на 25-35%, травматизм – на 20% .

Непрямо відображає якість виробу сервіс послуг торгового та експлуатаційного характеру. Низький рівень сервісу відносно багатьох вітчизняних експлуатованих виробів означає непряме зниження їхньої вартості. В результаті частина вітчизняних виробів не користується попитом або реалізується за низькими цінами.

На якість продукції впливає значна кількість факторів, які діють як самостійно, так і у взаємозв'язку між собою, як на окремих стадіях життєвого циклу продукції, так і на кількох. Але всі фактори можна об'єднати в 4 групи: технічні, організаційні, економічні і суб'єктивні.

До технічних факторів належать: конструкція, схема послідовного зв'язку елементів, система резервування, схемні вирішення, технологія виготовлення, засоби технічного обслуговування і ремонту, технічний рівень бази проектування, виготовлення, експлуатації та інші.

До організаційних факторів належать: розподіл праці, спеціалізація, форми організації виробничих процесів, ритмічність виробництва, форми і



методи контролю, порядок пред'явлення і здачі продукції, форми і способи транспортування, зберігання, експлуатації (використання), технічного обслуговування, ремонту та інші.

Організаційним факторам, на жаль, ще не приділяється стільки уваги, скільки технічним, тому дуже часто добре спроектовані і виготовлені вироби внаслідок поганої організації виробництва, транспортування, експлуатації та ремонту достроково втрачають свою високу якість.

До економічних факторів належать: ціна, собівартість, форми та рівень заробітної плати, рівень витрат на технічне обслуговування і ремонт, ступінь підвищення продуктивності суспільної праці тощо.

Економічні фактори особливо важливі при переході до ринкової економіки, їм одночасно властиві контрольні-аналітичні та стимулюючі властивості. До перших належать такі, що дозволяють вимірювати затрати праці, засобів, матеріалів на досягнення і забезпечення певного рівня якості виробів. Дія стимулюючих факторів призводить як до підвищення рівня якості, так і до його зниження.

Найбільш стимулюючими факторами є ціна і зарплата. Правильно організоване ціноутворення стимулює підвищення якості. При цьому ціна має покривати всі витрати підприємства на заходи з підвищення якості та забезпечувати необхідний рівень рентабельності. Водночас вироби з більш високою ціною мають бути вищої якості.

У забезпеченні якості значну роль відіграє людина з її професійною підготовкою, фізіологічними та емоціональними особливостями, тобто мова йде про суб'єктивні фактори, які по-різному впливають на розглянуті вище фактори. Від професійної підготовки людей, які зайняті проектуванням, виготовленням і експлуатацією виробів, залежить рівень

використання технічних факторів. Але якщо в процесі функціонування технічних факторів роль суб'єктивних слабшає, поскільки на цій стадії процес проходить з використанням сучасної техніки й технології, яка максимально звільняє технологічний процес від участі людини, то в організаційних факторах суб'єктивний елемент відіграє вже значну роль, особливо коли мова заходить про форми і способи експлуатації виробів.

✓ Більш висока якість обходиться дорожче. Це найпоширеніша думка щодо якості. Але новий погляд на механізми створення якості та процеси виробництва показав, що висока якість не завжди коштує дорожче. Важливо зрозуміти, як створюється якість виробу при сучасному масовому виробництві. На основі потреб ринку якість спочатку визначається на папері у вигляді проекту. Потім все це втілюється в реальний виріб за допомогою відповідних виробничих процесів. Вкладання більших коштів у наукові дослідження та дослідні розробки може дати в результаті помітне підвищення якості виробу. Одночасне вдосконалення виробничих процесів може привести до значного зниження собівартості виробу. Це широко продемонстровано в Японії та на Заході на всьому діапазоні промислових товарів масового виробництва: комп'ютери, побутова, електротехніка, побутові прилади. За останні два десятиліття якість цих виробів помітно поліпшилась, а вартість впала.

✓ Акцент на якість веде до зменшення продуктивності. Думка, що якість може бути отримана тільки за рахунок кількості, широко розповсюджена серед керівників виробництва помилка. Цей погляд є останнім з того періоду, коли управління якістю полягало у фізичному огляді кінцевого виробу. У цій ситуації більш жорсткі вимоги контролю призводили до відбраковки більшої кількості готової продукції. З того часу контроль якості став більш скрупульозним. У сучасній структурі

управління якістю акцент змінився на попередження недоліків на стадіях розробки та виготовлення. Тому насамперед дефектні вироби не виготовляються. Зусилля, витрачені на те, щоб поліпшити якість і зберегти кількість, сприяли тому, що поліпшення якості призводить, як правило, до більш високої продуктивності.

✓ На якість впливає культура праці робочої сили. Виробники звинувачують за низьку якість своїх виробів відсутність розуміння якості та низьку культуру праці своїх працівників. Глибший аналіз цього питання показує, що працівники можуть нести відповідальність тільки в тому разі, коли керівництво забезпечило:

- всебічне навчання операторів обладнання;
- працівників детальними інструкціями щодо роботи;
- засобами для перевірки або оцінювання результатів дій цих працівників;
- засобами для регулювання обладнання або процесу у випадку, коли результат виявляється незадовільним.

Правдива оцінка виробників скоріш за все покаже, що їх керівництво нездатне забезпечити ці дуже важливі вихідні умови на більшості робочих місць. І замість того, щоб шукати винних працівників, організації необхідно вивчити слабкі місця своєї системи управління.

✓ Якість може бути забезпечена суворою перевіркою. Контроль був першим офіційним механізмом управління якістю на початку минулого століття й більшість виробників досі впевнені, що якість може бути поліпшена за допомогою суворого контролю. Слід відмітити, що перевірка може привести тільки до відокремлення якісних виробів від неякісних. Сама по собі вона не може поліпшити якість виготовленої продукції, більш того, останні дослідження показали, що від 60 до 70%

всіх помилок, виявлених на виробництві, прямо або опосередковано належать до тих, які допущені на таких стадіях як проектування, технологічна підготовка виробництва і закупівля матеріалів, тоді як майже всі перевірки та дії з управління якістю спрямовані переважно на виробничу дільницю.

Проблема забезпечення якості є комплексною і вирішувати її традиційними методами, тобто лише шляхом контролю якості готової продукції, практично не можливо. Повинен бути комплексний, системний підхід, реалізація якого можлива лише в рамках системи управління якістю. Відомий американський спеціаліст Едвард Демінг ще в 1950 році писав, що на 85% вирішення проблеми залежить не від людей, а від системи управління якістю.

Під управлінням якістю розуміють вплив на виробничий процес з метою забезпечення необхідної якості продукції. Таке розуміння управління містить у собі три елементи: суб'єкт управління (хто впливає), об'єкт управління (на що спрямований вплив) і сам механізм впливу. Визначивши об'єкт управління (виробничий процес), зупинимося тепер на механізмі, «технології» управління якістю.

Як всякий процес управління, управління якістю здійснюється шляхом реалізації управлінських функцій. У різноманітних джерелах приводиться наступний склад функцій: планування, мотивація, організація, контроль, інформація, розробка заходів, прийняття рішень і впровадження заходів.

При управлінні якістю ці загально-управлінські функції наповнюються своїм змістом і склад функцій управління якістю можна представити наступним чином:

- політика в області якості;

- планування якості;
- навчання і мотивація персоналу;
- організація роботи з якості;
- контроль якості;
- інформація про якість продукції, потреби ринку і науково-технічного прогресі;
- розробка необхідних заходів;
- прийняття рішень керівництвом підприємства;
- реалізація заходів;
- взаємодія з зовнішнім середовищем (вирішення питань якості з постачальниками, споживачами, державними органами).

В державному стандарті України ДСТУ ISO 9000-2007 наведено наступне визначення: управління якістю – скоординована діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні діяльності організації щодо якості. При цьому організацією вважають сукупність людей та засобів виробництва з розподілом відповідальності, повноважень та взаємовідносин. Прикладами організації є: компанія, корпорація, фірма, підприємство, установа, індивідуальний торговець, асоціація або їхні підрозділи чи комбінації. Спрямування та контролювання щодо якості звичайно охоплюють розроблення політики та цілей у сфері якості, планування якості, контроль якості, забезпечення якості, поліпшення якості.

*Політика у сфері якості* – загальні наміри та спрямованість організації, пов'язані з якістю, офіційно сформульовані найвищим керівництвом, до якого належать особа чи група осіб, які спрямовують та контролюють діяльність організації на найвищому рівні.

Цілі в сфері якості – те, чого прагнуть, або до чого прямують у сфері якості. Цілі, як правило, ґрунтуються на політиці організації у сфері якості і визначаються для відповідних функцій та рівнів в організації.

Планування якості – складова управління якістю, зосереджена на встановленні цілей у сфері якості й на визначенні операційних процесів та відповідних ресурсів, необхідних для досягнення таких цілей. Складовою планування якості може бути програма якості – документ, що визначає, які методики та відповідні ресурси, хто та коли має застосовувати до конкретних проекту, продукції, процесу чи контракту.

Контроль якості – складова управління якістю, зосереджена на виконанні вимог до якості.

Забезпечення якості – складова управління якістю, зосереджена на створенні упевненості в тому, що вимоги щодо якості буде виконано.

Поліпшення якості – складова управління якістю, зосереджена на збільшенні здатності виконати вимоги щодо якості.

При розгляді принципу управління якістю варто мати на увазі, що в міжнародному стандарті з термінології (ISO 9000) виділені два аспекти управління якістю: «загальне» управління якістю (quality management) і управління якістю як оперативна діяльність (quality control).

При цьому за логікою стандарту такі функції, як політика і планування якості, організація роботи з якості, навчання і мотивація персоналу, прийняття стратегічних рішень і взаємодія з зовнішнім середовищем повинні бути віднесені до «загального» управління якістю.

Контроль якості, інформація, розробка заходів, прийняття оперативних рішень і їх реалізація повинні входити до складу «оперативного» управління якістю.

Розглянувши принципи забезпечення якості та управління якістю, слід зазначити як співвідносяться між собою ці поняття. Те, що вони взаємозалежні, було ясно з самого початку, коли ми говорили, що управління якістю – це процес впливу на виробництво з метою забезпечення якості. Тепер же можна обґрунтовано стверджувати, що забезпечення якості – більш широке поняття, що включає в себе управління якістю. Тому що, якщо забезпечення якості – це процес формування необхідної якості під впливом трьох основних чинників (технічного, адміністративного і людського), то управління якістю є тільки частиною одного, а саме – адміністративного фактора.

Відповідно до міжнародного стандарту «Система якості – сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення загального управління якістю».

Забезпечення якості – це результат роботи всього підприємства по створенню продукції. Тому все, що робиться на підприємстві, прямо або опосередковано, у більшому або меншому ступені впливає на якість. Звідси випливає, що система забезпечення якості повинна включати всі елементи діяльності підприємства. Але тоді вона втрачає свої межі та неминуче перетворюється в систему управління всім підприємством.

Використовуючи термін «система якості», потрібно мати на увазі специфіку цього терміну та особливо відзначити, що під системою якості розуміється широка організаційна структура, що виконує не тільки функції управління якістю, але і включає елементи з інших сфер діяльності, що у найбільшій мірі впливають на якість продукції.

Ресурси не варто включати в систему якості, оскільки для забезпечення якості потрібні не якісь особливі ресурси, а всі ресурси

підприємства. Тому вірніше було б говорити не про включення ресурсів у систему якості, а про надання ресурсів для реалізації її функцій.

З огляду на вищезазначене, визначення системи якості доцільно було б викласти наступним чином:

*«Система забезпечення якості (система якості) – це сукупність структур, що відносяться до різних сфер діяльності підприємства та здійснюють найбільший вплив на якість при виконанні своїх функцій встановленими методами з використанням необхідних ресурсів підприємства».*

Центральною частиною системи якості є служба якості, до складу якої включаються: відділ технічного контролю, відділ (бюро) управління якістю, метрологічна служба, відділ стандартизації і центральна заводська лабораторія. Служба якості організує роботу з якості на підприємстві (створює систему якості), контролює якість продукції, забезпечує виробництво засобами вимірів, проводить внутрішні перевірки системи якості, координує, контролює і здійснює методичне керівництво роботою інших структур, що виконують функції в системі якості.

В державному стандарті України ДСТУ ISO 9000-2007 наведено наступне визначення: система управління якістю – система управління, яка спрямовує та контролює діяльність організації щодо якості.

На завершення розгляду основних термінів варто зазначити, що як в зарубіжній, так і у вітчизняній практиці замість термінів «управління якістю» і «системи управління якістю» найчастіше вживаються відповідно такі терміни: «менеджмент якості» і «системи якості». Тому під менеджментом якості будемо розуміти весь комплекс заходів, спрямованих на управління якістю та її забезпечення, тобто: власне управління якістю, нормативне і метрологічне її забезпечення, системи



менеджменту якості, оцінювання технічного рівня якості, підтвердження відповідності технічного рівня якості продукції, систем якості та їх аудит.

В умовах ринкової економіки якості продукції завжди приділялась велика увага. Наприкінці 1970-х років ринкову економіку характеризували такі проблеми у сфері забезпечення якості:

- неухильне підвищення вимог з боку споживачів не тільки до рівня якості продукції, а й до забезпечення його стабільності;
- високі економічні ризики споживачів, пов'язані з можливістю придбання продукції нестабільної якості;
- високі економічні ризики постачальників, пов'язані з можливістю відмови споживачів від продукції внаслідок її нестабільної якості;
- відсутність загальноприйнятого підходу до оцінювання здатності постачальників гарантувати стабільну якість продукції.

Українською мовою концепція або філософія TQM (Total Quality Management) найчастіше перекладається як «загальне (всеохоплююче, тотальне) керівництво якістю» або «загальне управління якістю». Однак найкоректнішим, мабуть, варто вважати переклад «загальний менеджмент якості», оскільки ні «керівництво», ні «управління» не є точним еквівалентом поняття «менеджмент».

У стандарті ISO 9000 термін «загальний менеджмент якості» визначений як підхід до керівництва організацією, націлений на якість, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживача і вигоди для членів організації і суспільства.

TQM на сьогодні вважається революцією в менеджменті якості. Як новий науково-практичний підхід до забезпечення якості сучасна концепція TQM склалась на початку 1980-х років під впливом ідей У.

Шухарта, Е. Демінга, Дж. Джурана, А. Фейгенбаума, К. Ісікави і японського досвіду використання методології CWQC (управління якістю в рамках фірми в Японії). Найбільше поширення концепція отримала в таких промислово розвинених країнах як США, ФРН, Велика Британія, Швеція, Японія, Південна Корея, Тайвань. Однак за єдності ідеології, чітко вираженій у назві концепції, в кожній країні вона трактувалась по-своєму, виходячи з особливостей її історичного розвитку і робіт з менеджменту якості. Так, за свідченням ряду спеціалістів-аналітиків, у США і Європі основний наголос в TQM робився на культурі виробництва, а в східних державах – на статистичних методах і груповій діяльності у сфері якості.

Не дивлячись на те, що на сучасному етапі розвитку TQM єдине тлумачення її концепції відсутнє, тому що воно залежить від особливостей країн, що її використовують, фундаментальні *12 принципів, на яких базується TQM*, визнаються всіма спеціалістами незалежно від того, де концепція використовується. До них належать такі:

1. Орієнтація всієї діяльності організації на споживачів, від задоволення вимог і сподівань яких залежить її успіх у ринковій економіці.
2. Погляд на виробничі відносини між працівниками як на відносини споживача з постачальником.
3. Безперервне вдосконалення виробництва і діяльності у сфері якості.
4. Комплексне і системне вирішення завдань забезпечення якості на всіх стадіях її життєвого циклу.

5. Перенесення головних зусиль у сфері якості в сторону людських ресурсів (акцент на ставлення працівників до справи, на культуру виробництва, на стиль керівництва).

6. Участь усього без винятку персоналу у вирішенні проблем якості (якість – справа кожного).

7. Безперервне підвищення компетентності працівників організації.

8. Концентрація уваги не на виявленні, а на попередженні невідповідностей.

9. Ставлення до забезпечення якості як до безперервного процесу, коли якість об'єкта на кінцевому етапі є наслідком досягнення якості на всіх попередніх етапах.

10. Оптимізація співвідношення в триаді «якість – витрати – час».

11. Забезпечення достовірності даних про якість за рахунок використання статистичних методів.

12. Безперервне поліпшення якості (концепції Джурана тощо).

Ці принципи визначають ідейний зміст філософії TQM, яка виставляє якість як основний критерій оцінювання роботи організації, трактує якість у її широкому економічному і соціально-психологічному розумінні, руйнує тезу про неминучість протиріччя між виробником і споживачем.

Система TQM знайшла використання у сфері освіти і науки. Прихильником впровадження системи TQM у сферу освіти і науки був ще Демінг, тому що ця система містить такі демократичні цінності, як свобода, рівність, братерство. Свобода в науці передбачає персональну відповідальність вчених за свої відкриття, рівність проявляється в роботі групами, а братерство – в колегіальності. Прихильники використання

методів TQM у ВНЗ вважають, що це буде сприяти процесу безперервного удосконалення навчальних закладів, змінить традиційну поведінку викладачів і адміністрації. Найважливіші принципи TQM стосовно вищої школи зумовлюють:

- участь усіх в управлінні;
- роботу групами;
- аналіз причин і наслідків у процесі прийняття рішень;
- вивчення потреб «покупців» кадрів;
- проведення експериментів під час вирішення різних проблем.

Водночас противники впровадження TQM бояться політичних наслідків зміни ідеології.

Питання для контролю після ознайомлення з матеріалом  
**за темою 10 «Управління результативністю операційної  
діяльності»:**

1. Розкрити сутність понять «продуктивність» та «управління продуктивністю підприємства».
2. Які основні елементи регулювання продуктивності операційної системи?
3. Охарактеризувати основні показники результативності функціонування операційної системи.
4. Визначити взаємозв'язок між показниками результативності операційних систем.
5. Назвати етапи моделювання процесу управління продуктивністю.
6. Охарактеризувати шляхи підвищення продуктивності операційної системи.

*Рекомендовано до вивчення.* Вимірювання продуктивності є основним засобом для порівняння якості менеджменту різних підрозділів підприємства або менеджменту різних підприємств. Продуктивність охоплює та характеризує всі зусилля, витрачені підприємством і є найголовнішим показником компетентності менеджменту.

Постійне підвищення продуктивності є одним з найскладніших завдань менеджменту, по-скільки продуктивність розглядається як баланс між багатьма чинниками, і лише деякі з них піддаються чіткому визначенню та вимірюванню.

Продуктивність підприємства означає баланс між усіма чинниками виробництва (матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними тощо), який забезпечує найбільші обсяги виробництва при найменших витратах. Дане поняття продуктивності підприємства відрізняється від загальновідомого показника продуктивності на одного працюючого або на одну людину-годину.

Управління продуктивністю підприємства ставить за мету оптимізацію співвідношення виробленої продукції та затрачених на це ресурсів і передбачає реалізацію комплексу стратегічних та оперативних заходів, практичних дій, спрямованих на її досягнення. Сучасне управління продуктивністю потребує наявності таких принципових елементів: загальної політики менеджменту продуктивності; методів вимірювання та оцінки продуктивності; методів контролювання та підвищення продуктивності; ефективного впровадження всіх елементів.

Продуктивність у широкому розумінні – це відносна ефективність та економічність організацій. Одним із головних складників ефективності є якість.

Необхідно розрізняти зовнішню та внутрішню продуктивності. Якщо внутрішня продуктивність полягає у тому, що підприємство повинно виготовляти якісні товари, то зовнішня продуктивність передбачає якісне виготовлення товарів, які користуються попитом у споживачів.

Зовнішня продуктивність виконує вирішальну роль, оскільки споживачу продукції байдуже, яка кількість ресурсів була витрачена на її виробництво, для нього важливе лише те, якою мірою продукція задовольняє його потреби.

Зовнішня продуктивність визначається як відношення ціни продукції, за якою вона може бути реалізована, до витрат на її виробництво. Чим більше виручка від реалізованої продукції, тим вище продуктивність. Саме висока зовнішня продуктивність забезпечує підприємству стійке положення на ринку.

Поряд з цим зовнішня продуктивність забезпечується підвищенням внутрішньої продуктивності, тобто підвищенням продуктивності використовуваних в процесі виробництва економічних ресурсів. При оцінці продуктивності треба враховувати також взаємозаміну ресурсів, зміну попиту на продукцію та інші впливові фактори.

На рівні виробничої бригади, дільниці, відділення, цеху, функціональної служби та підприємства в цілому необхідно забезпечувати повну інтеграцію планування, вимірювання, оцінювання, контролю та підвищення продуктивності.

*Регулювання продуктивності виробничої системи* складається з таких елементів:

- забезпечення основи для регулювання, тобто концентрація уваги на продуктивності та опрацювання загального підходу до цієї проблеми;

- розробка стратегічних планів обґрунтування програми продуктивності;
- розробка підходів до стратегій і методів вимірювання та оцінки продуктивності;
- розроблення підходів до методів контролю та регулювання (підвищення) продуктивності;
- забезпечення організації планування та ефективного впровадження усіх елементів.

У загальному вигляді вимірювання продуктивності зводиться лише до виявлення співвідношення між обсягом продукції та ресурсними витратами в системі. Є дві основні групи вимірювачів продуктивності. До першої входять статичні коефіцієнти продуктивності – це вимірювач обсягу продукції, поділеного на вимірювач витрат за певний період часу. Другу групу становлять динамічні індекси продуктивності. За своєю суттю це статичний коефіцієнт продуктивності за певний період, поділений на аналогічний коефіцієнт за якийсь попередній період. Таким чином отримуємо безрозмірний показник, який характеризує зміну продуктивності в часі.

Усередині кожної групи виділяють ще по три типи вимірювачів продуктивності: частковофакторний, багатофакторний і сукупнофакторний. Кожен із цих вимірювачів характеризує відношення обсягу продукції до витрат, але вони відрізняються тим, скільки елементів витрат враховано у знаменнику. Якщо мова йде лише про один елемент (праця, капітал, енергія, інформація, матеріали), то такий вимірювач називають частковофакторним. Якщо у знаменнику враховують декілька елементів витрат, то такий вимірювач називають багатофакторним. А коли йдеться про всі елементи витрат, то маємо вимірювач сукупнофакторний.

Контроль і регулювання продуктивності для її підвищення – це результат оперативного управління виробництвом і втручання у ключові процеси перетворень. Підвищення продуктивності буде відбуватись за наступних умов:

- обсяг продукції зростає, витрати зменшуються;
- обсяг продукції зростає, витрати залишаються незмінними;
- обсяг продукції зростає, витрати теж зростають, але повільніше;
- обсяг продукції залишається незмінним, витрати скорочуються;
- обсяг продукції скорочується, витрати теж скорочуються, але скорішими темпами.

Перелік основних труднощів, які пов'язані з вимірюванням продуктивності, наступний:

- визначення меж системи для вимірювання її продуктивності;
- визначення того, що необхідно записати в чисельнику і що у знаменнику;
- відсутність загальноприйнятих визначень продуктивності;
- технічні проблеми вимірювання, наприклад, зміни асортименту продукції, вплив зростання цін і витрат, тривалість періоду вимірювання;
- практичне вимірювання продуктивності праці фахівців, службовців, керівників і працівників у сфері послуг;
- диференціація системи вимірювання для контролю, планування і регулювання (підвищення) продуктивності;
- інтеграція вимірювання продуктивності з вимірюванням інших показників результативності.

Результати діяльності операційної системи проявляються у зовнішньому середовищі на виході системи й можуть бути бажані



(планові, прогнозні, нормативні) та фактичні. Результат виробництва створює продукція, яку реалізують покупцям зовнішнього і внутрішнього середовища. Споживачі платять за продукцію (товари, послуги), отримують її, використовують, реагують на неї, а виробники можуть і повинні стежити за результатами виробництва.

Результативність виробництва є наслідком того, що виробляються необхідні, потрібні речі, які забезпечують стабільний довготерміновий успіх системи в досягненні своїх цілей. Вимірювання результативності за своєю суттю – різновид управлінського контролю. На практиці результативність функціонування операційної (виробничої) системи оцінюють за допомогою семи показників: дієвості, економічності, якості, прибутковості (рентабельності), продуктивності, якості трудового життя і впровадження нововведень.

На кожному підприємстві існують різноманітні системи, розроблені для обліку, оцінювання, контролю та регулювання показників результативності системи. Наведені показники результативності системи можна розглядати як багатоцільові або багатокритеріальні системи вимірювання. Розглянемо наведені вище показники детальніше.

I. Під дієвістю розуміють ступінь досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення «потрібної» роботи.

Для оцінювання ступеня дієвості виділяють такі показники:

- якість: чи робимо ми «потрібні» речі відповідно до наперед визначених вимог?
- кількість: чи робимо ми всі потрібні речі?
- своєчасність: чи робимо ми потрібні речі вчасно?

Для вимірювання дієвості необхідно передусім порівняти те, що планували зробити, з тим, чого фактично досягли. Дієвість стосується

продукції або досягнення мети. Вона є одним із показників результативності виробничої системи, оскільки фіксує увагу на обсязі випуску продукції. Можна розрахувати індекси дієвості, які показують ступінь досягнення мети в одному періоді порівняно з іншим періодом.

II. Під економічністю (E) розуміють ступінь використання системою необхідних їй ресурсів.

Величину в чисельнику знаходять за кошторисом, нормативом, прогнозом, оцінкою, припущеннями, інтуїцією тощо. Величину в знаменнику визначають на основі бухгалтерського обліку, звітності, оцінок тощо. Якщо знаменник менший від чисельника, коефіцієнт буде більший за одиницю, і ми можемо говорити про економічність. Якщо ж чисельник менший від знаменника, коефіцієнт буде менший за одиницю, і ми можемо констатувати збитковість (неекономічність). Отже, економічність являє собою вимірник, який характеризує результативність виробничої системи відносно ресурсних витрат. Можна визначити індекси, які б характеризували динаміку економічності в окремі періоди, і порівнювати їх між собою.

III. Показник якості відображає ступінь відповідності системи вимогам, специфікаціям та її очікуванням. Вона характеризується якісними ознаками (властивостями), що їх закладають при конструюванні й створенні даного продукту та прагнуть проявити при його експлуатаційних випробуваннях. Основні питання, пов'язані з якістю, такі:

- чи виготовлено і доставлено продукт так, як це було задумано чи вимагалось?
- чи задоволений покупець товаром чи послугою?

- чи буде товар або послуга виконувати те, для чого він призначений?

IV. Прибутковість (Пр) характеризується як співвідношення між валовими доходами та сукупними витратами.

Прибутковість можна визначати по-різному. Традиційні фінансові вимірювачі результативності мають фінансові коефіцієнти: ліквідності, структури цінних паперів, прибутковості, зростання. Ці коефіцієнти використовують для визначення фінансового стану підприємства.

Конкретнішими показниками прибутковості є:

- рівень прибутку стосовно обсягу продажів;
- прибуток, віднесений до сукупності активів;
- прибуток, віднесений до власного капіталу.

V. Показник продуктивності визначається як співвідношення кількості виготовленої системою продукції та кількості витрачених ресурсів на випуск даної продукції.

VI. Якість трудового життя показує, як особи, причетні до системи, реагують на соціально-технічні аспекти даної системи.

VII. Впровадження нововведень можна трактувати як прикладну творчість. Це процес, за допомогою якого ми отримуємо нові, сучасніші конкурентоспроможні товари та послуги. Нововведення є вирішальним фактором продуктивності. Підприємство, яке не впроваджує нові продукти, послуги, технологічні процеси, найімовірніше не зможе витримати конкуренцію протягом тривалого часу своєї діяльності на ринку.

Усі наведені показники результативності функціонування операційної системи взаємопов'язані. Це говорить про те, що результативність системи багатогранна і що високі показники за одним

або навіть шістьма критеріями із семи ще не забезпечують успіху і виживання підприємства. Якщо продукція чи послуга неконкурентоспроможні за функціональними характеристиками, дизайном, естетикою, ціною, попитом тощо, то їх не купуватимуть. Через це основними завданнями менеджера є визначення того, яка значимість і відносна вага кожного показника результативності та як ув'язати систему виміру з підвищенням продуктивності.

Таким чином, сукупність кількісних та якісних факторів (параметрів стану) і показників їх динаміки є комплексною характеристикою якоїсь узагальненої категорії, яка виражає відповідність операційної системи її цілям, інтегральну якість її функціонування, успіх її діяльності. Цю категорію називають результативністю виробничої системи. Всі показники результативності взаємопов'язані та для забезпечення виживання підприємства в ринкових умовах господарювання їх не можна розглядати окремо, а лише в сукупності.

Управління операційною системою за критерієм продуктивності – це процес, який передбачає стратегічне, тактичне й оперативне планування і постійний контроль за реалізацією прийнятих оптимальних рішень відповідно до конкретної ситуації. Для досягнення стабільної високої продуктивності менеджери підприємства повинні постійно розробляти та впроваджувати плани її підвищення. Не маючи конкретних цілей щодо продуктивності, неможливо визначити, чи досягнута продуктивність є високою або низькою. Цілі слугують орієнтирами при вирішенні питання про те, яка праця підвищує загальну продуктивність, а яка заважає її зростанню. Це допомагає працівникам підприємства координувати свої зусилля, що є одним з важливих факторів забезпечення відповідного рівня продуктивності виробництва. Стратегічне планування повинно

передбачати систематичний аналіз ринку, конкурентів і пропускної здатності виробничої системи. Перспективні довгострокові стратегічні плани необхідно постійно підкріплювати короткостроковими (тактичними і оперативними) планами, цілями виробничих підрозділів, правилами та нормами. Формалізоване планування продуктивності має простежуватися у всьому процесі оперативного управління виробництвом.

Плани розвитку продуктивності одночасно є основою для контролю за нею. Об'єктивна оцінка продуктивності (функція процесу контролю) необхідна для того, щоб можна було переконатися в досягненні поставленої мети і створити справедливу основу для винагороди людей за підвищення продуктивності діяльності. Отже, сутність *процесу управління продуктивністю* полягає в тому, щоб спонукати до планування продуктивності й забезпечення заходів щодо управління нею за допомогою системи вимірювання продуктивності.

Система вимірювання продуктивності на підприємстві має вказати керівництву, коли виникає необхідність у плануванні і на якому рівні треба втрутитися. Вона повинна надати інформацію, яка б доповнювала інші системи вимірювання результативності виробничої діяльності. Ця система має вказати, коли й куди необхідно спрямувати зусилля, поскільки сама система не може приймати рішень і недостатня для того, щоб зросла продуктивність.

Процес управління продуктивністю операційної системи складається з таких складових:

- вимірювання та оцінювання продуктивності;
- планування контролю і підвищення продуктивності на основі інформації, яку отримують в процесі вимірювання та оцінювання;
- здійснення заходів контролю та підвищення продуктивності;

- вимірювання та оцінювання впливу цих заходів.

Наведений концептуальний апарат управління продуктивністю має достатньо загальний характер і може використовуватись для системи будь-якого типу виробничого підприємства або підприємства сфери послуг.

*Типова модель процесу управління продуктивністю.* В даній моделі передбачено такі етапи:

- ✓ Вибір операційної системи та чітке визначення її меж.
- ✓ Визначення зовнішнього середовища – постачальників і споживачів даної операційної системи. Необхідно також врахувати випадки, коли в деяких системах постачальники та споживачі перебувають усередині самого підприємства.
- ✓ З'ясування основної мети операційної системи, яка впливає з процесу стратегічного планування, якщо воно здійснюється.
- ✓ Визначення по кожній групі ресурсів (капіталу, праці, матеріалів, енергії, інформації), їх основних підгруп, які буде використовувати операційна система.
- ✓ Виявлення основних видів перетворень ресурсів на продукцію або послуги.
- ✓ Визначення основних видів продукції (товарів або послуг) операційної системи.
- ✓ Формулювання бажаних результатів, які мають бути отримані від реалізації продукції.
- ✓ Визначення показників результативності системи, їх пріоритетів. Встановлюється, що означає результативність стосовно обраної системи. Визначаються пріоритети для семи головних критеріїв. Розробляються конкретні вимірювачі для шести показників (у цій процедурі восьмого етапу продуктивність не враховують).

✓ Встановлення видів і пріоритетів коефіцієнтів чи індексів продуктивності, які, будучи розробленими, обчисленими, проконтрольованими та оціненими, забезпечать менеджера додатковою корисною інформацією про те, наскільки раціонально функціонує чи функціонувала операційна система.

✓ Надання характеристики процесам оцінювання, регулювання, зворотного зв'язку і планування поліпшення функціонування операційної системи для підвищення її продуктивності та результативності.

За допомогою моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи можна реалізувати оптимальні рішення щодо забезпечення високої результативності підприємницької діяльності відповідно до конкретних ситуацій.

При розгляді питання підвищення продуктивності підприємства доцільно дослідити цикл продуктивності, який являє собою логічну послідовність дій, які забезпечують підприємству можливість успіху через зростання продуктивності.

Підприємство здатне досягти зростання продуктивності, реалізуючи різні стратегічні підходи. Так, можна збільшити обсяг виробництва без зростання кількості ресурсів. Іншим шляхом зростання продуктивності є скорочення кількості ресурсів при стабільності обсягів послуг. Крім того, продуктивність збільшується за умови випереджальних темпів зростання обсягів виробництва порівняно з темпами зростання кількості використаних ресурсів, або навпаки, при скороченні обсягів виробництва більш повільними темпами, ніж скорочення кількості ресурсів. Кожний із шляхів зростання продуктивності залежить від чинників зовнішнього середовища (клієнти, конкуренти, постачальники тощо) та стану мікросередовища підприємства (мета, технологія, персонал тощо).

Потенційний клієнт, який має свободу вибору, віддасть перевагу, безумовно, товарам чи послугам більш продуктивного підприємства.

Питання для контролю після ознайомлення з матеріалом  
за темою **11 «Теоретичні основи стратегічного менеджменту»:**

1. Розкрийте зміст поняття «стратегічний менеджмент»
2. В чому сутність стратегічного менеджменту?
3. Назвіть основні етапи становлення і розвитку стратегічного менеджменту
4. Опишіть основні етапи становлення і розвитку стратегічного менеджменту
5. Назвіть відмінності стратегічного планування від стратегічного управління?
6. З яких елементів складається процес стратегічного менеджменту?
7. Назвіть бар'єр використання стратегічного управління на підприємствах малого бізнесу в Україні.
8. Які чинники необхідно враховувати в першу чергу при постановці стратегічних цілей вітчизняним підприємствам?
9. Чи є стратегія розвитку підприємства його комерційною таємницею?
10. Для яких підприємств корпоративна і конкурента стратегія збігаються?

*Рекомендовано до вивчення.* Слово «стратегія» походить від грецького «стратегос», що означає «мистецтво генерала». В це поняття входить визначення загального плану компанії чи битви, визначення напрямку головного удару, розподіл основних сил по фронту, розробка можливих



варіантів ходу битви. Лейтенант клопочеться про інше: як найкраще виконати наказ і забезпечити вирішення поставлених вищим керівництвом завдань та яка взаємодія його своїх підлеглих для цього необхідна. Тому можна стверджувати, що поняття «стратегія» бере початок з теорії військової справи.

В останні роки стратегія підприємства стала невід'ємною частиною управління бізнесом практично в всіх країнах з ринковою економікою. Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між виробниками, збільшення впливу високотехнічних компаній обумовили широке застосування стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку.

У 60-тих роках у США і більшості країн західної Європи розпочався «бум стратегічного планування», що ґрунтувався на домінуванні концепції підприємства як відкритої системи на мікрорівні, а також на розвитку прогнозування. Підприємства стали більш залежними від попиту споживачів. Вирішення цих проблем обумовило перехід від довгострокового до стратегічного планування. Спочатку воно обмежувалося визначенням цілей і стратегій досягнення комплексу соціально-економічних показників на довгостроковий період, а потім усі зрозуміли, що навколишнє середовище стрімко змінюється і весь час необхідно вносити корективи у плани. Необхідно корегувати не тільки довгострокові цілі, але й поточні. Це обумовило появу стратегічного менеджменту.

З'ясуємо, перш за все, що ж таке стратегія. Відносно змісту й різновидів стратегій організації у літературі зі стратегічного менеджменту існують різні погляди. В американській науковій літературі прийнято розділяти старий та новий підходи до визначення стратегії.

Старий підхід базується на концепції стратегічного планування, яке поклало початок розвитку стратегічного менеджменту. Для цього підходу характерним є визначення стратегії як «плану», а процес формування стратегії – як довгострокове планування. Так Альфред Чандлер, відомий фахівець зі стратегічного планування, розглядав стратегію як «визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів підприємства, вибір основних дій та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення таких цілей». Основним процесом у виборі й розробці стратегії він визначав раціональне планування. Такої ж точки зору дотримуються інші американські спеціалісти, визначаючи стратегію як «план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле» (Д. Куїнн), «єдиний організаційний план, який дозволяє мати надію на досягнення визначених менеджментом довгострокових цілей» (У. Глюк). Отже відповідно до такої концепції стратегія пов'язана зі стратегічним плануванням, змістом якого є визначення цілей та розробка стратегічного плану їх досягнення.

Подібне трактування стратегії зберігається у сучасній вітчизняній літературі з планування та маркетингу, де процес розробки стратегічних планів включає в себе функцію цілевстановлення. Таке визначення не підтримується новим підходом.

Новий підхід до стратегічного управління пов'язаний з цікавими дослідженнями стратегічного управління канадського вченого Генрі Мінцберга та іменами класиків американського менеджменту І. Ансоффом, М. Портером, П. Друкером.

Г. Мінцберг, досліджуючи стратегічну поведінку великих корпорацій на конкурентних ринках, прийшов до висновку, що «стратегія є не тільки план, а комплекс рішень і дій». Він стверджує, що стратегія є не стільки

результатом планування, скільки результатом усвідомлення стратегічних рішень в процесі поточної діяльності. Стратегія, за Г. Мінцбергом, скоріше «з'являється» через своєрідну організаційну дифузію, а не реалізується групою стратегів, які можуть передбачати майбутнє. «Стратегія – це не послідовність виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це стартова точка».

Ігор Ансофф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, сформулював парадигму стратегічного успіху. У своїх наукових працях, провівши ідентифікацію типів поведінки структур бізнесу, І. Ансофф прийшов до висновку, що «стратегія – складна і потенційно міцна зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти змінним умовам». За своєю суттю стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація може керуватися у своїй діяльності. У своїй книзі «Нова корпоративна стратегія» І. Ансофф відмежовує стратегічне планування від стратегічного менеджменту. Він вважає, що стратегічне планування фокусується на прийнятті стратегічних рішень, а стратегічний менеджмент спрямований на досягнення стратегічних результатів. Дуже важливим висновком І. Ансоффа є те, що стратегії розробляються не тільки для організації в цілому.

Майкл Портер, який вважається одним з авторитетних науковців зі стратегічного менеджменту, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонує розглядати стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища.

Узагальнюючи різні погляди, З.Є. Шершньова і С.В. Оборська показують, що у сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії – філософська і організаційно-управлінська. Філософська концепція

акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і у якому бізнесі вона повинна бути? При цьому стратегія бізнесу розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації з її зовнішнім середовищем.

Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація у своїй стратегічній діяльності. З цієї точки зору вони дають таке визначення стратегії:

- 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;
- шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. При цьому стратегія містить відповідь на запитання, як організація діє на вибраних нею ринках. Така стратегія в літературі називається «конкурентною стратегією». Відповідно до цієї концепції стратегія розглядається як довгострокові ідеї діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визнає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище. Узагальнюючи такий підхід, Пітер Ф. Друкер стверджує, що кожна організація має свою

теорію бізнесу – допущення, на підставі яких організація створюється і управляється.

Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних економістів. Аналізуючи наведені визначення, потрібно звернути увагу на декілька важливих моментів:

- ✓ по-перше, більшість авторів визначає стратегію як план управління фірмою в цілому;
- ✓ по-друге, призначення цього плану – це досягнення довгострокових цілей фірми.

Отже стратегія розробляється і реалізується для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для підприємства напрямків діяльності.

Ще однією важливою характеристикою стратегії є визначення її як мистецтва управління. Саме цим словосполученням підкреслюється винятково творчий, неформалізований характер стратегії. Розробити типову стратегію неможливо: кожна стратегія є унікальною.

*Стратегія* – це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями.

Слід зауважити, що стратегія:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації у довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;

- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточнюється у процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотній зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру;
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства;
- є основою для формування і проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності усіх рівнів і ланок стратегічного управління;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль, аналіз, виступаючи як стандарт, що визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

Кожний процес, явище чи інструмент управлінського впливу можуть давати в результаті лише те, що є в їхньому потенціалі.

Стратегія – це багатогранний та дуже ефективний для підприємства елемент, який, між іншим, не є панацеєю від всіх негараздів підприємства. Тому дуже важливо чітко визначити, чого саме не треба очікувати від стратегії, беручи до уваги її імовірнісний характер.

Чого стратегія не дає:

- негайного результату;

- 100%-го передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;
- продажу товарів у запланованих обсягах;
- забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
- 100%-го виконання усіх стратегічних настанов;
- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;
- обов'язкового забезпечення виживання підприємства у довгостроковій перспективі.

Отже стратегія підприємства, як правило, складається з продуманих цілеспрямованих дій та реакції на передбачуваний розвиток подій і конкурентну боротьбу. Зовнішнє середовище підприємства, швидко змінюється. Це пов'язано з відкриттям нових технологій, розробкою і успішним виведенням конкурентами на ринок нового товару, новою державною регламентацією та іншими чинниками. Для підприємства завжди має місце відповідний ступінь невпевненості у майбутньому, і менеджери не можуть передбачити усі стратегічні дії заздалегідь і прямувати в цьому передбаченому напрямі, не вносячи зміни.

Розглянуті підходи до суті стратегії та її визначення показують, що в стратегічному менеджменті і його ключовій складовій – стратегії – має місце певна неоднозначність та невизначеність. Це є наслідком того, що:

а) перехід від стратегічного планування до стратегічного менеджменту проходить не системно і цей процес ще не закінчився;

б) стратегія організації розглядається лише з позицій конкурентної боротьби, а не природних змін, які повинні відбуватися в діяльності організації у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища;

в) фактичний процес розробки неузгоджений з процесом реалізації стратегії. Стратегія розробляється з орієнтацією діяльності організації на майбутнє, а її реалізація відбувається у поточному періоді;

г) кожна конкретна організація повинна формувати власну стратегію, яка за змістом та характером реалізації може мати суттєві особливості та відмінності.

Але сказане не означає, що в цьому питанні немає загальних підходів та рекомендацій щодо вибору та формування стратегій організації. Із аналізу існуючих визначень терміну «стратегія» можна зробити висновок. Стратегія – це довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації. Після того, як ми розглянули основні поняття «стратегія», «стратегія організації», – перейдемо до поняття «стратегічний менеджмент». Для цього спочатку необхідно відповісти на три наступних питання:

- 1) у якому стані підприємство знаходиться сьогодні?
- 2) у якому стані воно хоче знаходитися через три, п'ять, десять років?
- 3) у який спосіб можна досягти бажаного стану?

Для відповіді на перше питання менеджери повинні добре розуміти поточну ситуацію, щоб прийняти рішення куди треба йти далі. 14  
Стратегічний менеджмент Друге питання вимагає встановлення конкретних цілей, яких треба досягти. Третє питання зв'язане з вибором і реалізацією стратегії розвитку підприємства. В учбовій літературі мається багато визначень поняття «стратегічний менеджмент». Розглянемо найбільш відомі.



*Стратегічний менеджмент* – це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокове спрямування організацій, визначають специфічні виконавські цілі, розробляють стратегії для досягнення цих цілей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин, і зобов'язуються виконати обрані плани дій (А.Томпсон, А.Дж.Стрікленд).

*Стратегічне управління* – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і здійснює своєчасні зміни в організації, які відповідають викликові з боку оточення і дозволяють створювати конкурентні переваги, що у сукупності дає можливість організації вижити в довготривалій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети (О.С. Віханський). Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднується цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії («стратегічного набору») (З.Є. Шершньова).

*Стратегічне управління* – це багатоплановий поведінковий процес, спрямований на вироблення і реалізацію стратегії підприємства з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі (М.В. Володькіна).

*Стратегічний менеджмент* – процес прийняття і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є вибір, заснований на співставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями і загрозами зовнішнього оточення (С.М. Козьменко, К. Боумен).

*Стратегічний менеджмент* – це управління змінами (Г. Мінцберг).  
Стратегічне управління – це управління конкурентними перевагами (В.Д. Маркова, С.А. Кузнєцова).

На наш погляд, найбільш обґрунтоване визначення цього поняття дав професор О.М. Тіщенко: *Стратегічний менеджмент* – таке управління організацією, що спирається на людський потенціал, як її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, адекватності впливу навколишнього середовища, що дозволяють домагатися конкурентних переваг для виживання організації і досягнення своїх цілей у довгостроковій перспективі.

*Відмінними рисами стратегічного менеджменту є наступні:*

- концентрація переважно на проблемах зовнішнього оточення, пошук можливостей у конкурентній боротьбі, адаптація до змін оточення;
- орієнтація на довгострокову перспективу;
- працівників розглядають як основу організації, джерело благополуччя;
- ефективність сил виражається в тому, наскільки вчасно й точно організація в змозі реагувати на нові запити з боку ринку і змінюється залежно від зміни оточення.

Управління підприємством як науковий напрям в економіці було сформовано на початку ХХ ст. Школа наукового менеджменту (Ф. Тейлор, Г. Гант, Х. Емерсон), а потім і класична школа управління (А. Файоль, М. Вебер, У. Бернхард) виділяти планування як одну з основних функцій управління підприємством. При цьому планування було короткостроковим, мало форму бюджетування й контролю і базувалося на стабільності

зовнішнього середовища і ресурсного потенціалу підприємства. Тому планування діяльності підприємства розглядалося як складова частина річного бюджету, де дуже скрупульозно враховувались усі витрати і доходи підприємства. Але перші хвилі науково-технічної революції, поява транснаціональних корпорацій, насичення ринку товарами призвели до того, що з'явилась потреба в довгостроковому плануванні і управлінні, які націлені на майбутнє.

Таким чином, довгострокове планування на рівні підприємства в умовах ринкової економіки сформувалося в теоретичному і практичному плані у 50-х роках ХХ століття. На першому етапі воно виступало як довгострокове планування і базувалося на принципі перенесення тенденцій розвитку підприємства на майбутнє. Але на початку 60-х років ділове середовище не стало стабільним і трендові прогнози не давали позитивний (реалістичних) результатів. Тому планування стало цільовим, коли план розроблявся з урахуванням багатьох альтернативних варіантів згідно з прогнозом змін середовища, і отримало назву стратегічного планування.

«Батьками» стратегічного планування були такі вчені як, Альфред Д. Чандлер, Кенет Ендрюс, Ігор Ансофф та інші. В середині 70-х років після закінчення світової кризи динамізм і невизначеність середовища ще збільшилися. Методологія стратегічного планування почала давати перебої.

Вперше концепція стратегічного управління була представлена І. Ансоффом в травні 1973 р. на конференції, яку організували представники Вищої школи управління при Університеті Вандербілта. В 1979 р. вийшла знаменна робота І. Ансоффа «Стратегічне управління». У ній багато уваги приділялося не тільки процесам розробки, а і реалізації стратегії. І. Ансофф чітко розділив стратегічне менеджмент від довгострокового планування та оперативного. Це – не тільки деталізація плану і вибір напрямку планування,

а перш за все вектор планування. Стратегічний менеджмент пропонує базувати вектор планування не з минулого в майбутнє, а із майбутнього в теперішнє.

В рамках стратегічного менеджменту розпочалася розробка нових методів і технологій управління: побудова сценаріїв, використання моделей для аналізу, розробка планів на ситуаційній основі, використання експертних оцінок, побудова матриць різних варіантів господарських рішень тощо.

Ансофф стверджує, що еволюція стратегічного менеджменту проходила за такими етапами:

I-й етап: Управління на основі контролю за виконанням (постфактум).

II-й етап: Управління на основі екстраполяції, коли темп змін прискорюється, але майбутнє ще можна розрахувати шляхом екстраполяції минулого.

III-й етап: Управління на основі передбачення змін, коли почалися непередбачені явища та темп змін прискорився, але не настільки, щоб було неможливим передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них.

У господарській практиці України механізм стратегічного менеджменту знаходиться на стадії становлення. При цьому вітчизняні й міжнародні аналітики вважають, що український ринок вступив у ту стадію, коли відсутність розробленої стратегії заважає підприємствам на кожному кроці. Яка ж роль стратегічного менеджменту для підприємства в умовах ринкової економіки?

У командній економіці при розробці своїх планів підприємство одержувало зверху інформацію про номенклатуру виробленої продукції, постачальників і споживачів, цінах на свою продукцію, багато інших показників і нормативів, що автоматично закладалися в основу розробки планів. Сама планова робота зводилася до пошуку ефективних шляхів

виконання завдань в умовах досить прогнозованого зовнішнього середовища. Таке завдання залишається і в перехідній економіці, але в умовах ринку це є тільки частиною планової роботи. Тепер підприємство повинне саме визначати і прогнозувати параметри зовнішнього середовища, асортимент продукції і послуг, ціни постачальників, ринки збуту, а найголовніше – свої довгострокові цілі й стратегію їх досягнення.

Цю частину планової роботи й охоплює розробка стратегічного плану. Раптові стратегічні рішення, що принесли деяким компаніям успіх відразу після 1991 р., тепер не працюють. Багато новітніх компаній зникли або, досягши певного рівня росту, припинили розвиток. Тому як керівники нових компаній, так і директори багатьох колишніх державних підприємств підходять до розуміння необхідності розробки стратегії розвитку. Цьому сприяє ідентифікація підприємства як цілісної відособленої системи, формування нових цільових настанов і інтересів підприємства та його працівників.

Швидкі зміни зовнішнього середовища вітчизняних підприємств також стимулюють появу нових методів, систем і підходів до управління. Якщо зовнішнє середовище практично стабільне, то немає необхідності займатися стратегічним менеджментом. Однак у даний час більшість українських підприємств працюють у важко передбачуваному оточенні, що швидко змінюється, і, отже, має потребу в методах стратегічного менеджменту. Необхідність відбудови системи стратегічного менеджменту у вітчизняній практиці обумовлюється також інтеграційними процесами, що відбуваються. В українському бізнесі виникають промислові групи, що поєднують технологічно пов'язані підприємства. Йде процес утворення фінансово-промислових груп (ФПГ), комерційні компанії майже одночасно зі створенням основного бізнесу почали організовувати фінансовокомерційні

групи (ФКГ). Комерційні фірми поряд з групами, за багатьма з яких стоять комерційні банки, почали скуповувати промислові підприємства, беручи участь у приватизації, інвестиційних конкурсах, активно придбаючи акції привабливих підприємств.

Як бачимо, центральне завдання тепер буде полягати в тому, щоб від нинішнього стану інтеграції перейти до стійкого й ефективного розвитку інтеграційних процесів, що неможливо без вирішення проблем стратегічного менеджменту. Наступною важливою передумовою розвитку стратегічного менеджменту є процес глобалізації бізнесу, що торкнувся і нашої країни. Глобальні фірми розглядають світ як єдине ціле, у якому стираються національні розбіжності й переваги, відбувається стандартизація споживання. Продукція глобальних фірм (таких як Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L'Orealuv і безліч інших) продається у всіх країнах світу і є важливим чинником конкуренції на національних ринках. Протистояти натискові товарів глобальних фірм можна тільки діючи аналогічними методами, тобто, розробляючи стратегію роботи у конкурентному середовищі.

Сутність стратегічного менеджменту визначається розв'язанням наступних чотирьох завдань:

- аналіз середовища, створення бази для визначення стратегічного бачення та місії організації;
- постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- вибір стратегії;
- оцінка результатів внесення змін у стратегічний план й методи реалізації.

Ці завдання логічно виникають одне з одного і характеризують послідовність впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах. Розглянемо їх детальніше.

Для ефективної розробки стратегії організація перш за все повинна мати ясну концепцію свого бізнесу – бачення. Менеджеру необхідно ясно бачити характер діяльності свого підприємства на сьогоднішній день і у майбутньому, а також продумати довгострокову концепцію його розвитку на 5-10 років.

На стратегічному баченні базується місія організації. В загальному розумінні місією підприємства є те, що підприємство збирається робити і чим вона бажає стати.

Щоб мати гарні результати, необхідно визначити оптимальні цілі. Визначення цілей переводить стратегічне бачення і загальну місію в конкретні завдання для виконання. Місія і ціль є орієнтирами для усіх наступних етапів розробки стратегії і водночас визначають кордони при аналізі альтернатив розвитку.

Третє завдання стратегічного менеджменту полягає в розробці стратегії для досягнення цілей, які встановлені для кожної області діяльності організації. Вибір повинен відповідати умовам внутрішнього і зовнішнього середовища, тобто тим межам, які визначаються в результаті аналізу організаційного середовища, а також цілями діяльності підприємства.

Ефективність вибору стратегії суттєво залежить від правильної оцінки кожної стратегічної альтернативної. Розроблена стратегія повинна бути втілена в конкретні дії, а потім – і в результати. Основними компонентами, які дозволяють зв'язати стратегію і дії з її реалізацією, є тактика, політика, процедура і правила. Тактика. Це рішення про те, як повинні бути розподілені ресурси для досягнення стратегічних цілей, це засіб досягнення

«перемоги». Коли основне питання стратегії – «Чого хоче досягти організація?», то тактика – «Як цього досягти?». Політика. Їх треба розглядати в якості «Кодексу законів» організації, який визначає направлення прийняття рішень. Процедури.

Це запрограмовані рішення, вони окреслюють послідовність дій, які необхідно виконувати в конкретній ситуації. Керівництво використовує стандартні вказівки, що застерігає від помилок та зекономить час. Правила відрізняються від процедури тим, що вони розраховані на конкретну й обмежену дію. Вибрана стратегія і план її реалізації не в змозі передбачити усіх проблем, які можуть з'явитися на цьому шляху.

Оцінка результатів діяльності, аналіз змін, корекція стратегії є необхідними елементами процесу стратегічного управління.

У процесі оцінки результатів діяльності як одним із завдань можна виділити три етапи:

- I. Визначення системи показників результативності;
- II. Вимірювання досягнутого і порівняння з бажаним;
- III. Прийняття необхідних дій для корекції показників.

Таким чином, завдання процесу стратегічного менеджменту – це знаходити шляхи для покращання діючої стратегії і стежити за тим, як вона виконується. Обов'язки кожного менеджера – своєчасно визначати, коли необхідно вносити зміни в стратегію та способи її реалізації.

Питання для контролю після ознайомлення з матеріалом  
за темою **12 «Стратегічний аналіз як основа формування та  
реалізації стратегії підприємств»:**

1. Охарактеризуйте середовище господарювання.
2. Опишіть методи аналізу середовища.



3. Прогнозування розвитку середовища діяльності підприємства.
4. Визначте місію та цілі розвитку підприємства.
5. Проаналізуйте привабливість стратегічних зон господарювання.
6. Розкрийте зміст конкурентного аналізу.

*Рекомендовано до вивчення.* Більшість авторів стверджують, що є три рівні середовища: внутрішнє, середовище завдань (або проміжне) та зовнішнє.

*Внутрішнє середовище* – це сукупність факторів, які формують довгостроковий прибуток (механізми, обладнання, будівлі, споруди, ноу-хау, транспорт тощо) і знаходяться безпосередньо під контролем власників, керівників та персоналу.

*Зовнішнє середовище* включає фактори, на які підприємство не в змозі впливати зовсім або незначно.

*Проміжне середовище* – це фактори, на які підприємство може впливати за допомогою ефективних комунікацій. Розглянемо більш детально кожне з наведених середовищ.

*Внутрішнє середовище.* Аналіз внутрішнього середовища підприємства має здійснюватися з урахуванням тенденцій, що склалися у зовнішньому середовищі прямого й непрямого впливу. Використовуючи системний підхід до внутрішнього середовища організації, доцільно тлумачити його як виробничий потенціал.

*Виробничий потенціал* – це наявні засоби, запаси й джерела, що можуть бути використані для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання, а також можливості окремої особи, суспільства й держави у певній галузі.

Виробничий потенціал підприємства являє собою систему взаємозв'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства. Він має всі ті властивості, що характерні для будь-якої системи.

Сформовано три основні підходи до визначення виробничого потенціалу:

- ресурсний (або обліково-звітний),
- структурний (функціональний),
- цільовий (проблемно-орієнтований).

Важливим етапом стратегічного аналізу є цільові оцінки виробничого потенціалу підприємства. У цьому випадку йдеться про аналіз та оцінювання ступеня відповідності потенціалу підприємства цілям, що поставлені керівництвом на перспективу.

Виробничий потенціал – це система взаємозв'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства.

Оцінювання виробничого потенціалу потребує залучення досить широкого спектру методів економічного, фінансового, технікотехнологічного, організаційного аналізу, аналізу трудових показників тощо. Під час оцінювання внутрішнього середовища підприємства об'єктами аналізу є як окремі складові виробничого потенціалу, так і підприємство як система в цілому.

*Зовнішнє середовище господарювання.* Зовнішнє середовище також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів. Воно безпосередньо впливає як на

кожну окрему організацію, так і на усі ті, що функціонують у певній країні, регіоні (залежно від обраних критеріїв відокремлення). Доволі відомим є підхід до аналізу зовнішнього середовища, який дістав назву PEST-аналізу. Аббревіатуру утворено з англійських слів *polіcy, economу, society, technology*, що позначають основні групи факторів – політичних, економічних, соціальних і технологічних, які впливають на організацію.

Загальний стан зовнішнього середовища можна визначити за допомогою таких груп показників: стан економіки та ринків (економічні фактори); діяльність уряду (політико-інституційні фактори); структурні зміни; науково-технічні тенденції; природно-економічні фактори, тенденції ресурсного забезпечення, демографічні тенденції, соціально-культурна складова, несподіванки стратегічного характеру та міжнародне середовище. Розглянемо їх більш детально.

*1. Стан економіки та ринків* визначають економічні фактори:

- характер економіки і економічних процесів (зокрема, інфляція або дефляція);
- система оподаткування і якість «економічного законодавства» (зокрема, можливість вивезення прибутків);
- масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- розміри й темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі);
- розміри та темпи зростання окремих сегментів ринку відповідно до інтересів фірми;
- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставки банківського проценту;

- політика й переважна система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- законодавство щодо володіння (користування) землею, вартість землі тощо.

## 2. Діяльність уряду – політико-інституційні фактори:

- стабільність уряду;
- державна політика приватизації / націоналізації;
- державний контроль і регулювання діяльності підприємств (взагалі);
- рівень протекціонізму (взагалі);
- зростання / зменшення ролі уряду як замовника;
- міждержавні угоди з іншими країнами;
- рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети);
- вимоги забезпечення рівня зайнятості, регулювання ринку праці;
- державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;
- рівень корупції державних структур;
- рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками).

## 3. Структурні тенденції:

- структура галузей національної економіки;
- процес формування нових галузей та рівень їх конкурентоспроможності;
- темпи згортання діяльності «застарілих» галузей;

- вплив міжнародного розподілу праці на діяльність окремих галузей і підприємств (зокрема, вплив антидемпінгового та антимонопольного законодавства);
- зміни оптимальних розмірів підприємств (зокрема, під впливом НТП).

#### *4. Науково-технічні тенденції:*

- «технологічні прориви» (де саме – галузь, напрямок досліджень тощо);
- скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (за окремими галузями);
- питома вага наукомістких виробництв і продукції;
- вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентоспроможність;
- вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;
- вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції.

#### *5. Природно-екологічна складова:*

- природно-кліматичні умови;
- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
- розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;
- законодавство з екологічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені);
- стан екологічного середовища і його вплив на виробництво.

#### *6. Тенденції ресурсного забезпечення:*

- структура і наявність «національних» ресурсів;
- структура імпорту / експорту сировини та матеріалів;
- рівень дефіцитності ресурсів, що їх споживають підприємства;

- доступність ресурсів (ціни та витрати на перевезення).

#### 7. Демографічні тенденції:

- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їх доходах);
- наявна та потенційна кількість робочої сили;
- кваліфікаційні характеристики (якість) робочої сили.

#### 8. Соціально-культурна складова:

- сприйняття (недовіра) приватного бізнесу;
- переважний характер відносин «підприємство – громадські організації»;
- «економічний націоналізм», ставлення до іноземців;
- профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки.

#### 9. Несподіванки стратегічного характеру і можливі «горизонти» стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки).

Перелік цих «несподіванок» є специфічною особливістю, об'єктивно притаманною середовищу певної країни. Водночас він залежить від ступеню обізнаності та кваліфікації особи, яка виконує стратегічний аналіз. «Горизонти» стратегічного планування визначаються також на основі урахування об'єктивних та суб'єктивних факторів.

#### 10. Міжнародне середовище (за окремими країнами):

- структура господарства країни;
- характер розподілу доходів;
- середній рівень заробітної платні;
- вартість транспортних послуг;
- інфляція та ставки банківського процента;
- обмінний курс валюти відносно країни-партнера;

- рівень ВНП;
- рівень податків.

Існують також інші фактори, які не мають суто економічної природи, між тим їх обов'язково варто враховувати:

- кількість і щільність населення;
- географічне розташування та розвиненість комунікацій;
- професійний рівень та рівень грамотності населення;
- якість і кількість природних ресурсів;
- переважний рівень технології (за галузями);
- особливості конкурентної боротьби;
- національні особливості ведення бізнесу.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї з них (наприклад, політичної чи економічної) призводять до значних змін інших (наприклад, у соціально-демографічній чи правовій). Це відбиває складність зовнішнього середовища.

Будуючи систему факторів для аналізу зовнішнього середовища, потрібно враховувати наступне: взаємозв'язок факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища; складність системи факторів, що впливають на організацію, яка зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу; динамічність і рухомість, тобто відносна швидкість і різні темпи змін факторів середовища; невизначеність інформації про середовище і невпевненість у її точності.

*Проміжне середовище.* Аналіз проміжного середовища (безпосереднього оточення організації або середовища завдань) – це аналіз галузі. У свою чергу, аналіз галузі – це, передусім, аналіз пропозиції. Він ґрунтується на аналізі кількісних і якісних факторів виробництва. Слід

акцентувати увагу на роль конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції: ці явища найістотніше впливають на-обсяги пропозиції, якість товарів, ціни й витрати на виробництво тощо.

Найбільш поширеною й відомою є модель «галузевої конкуренції» М. Портера, у якій проміжне середовище ототожнюється з галуззю (галуззями), в якій функціонує певне підприємство. До складу моделі входять групи чинників, що характеризують споживачів, постачальників, наявних та потенційних конкурентів, товари-замінники, бар'єри на «вході у галузь» та «виході з галузі». Крім того, доцільно враховувати вплив організацій-регуляторів та організацій-партнерів. Результати аналізу складових моделі галузевої конкуренції М. Портера дають змогу формувати попередні варіанти рішень щодо реакцій підприємства на вплив з боку «Середовища завдань».

Потреба найефективнішого використання зв'язків з оточенням спонукала до ряду досліджень стосовно сутності, структури й механізмів функціонування зовнішнього середовища, яке безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства.

#### *Загальна характеристика галузі.*

Аналіз галузі – це передусім аналіз пропозиції. Він ґрунтується на аналізі кількісних і якісних факторів виробництва. Слід акцентувати увагу на ролі конкуренції та конкурентів у формуванні пропозиції: ці явища найістотніше впливають на обсяги пропозиції, якість товарів, ціни й витрати на виробництво тощо.

Характеризуючи тенденції формування пропозицій, використовують ретроспективну та прогнозну інформацію про зовнішні (незалежні, екзогенні) та внутрішні (залежні, ендогенні) фактори, які є результатом обраної політики підприємства у тому чи іншому напрямку діяльності.



Частина факторів має як екзогенний, так і ендегенний характер. Наприклад, організація, що планує здійснити конгломератну диверсифікацію, має подолати бар'єри (перешкоди) входу та виходу з галузі, тобто екзогенні фактори, а також урахувати вплив прийнятих рішень на мобільність і ефективність, тобто ендегенні фактори. Подолання перешкод можливе тільки з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.

Іншим прикладом може бути вплив обраних стратегій на ситуацію на ринку. Це стосується насамперед тих випадків, коли більшість підприємств галузі обирають одну й ту саму стратегію, наприклад диверсифікації чи застосування нової технології. У цьому разі для конкретного підприємства такі явища також матимуть одночасно характер як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Кожне з підприємств, обираючи свою стратегію, не може не враховувати усіх елементів галузі та ринку. Сумарний внесок підприємств формує загальний обсяг пропозиції і дає інформацію про «точку беззбитковості». Зрештою пропозиція впливає на зміни попиту, бо сприяє забезпеченню відносної гнучкості цін, «замикає» обіг грошей.

Щоб дістати чіткіше уявлення про галузь, як її розуміє економічна наука, потрібно проаналізувати її місце та роль в економіці взагалі, скласти прогнози щодо перспектив її подальшого існування та розвитку.

Галузь – це сукупність підприємств, які випускають однорідну продукцію, використовують однотипну сировину та матеріали, характеризуються спільністю виробничо-господарської діяльності (технологічних процесів, складу обладнання), близьким складом і кваліфікацією кадрів.

Різні автори пропонують різні підходи до аналізу привабливості галузі, що їх відбивають переліки показників, наведені нижче в табл. 12.1 та 12.2.

Зрозуміло, що на оцінку галузі суттєво впливають експертні оцінки питомої ваги та рейтингів окремих чинників, наведених у переліку. Ось чому не зайвим буде обґрунтування вибірки досліджуваних явищ.

Оцінки привабливості галузі застосовуються у різних моделях матричного типу, що використовуються у стратегічному управлінні (наприклад, модель «General Electric - McKensey»).

*Таблиця 12.1*

Привабливість галузі (згідно з переліком Дж. Томпсона)

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1. Розміри ринку	0,15	5	0,75
2. Прогнозований темп зростання ринку	0,20	1	0,20
3. Історична та передбачувана прибутковість	0,10	1	0,10
4. Рівень конкуренції	0,20	5	1,00
5. Можливі загрози та шанси	0,15	1	0,15
6. Вплив сезонних і циклічних факторів	0,05	2	0,10
7. Вимоги до рівня технології та капіталовкладень	0,10	3	0,30
8. Вплив середовища	0,05	4	0,20
9. Вплив регулювання соціальної та економічної політики	–	–	–
УСЬОГО	1,00	–	2,90

Для характеристики галузі (взагалі) можуть бути використані такі показники:

- ✓ значення продукції для суспільства;
- ✓ характер конкуренції та кількість підприємства у галузі (наявних і потенційно можливих);
- ✓ прибутковість галузі;
- ✓ характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційно можливих);
- ✓ темпи зростання / спаду самої галузі (бар'єри входу / виходу, головні позитивні / негативні фактори – технічні, економічні, соціальні, фаза «життєвого циклу»);
- ✓ потужність галузі (нестача / надлишок потужності);
- ✓ технічний рівень виробництва (середній чи необхідний);
- ✓ технології, що застосовуються, їхня конкурентоспроможність (патенти, «ноу-хау» тощо) порівняно зі світовими надбаннями;
- ✓ потрібний рівень якості для забезпечення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та світовому ринках;
- ✓ стандартність продукції (відсутність диференціації) у галузі (позитивні й негативні наслідки) та ін.

Методи аналізу середовища. Недостатньо тільки проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, поставити діагноз конкурентоспроможності підприємства – необхідно ще обґрунтувати вагомість та рівень впливу цих факторів на розвиток організації в цілому і окремих факторів.

Відомо, що не буває явищ чи пригод, які мають тільки позитивні чи негативні наслідки. Тому необхідно аналізувати зовнішнє і внутрішнє

середовище в їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Для цього складають стратегічний баланс.

Таблиця 12.2

Привабливість галузі згідно з переліком Харрісона

Критерії	Питома вага	Рейтинг*	Оцінка (гр. 2 x гр. 3)
1. Вплив постачальників	0,10	4	0,40
2. Вплив споживачів	0,10	4	0,40
3. Вплив товарів-замінників	0,03	2	0,06
4. Міцність бар'єрів входу	0,10	3	0,30
5. Рівень конкуренції	0,15	2	0,30
6. Рівень і тип регулювання з боку держави	0,10	1	0,10
7. Вплив соціально-активних груп	0,03	2	0,06
8. Відношення громадськості до галузі	0,03	2	0,06
9. Швидкість технологічних нововведень	0,03	5	0,15
10. Вплив профспілок	0,06	2	0,12
11. Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,03	2	0,06
12. Темпи зростання	0,04	4	0,16
13. Прибутковість	0,10	4	0,40
14. Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,10	5	0,50
УСЬОГО	1,00	-	3,07

\* Найвищий – 5, найнижчий – 1.

*Стратегічний баланс* – це певне поєднання факторів (загроз і можливостей), які негативно та позитивно впливають на діяльність підприємства і об'єктивно існують у зовнішньому середовищі підприємства та суб'єктивно оцінені його керівниками, з порівняно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства.

Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства, а чітке уявлення про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання. Процвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, складають стратегічний баланс у вигляді PEST-, SPACE- або SWOT-аналізу за обраним переліком і оцінками факторів.

Можна виділити й класифікувати ряд методик, що спрямовані на дослідження окремих складових середовища організації. У літературі з питань стратегічного управління такі методики відносять до стратегічного аналізу, вони наведені в табл. 12.3.

*SWOT-аналіз* – це своєрідна форма подання інформації; він не містить остаточних даних для прийняття управлінських рішень, але допомагає впорядкувати процес обмірковування усієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу сформулювати загальний перелік стратегічних і тактичних заходів підприємства з урахуванням його особливостей та оточення, розробити відповідні стратегії – адаптації до середовища чи формування впливу на нього. Фактори, які є окремими складовими SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу на підприємство, тому доцільно виконувати певний їх розподіл на явища коротко- й довгострокової дії, щоб визначити характер заходів.

## Методики, які застосовуються у стратегічному аналізі

Вид робіт	Методики, підходи, технології аналізу
Загально-методичні підходи до аналізу середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STEP, PEST, SPACE-аналіз</li> <li>• Аналіз «поля сил»</li> <li>• Аналіз життєвого циклу галузі, попиту та технологій</li> <li>• Стратегічні зони господарювання</li> <li>• Контактні аудиторії Котлера</li> <li>• Ключеві фактори успіху</li> <li>• Матриця вразливості та синергізму</li> <li>• Вибір кривої тренду</li> <li>• Метод «Дельфі»</li> <li>• Модель PIMS</li> </ul>
Прогнози й передбачення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методи сценаріїв розвитку</li> <li>• Нормативні методи</li> <li>• Аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій</li> <li>• Аналіз критичних зв'язків</li> </ul>
Конфронтаційний аналіз організація- конкуренція	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз «дерева цілей»</li> <li>• Аналіз ризику</li> <li>• Модель системи стратегічного управління</li> <li>• Аналіз корисності витрат</li> <li>• Аналіз чутливості</li> <li>• Аналіз еволюції ринку HOFER/SCHENDEL</li> </ul>
Ідентифікація сильних і слабих сторін на основі оцінки можливостей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SWOT-аналіз</li> <li>• Методи порівняльного аналізу (Benchmarking)</li> <li>• Розрахунок цінності капіталу організації в цілому</li> </ul>

Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Матриця SWOT-аналізу – це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування усієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися над ситуацією, що склалася, і замислитися над перспективою. За цих умов підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози (рис. 12.1).

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їх особливостей: відповідно, до змісту стратегії – адаптації до (чи формування впливу на) середовища.

SWOT-аналіз витримав перевірку часом і досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки і реалізації стратегії.

*Форма для проведення SWOT-аналізу:* на перетинах окремих; складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

- ✓ *поле SiM* – потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства у напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

Загальні зовнішні можливості та загрози  
для підприємства, що використовуються у SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
Розвиток економіки країни	Високі темпи інфляції
Соціально-політична стабільність	Велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема, іноземних)
Обґрунтоване законодавство	Зростання збуту товарів-замінників
Доступність інвестицій та кредитів	Уповільнений темп зростання ринку або його спад
Обслуговування додаткових груп споживачів	«Ворожі дії» з боку держави (обмеження)
Входження в нові ринки (сегменти)	Зростання тиску конкурентів
Розширення виробництва для задоволення потреб споживачів	Тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу
Споріднена диверсифікація	Технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції
Товари з доповненнями (неспоріднена диверсифікація), що закупаються	Виникнення труднощів під час укладання договорів із постачальниками та споживачами
Вертикальна інтеграція	Зміни в потребах і смаках споживачів
Зовнішні мережеві структури	Негативні демографічні зміни
Можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп	Негативна екологічна ситуація
Самозаспокоєність ключових конкурентів	Соціально-політична нестабільність
Швидке зростання ринку	
Розвинутий фондовий та інші фінансові ринки	



- ✓ *поле СіЗ* – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом’якшення (усунення) загроз;
- ✓ *поле СлМ* – розробка стратегії подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;
- ✓ *поле СлЗ* іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства. З огляду на це існує нагальна потреба розробки стратегій як подолання загроз, так і усунення слабкості підприємства, що завжди є важким завданням.

#### ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

	<b>Можливості (шанси)</b>	<b>Загрози</b>
	1. 2. тощо. <i>Рішення:</i> використовувати?	1. 2. тощо. <i>Рішення:</i> пом’якшити?
<b>Сильні сторони</b>	<b>Поле СіМ</b>	<b>Поле СіЗ</b>
1. 2. тощо. <i>Рішення:</i> підтримувати? розвивати?	<i>Рішення:</i> використовувати? яким чином? (перелік заходів)	<i>Рішення:</i> «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)
<b>Слабкі сторони</b>	<b>Поле СлМ</b>	<b>Поле СлЗ</b>
1. 2. тощо. <i>Рішення:</i> ліквідувати? що саме? В якому порядку?	<i>Рішення:</i> Аналізувати «доступність» можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	<i>Рішення:</i> ліквідувати (недоліки або об’єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Рис. 12.1 Матриця SWOT-аналізу

Зауважимо що фактори, які формують окремі складові SWOT- аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно розподіляти їх на коротко- та довгострокові дії (табл. 12.5).

Таблиця 12.5

Форма для проведення SWOT-аналізу

Фактори	Оцінка середовища				Оцінка підприємства			
	Можливості		Загрози		Сильні сторони		Слабкі сторони	
	Коротко строкові	Довго строкові	коротко строкові	довго строкові	коротко строкові	довго строкові	коротко строкові	довго строкові
1. Залежні від діяльності підприємства: 1.1. 1.2. ... 1.n.								
2. Незалежні від діяльності підприємства: 2.1. 2.2. ... 2.m.								

Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, треба прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Те, що аналіз і прогнозування тенденцій слід проводити одночасно, підтверджує перелік етапів проведення SWOT-аналізу (табл. 12.6).

Таблиця 12.6

Основні етапи застосування SWOT-аналізу

Аналіз поточної ситуації (діагноз)	Аналіз майбутнього (прогноз)
1. Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів	
2. Оцінювання зовнішніх факторів (експертиза)	5. Прогнозування тенденцій розвитку для кожного (обраного) зовнішнього фактора
3. Оцінювання внутрішніх факторів (експертиза)	6. Розробка вимог до рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів
4. Хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)? («діагноз»)	7. Якими ми бажаємо й можемо бути? (бачення)
	8. Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності

Необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних статистичних методів аналізу даних: одно- й багатофакторних, методів індукції і дедукції, методів аналізу залежностей і методів аналізу взаємозв'язків тощо. На багатьох підприємствах під час

застосування SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластер-аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від градації залежних і незалежних змінних, а також від змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі.

Для успішного застосування системи SWOT-аналізу оточення підприємства – важливо вміти не тільки розкрити погрозу і можливості, але і спробувати оцінити їх з боку того, наскільки важливим для фірми є облік стратегії і поводження кожної зі знайдених погроз і можливостей.

Доцільним є доповнення SWOT-аналізу складанням профілю середовища. За допомогою цього методу можна оцінити відносну значущість для підприємства окремих факторів середовища. Розглянемо сутність методу.

На першому етапі складається таблиця профілю середовища, яка містить у собі фактори середовища. Кожному з факторів експертним шляхом дають оцінку:

- важливість для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – середня, 1 – слабка;
- впливу на підприємство за шкалою: 3 – відчутний, 2 – середній, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- спрямованості впливу за шкалою: (+1) – позитивний, (-1) – негативний.

Далі експертні оцінки перемножують і отримують інтегральну оцінку ступеня важливості фактора для підприємства. На підставі цієї оцінки керівництво може зробити висновки, які з факторів середовища мають важливіше значення і відповідно заслуговують на більшу увагу.

При стратегічному аналізі також доцільно використовувати сучасний метод аналізу під назвою бенчмаркінг. *Бенчмаркінг* (Benchmarking) – постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації в цілому та її окремих частин з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій. Метою бенчмаркінгу є підвищення конкурентоспроможності як окремого виду продукції, окремої підсистеми, так і всього підприємства в цілому.

Таблиця 12.7

Критерії діяльності підприємства за стратегічним спрямуванням

Стратегічне спрямування	Критерії
1	2
1. Стратегії діяльності	1.1. Рентабельність галузі 1.2. Темп росту галузі 1.3. Структура асортименту 1.4. Науково-технічний рівень галузі 1.5. Ефективність капіталовкладень в галузь 1.6. Рівень системності продукту галузі 1.7. Рівень насиченості галузі
2. Стратегії росту потенціалу підприємства	2.1. Перспективи збільшення об'єму виробництва товарів 2.2. Перспективи розширення ринку 2.3. Перспективи збільшення рентабельності 2.4. Перспектива збільшення частки підприємства на ринку 2.5. Перспектива збільшення робочих місць 2.6. Фінансовий стан підприємства
3. Стратегії задоволення потреб	3.1 – 3.6. Критерії 2.1 – 2.6 3.7. Рівень якості продукції 3.8. Домінованість на ринку

1	2
4. Стратегії науково-технічного розвитку	4.1 – 4.8. Критерії 2.1- 2.6 ; 3.7- 3.8 4.9. Рівень радикальності нововведень 4.10. Ефективність інвестицій 4.11. Темп поновлення технологій
5. Стратегії конверсії діяльності	5.1-5.10. Критерії 1.3; 2.1-2.6; 3.7-3.8 5.11. Рівень підприємництва 5.12. Ефективність виробництва і збуту 5.13. Ефективність мережі обслуговування
6. Стратегії конкуренції на ринку товарів	6.1. Частка на ринку 6.2. Рентабельність 6.3. Рівень якості продукції
Стратегії конкуренції і кооперації при виробництві нової продукції і введені нових технологій	7.1. Перспективи лідерства в продукції 7.2. Ефективність мотивів індивідуалізму і суперництва 7.3 – 7.6. Критерії 2.1- 2.4

Слід також детально розглянути *модель PIMS*. Ця модель надає конкретний матеріал для прийняття стратегічних рішень. Матеріали PIMS – результат узагальнення досвіду понад 300 підприємств Європи та Північної Америки. Показники діяльності компаній відображені в основних змінних, які впливають на рівень прибутку і поділені на три групи: конкурентна позиція бізнесу; характеристика і привабливість ринку, на якому діє підприємство; виробнича структура підприємства. Використовуючи модель PIMS, організації можуть вчитися на досвіді інших підприємств, вибирати найзручніші способи майбутніх дій для отримання високих доходів.

#### *Прогнозування розвитку середовища діяльності підприємства*

Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища на організацію певного типу. Щоб забезпечити функціонування підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Те, що аналіз і

прогнозування тенденцій треба проводити одночасно, підтверджується переліком етапів проведення SWOT-аналізу.

Прогнозування існує у різних формах, для отримання достовірної інформації використовуються різні моделі та методи.

*Прогноз* – це передбачення напрямків і тенденцій розвитку процесу, об'єкта або явища.

Розрізняють різні підходи до прогнозування, але будь-який з них можна віднести до *інтуїтивного* (на підставі особистого судження) або *наукового* (раціоналістичного) типу. Науковий підхід орієнтується на використання взаємодоповнюючих моделей і методів подолання невизначеності майбутнього.

Головна мета прогнозів – побудова моделі найбільш імовірного майбутнього стану середовища (як зовнішнього, так і внутрішнього). У зазначеній моделі має відбитися складний комплекс соціальних, економічних, науково-технічних, політико-правових факторів зовнішнього середовища й характеристики об'єкта прогнозування.

Основними класами методів прогнозування, що використовуються у стратегічному плануванні, є методи екстраполяції; експертні методи; методи моделювання (з різноманітними класифікаційними групуваннями моделей). Вибір методів прогнозування залежить від мети, особливостей об'єкта прогнозування та наявної інформації про нього і його оточення. Лише комбінація методів може дати більш-менш надійне передбачення майбутнього розвитку макро- і мікросистем. Особливості прогнозів, складених за новітніми методиками, полягають у тому, що вони містять у собі як бажані, так і можливі, але небажані характеристики стану зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища.

Процес і результати прогнозуальної діяльності можуть використовуватися в двох напрямках: теоретико-пізнавальному та управлінському. Теоретико-пізнавальне призначення стратегічного прогнозування передбачає вивчення та удосконалення методології і методики робіт зі складання прогнозів, виявлення тенденцій, характерних для розвитку економіки і соціальних відносин, факторів, що сприяють виникненню та здійсненню можливих змін цих чинників, а також самих тенденцій. Управлінський аспект стратегічного прогнозування – це використання прогнозів економічного і соціального розвитку підприємства для створення необхідних умов, що забезпечують підвищення наукового рівня відповідних управлінських рішень.

Складання кожного виду прогнозу має свої особливості. У зв'язку з цим виникає потреба в їх класифікації. Вона може будуватися залежно від різних критеріїв та ознак, цілей, завдань, об'єктів прогнозування і методів його організації. Найважливішими з них є: масштаби прогнозування, термін, на який складається прогноз, характер та специфічні особливості об'єкта, призначення прогнозу.

За масштабом прогнозування прогнози розподіляють на: макроекономічні й структурні, розвитку окремих комплексів економіки, галузеві та регіональні, з діяльності господарюючих об'єктів і їх асоціацій, а також окремих виробництв і продуктів.

За терміном і характером розв'язуваних проблем виділяють такі прогнози: стратегічні; довгострокові; середньострокові; короткострокові; оперативні.

Стратегічні прогнози мають на меті передбачення найважливіших характеристик формування керованих об'єктів у середньостроковій та довгостроковій перспективах; оперативні – призначені для виявлення



можливостей для вирішення конкретних аспектів стратегічних прогнозів, короткострокових перспектив і поточної діяльності.

За функціональною ознакою прогнози поділяють на: пошукові та нормативні.

Пошуковий прогноз базується на умовному продовженні у майбутньому тенденцій розвитку підприємства, виходячи з оцінки його діяльності у минулому і нинішньому етапі, й не враховує чинники, що можуть змінити ці тенденції.

Нормативний прогноз, на відміну від пошукового, розроблюється на підставі раніше визначених цілей. Його завданням є розробка шляхів і термінів досягнення можливих станів об'єкта прогнозування у майбутньому. Якщо пошуковий прогноз при визначенні майбутнього стану об'єкта прогнозування ґрунтується на його минулому і теперішньому, то нормативний прогноз розроблюється у зворотній послідовності – від заданого стану у майбутньому з урахуванням існуючих тенденцій.

Прогнозуванням на підприємстві займаються працівники, які пройшли спеціальну підготовку. Для прогнозування створюються робочі групи, які у своїй роботі використовують різні методи.

Загальні методи прогнозування можна розподілити на такі групи:

- 1) методи експертних оцінок;
- 2) методи екстраполяції трендів;
- 3) методи регресивного аналізу;
- 4) методи економіко-математичного моделювання.

Класифікацію методів прогнозування наведено на рис. 12.2.

Метод експертних оцінок передбачає врахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства.

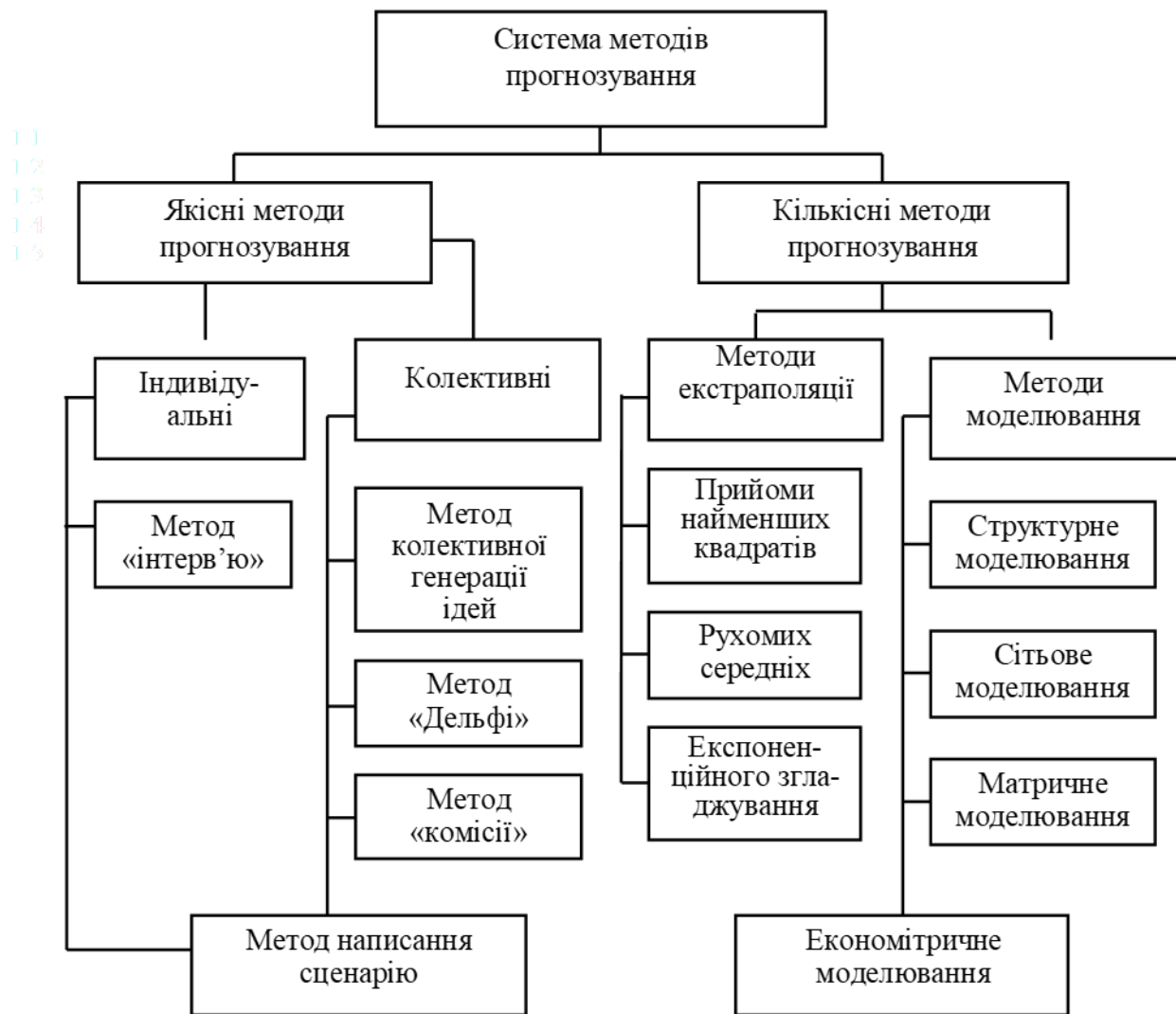


Рис. 12.2 Класифікація методів прогнозування

Для експертних оцінок характерним є передбачення майбутнього на основі раціональних аргументів та інтуїції. Методи експертних оцінок, як правило, мають якісний характер.

Методи екстраполяції трендів і методи регресивного аналізу об'єднуються поняттям «Методи аналізу рядів з урахуванням часу».

Методи регресивного аналізу і методи економіко-математичного моделювання разом складають поняття «Методи аналізу причинно-наслідкових зв'язків».

Складні методи прогнозування використовуються у стратегічних оцінках тоді, коли комбінація методів дає змогу отримати найкращі результати.

У стратегічному аналізі розрізняють індивідуальні й колективні експертні оцінки. До першого типу відносяться: сценарії, метод інтерв'ю, аналітичні доповідні записки. Під методом інтерв'ю треба розуміти бесіду організатора прогнозів з прогнозистом-експертом. Самостійна робота експерта над аналізом ділової ситуації підприємства і можливими шляхами її розвитку становить зміст методу доповідних записок.

Колективні експертні оцінки можна охарактеризувати як комплексні методи прогнозування, оскільки вони включають:

- підготовку і збір індивідуальних експертних оцінок;
- статистичні методи обробки одержаних матеріалів.

До складу колективних експертних оцінок входять: метод «комісії», метод «мозкових атак», метод Дельфі.

Під методом «комісії» розуміють організацію «круглого столу» та інших подібних заходів, у рамках яких відбувається узгодження думок експертів. Колективну генерацію ідей та творче вирішення поставлених проблем називають методом «мозкових атак», що являє собою вільний, неструктурований процес генерації будь-яких ідей за обраною темою, які спонтанно висловлюються учасниками зустрічі.

Суть методу Дельфі, розробленого відомим експертом Аладьом Хельмером, математиком за освітою, полягає в організації проведення анкетних опитувань фахівців у обраній галузі знань. Метод Дельфі – це спосіб отримання узгодженої думки експертів. Згідно з цим методом обирається група експертів для вивчення специфічного питання. Членів комісії не збирають разом у групу – вони навіть можуть не знати один одного. Членів

комісії просять висловити думку щодо певних майбутніх подій або прогнозів. Після того, як у першому колі думки експертів були визначені і зібрані, координатор узагальнює їх і надсилає цю інформацію членам комісії. На підставі отриманої інформації члени комісії переглядають результати перших відповідей і роблять другий прогноз. Ця процедура продовжується до моменту досягнення згоди між експертами або до моменту, коли відповіді перестають помітно відрізнятися. Метод Дельфі є відносно недорогим і комплексним.

Метод екстраполяції трендів базується на статистичних спостереженнях за динамікою певного показника, визначенні тенденції його розвитку і продовженні її у майбутньому періоді, тобто за допомогою методу екстраполяції трендів закономірності минулого розвитку об'єкта переносяться на майбутнє.

Метод системного аналізу ґрунтується на дослідженнях різних об'єктів за допомогою розгляду їх як систем і аналізу цих систем. У практичній діяльності можна виділити такі типові ситуації, які потребують застосування методів системного аналізу:

- виявлення і чітке формулювання проблеми в умовах невизначеності;
- вибір стратегії дослідження і розробка заходів;
- точне визначення системи;
- виявлення цілей розвитку і функціонування системи.

*Якісні методи прогнозування.* Існує ціла низка якісних методів прогнозування, що передбачають використання оцінок експертів (індивідуальних і колективних).

До складу індивідуальних експертних оцінок належать: метод інтерв'ю, за яким здійснюється безпосередній контакт експерта зі спеціалістом за

схемою «запитання-відповідь»; аналітичний метод, за яким здійснюється логічний аналіз певної ситуації, складаються аналітичні доповідні записки; метод написання сценарію, який базується на визначенні логіки процесу або явища у часі за різних умов.

*Метод написання сценарію* – це опис логічно послідовного процесу виходячи з конкретної ситуації. Сценарії переважно розробляють на основі певних техніко-економічних характеристик і показників основних процесів виробничої і наукової бази для вирішення поставленого завдання. Сценарій за своєю описовістю є акумулятором вхідної інформації, на основі якої повинна будуватися робота з впровадження досліджуваної стратегії. Тому сценарій у готовому вигляді повинен підлягати ретельному аналізу. У процесі розробки сценаріїв часто використовують дерево цілей, що призначається для аналізу систем, об'єкта, процесів, де можна виділити декілька структурних або ієрархічних рівнів. Дерево цілей створюється шляхом послідовного виділення більш дрібних компонентів на нижчих рівнях.

Методи *колективних експертних оцінок* включають: метод Дельфі, матричний метод, метод комісій, колективної генерації ідей (мозкова атака). Група базується на принципі, що за умови колективного мислення точність результату є вищою, а також виникає більше продуктивних ідей. Зміст методу колективної експертної оцінки полягає у такому. Для організації експертних оцінок створюють робочі групи. Робоча група обирає експертів, які дають відповіді на поставлені запитання.

Перед тим, як організувати опитування експертів, встановлюють основні напрями розвитку об'єкта, складають матрицю, що відображає генеральну мету, цілі і під цілі дослідження. При розробці і формулюванні запитань для експертів необхідно забезпечити поступовий перехід від

складних запитань до простих, від широких до вузьких. Крім того, запитання мають бути однозначними і не перехрещуватися за змістом. Експерти дають відповідь на запитання, потім здійснюється обробка матеріалів, що характеризують узагальнену думку і ступінь узгодженості індивідуальних оцінок експертів. Кінцева оцінка визначається або як середнє арифметичне значень оцінок усіх експертів, або як найбільш поширена думка, або як середнє нормалізоване значення оцінки.

Методика статистичної обробки матеріалів колективної експертної оцінки являє собою сукупність оцінок відносної важливості, визначених експертами за різними аспектами альтернативних стратегій. Оцінки важливості виражаються у балах (від 0 до 1, від 0 до 100 тощо). Під час обробки матеріали групують у таблицю, рядки якої відповідають аспектам стратегій, а колонки – окремим експертам.

Перелічимо деякі з експертних методів, що найчастіше використовуються у міжнародній практиці.

*Метод колективних експертів-практиків.* Згідно з цим методом, декілька менеджерів збираються і розробляють прогноз, що базується на об'єднанні їх думок. Перевага цього методу – простота і низька вартість. Головним недоліком є те, що прогноз не обов'язково базується на фактах.

*Опитування продавців (дистриб'юторів).* Згідно з цим методом прогноз обсягів продажу визначається, виходячи з комбінації комерційних передбачень досвідчених продавців (дистриб'юторів). Оскільки продавці перебувають у постійному контакті з клієнтами, то часто мають можливість досить точно передбачити обсяг продажу. Перевага цього методу – відносно низька вартість і простота. Головний недолік – торговельний персонал може бути необ'єктивним, особливо тоді, коли їхні блага залежать від величини комерційного прогнозу.

*Оцінки покупців (клієнтів).* Цей метод схожий на попередній, за винятком того, що опитування робиться для оцінки, що саме і скільки покупці сподіваються придбати. Індивідуальні оцінки покупців об'єднуються з метою отримання повного прогнозу. Цей метод найкраще спрацьовує тоді, коли невелика кількість покупців (клієнтів) забезпечує вагомий відсоток від загального продажу. Недоліки полягають у тому, що покупця (клієнта) важко зацікавити так, щоб він докладав значні зусилля для реалізації цього методу; крім того, метод оцінок покупців не дає можливості підключати до опитування нових покупців (клієнтів).

*Огляди і опитування.* Цей метод передбачає використання письмових анкетних опитувань, телефонних інтерв'ю або інтерв'ю з персоналом з метою передбачення намірів споживачів (клієнтів). Огляди і опитування – це форми здійснення вибірки, що мають представляти значну кількість населення. Потенційні недоліки цього методу полягають у тому, що оголошені наміри не обов'язково будуть реалізовані, а також ризик того, що вибірка не репрезентує усе населення. Цей метод звичайно супроводжується середніми витратами і середньою складністю.

*Кількісні методи прогнозування.* Існує ціла низка кількісних методів прогнозування, які є не менш доступними для використання, ніж якісні, але, як правило, бувають складнішими від них.

*Аналіз часових рядів.* Ця методика прогнозування майбутнього базується на вивченні тих фактів і явищ, що мали місце у минулому. Головна ідея аналізу часових рядів полягає у побудові трендової лінії на основі минулих даних і наступному екстраполюванні цієї лінії у майбутнє. При цьому використовуються складні математичні процедури для отримання точного значення трендової лінії, визначення будь-яких сезонних або циклічних коливань. Для здійснення розрахунків, пов'язаних з аналізом

часових рядів, звичайно використовуються спеціальні комп'ютерні програми. Перевага цього методу полягає у тому, що він базується на чомусь іншому, ніж думка експерта, а саме – на цифрових даних. Аналіз часових рядів доцільно використовувати тоді, коли в наявності є достатній обсяг історичної інформації, а зовнішнє середовище досить стабільне. Недоліком можна вважати те, що головне припущення, що приймається при застосуванні аналізу часових рядів, може бути помилковим – майбутнє насправді може бути несхожим на минуле.

До кількісних методів прогнозування належать дві підгрупи методів: екстраполяції і моделювання. *Методи екстраполяції* – це прийоми найменших квадратів, рухомих середніх, експоненційного згладжування. До *методів моделювання* належать прийоми структурного, сітьового і матричного моделювання.

Під час формування прогнозів за допомогою екстраполяції звичайно спираються на статистично обґрунтовані тенденції зміни тих чи інших кількісних характеристик об'єкта. Екстраполяційні методи є одними з найбільш поширених і розроблених серед усіх способів економічного прогнозування.

Першим елементом успішного прогнозування є вибір часового ряду (базової лінії). При цьому потрібно керуватися такими правилами:

- ✓ часовий ряд включає результати спостережень, починаючи від першого і до останнього;
- ✓ усі часові проміжки базової лінії повинні мати однакову тривалість;
- ✓ не варто включати в один ряд дані за декади і місяці;
- ✓ спостереження фіксуються в один і той самий момент кожного часового періоду;



✓ пропуск даних у часовому ряді не допускається.

Розглянемо найпростіші і найпоширеніші способи отримання прогнозу на наступні періоди за допомогою часових рядів (базової лінії).

Найпростішим є метод рухомого середнього, який можна застосовувати тоді, коли не потрібен дуже точний прогноз. При його використанні прогноз будь-якого періоду являє собою середній показник декількох результатів спостережень часового ряду. У загальному вигляді формула рухомого середнього виглядає так:

$$F_{t+1} = (D_t + D_{(t-1)} + D_{(t-1)} + \dots + D_{(t-N-1)}) / N, \quad (12.1)$$

де  $F_{(t+1)}$  – прогноз для часового періоду  $t + 1$ ;

$D_t, \dots, D_{(t-N-1)}$  – фактичні значення показника;

$N$  – кількість періодів у часовому ряді.

Дещо складнішим, ніж рухоме середнє, є метод *експоненційного згладжування*, що забезпечує досить швидке реагування прогнозу на усі події, що відбуваються протягом періоду, що охоплюється часовим рядом. Основна ідея цього методу полягає в тому, що кожен новий прогноз отримується шляхом зсування попереднього прогнозу в напрямку, який би давав кращі результати порівняно зі старим прогнозом. Базове рівняння має такий вигляд:

$$F_{t+1} = \alpha \cdot D_t + (1 - \alpha) \cdot F_t, \quad (12.2)$$

де  $F_{t+1}$  – прогноз для часового періоду  $t + 1$ ;

$D_t$  – фактичне значення показника у момент часу  $t$ ;  $F_t$  – прогноз, зроблений у момент часу  $t$ ;

$\alpha$  – константа згладжування ( $0 < \alpha < 1$ ).

Наведені методи рухомого середнього і експоненційного згладжування належать до прийомів трендового аналізу. *Тренд* – це тривала тенденція зміни економічних показників у часі. Під час розробки моделей прогнозування тренд є основною складовою прогнозованого часового ряду, на який вже накладаються інші складові.

Аналіз доводить, що жоден з існуючих методів не може дати достатньої точності прогнозу на 20 - 25 років. Метод екстраполяції також не дає точних результатів на тривалий термін, тому що він базується на даних минулого і теперішнього часу, і похибка поступово збільшується в міру віддаленості прогнозу. Тому екстраполяція дає позитивні результати на близьку перспективу – 5 - 7 років.

*Регресійний аналіз.* Регресійний аналіз – це математичний метод прогнозування, результатом якого є рівняння з однією або більшою кількістю незалежних змінних, що використовується для визначення залежної змінної. Зміст регресійного аналізу полягає у дослідженні того, як зміна незалежних змінних впливає на залежну змінну. Один раз визначені взаємозв'язки вважаються усталеними (у вигляді рівняння регресії), а майбутні значення залежної змінної прогнозуються шляхом підстановки у рівняння певних значень незалежних змінних. Регресійний аналіз є відносно дорогим, але комплексним і надійним прийомом.

Для знаходження параметрів приблизних залежностей між двома або декількома прогнозованими величинами за їх емпіричними значеннями найчастіше застосовують метод найменших квадратів. Його зміст полягає у мінімізації суми квадратичних відхилень між величинами, що спостерігаються, і відповідними оцінками (розрахунковими величинами), розрахованими згідно з підібраним рівнянням зв'язку.

Наприклад, для побудови рівняння зв'язку між обсягом реалізації та показником продуктивності праці і рівнем оплати праці можна формально записати:

$$Y = a_0 + a_1 * x_1 + a_2 * x_2, \quad (12.3)$$

де  $Y$  – показник обсягу реалізації;

$a_0$  – вільний член рівняння, який самостійного економічного значення не має;

$a_1, a_2$  – коефіцієнти, які показують вплив відповідно продуктивності праці і рівня оплати праці на зміну обсягу реалізації;

$x_1, x_2$  – значення продуктивності праці і рівня оплати праці відповідно.

Для знаходження конкретних значень коефіцієнтів у рівнянні будується система нормальних рівнянь.

Економетричне моделювання. Цей метод є найскладнішим серед методів кількісного прогнозування. Економетричні моделі прив'язуються до математичної моделі усієї економіки. Складні економетричні моделі базуються на численних рівняннях регресії, що кількісно описують взаємозв'язки між різними секторами економіки. Насправді дуже обмежена кількість компаній може застосовувати власні економетричні моделі. Інші зазвичай користуються сервісними послугами консультаційних центрів або фірм, що спеціалізуються в галузі економетричного моделювання. Описаний метод є найточнішим і дуже дорогим, тому використовується переважно у дуже великих компаніях.

Спеціальні застереження, пов'язані з методами прогнозування зовнішнього середовища. Перед тим, як прогнозувати параметри зовнішнього середовища, необхідно знати спеціальні застереження, пов'язані з цим процесом. Кількісні прогнози – це не стовідсоткові

передбачення, а лише припущення. Різниця між цими поняттями величезна. Коли історичні тенденції проектуються (екстраполюються) у майбутнє, може статися розрив між минулим і майбутнім – тоді прогнози будуть неточними.

Це застереження потрібно враховувати навіть тоді, коли прогноз викликає повну довіру, оскільки ґрунтується на достовірних джерелах і підготовлений компетентними фахівцями. Справа полягає у тому, що різні тенденції можуть мати взаємний вплив, тобто можуть бути тенденції, приховані в інших процесах.

Таким чином, роль, види і методи прогнозування відіграють у стратегічному аналізі неабияку роль.

У стратегічному управлінні найбільшого поширення набули розробки сценаріїв розвитку подій. Вони є проміжними між експертними методами та методами моделювання. Метод побудови сценарію – це один із методів прогнозування, що ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону, на якому перебуває об'єкт. До методів розробки сценаріїв належать: метод посилянь, метод побудови системи діаграм, метод критичних полів, метод «заголовків газет», метод «логіки можливого розвитку подій» (зокрема, розвинутого в «методі Сааті»), матриці перехресного впливу подій та «метод Басса».

Для більш ґрунтовного опису очікуваних подій доцільно розробляти систему сценаріїв, що різняться переліком припущень взаємодією; факторів, досліджуваних у сценарії. Розрізняють песимістичні, оптимістичні та сценарії з найбільш імовірним (з погляду експерта) розвитком подій.

Розглянемо деякі з методів розробки сценаріїв.

Метод посилянь. У цьому методі використовується система передумов, на базі яких створюються заключні висновки про можливості розвитку підприємства чи організації. Такими посиленнями (передумовами) можуть

бути поточні тенденції, що поширюються на майбутнє. Цей підхід у літературі дістав назву «наявного», оскільки він не містить таких можливих подій, як нові винаходи, терористичні акти, землетруси, страйки тощо. На противагу ним «екстремальні» посилення містять увесь набір екстраординарних подій та явищ. Недоліком цього підходу є те, що планове зменшення впливу негативних подій, яке потім відображується в стратегічних планах і програмах, призводить до надвитрат.

Метод системи діаграм. Цей метод був запропонований Р. Лкоффом (1974 р.) як шлях визначення та формулювання стратегій організацій. Використовуючи цей підхід, застосовують систему діаграм, які дають змогу описати цілі (наявні стратегії) організацій та сценарії розвитку кожної з підсистем, що впливають на структуру та зміст стратегій. Наприклад, для підприємств харчової промисловості досліджується поточний стан сільськогосподарських організацій, підприємств-постачальників обладнання для переробної промисловості, системи оптової та роздрібною торгівлі сільськогосподарською продукцією, а також виходи на світові ринки.

Метод критичних полів (the critical site method), що базується на вивченні структури прийняття рішень у системі. Розробки сценаріїв ідентифікують ключові точки прийняття рішень, які допомагають реструктурувати систему. Критичним полем можуть бути щорічні збори акціонерів, ради директорів, вибори, референдуми, національні збори та інші акції, які дають змогу обрати (змінити) курс дій. Сценарії передбачають, наприклад, дії кожного акціонера, результати, на які треба очікувати від цього процесу, та вплив цих результатів на майбутню політику і систему загалом.

Метод «заголовків газет». Розробник сценарію записує один чи кілька гіпотетичних заголовків для деяких майбутніх подій, наприклад: «Гонконг, 20 березня 2003 р. SNK-банк оголосив сьогодні, що він зайняв 60 % ринку в усіх фінансових операціях між Заходом і КНР. Це надзвичайне зростання, оскільки стратегічним планом, розробленим за 10 років до цього, було передбачено...» або: «Детройт, 3 квітня 2003 р., «Монополістичні мотори» оголосили про закриття своїх потужностей в усьому світі та шукають захисту, посилаючись на статтю 11 Закону «Про банкрутство» через безпрецедентні збитки. Стратегічний аналіз показує, що така ситуація склалася на основі...». Далі розробник сценарію визначає причини подій, які призвели до ситуації, що склалася, а потім пропонує можливі рішення зміни ситуації, оголошеної у заголовку.

Метод «логіки можливого розвитку». Цей метод досить довго використовувався як додаток до інших методів розробки сценаріїв. Згідно з ним розробник сценарію генерує різні альтернативи, базуючись на визначенні загальних факторів розвитку процесу або явища. Далі цей метод знайшов конкретизацію у розробках окремих авторів, які спромоглися зробити його самостійним.

Застосування обґрунтованих прогнозів дає змогу створити уявлення про оптимістичний та песимістичний варіанти розвитку подій, зосередивши увагу на факторах, що сприяють або перешкоджають позитивним тенденціям.

*Визначення місії і цілей розвитку підприємства* – одне з головних завдань управління. Для досягнення цілей формується та розвиває організація як цілісна система.

Мета – це один з елементів поведінки та свідомої діяльності людини, що характеризується передбаченням, уявлення наслідків діяльності, шляхів

досягнення бажаних та необхідних результатів за допомогою певного переліку засобів.

Для акцентування уваги на цілевстановленні або цілереалізації наведемо для початку таке визначення мети.

*Мета* – вихідна позиція, що визначається системою взаємовідносин між суб'єктом і об'єктом управління, оскільки їхні взаємозв'язки характеризуються діалектикою мети, засобу й результату.

*Засоби* – наявні в природі та суспільстві предмети, процеси або дії (в організації – ОСУ та технології), які включено до системи цілеспрямованої діяльності та, забезпечують досягнення результату певного типу.

У менеджменті функцією цілевстановлення є функція планування, у процесі реалізації якої визначаються цілі й способи їх досягнення. Встановленню цілей передуює стратегічний аналіз та прогнозування тенденцій розвитку середовища організації. Однак мету не можна ототожнювати з планом або прогнозом.

*Прогноз*, як вже зазначалося, визначає напрямок (напрямки, можливості розвитку з різним рівнем ризиків) розвитку, *мета* – найбільш прийнятний стан системи в межах цього напрямку, а *план* – шлях досягнення мети, «кроки» (послідовні етапи) та окремі «сходинок» руху до них. Мета потребує всебічного якісного оцінювання майбутнього стану системи, для якої вона розробляється, і має давати закінчене та комплексне уявлення про майбутній стан системи. *Цілі* підприємства відбивають *концепцію його розвитку* та основні напрямки його ділової активності.

*Встановлення мети* – це:

- ✓ початок будь-якого управлінського впливу або дії, визначення основного змісту стратегій та планів;

- ✓ основа побудови критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінювання діяльності організації загалом, окремих її підсистем, здійснених робіт виконавцями;
- ✓ одна з основних складових, що застосовуються для виявлення проблем (порівнюються мета та досягнуті параметри системи, для якої встановлено мету; розрив між ними є «полем проблем», які треба розв'язати);
- ✓ визначення загального попереднього варіанта рішення, що задає джерела підтримки та «поле рішень», що їх треба виконати;
- ✓ визначення «стрижня» організаційно-практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату.

*Функції цілей*, що впливають з їхньої ролі, можна сформулювати так:

- ✓ виправдовують існування законність організації;
- ✓ регулюють поведінку організації та її членів;
- ✓ сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами;
- ✓ зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища;
- ✓ забезпечують основу для конструювання організації та взаємодію між окремими її підсистемами.

Мета в управлінні – це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану об'єкта, щодо якого формулюється мета.

Визначення мети в управлінні – це логіко-аналітичний та емоційний процес, який має спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати характеристики загальної мети. Цей процес *складається з послідовності чотирьох взаємозв'язаних дій*:



1) визначення закономірних і необхідних характеристик об'єкта управління, відображення їх у меті;

2) визначення можливих, але небажаних характеристик і стану об'єкта, передбачення заходів, що дають змогу відокремити вплив цих обставин на мету;

3) визначення можливих та бажаних обставин і характеристик та включення їх до мети;

4) розробка заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин і стану об'єкта управління.

Встановлення цілей – складний і трудомісткий процес, в якому поєднуються знання і досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відбивають ситуацію в зовнішньому середовищі, стан виробничого потенціалу підприємства (внутрішнє середовище) та вплив інших об'єктивних фактор.

Встановлення цілей у загальному вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

I. Виявлення і аналіз тенденцій, що можна спостерігати в середовищі функціонування організації;

II. Установлення загальної цілі організації;

III. Побудова ієрархії взаємозв'язаних цілей («дерева цілей»);

IV. Установлення поточних індивідуальних цілей та завдань для окремих підсистем і виконавців як інструмента забезпечення їх виконання.

Генеральна мета підприємства (ГМП) чи організації торкається їх довгострокової спрямованості й орієнтації на конкретний тип діяльності. У ринковій економіці тип діяльності задається ринковою ситуацією, потребами

ринку, а також іншими чинниками середовища. ГМП у ринковій економіці трактується як місія.

Таблиця 12.8

Приклади формулювання мети на різних підприємствах

<b>Невдале формулювання мети</b>	<b>Зауваження до формулювання мети</b>	<b>Більш вдале формулювання мети</b>
Максимізувати прибуток	Невизначений «максимум» – це скільки? Невизначений термін, на який встановлюється мета	У 2009 році досягти прибутку у 1 млн. грн.
У 2010 році збільшити витрати на рекламу на 5 %	Реклама – це діяльність, яка сприяє (чи ні) досягненню певних результатів. Не ясно, чи забезпечить таке збільшення досягнення необхідних результатів	У 2010 році збільшити частку ринку, яку обслуговує підприємство, з 8 до 10 % за рахунок збільшення витрат на рекламу на 15 %
Інтенсифікувати НДПКР і за рахунок цього – стати технологічним лідером галузі	Невизначеність у основних напрямках діяльності, бажання досягти багато чого у багатьох напрямках. Галузь може мати велику кількість технологічних обмежень, на які слід звертати увагу в першу чергу	У 2010-2015 роках залишитися лідером у розробці нових технологій та продуктів, які б дозволяли покупцям електрообладнання зекономити електроенергію на 2,5 % порівняно з попереднім періодом

Місія – якісна мета, задля якої існує організація у ринковій соціально-орієнтованій економіці.

Місія тісно пов'язана з такими категоріями, як «бачення» розвитку фірми, «філософія існування фірми» тощо, і майже завжди є особистим поглядом керівників найвищого рівня на перспективу розвитку підприємства.

Управлінська цінність формулювання місії полягає у вивченні довгострокової орієнтації підприємства та основний рішень; стосовно узгоджених дій з реалізації «бачення» його розвитку.

Бачення - погляд вищого керівництва підприємства на те, якою може чи має бути організація (підприємство) за найсприятливішого збігу обставин.

Місія складається на основі довгострокового «бачення» того, що організація прагне робити, та з того, якою організацію вона намагається стати.

За умов, коли керівники підприємства не мають чіткого «бачення» того, що організація збирається робити та чим стати, їх рішення і дії більш схожі на блокування шляхів розвитку згори, ніж на їх розчищення.

Бачення дуже тісно пов'язане з філософією функціонування підприємства.

*Філософія функціонування підприємства* – це інтегрована частина управління, що дає змогу усвідомити майбутнє, керуючись наявною та бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури, технологію та зміст рішень.

Тепер домінуючою філософією розвинених, процвітаючих організацій є підприємництво як основа руху вперед, створення цінностей та виконання вимог щодо соціальної відповідальності.

Багато авторів вважають за доцільне починати формування та аналіз діяльності будь-якої організації з таких суттєвих категорій, як бачення, філософія існування, цінності, що поділяються персоналом, і місія.

Перш, ніж розпочинати процес прийняття рішення щодо подальшого розвитку підприємства, кожен керівник має чітко відповісти на такі питання:

- ✓ До якої сфери належить наша нинішня діяльність?
- ✓ Чим ми збираємося займатися в майбутньому?

Відповідь на ці питання допоможе оцінити масштаби та глибину перетворень в організації, характер управління цими змінами. Найчастіше відповідь на зазначені запитання в сконцентрованому вигляді визначається у місії підприємства.

Серед зазначених категорій *місія* є найбільш конкретною, оскільки вона (при правильному її формуванні) дає змогу визначити наміри та скласти попередню уяву про «обличчя» організації. Місія може бути обґрунтована й визначена лише за умови чіткого уявлення про продукцію чи послугу, яка може знайти збут на конкретному сегменті ринку, про організаційно-технологічні можливості виготовлення конкурентоспроможного продукту, про існування суспільної відповідальності фірми, що поряд з ідеєю самовизначення та формування неповторного позитивного іміджу є основою філософії існування підприємства у сучасних умовах.

Існують чіткі *правила вибору місії* (генеральної мети) підприємства чи організації, які дають змогу досить жорстко пов'язати об'єктивні та суб'єктивні її сторони.

Правило 1. Забезпечити відкриту розробку та обговорення мети серед співробітників та інших зацікавлених у діяльності підприємства осіб (за допомогою формальних процедур, що дає змогу компенсувати наслідки змін

у складі співробітників і; враховувати альтернативи в ході формулювання та коригування мети).

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

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

Міжнародні теорія і практика висунули й вдосконалили широкий спектр евристичних методів формулювання та аналізу цілей: «мозкова атака», «альтернативні сценарії майбутнього», «кібернетичні сесії», «вправи дилетантів», «метод Дельфі» тощо. Досвід показав, що тільки використання сукупності методів дає змогу висунути цілі, що відповідають вимогам, які існують щодо цілей розвитку та цілей управління.

Місія, сформульована на таких засадах, відіграє роль сили, що об'єднує зусилля працівників, дає змогу поєднувати різні цілі та інтереси різних груп людей (наприклад, акціонерів, менеджерів, працівників усіх ланок, профспілок), визначати загальний діапазон обов'язків виконавців, що беруть участь у діяльності підприємства, розумні передумови розподілу ресурсів з урахуванням системних і локальних пріоритетів, а також оцінити дію окремих факторів та елементів зовнішнього й внутрішнього середовища під єдиним «кутом зору» (сприяють вони чи ні виконанню місії), тобто скласти загальну «панораму бізнесу».

*Аналіз привабливості стратегічних зон господарювання.* Сучасна концепція стратегічного менеджменту припускає при розробці стратегії організації виділення у зовнішньому середовищі стратегічних зон

господарювання (СЗГ), а усередині організації – стратегічних бізнесів-одиниць (СБО). Такий підхід актуальний для диверсифікованих компаній, чия діяльність поширюється на численні ринки й ринкові сегменти.

У сучасних ринкових умовах, для яких характерні нестабільність зовнішнього середовища й відсутність у фірм чіткої й стабільної перспективи росту, останні зіштовхуються з необхідністю диференційованої оцінки зовнішніх умов діяльності – тенденцій, проблем, сприятливих, можливостей. Одиницею такого аналізу і є СЗГ – окремий сегмент зовнішнього оточення, що має свої відмітні характеристики й на який фірма має або хоче одержати вихід. Виділення СЗГ також пов'язане з розходженням у перспективах еволюції ринків з погляду їхньої привабливості – від бума до занепаду. Ця розбіжність виникла через розходження ступеня насичення попиту, місцевих економічних, політичних і соціальних умов, конкуренції, темпів відновлення технологій та інших розходжень.

СЗГ характеризується як певним видом попиту (потреб), так і певною технологією. Наприклад, потреби в комунікаціях (область попиту) можна задовольняти за допомогою традиційних технологій дротового зв'язку та більш сучасних технологій за допомогою мобільних засобів зв'язку. У цьому прикладі наведена одна й та сама потреба і різні технології її задоволення, а також відображена проблема зміни технологій. Як тільки на зміну одній технології приходить інша, фірмі доводиться вирішувати важливе стратегічне завдання: зберігати (і як довго) традиційну технологію або переходити на нову. Відповідно до підходу стратегічної сегментації цю ситуацію потрібно розглядати з точки зору двох різних СЗГ.

При виділенні СЗГ після визначення потреб і технології їх задоволення варто провести аналіз типів клієнтів і врахувати географічні регіональні

особливості. Різні категорії клієнтів (кінцеві споживачі, виробничі підприємства, державні установи, громадські організації) звичайно розглядаються як різні СЗГ.

Фактори, що визначають перспективність окремих СЗГ, можуть бути різними у різних країнах. Навіть у межах однієї країни можуть бути регіональні розходження в умовах бізнес-діяльності. Все це також повинне бути враховане при виділенні СЗГ.

Привабливість СЗГ можна описати, користуючись наступними показниками:

- перспективи росту, які повинні бути виражені не тільки темпами росту, але й характеристикою життєвого циклу попиту та інших факторів, що впливають на перспективи росту;
- перспективи рентабельності, які можуть не збігатися з перспективами прибутку;
- очікуємий рівень нестабільності, при якому перспективи втрачають визначеність і можуть змінитися;
- головні фактори успішної конкуренції у майбутньому, які визначають успіх у СЗГ.

На додаток до концепції виділення СЗГ у багатьох великих компаніях створюються стратегічні господарські центри, або, інакше кажучи, ВСП – внутріфірмовий структурний підрозділ, що відповідає за стратегію розвитку в одній або декількох СЗГ. Головний критерій створення ВСП всередині фірми – ефективність розвитку за даним стратегічним напрямком. Ця ідея, пов'язана з децентралізацією стратегічного планування, вперше була застосована американською фірмою General Electric (за розробкою компанії McKensey), що виділила 30 стратегічних центрів за основними напрямками діяльності.

Після того, як фірмою виділені окремі сегменти ринку, на яких вона діє або які має наміри освоїти, доцільно провести аналіз їхньої перспективності. Основна мета такого аналізу складається в одержанні оцінки привабливості економічних можливостей для бізнесу в кожній СЗГ фірми, що надзвичайно важливо для прийняття ефективних стратегічних рішень. Об'єктом такого аналізу є прогнозування економічних, технологічних і соціально-політичних факторів, екстраполяція минулих тенденцій попиту й рентабельності у конкретної СЗГ й оцінка їх перспектив з урахуванням можливих змін.

У відносно стабільних умовах, коли можна чекати, що попит і технології залишаться у тій же фазі життєвого циклу, а прогнозований рівень нестабільності зовнішнього середовища – невисоким, індикатором привабливості СЗГ може прийматися темп зростання попиту.

У нестабільних умовах, коли в доступному для огляду майбутньому очікується зміна фаз життєвого циклу попиту й технології, тобто вони стають коротше, ніж часовий обрій внутріфірмового планування, вимір перспектив за допомогою тільки показника темпу росту дає неточні результати. У такій ситуації для більше точного виміру потенціалу привабливості СЗГ необхідно приймати до уваги не одиничний фактор – темп росту, а цілий набір критеріїв, які можна розглядати як можливості або погрози, які відкриваються у даної СЗГ. Така оцінка, будучи істотно складнішою, ніж просте порівняння темпу росту, дає набагато більш реалістичну базу для зіставлення складних і взаємозалежних факторів, якими визначається відносна привабливість СЗГ для фірми.

У даний час розроблено різні методики оцінки привабливості СЗГ. Коротко розглянемо одну з них, принципи якої можна описати в наступній послідовності.



1. Прогноз ПЕСТ-факторів для тих СЗГ, які цікавлять фірму. Через можливі зміни політичних, економічних, соціальних і технологічних умов при оцінці ступеню привабливості варто враховувати рівень майбутньої нестабільності. Тут краще застосувати метод розробки сценаріїв майбутніх умов.

2. Аналіз ступеню впливу найважливіших тенденцій і подій на відповідну СЗГ. Результатом є оцінка рівня нестабільності як слідство виявлених можливостей і погроз на основі експертних оцінок.

3. Екстраполяція попередніх тенденцій росту й рентабельності. Тут краще використати кількісні методи прогнозування.

4. Аналіз факторів, що визначають попит. Результат аналізу – оцінка якісними методами прогнозування можливих змін у сформованих тенденціях попиту для короткострокового й довгострокового періоду. Отримана оцінка застосовується для коригування екстраполяції, що дозволяє одержати кількісну характеристику майбутньої тенденції.

5. Аналіз факторів, що визначають рентабельність.

6. Визначення загальної оцінки привабливості СЗГ як сполучення перспектив зростання, рентабельності та можливого рівня нестабільності зовнішнього середовища на основі співвідношення сприятливих і несприятливих можливих змін.

Пріоритети залежать від того, чому віддає перевагу керівництво фірми (з урахуванням тиску з боку основних акціонерів) і чого воно домагається – бажає максимізації поточних прибутків або орієнтується на довгострокові доходи; очікує мінімізації стратегічного ризику або жадає оптимізації загальної стратегічної ефективності шляхом синергічної взаємодії усіх СЗГ.

*Конкурентний аналіз.* Концепція стратегічного менеджменту визначає не тільки задоволення потреб споживачів, а і задоволення краще у

порівнянні з конкурентами. Для цього підприємство повинно мати конкурентні переваги.

Під конкурентними перевагами розуміють характеристики, властивості торгівельної марки, які створюють для підприємства чи організації переваги над прямими конкурентами (за Ж.-Ж. Ламбем).

Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенціального задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, що представлені на ринку (за Р.Д. Ратхуліновим).

Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними і залученими ресурсами в умовах конкурентного ринку (К.Л. Азоев і А.П. Челенкова).

Конкурентоспроможність – це слідство ефективності функціонування підприємства в короткостроковому періоді, яке визначає її спроможність приносити прибуток на вкладений капітал не нижче середньостатистичного у визначеній сфері бізнесу.

Різноманіття факторів, що створюють конкурентну перевагу, можна згрупувати у дві широкі категорії, які, виходячи зі створюваних ними переваг, можуть бути внутрішніми й зовнішніми.

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі фірми відносно витрат, що дозволяє домогтися собівартості меншої, чим у конкурентів.

Слід враховувати, що нижча собівартість надає фірмі переваги, якщо продукція відповідає середньогалузевому стандарту якості. У протилежному випадку товар гіршої якості може реалізуватися тільки через зниження ціни на нього, що знижує частку прибутку. Відповідно, у даному варіанті перевага у собівартості не дає вигоди.

Внутрішня конкурентна перевага є слідством високої продуктивності й ефективного управління витратами. Відносно низькі витрати:

- забезпечують фірмі більшу рентабельність і стабільність до зниження ціни продажів, що нав'язує ринком або конкуренцією;
- дозволяють при необхідності проводити цінову конкуренцію, установлюючи більш низькі ціни з метою збільшення частки ринку;
- є джерелом прибутку, що може бути реінвестована у виробництво для поліпшення якості продукції, інших форм диференціації товару або спрямована для підтримки інших сфер бізнесу;
- створюють ефективний захист проти п'яти конкурентних чинностей.

Зовнішня конкурентна перевага заснована на відмінних властивостях товару або послуги, які утворюють більшу «споживчу цінність» для покупця, чим аналогічна продукція конкурентів. Це дозволяє встановлювати більш високі ціни продажів, ніж у конкурентів, що не забезпечують відповідної якості.

При орієнтації фірми на створення зовнішньої конкурентної переваги досягти лідерства можна шляхом виявлення й задоволення очікувань покупців, незадоволених існуючими товарами або послугами.

Виділяються шість зон, кожна з яких відповідає особливій конкурентній позиції. Діагональ «конкурентної рівноваги» розділяє сприятливі зони – 2, 3 й 4, де продукція фірми має певну перевагу над аналогічним товаром прямого конкурента, і несприятливі зони – 1,5 й 6, де фірма не має відносної конкурентної переваги.

Завданням такого аналізу є позиціонування фірмою своєї продукції з метою витягти із цього стратегічні слідства й сформулювати пріоритетні цілі.

Питання для контролю після ознайомлення з матеріалом  
за темою 13 «Розробка і формування стратегії на підприємстві»:

1. Які фактори формують вибір стратегії?
2. Розкрийте зміст класифікації відомих вам стратегій.
3. Охарактеризуйте процес формування стратегії на підприємстві.
4. Які існують моделі стратегічного вибору.
5. Назвіть підходи до класифікації базових стратегій.
6. У чому особливості стратегії зосередження на одному виді бізнесу?
7. Назвіть основні риси стратегії вертикальної інтеграції.
8. Чи відрізняються споріднена і неспоріднена (чиста) диверсифікація?
9. У чому переваги і недоліки стратегії диверсифікації?
10. За яких умов корпоративна і конкурентна стратегії розглядаються як єдине ціле?
11. Розкрийте сутність функціональної стратегії і покажіть її місце у системі стратегічного менеджменту підприємства.
12. Дайте загальну характеристику функціональних стратегій і поясність механізм їх координації.
13. У чому сутність продуктово-маркетингової стратегії? Наведіть приклади вдалих продуктово-маркетингових стратегій у зарубіжній і вітчизняній управлінській практиці.
14. Які особливості стратегії науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт?

15. Як впливають сучасні інноваційні процеси у глобалізованому світі на механізм побудови і реалізації стратегії науково-дослідних і проектно-конструкторських робіт?

16. Які основні завдання вирішуються в межах виробничої стратегії? Як можна вирішити проблему оновлення виробничого потенціалу підприємства?

17. Назвіть умови успішної побудови і реалізації інвестиційної стратегії підприємства.

18. Як впливає стан інвестиційного середовища на можливості побудови і реалізації ефективної інвестиційної політики підприємства?

19. У чому суть стратегії управління фінансами підприємства? Чому стратегія управління персоналом вважається пріоритетною функціональною стратегією?

20. Розкрийте сутність операційних стратегій та необхідність їх розроблення.

21. Назвіть приклади вдалих операційних стратегій, що реалізувалися вітчизняними і зарубіжними підприємствами.

22. Назвіть форми циклічного розвитку підприємства.

23. Які основні етапи стратегії зростання?

*Рекомендовано до вивчення.* На стратегічний вибір впливають різні ситуаційні фактори, які можуть складати велику кількість комбінацій.

*Фактори, які формують вибір стратегії.* Найбільш значимими факторами, які формують вибір стратегії є:

1. Група факторів, які характеризують ринкову позицію фірм – це положення підприємства в галузі та її потенціал з точки зору ринкових можливостей.

2. Масштаб діяльності організації – розмір виробничої діяльності підприємства, який впливає на вибір стратегії.

3. Група факторів, які характеризують ринкову позицію фірми – положення підприємства в галузі та її потенціал з точки зору ринкових можливостей.

4. Фактор часу. Цей фактор при прийнятті рішення може сприяти успіху чи неуспіху підприємства. Реалізація гарної стратегії у невдалий момент може призвести до великих проблем.

Якщо зміни ситуації значні, то критерії для прийняття рішень про стратегію будуть недійсними. Тому рішення необхідно приймати та реалізовувати, доки інформація та допущення, на яких засновані аналіз та оцінку стратегічних альтернатив, не буде відповідним.

5. Припустимий рівень ризику. Ризик є фактом існування любого підприємства, але високий рівень ризику може зруйнувати його. З іншого боку, помірний та мінімальний ризик суттєво знижує діапазон вибору стратегії. Вірогідність успіху зменшується із збільшенням розриву між тенденціями виробництва основної продукції та тенденціями, які панують на головних ринках. Це є результатом зменшення синергетичних ефектів.

Для оцінки рівня ризику та вірогідності успіху при різних варіантах «продукт – ринок» може використовуватися матриця напрямків росту підприємства (рис. 13.1).

Ринок	Продукт		
	Існуючий	Новий, зв'язаний з існуючим	Зовсім новий
Існуючий	Низький ризик (базові витрати) Вірогідність успіху – 90%	Вірогідність успіху – 60%	Високий ризик (8-кратні витрати) Вірогідність успіху – 30%
Новий, зв'язаний з існуючим	Вірогідність успіху – 60%	Вірогідність успіху – 60%	Вірогідність успіху – 60%
Зовсім новий	Високий ризик (4-кратні витрати) Вірогідність успіху – 40%	Вірогідність успіху – 20%	Дуже високий ризик (12-16 кратні витрати) Вірогідність успіху – 10%

Рис. 13.1 Матриця напрямків росту

*Класифікація стратегій.* Кожне підприємство, яке веде конкурентну боротьбу на ринку, користується певною стратегією. Така стратегія може розроблятися експліцитно через процес планування або ж розгортатися приховано через діяльність різних підрозділів і відділів фірми.

Для того, щоб правильно сформулювати стратегію через експліцитний процес або ідентифікувати приховану стратегію, необхідно знати, які ж види стратегій існують взагалі і які з них можуть бути вибрані для конкретного підприємства при тих чи інших обставинах. Система класифікації стратегій підприємства включає низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи. Класифікація стратегій за різними ознаками наведена у табл. 13.1.

## Класифікація стратегій

Класифікаційна ознака	Стратегії
1. За ієрархією в системі управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корпоративна стратегія</li> <li>• ділова стратегія</li> <li>• функціональна стратегія</li> <li>• операційна стратегія</li> </ul>
2. За функціональним критерієм	<ul style="list-style-type: none"> <li>• маркетингова</li> <li>• виробнича стратегія</li> <li>• фінансова стратегія</li> <li>• організаційна стратегія</li> <li>• соціальна</li> </ul>
3. За стадіями життєвого циклу бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія зростання</li> <li>• стратегія утримання</li> <li>• стратегія скорочення</li> </ul>
4. За конкурентною позицією на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія лідера</li> <li>• стратегія претендента</li> <li>• стратегія послідовника</li> <li>• стратегія новачка</li> </ul>
5. За способом досягнення конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія мінімальних витрат</li> <li>• стратегія диференціації</li> <li>• стратегія зосередження</li> </ul>
6. За рівнем глобалізації бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегія вузької спеціалізації</li> <li>• стратегія диверсифікації</li> </ul>



Детально розглянемо перелічені вище стратегії.

За ієрархією у системі управління виділяють чотири види стратегій, які відповідають різним організаційним рівням компанії.

*Корпоративна стратегія* – це стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому. Вона характерна для диверсифікованих компаній, вищий менеджмент яких повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів і керувати ним; досягати синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу.

*Ділова стратегія* – це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній. Полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереженні конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні змінні; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом.

*Функціональна стратегія* існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої компанії. Спрямовується на підтримку ділової стратегії і досягнення поставлених цілей.

*Операційна стратегія* є вужчою стратегією для окремих структурних одиниць. Повинна вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами компанії цілей.

За функціональним критерієм виділяється ціла низка окремих стратегій, серед яких варто виділити маркетингову, виробничу, фінансову,

організаційну та соціальну. Як свідчить практика, в ринковому середовищі перше місце серед інших займає маркетингова стратегія, яка має найвищий пріоритет і розробляється першою.

*Маркетингова стратегія* може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту.

Після того, як визначено маркетингову стратегію, на її основі будують *виробничу стратегію*. Такий підхід обумовлюється тим, що у ринковій економіці центральною фігурою є споживач: кожна фірма намагається знайти свого споживача, вивчити його потреби і смаки, а лише потім думати про виробництво відповідного продукту.

*Виробнича стратегія* – це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу.

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

Особливе місце серед функціональних стратегій посідають організаційна і соціальна. Перша з них формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегією, адаптується та впливає на них. Друга – *соціальна стратегія* – розробляється фірмою під впливом суспільства, його соціальних груп та інститутів. Вона також тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями.

За стадіями життєвого циклу бізнесу можна умовно виділити стратегії зростання, утримання і скорочення відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту.

*Стратегія зростання* є характерною для тих компаній, бізнес яких лише починається або розвивається. Ця стратегія передбачає вибір цільових сегментів, посилення інвестування, науково-дослідні розробки та інновації. Підприємства намагаються захопити найбільшу частку ринку, інвестуючи кошти з надією отримати в майбутньому великі прибутки.

*Стратегія утримання* – це стратегія компаній, бізнес яких досяг зрілості. Підприємства намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана із здійсненням вибіркового інвестування і утримання балансу між витратами і доходами.

*Стратегія скорочення* передбачає комплексні дії щодо поступового згортання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу.

Можливі різні лінії поведінки цін і активізація маркетингових зусиль з метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування.

За конкурентною позицією на ринку розрізняють стратегію лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі.

*Стратегія лідера* передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій. Для лідерів у галузі можливі три стратегічні лінії поведінки:

- 1) стратегія постійного наступу
- 2) стратегія захисту і зміцнення позицій
- 3) стратегія щодо перетворення фірм-претендентів на послідовників.

*Стратегія претендента* (на лідерство) – це, як правило агресивна стратегія, спрямована на створення своїх власних конкурентних переваг, таких, яких не має лідер у галузі. Дуже рідко успіх приносить стратегія імітування поведінки лідера.

*Стратегія послідовника* – це переважно сукупність дій, спрямованих на фокусування і диференціацію. Фірми-послідовники не намагаються виграти конкурентну боротьбу у лідера; вони прагнуть лише посісти ті сфери, на які у лідерів не вистачає ресурсів або які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів. Стратегія послідовника досить пасивна, оборонна.

*Стратегія новачка* – фірма, яка намагається увійти в новий бізнес, залежить від здатності подолати вхідні бар'єри галузі. Якщо підприємство-новачок має значні фінансові ресурси, воно може реалізувати стратегію наступу, концентруючись на певних сегментах ринку і цілеспрямовано домагаючись зниження витрат або диференціації продукції. Іноді доцільно дотримуватися стратегії наступу за рахунок придбання давно існуючих фірм і використання набутого ними конкурентного потенціалу у власних цілях.

За способом досягнення конкурентних переваг виділяють три основні стратегії:

- 1) стратегію мінімальних витрат;
- 2) стратегію диференціації;
- 3) стратегію зосередження.

*Стратегія мінімальних витрат*, що поширилася ще на початку 1970-х років, полягає у прагненні досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції і отримати прибуток вище середнього у галузі, незважаючи на наявність сильних чинників конкуренції. Таке становище захищає підприємство від суперництва конкурентів, оскільки завдяки низьким витратам воно може одержувати прибутки навіть після того як конкуренти їх втратили в процесі боротьби за ринок.

*Стратегія диференціації* полягає у виведенні на ринок такої продукції чи послуги, яка сприймається у межах певної галузі як щось унікальне, що

суттєво відрізняється від інших пропозицій. Диференціація є корисною до тих пір, поки конкурентами не створено аналогічний товар.

*Стратегія зосередження* може набувати багатьох форм і полягає у фокусуванні уваги на конкретній групі покупців, сегменту ринку, товарній номенклатурі або ж на географічному регіоні. Мета стратегії зосередження – найкраще обслуговувати конкретну цільову групу і досягти конкурентних переваг у вузькому секторі. У більшості випадків фірма, що зосереджується на вузькому сегменті, досягає ефекту диференціації та мінімальних витрат порівняно з фірмами, які обслуговують весь ринок.

За рівнем глобалізації бізнесу розрізняють стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації.

*Стратегія вузької спеціалізації* характерна для більшості компаній, які розпочинають свій бізнес, але залишається актуальною лише для деяких з них на стадії перетворення у великі фірми. Ця стратегія має низку корисних переваг, пов'язаних організацією і управлінням, але є ризикованою для підприємства – якщо галузь потрапляє у кризу, підприємство потерпає від збитків або банкрутує.

*Стратегія диверсифікації* передбачає розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях, пов'язаних одна з одною технічно чи непов'язаних. У деяких випадках диверсифікація набуває інших форм, наприклад, багатонаціональна диверсифікація. Диверсифікована компанія, яка має господарські підрозділи, що працюють у різних галузях, не дуже відчуває вплив ринкової кон'юнктури на якомусь окремому ринку – збитки в одній галузі компенсуються прибутками в інших.

Отже, розглянуті нами стратегії мають свої особливості і сферу застосування. Крім перерахованих вище, існує низка інших стратегій, і кожна з них має прикладне значення.

Таким чином, *стратегія є генеральним планом розвитку бізнесу в конкурентному середовищі.*

### *Організація формування стратегії на підприємстві*

У процесі формування стратегії діяльності підприємства беруть участь вище керівництво, команда плановиків, керівники та спеціалісти підрозділів.

Звісно, ідеальним є варіант, коли усі працівники організації залучаються до обговорення і формування стратегії підприємства.

Вище керівництво є «архітектором» процесу формування стратегії та визначає його основні етапи й послідовність.

*Завдання вищого менеджменту* – зробити процес формування стратегії доступним і зрозумілим для працівників організації, сприяти максимальному залученню їх до розробки стратегії.

Керівництво визначає загальні цілі розвитку підприємства і основні способи їх досягнення.

Керівництво середніх та нижчих ланок, а також фахівці підрозділів розробляють оперативні плани. До обов'язків спеціалістів входить також аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, складання прогнозів та сценаріїв розвитку подій. Керівники підрозділів і штатні працівники об'єднують зусилля для оцінювання альтернативних стратегій, запропонованих для підприємства.

Треба розрізняти керівні рівні з питань стратегічних на однобізнесових та мультибізнесових підприємствах.

У диверсифікованих компаніях існує чотири рівні менеджерів з питань формування та реалізації стратегії:

I рівень. Виконавчий директор або інший керівник вищої ланки управління, який несе основну відповідальність і керує прийняттям стратегічних рішень;

II рівень. Менеджери, які відповідають за прибутки чи збитки окремих виробничих підрозділів;

III рівень. Функціональні менеджери в межах виробничого підрозділу, які керують окремими напрямками діяльності підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси, НДДКР, персонал тощо); їх завдання полягає у забезпеченні єдиної стратегії для організаційних одиниць і прийнятті стратегічних рішень у підпорядкованій сфері діяльності;

IV рівень. Менеджери основних оперативних підрозділів підприємства, які несуть основну відповідальність за детальний розвиток стратегічних планів у підзвітній сфері та реалізацію загального стратегічного плану на своєму рівні.

Підприємства, які займаються одним видом діяльності, мають щонайбільше три керівні рівні (стратегічні менеджери вищого, функціонального та оперативного рівнів).

На малих підприємствах, якими керують їх власники, передбачаються один чи два стратегічні менеджери, оскільки на таких підприємствах управлінською роботою з формування і реалізації стратегій займається невелика кількість керівників.

Розглянемо організаційні моменти розробки стратегії підприємства. Організаційна структура управління (ОСУ) визначає підпорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, з огляду на які підприємство здійснює діяльність.

Розрізняють три *основні стадії розвитку ОСУ* підприємством:

1. Класичні ОСУ (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна);

2. Удосконалення лінійно-функціональних ОСУ;
3. Перехід від класичних до стратегічних ОСУ.

*Класичні ОСУ* є функціональними, централізованими, ієрархічними і стабільними. Їх основні ознаки: розподіл праці, спеціалізація діяльності, закріплення обов'язків у стандартних організаційних документах, а також централізований механізм контролю.

Кожна ОСУ має відповідати вимогам зовнішнього середовища та особливостям функціонування підприємства, а також забезпечувати певні реакції на зміни, не втрачаючи керованість підприємством. Теоретична й практична роль відокремлення системи організаційного забезпечення процесу стратегічного управління (ОЗСУ) має подвійну спрямованість на створення нових стратегічно-орієнтованих організаційних елементів управління, а також на вдосконалення наявних елементів управління через набуття ними стратегічних ознак.

Найкращою для підприємства є організаційна структура, яка відповідає розміру та галузевій належності підприємства, динамізму й складності виробничо-управлінського апарату та зовнішнього середовища, особовому складу, класифікації і досвіду персоналу, який працює на підприємстві, визначеним цілям та стратегіям розвитку.

Розробка або удосконалення організаційних елементів системи управління передбачає проведення організаційного аудиту, що являє собою процес збору, аналізу та оцінювання інформації про організаційні елементи у діяльності підприємства і на цій основі формування пропозицій щодо розробки або зміни стандартів, норм і правил для відповідних елементів організаційного механізму та структури управління в цілому.

Провідну роль у розробці та реалізації стратегії відіграють менеджери вищої та середньої ланок управління. Водночас велику роботу виконують



відділи стратегічного планування. Завдання їх полягає у збиранні та обробці інформації, необхідної для стратегічних менеджерів, створенні та подальшому управлінні системою щорічного перегляду стратегій, за результатами якого стратегічні менеджери перевіряють і вносять корективу у свої стратегічні плани.

*Інформація* – це певні дані, що містять у собі новизну і корисність. Інформація є однією з основних умов забезпечення міцних конкурентних позицій фірми.

Інформацію оцінюють за обсягом, достовірністю, цінністю та насиченістю. Вона є одним з ресурсів підприємства і класифікується за такими ознаками:

- характером управлінського реагування;
- часом появи;
- сферою поширення;
- функціональною належністю;
- роллю в управлінському процесі.

Інформаційні бази даних формуються за допомогою цільового підбору інформації, яка надходить з багатьох джерел, що є, по суті, процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки з орієнтацією на конкретну реалізацію стратегічних планів.

До основних методів одержання інформації належать *спостереження, опитування та експерименти*.

Досвід функціонування організацій свідчить, що ефективна система управління забезпечує високі результати діяльності, тому у разі оцінювання ОСУ використовуються як загальноекономічні показники, так і специфічні характеристики, які дають змогу оцінити діяльність ОСУ та окремих її частин.

*Модель стратегічного вибору.* Для того, щоб досягти оптимального рівня функціонування, підприємство повинне вибрати найкращу стратегію, яка, у свою чергу, повинна будуватися на сильних позиціях і використанні можливостей. Для вибору стратегій застосовують різні моделі. Розглянемо найбільш відомі з них.

*Матриця можливостей І. Ансоффа (за товарами / ринками)*

Матриця можливостей за товарами / ринкам, відома також за назвою «продукція – ринкова визначеність», є класичною моделлю, яку використовували при розробці стратегічних альтернатив у 60-х роках ХХ століття, й уперше запропонованою І.Ансоффом за назвою «вектор росту».

Ця матриця в принципі передбачає використання чотирьох стратегій для збереження або збільшення частки ринку, які наведено на рис. 13.2:

- проникнення на ринок;
- розвиток ринку;
- розробка товару;
- диверсифікованість.

		<b>Ринки</b>	
		<i>Існуючі</i>	<i>Нові</i>
<b>Товари</b>	<i>Існуючі</i>	І. Стратегія проникнення на ринок	ІІ. Стратегія розвитку ринку
	<i>Нові</i>	ІІІ. Стратегія розробки нових товарів	ІV. Стратегія диверсифікації

Рис. 13.2. Матриця можливостей за товарами / ринками

Вибір стратегії розвитку залежить від ступеня насиченості ринку й можливостей підприємства постійно оновлювати виробництво. Незважаючи на свою принципову альтернативність, дві або більше стратегії можуть сполучатися. Розглянемо послідовно перераховані вище стратегії й розкриємо умови їхнього застосування у сучасній економіці.

*Квадрант I* – матриці показує спрямованість стратегії підприємства на існуючі продукти й ринки. Цю стратегію називають також методом «економії витрат», або «поліпшуй те, що вже робиш». Ця стратегія ефективна для підприємства або його самостійних госпрозрахункових підрозділів (СГП), коли ринок росте або ще не є насиченим. Підприємство прагне розширити збут наявних товарів на існуючих ринках за допомогою інтенсифікації руху товарів, поступального просування й самих конкурентоздатних цін. Це збільшує збут, залучає тих, хто раніше не користувався продукцією даного підприємства, а також клієнтів конкурентів і збільшує попит вже притягнутих споживачів.

*Квадрант II* – матриці показує спрямованість стратегії на розвиток ринку, тобто на створення нових ринків для продукції, що випускає вже досить тривалий час.

Ця стратегія ефективна в тому випадку, коли:

- підприємство прагне розширити свій місцевий внутрішній ринок;
- у результаті зміни стилю життя й демографічних факторів виникають нові сегменти на ринку;
- для вже добре відомої продукції підприємства виявляються нові сфери застосування.

Підприємство прагне збільшити збут існуючих товарів на ринках або спонукати споживачів по-новому використати вже наявну продукцію. Воно може проникати на нові сегменти ринку, попит на яких ще не повністю

задоволений; по-новому пропонувати існуючі товари, використовувати нові методи їхнього поширення і збуту, робити більш ефективні зусилля з їхнього просування.

*Квадрант III* – матриці означає спрямованість стратегії на розробку нових продуктів для сформованих і давно освоєних ринків. Ця стратегія застосовується тоді, коли підприємство або його СГП має ряд успішних моделей виробів, що завоювали більшу популярність у споживачів. У цьому випадку підприємство розробляє нові або модифіковані товари для існуючих ринків, наголошуючи на новизні моделі і поліпшенні якості модернізованих товарів. При цьому здійснюються й інші дрібні інновації, тісно пов'язані з вже впровадженими товарами й реалізацією їх споживачам, лояльно настроєним стосовно даного виробника і його торгівельних марок.

*Квадрант IV* матриці – стратегія диверсифікованості. Ця стратегія застосовується у тому випадку, коли необхідно уникнути надмірної залежності підприємства від одного СГП або одного асортиментного набору продукції, а також у тому випадку, коли фірма бажає покинути ринки, що розвиваються або ринки, що перебувають у стані застою. Однак реалізація стратегії диверсифікованості припускає розробку нових продуктів і нових ринків, тож вона є найбільш ризикованою, тому що ніколи немає повної впевненості у тім, що нові ринки готові прийняти нову продукцію й вона буде користуватися попитом покупців.

Досвід вироблення стратегії різних фірм показує, що вони рідко зупиняють свій вибір на якомусь одному варіанті стратегії. Найчастіше загальна стратегія являє собою комбінацію перелічених вище стратегій. Причому їхня послідовність визначається значимістю й результатами, очікуваними від використання кожної з них. У цьому випадку загальна стратегія фірми формулюється з використанням слів – «спочатку» й «потім».

Наприклад, «спочатку зосереджуємо наші зусилля на продовженні випуску освоєної продукції й поставці її на колишні ринки, тому що попит на неї ще високий; потім звертаємо увагу на нові ринки й поставляємо на них ту ж саму продукцію; потім створюємо нові модифікації популярних виробів і поставляємо їх на старі ринки з метою стимулювати повторні покупки».

Своєрідною модифікацією розглянутого вище підходу є модель, запропонована Г. Стейнером в 1975 році, що являє собою матрицю, яка включає класифікацію ринків і класифікацію продуктів на існуючі, нові, але пов'язані з існуючими, і зовсім нові продукти.

Матриця показує рівні ризику й, відповідно, ступінь ймовірності успіху при різних сполученнях «ринок – продукт». Модель може бути використана для:

- визначення ймовірності успішної діяльності при виборі тієї або іншої стратегії;
- вибору між різними видами бізнесу, у тому числі при визначенні співвідношення, наприклад, інвестицій для різних СГП.

Наприклад, організація, яка займається обслуговуванням і ремонтом ліфтів, має високі шанси на успіх, якщо вона запропонує для існуючого ринку (організацій по експлуатації будинків) новий, але пов'язаний з існуючим видом товарів – ліфтами власного виробництва. Ступінь ризику істотно зросте, якщо ця ж організація запропонує на існуючому ринку зовсім новий вид продукції – контроль за роботою інженерного устаткування (відстеження загазованості й задимленості приміщень, засміченості сміттєпроводів тощо), оскільки досвід проведення подібних робіт в організації відсутній. Дуже високим ризик буде також у тому випадку, коли інша організація запропонує існуючі послуги з ремонту й обслуговування ліфтів для ринку у вашому місті. Ризик прийме максимальні розміри, якщо

інша організація запропонує зовсім новий вид послуг – контроль за роботою інженерних приміщень для зовсім нового ринку, наприклад для мерії Нью-Йорка.

Для підприємств, які мають багатомноменклатурне виробництво й обслуговують багато ринків, завдання стратегічного вибору набагато складніше. Справа в тому, що одні товари можуть займати сильні позиції у порівнянні з конкурентами, інші навпаки – слабкі. Крім того, одним товарам можуть знадобитися інвестиції для підтримки їх конкурентноздатності, інші ж навпаки, будуть давати більше прибутку, чим це мінімально необхідно для їхнього перспективного розвитку.

Дану проблему можна вирішити також за допомогою, наприклад, портфельного аналізу, що дозволяє визначити стратегічну роль кожного окремо взятого продукту на основі розрахунку двох показників: темпу росту ринку товару й частки ринку у порівнянні з конкурентами.

Моделі портфельного аналізу будуть розглянуті нижче.

*Моделі стратегічного вибору залежно від життєвого циклу продукту.*

Одним з головних стратегічних завдань підприємства є проблема вибору сфери бізнесу, в якій воно має намір здійснювати свою діяльність. Це пов'язане із забезпеченням рівноваги між короткостроковою й довгостроковою прибутковістю. Така рівновага може бути досягнута насамперед балансуванням життєвих циклів виробів, яке полягає у послідовному зосередженні зусиль підприємства на забезпеченні виробництва виробів, що перебувають у різних фазах життєвого циклу (рис. 13.3).

З рис. 13.3 видно, що підприємство 1 у короткостроковій перспективі має значно більш міцне положення, ніж підприємство 2, оскільки всі вироби, що обслуговуються ним, перебувають в одній фазі життєвого циклу. Для

аналітиків це означає, що в той самий час обсяги продажів за усіма виробами підприємства 1 характеризуються тими самими тенденціями, які й приводять до максимізації доходу підприємства у кожен даний момент часу.

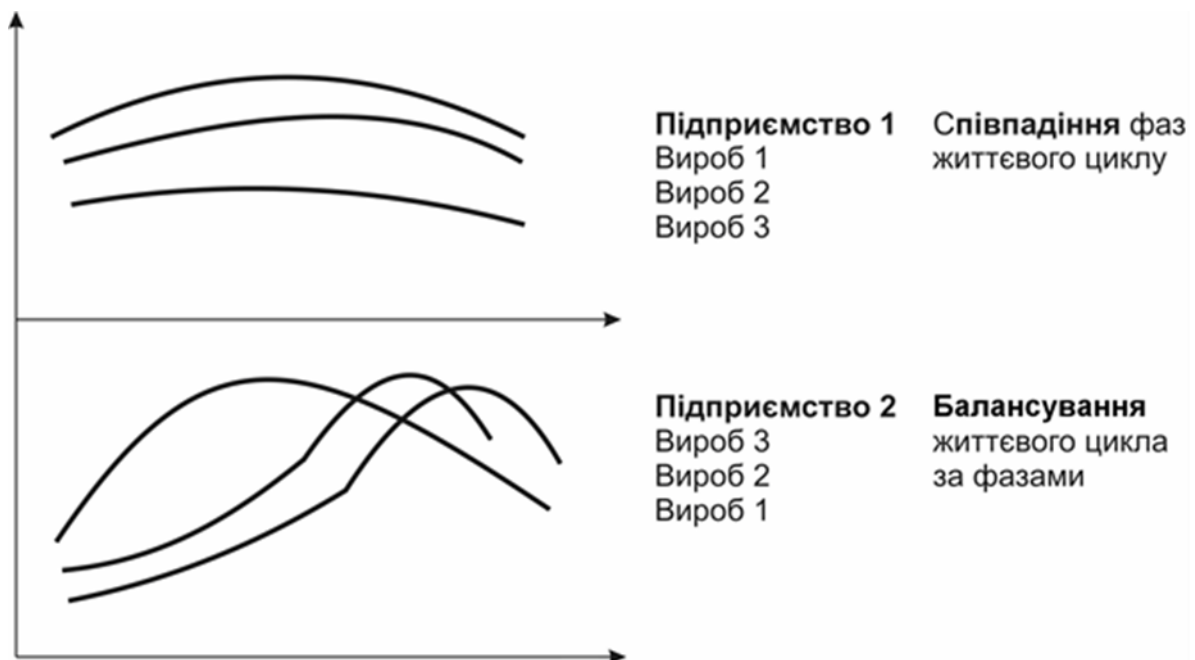


Рис. 13.3 Зіставлення двох наборів виробів підприємства

З іншого боку, якщо розглядати довгострокову перспективу, то можна зробити висновок про те, що підприємство 1 може очікувати крах, оскільки усі вироби, що обслуговуються їм, прийдуть практично одночасно до фази спаду. Тому в цьому випадку доцільно балансувати життєві цикли виробів, тобто створювати певні умови для перманентного досягнення максимального обсягу продажів за кожним виробом за рахунок їх зсуву по фазах. Це означає, що по мірі переходу виробів з фази зрілості у фазу спаду зусилля підприємства повинні направлятися на інший виріб, для якого намічається перехід з фази росту у фазу зрілості. Таким чином, ясно, що життєвий цикл продукту дуже впливає на вибір корпоративної стратегії.

Набір типових стратегій залежно від життєвого циклу продукту можна показати на наступній матриці, у якій рядками є стадії життєвого циклу продукту, а стовпцями – чинність бізнесу (табл. 13.2).

Таблиця 13.2

Стратегії через життєвий цикл

Стадія життєвого циклу продукту	Чинність бізнесу		
	Висока	Середня	Низька
Розвиток	Частка збільшується переважно через маркетинг	Частка збільшується через маркетинг або поглинання	Частка збільшується Кругообіг Вихід
Зріст	Утримувати або збільшувати ринкову частку переважно через маркетинг	Збільшити частку через маркетинг або поглинання	Кругообіг Вихід
Зрілість	Зберегти або збільшити частку переважно через маркетинг або деякі придбання Ефективні стратегії	Збільшити частку через поглинання Вибірково стискуватися	Вихід
Зниження	Зберігати або збільшувати частку Вибіркові придбання	Вибірково стискуватися Вихід	Вихід



На стадії розвитку звичайно декілька компаній здатні завоювати істотну частку ринку, поява нових конкурентів з поліпшеними продуктами часто гальмується великою кількістю компаній, що вже пропонують товар з різними характеристиками. У такій ситуації компанія, у якої чинність бізнесу достатня висока, повинна зосередитися на збільшенні ринкової частки, що може бути досягнуто тільки через маркетингову діяльність.

Компанії, які мають середні переваги, повинні також намагатися збільшити ринкову частку, але можуть вибирати: робити це не тільки через маркетинг, але також шляхом більш ризикованих придбань. Для тих, у кого не досить сили, стратегіями можуть бути або пошук того, як компанії повернутися на старі позиції, або як залишити галузь.

Протягом стадії росту стратегією компанії з дуже високими чинностями бізнесу буде збереження й, якщо це можливо, збільшення ринкової частки. У свою чергу, це можливо досягти переважно через маркетинг. У «середній» категорії збільшення частки ринку стає невідкладним, якщо компанія збирається заробити максимальний прибуток на наступних стадіях життєвого циклу продукту. Маркетинг буде залишатися найважливішою умовою досягнення цієї цілі, але злиття (або придушення) стане перспективною можливістю. Для тих, хто має низькі чинності бізнесу, це, найбільш імовірно, останній шанс дістати прибуток у майбутньому періоді. Тому, оскільки стратегія збереження частки, імовірно, буде для цих компаній занадто дорогою для реалізації, найбільш імовірними стратегіями залишаться прискорення кругообігу капіталу й вихід з ринку.

На стадії зрілості ринок стає більше концентрованим, диференціація продукту істотно знижується. Для компаній з високою чинністю бізнесу важливо на цьому етапі зберегти ринкову частку й діставати прибуток від кривої досвіду. У результаті відбувається зосередження на зниженні витрат.

Для тих компаній, які мають середню чинність, єдиний шлях – це збільшення частки через поглинання більш дрібних компаній; або не в якості альтернативної стратегії компанія може шукати шляхи поступового відтягування чинностей з ринку шляхом блокування нових вкладень й у загальній «втечі» з бізнесу. У матриці ця стратегія позначена як «вибірково стискуватися». Для тих компаній, які знайшли себе в категорії з низькими чинностями бізнесу, переважно вийти з галузі, намагаючись мінімізувати при цьому можливі втрати.

Коли попит починає спадати, зв'язуюча структура олігополістичного ринку порушується. Знижуюча ринкова доля означає більш низькі рівні продаж і прибутків, надлишок потужності та ін. При таких обставинах цілком імовірно, що конкурентна дія, найчастіше цінова війна, призведе до того, що рівень продажів зберігається, що, у свою чергу, означає заробляння ринкової частки на ринку, що знижується. У цій ситуації найбільш імовірні кроки для сильних компаній – це збільшення ринкової частки, можливо через серію придбань, які зажадають часткового або загального зниження активів. Для тих компаній, які мають середню або слабку чинність, прибутковість, імовірно, буде низкою, і тому «вибірковий стиск» або процес виходу є найбільш прийнятним вибором.

*Моделі стратегічного вибору на підставі циклу розвитку підприємства.* Цикл розвитку підприємства. Як відзначає А.М. Петров, цикл розвитку підприємства – це «послідовна зміна стадій «зріст» – «нестабільність» – «виживання». Доведено, що будь-яке підприємство у період свого функціонування проходить хоча б перші дві стадії, при цьому час кожної стадії і її глибина різні для кожного підприємства й залежать від безлічі факторів. Кожна зі стадій розвитку підприємства має якісно різну основу,

саме тому сам набір стратегічних дій повинен істотно розрізнятися для кожної стадії.

Різні форми циклічного розвитку підприємства наведені на рис. 13.4.

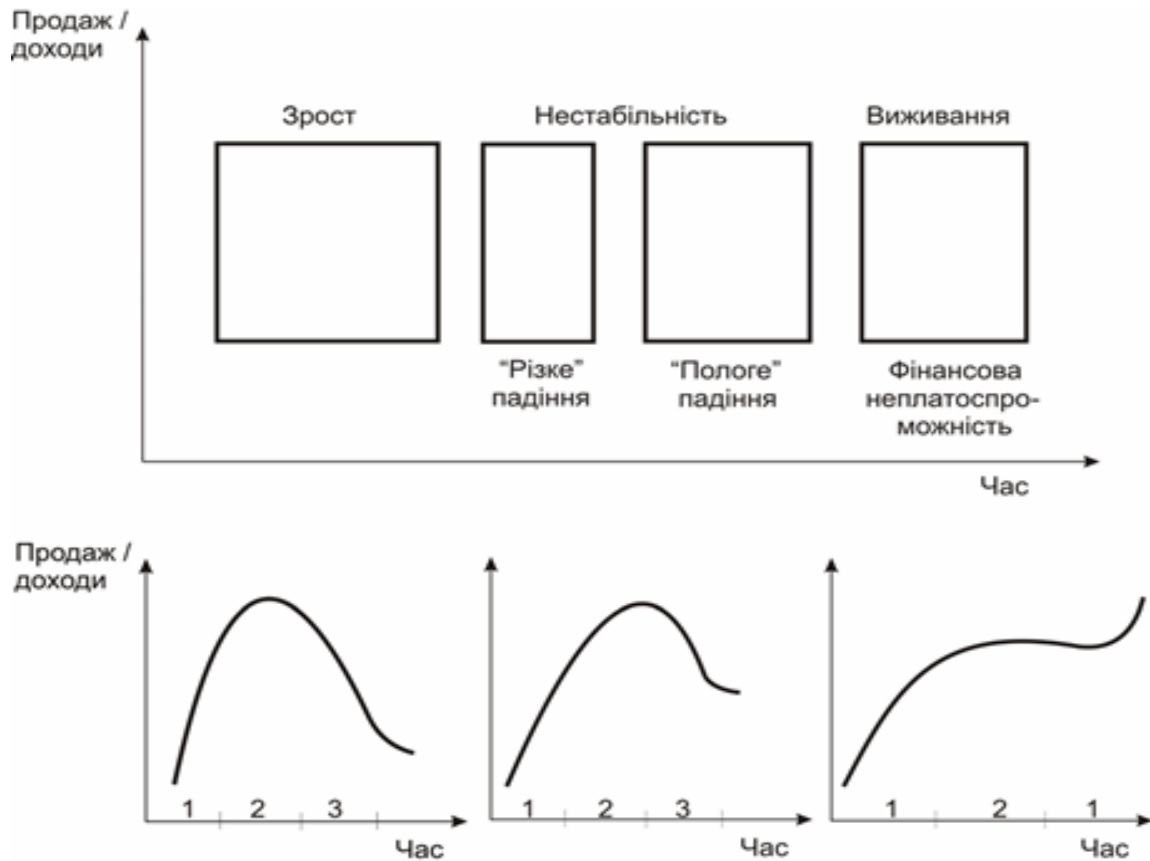


Рис. 13.4 Форми й стадії циклічного розвитку підприємства в умовах ринкової економіки

Випадок 1 – відповідає швидкому зросту й несподіваному падінню.

Він характерний для молодих, дуже агресивних підприємств, які спеціалізуються на виробництві одного продукту. Випадок 2 відповідає тривалому (іноді у кілька десятиріч) зросту з несподіваним і швидким падінням. Приклад фірми «Крайслер», що не змогла успішно переглянути свою діяльність під час «нафтової кризи» і потім протягом тривалого часу боролася за виживання, ставиться саме до цього варіанта циклічного розвитку. Випадок 3 відповідає варіанту, коли добре керована компанія не

досягає третьої стадії циклу (тривалий зріст і невелика пауза), а вже на початку прояву негативних тенденцій швидко стабілізує ситуацію, переглядає свою діяльність і починає нову стадію зростання. Як приклад можна навести фірму IBM, що спочатку не надала значення випуску персональних комп'ютерів, але потім швидко включилася у роботу й, маючи достатній інтелектуальний потенціал, зуміла вийти на передові позиції у світі.

Далі ми розглянемо особливості стратегічного планування на кожній із стадій циклу розвитку підприємства.

Перехід підприємства (фірми) від однієї стадії циклічного розвитку до іншої визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів. При розгляді даної проблеми необхідно звернути особливу увагу на взаємозв'язок чотирьох циклів розвитку: економічного циклу, галузевого циклу, циклу розвитку підприємства (фірми) і життєвого циклу товару. Очевидно, що усі ці цикли відповідають певному рівню розвитку національної економіки.

Більше того, можна сказати, що цикли більш низького рівня як би «вкладаються» як складові частини у цикли більш високого рівня і, таким чином, істотною мірою визначають характеристики останніх. Хоча, звичайно, цикл розвитку більш високого рівня визначає собою нову системну якість і не є простою сумою складення циклів більш низького рівня. Цей синергічний ефект циклу більш високого рівня і є впливом на нього характеристики циклів більш низького рівня. Продемонструємо дане ствердження на прикладі співвідношення циклів розвитку макро- і мезорівня національної економіки з циклом розвитку підприємства (фірми).

Протягом фази розширення національної економіки складаються більш сприятливі умови для стійкого зростання підприємства, ніж у період спаду

ділової активності. Особливо це характерно для таких галузей, як виробництво товарів тривалого користування і будівництво, загальний обсяг виробництва яких добре корелюється з динамікою загальної ділової активності. Хоча й інші галузі при цьому відчувають на собі вплив підвищеної дисконтної ставки відсотка, зниження купівельної спроможності населення, підвищення рівня інфляції і зростання безробіття, що є характерною рисою економічного спаду й dna економічного циклу. Крім того, дуже часто з динамікою економічного циклу пов'язана політична стабільність держави й спрямованість його внутрішньої політики стосовно підприємницької діяльності й державного регулювання економіки, що виражається в законодавчих актах і нормах. Останні істотно впливають і, в остаточному підсумку, визначають діяльність підприємств.

Галузевий цикл багато в чому визначає оптимальне співвідношення складового процесу виробництва товару і його конкурентоздатність. Одним із провідних факторів, що визначають динаміку галузевого циклу, є технологічні прориви – великі науково-технологічні відкриття, що дозволяють створити продукт із принципово новими споживчими властивостями або технологію, що істотно поліпшує якість виробленого товару або здешевшують його виробництво. У цьому випадку зміни в технології виробництва, вироблені підприємством з метою збереження своїх конкурентних позицій, вимагають значних капітальних вкладень і можуть протягом досить тривалого періоду часу негативно позначатися на прибутковості (ліквідності) підприємства, у тому числі й внаслідок невдач у процесі впровадження нової техніки.

Найчастіше перехід діяльності підприємства від стадії зросту до стадії нестабільності пов'язаний з помилками в області маркетингу, коли вироблений товар вже не користується необхідним для стійкого зростання

попитом, а новий товар ще «не вийшов» на ринок або вже відторгнуті їм. Саме тому цикл розвитку підприємства тісно пов'язаний з життєвим циклом товару.

Розглянемо найбільш типові стратегічні рішення, які сприяють стійкому розвитку підприємства (або переходу функціонування підприємства у стійкий режим), які пропонує Г. Грінлі. Схематично вони представлені на рисунку й співвіднесені з відповідними стадіями циклу розвитку підприємства.

Виходячи з розглянутого подання і циклу розвитку підприємства керівництво може розробляти наступні види стратегій.

*Стратегія росту* вперше докладно розроблена І. Ансоффом. Їм же була побудована модель зростання фірми, що складається з 5 етапів (рис.13.5).

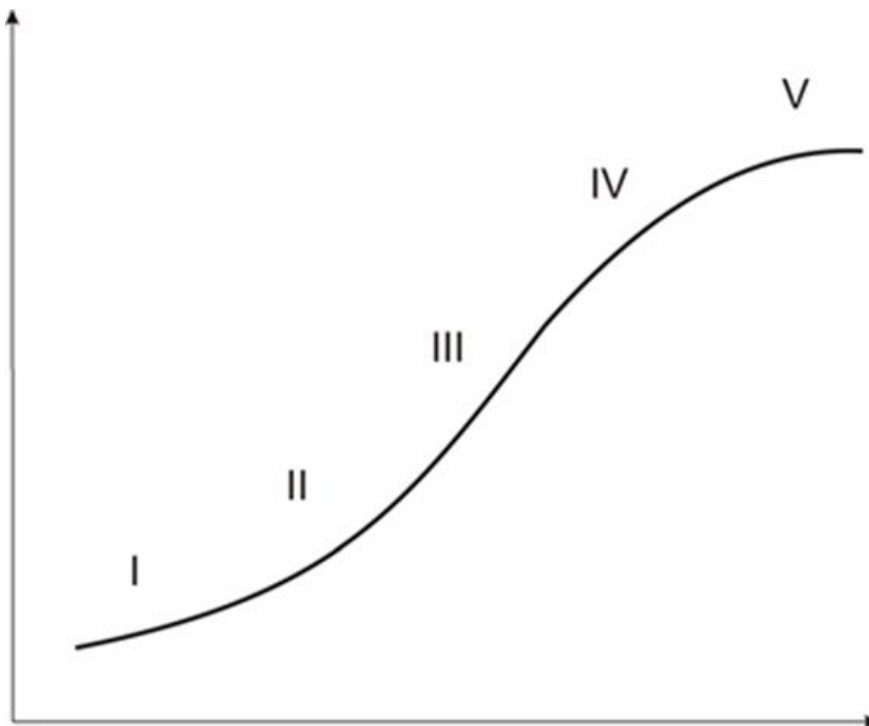


Рис. 13.5 Модель зростання фірми за І. Ансоффом

Розглянемо кожний з етапів цієї стратегії докладніше.

### 1. Стадія планування

Компанія перебуває у стані готовності до формулювання стратегії росту, тобто існує деяке сполучення зовнішніх умов і внутрішніх можливостей. Для визначення ступеню готовності повинні бути прийняті до уваги наступні обставини:

- чітко визначені можливості одержання доходу й проведений серйозний розгляд використання ресурсів для реалізації переваг за схемою «риннок / продукція / конкуренція»;
- повинно бути проведене узгодження короткострокових і довгострокових цілей без досягнення понадшвидкого успіху з наступним понадшвидким падінням;
- система управління підприємством повинна відповідати змісту стратегії зростання;
- повинні бути вжиті заходи фінансового страхування (можливість додаткових вкладень) у випадку непередбачених обставин.

### 2. Початкова стадія

Звичайно фірма проходить (або намагається пройти) цей етап дуже швидко. Основні характеристики етапу:

- виникають і ліквідуються вузькі місця у процесах і структурі реалізації конкретних проектів, які не були передбачені у плані;
- обсяг продажів росте, хоч доходу фірма практично не одержує.

### 3. Стадія проникнення

Основні риси даного етапу наступні:

- подальше проникнення фірми на ринки збуту;
- обсяг продажів і доходи зростають, причому їх збільшення стає пропорційним;

- придбання й поглинання, проєктовані на стадії 1, закінчені;
- вирисовуються певні переваги перед конкурентами.

#### 4. Прискорений зріст

Основні риси даного етапу наступні:

- обсяг продажів і доходи зростають дуже швидко, причому зростання доходів починає випереджати обсяги продажів;
- частка ринку розширюється й наближається до запланованого.

Але вже наприкінці цієї стадії починають з'являтися певні негативні явища: потрібність переобладнання, зміни в системі й структурі управління, необхідність більш значних вкладень в НІОКР, що призводить до залучення великого обсягу фінансових ресурсів.

#### 5. Перехідна стадія

Основні риси даного етапу:

- швидкість зростання обсягу продажів і доходів падає;
- негативні явища (контрудари конкурентів, зміни на ринку, внутріфірмові протиріччя) стають явними й вимагають свого вирішення.

У фірмі починається період стагнації, і вона змушена перейти до іншої базової стратегії (стабілізації або виживання).

Відзначимо, що зростанню повинне бути довгостроковою метою розвитку будь-якого підприємства (фірми), оскільки саме він забезпечує збільшення доходів. Підприємство послідовно переходить від одного етапу зростання до іншого й від одного циклу свого розвитку до іншого. Протягом одного циклу зростання структурні зміни призводять до зміни у циклі управління, до певних організаційних змін. Відповідно до етапів циклу зросту можна виділити відповідні стратегії.



### *Початкова стратегія*

Метою початкової стратегії є помірний зріст, для того щоб забезпечити підприємству вихід на оптимальну ефективність. Керівництво підприємства повинне зайняти пильну позицію стосовно прискорення темпів розвитку, намагаючись забезпечити виявлення вузьких місць і їхню ліквідацію, для того щоб надалі зайняти наступальну позицію на ринку. Однак однією з цілей початкової стратегії є швидкість даного етапу й перехід до наступної стратегії.

### *Стратегія проникнення*

Ця стратегія направляє зусилля підприємств на глибше проникнення на ринок і на прискорення темпів зростання обсягу продажів. Якщо для цього потрібні придбання й поглинання, то вони проводяться в рамках даної стратегії. Довгострокові програми передбачають зміцнювальні й розвиваючі дії в усіх напрямках функціонування підприємства, спрямовані на посилення фінансових позицій, модернізацію основних фондів і НІОКР. Досягши зазначених вище цілей і провівши всі необхідні внутрішні перетворення, підприємство може перейти до наступної стратегії.

### *Стратегія прискорення зростання*

Метою цієї стратегії є найбільш повне використання внутрішніх і зовнішніх можливостей. Даний етап циклу зростання повинен тривати як можна довше, тому що саме на ньому відбувається повне використання ресурсів, зростання доходів починає перевершувати зростання продажів, а частка ринку наближається до запланованої. Однак на етапі прискореного росту починають виникати й накопичуватися негативні тенденції у діяльності підприємства, тому однією з цілей даної стратегії є як можна раніше їх виявлення й спроба розв'язання. Якщо вирішити проблеми, що виникли, не представляється можливим, то керівництво підприємства в

рамках даної стратегії починає плавний перехід до реалізації наступної стратегії.

### *Стратегія перехідного періоду*

Ціллю даної стратегії є проведення підприємством після періоду прискореного зросту перегрупування й перебудови своєї діяльності для входження в новий цикл зросту як можна в більш короткий термін, не допускаючи періоду тривалої стагнації.

Дана стратегія передбачає економію і відмову від нових виробництв. Вона передбачає проведення глибокого аналізу існуючого положення справ на підприємстві з метою зменшення витрат, підвищення прибутковості виробів і перебудови системи управління.

Причому перехід до стратегії зросту може застосовуватися в різних ситуаціях:

- початок підприємницької діяльності;
- молода компанія, що бореться за своє виживання;
- одне продуктове спеціалізоване підприємство;
- диверсифіковане підприємство, де стратегія зростання організації в цілому може підтримуватися стратегією зростання за окремим видом продукту.

Розглянемо ще базові стратегічні альтернативи.

*Інтенсифікація ринку* направляє зусилля підприємства на досягнення і зміцнення позицій на ринку. Провідною функціональною стратегією у цьому випадку стає стратегія маркетингу, яка визначає всі інші стратегії. Інтенсифікація ринку може бути захисною або експансіоністською. Захисні методи (збереження позицій) звичайно містять у собі проникнення на ринок за рахунок модифікації й заміни продукту на новий за допомогою методів цінової й нецінової конкуренції. Експансіоністські методи (проникнення на

ринку) містять у собі нове виробництво, але при базовій (устояній) структурі ринку, використовуючи модифікацію систем розподілу й просування товару.

Інтенсифікація ринку може здійснюватися трьома головними методами.

*Проникнення на ринок* – агресивна ринкова дія, пов’язана зі збільшенням обсягів продажів існуючого товару. Воно містить у собі:

- стимулювання збільшення обсягу споживання (реклама, стимулювання збуту тощо);
- збільшення сфери застосування продукту і, отже, збільшення обсягу споживання;
- сполучення модифікації продукту з його заміною новим, який продовжує життєвий цикл продукту (стадію зрілості товару) і, отже, підтримує наростаючий обсяг споживання.

*Розвиток ринку* – плановий маркетинг старого або нового продукту з одночасним входженням в нові сегменти ринку. Воно містить в собі наступні типові ситуації:

- існуючий продукт проникає в інші сегменти за рахунок кращої якості, чим той, що продається там, або кращої системи його продажу (розподілу);
- підприємство виходить на новий ринок з новим товаром, витісняючи інших конкурентів із цього сегмента ринку, або поєднується з конкурентом для спільного виробництва товару більш високої якості та з кращими споживчими властивостями.

### *Диверсифікованість*

У нашій економічній літературі диверсифікованість визначається як «проникнення капіталу даної корпорації в галузі, які прямо не пов’язані з основною сферою її діяльності». В умовах ринкової економіки, коли

створюються підприємства різної форми власності й істотно розширюються можливості їхнього злиття, розпаду, купівлі-продажу основних виробничих фондів, процес диверсифікованості стає властивим і вітчизняній економіці.

### *Зовнішньоекономічна діяльність*

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства може розглядатися у якості додаткової стратегічної альтернативи зросту. Вона істотно відрізняється від інтенсифікації зусиль на національному ринку, насамперед з погляду можливого ступеня ризику.

До переваг зовнішньоекономічної діяльності можна віднести наступні:

- збільшення обсягу продажів і прибутку за рахунок одержання нових ринків збуту й компенсації втрат на національному ринку за рахунок одержання більшого рівня прибутковості (особливо при продажу товару за вільно конвертовану валюту);
- пошук продукції з низькими витратами на основі використання наявних «ноу-хау» і нових технологій, застосування яких на національному ринку менш ефективно;
- захист ринку сировини участю у його видобутку, експлуатації й виробництві на його основі конкурентноздатної продукції.

Разом з тим зовнішньоекономічна діяльність підприємства пов'язана з певними труднощами, серед яких особливо відзначимо наступні:

- наявність більш твердої, чим на національному ринку, внутрішньої й зовнішньої конкуренції;
- дія зовнішньоекономічних факторів, які визначають особливості зовнішньоекономічної діяльності (інше законодавство, характер споживання, культурне середовище, протекціонізм тощо).

Відповідно до вищенаведеного можна визначити наступні основні форми участі підприємств у зовнішньоекономічній діяльності.

✓ **Експорт.** Це найпростіший і найдешевший метод зовнішньоекономічної діяльності, але самий ненадійний. Він може бути включений у стратегічний план підприємства на основі ретельно проведеного міжнародного маркетингу. Слід зазначити, що продукція українських підприємств (за винятком продажу сировинних ресурсів і деяких видів товарів) продається за кордоном за цінами нижче світових, тому що зустрічає тверду конкуренцію з боку західних фірм.

✓ **Іноземне ліцензування.** Воно містить у собі дозвіл на використання своєї технології «ноу-хау», торговельної марки й інших атрибутів.

✓ **Прямі вкладення.** Вони здійснюються у вигляді створення своїх філій, спільних підприємств, придбань і поглинань, дозволених останнім часом законодавством.

*Стратегія стабілізації* спрямована на досягнення раннього вирівнювання обсягу продажів і прибутків з наступним їхнім підвищенням, тобто з переходом на наступний етап зростання.

Залежно від швидкості падіння (серйозності ситуації) підприємство в умовах ринкової економіки може використати один із трьох найбільш імовірних підходів:

- 1) економія із чітким наміром швидкого пожвавлення (випадок а);
- 2) зрушення в тривалому спаді з меншими надіями на швидке пожвавлення (випадок б);
- 3) стабілізація, коли необхідні довгострокові програми для досягнення збалансованого стану підприємства на ринку (випадок в).

*Стратегія виживання* – чисто оборонна стратегія, що застосовується у випадках повного розладу економічної діяльності підприємства, у стані, близькому до банкрутства. Ціллю цієї стратегії є стабілізація обстановки,

тобто перехід до стратегії стабілізації й надалі до стратегії зростання. Зрозуміло, що ця стратегія не може бути довгостроковою. Вона вимагає, з одного боку, швидких, рішучих і повністю скоординованих дій, а з іншого боку – обачності й реалістичності у прийнятті рішень. В умовах реалізації стратегії виживання відбувається тверда централізація управління, створюється «антикризовий комітет», що поряд із прийняттям швидких за реакцією відповідних мір на зміни зовнішнього середовища повинен розробляти і жорстко проводити в життя цілий ряд програм, пов'язаних з перебудовою управління, маркетингу й фінансової діяльності.

Варто сказати, що в цілому стратегія виживання повинна носити випереджальний, запобігаючий характер. При цьому стратегія маркетингу й фінансова стратегія, як і усі інші функціональні стратегії, повинні бути націлені на запобігання неспроможності за рахунок постійної підтримки високого рівня конкурентної переваги фірми.

*Стратегії створення конкурентної переваги.* Розглядаючи конкурентні стратегії, організація повинна прийняти два принципіальних рішення, щоб отримати конкурентну перевагу (М.Портер):

1. Як буде конкурувати підприємство – за ціною чи на основі диференціації (яка виправдовує більш високі ціни)?
2. Який ринок вибере підприємство для своєї цілі – широкий чи вузький?

Перший напрямок – конкурентні переваги, які можна розділити на два види: низькі витрати та диференціація товару.

Низькі витрати відображають спроможність підприємства розробляти, випускати та продавати порівняльний товар з меншими витратами ніж конкуренти. Продавши товар за такою ж ціною, що і конкуренти, підприємство в цьому випадку одержує більший прибуток, ніж вони.

Диференціація – це здатність забезпечити покупця унікальною й більшою цінністю у вигляді нової якості товару, особливих споживчих властивостей або післяпродажного обслуговування.

Друга складова стратегічного вибору – це сфера конкуренції, на яку орієнтується фірма в межах своєї галузі. Одна із причин важливості конкуренції полягає в тому, що галузі сегментовані. Майже у кожній галузі є чітко визначені різновиди продукції, чисельні канали її поширення і збуту та кілька типів покупців. В основному вибір у цій складовій такий: або конкурувати за «широким фронтом», або націлитися на будь-який один сектор ринку.

Дж. Томпсон наводить приклад конкурентних стратегій в автомобільній промисловості. Так, компанія Toyota відома в усьому світі низькою вартістю своїх автомобілів при збереженні досить високого рівня їхньої якості.

При виборі *стратегії лідерства за витратами* фірма нехтує розходженнями в сегментах та звертається до усього ринку відразу одним і тим самим товаром. Вона орієнтується на широкий ринок і виготовляє товари у великій кількості. При цьому фірма концентрує увагу й зусилля не на тому, чим відрізняються потреби окремих груп споживачів, а на тому, що в цих потребах спільного. Крім того, ця стратегія забезпечує максимально широкі границі потенційного ринку.

*Стратегія лідерства за витратами.* У центрі уваги всієї стратегії – створення внутрішньої конкурентної переваги, що може бути досягнуто більш високою продуктивністю і ефективною системою управління витратами. Мета фірми у цьому випадку пов'язана з використанням переваги за витратами як основи збільшення частки ринку за рахунок цінового лідерства або одержання додаткового прибутку.

Деякі способи зниження собівартості пов'язані з рухом за «кривою досвіду», збільшенням масштабів виробництва для досягнення максимальної економії.

Філософія економії на масштабах виробництва заснована на так званій кривій досвіду. Вона була запропонована у 1926 р., коли за допомогою емпіричного аналізу виявилось, що витрати на виробництво одиниці продукції падають на 20 % кожен раз, коли обсяг виробництва подвоюється. Відповідно до цієї теорії особливе значення надається збільшенню частки компанії на ринку, оскільки це дозволяє нарощувати обсяги виробництва і рухатися вниз за кривою у напрямку зниження виробничих витрат. Саме так можна домогтися більш високого рівня доходів і норми прибутку й, отже, більшої конкурентоздатності підприємства на ринку.

У свою чергу, передача виробничих навичок і розподіл сфер діяльності дозволяє диверсифікованому підприємству одержувати від спільної діяльності прибуток вищий, чим той, який одержали б незалежно діючі виробництва.

Економія на масштабах виробництва виникає тоді, коли з'являється можливість скоротити витрати управління розрізненими виробництвами за рахунок централізованого управління, а також знизити витрати у будь-якій ланці виробничого процесу за рахунок існуючих внутрішніх взаємозв'язків. Хоча дана стратегічна відповідність може виникати у будь-якій ланці виробничого процесу, найчастіше воно розглядається у основних трьох аспектах.

Лідерство за рахунок переваги в більш низьких, ніж у конкурентів, витратах створює ефективний захист проти п'яти конкурентних чинностей у такий спосіб:



- фірма здатна протистояти своїм прямим конкурентам навіть у випадку цінової війни;
- покупці не можуть одержати більше вигідних пропозицій і здійснювати тиск на зниження ціни;
- захист від постачальників забезпечується більшою гнучкістю у випадку підвищення вхідних витрат, а домінантний галузевий лідер може до певного ступеня диктувати постачальникам свої умови;
- низькі витрати є високим вхідним бар'єром для потенційних конкурентів і гарним захистом стосовно товарів-замінників.

Виходячи з наведеного, слід визнати, що першими дії конкурентної боротьби випробовують найменш ефективні фірми.

До основних факторів переваги за витратами можна віднести використання переваг, обумовлених:

- а) ефектами масштабу й досвіду;
- б) ретельним контролем за постійними витратами;
- в) високим технологічним рівнем виробництва;
- г) більш сильною мотивацією персоналу;
- д) привілейованим доступом до джерел сировини.

Як правило, ці переваги проявляються при виготовленні стандартної продукції масового попиту, коли можливості диференціації обмежені й попит еластичний за ціною, а ймовірність перемикання споживачів товару на інші велика.

Ефект масштабу існує незалежно від ефекту досвіду, і навпаки. Але в міру нагромадження досвіду можуть збільшуватися масштаби, тобто ефект масштабу може виникнути як слідство ефекту досвіду.

Питання оптимізації масштабів виробничої діяльності з метою максимізації прибутковості організації докладно розглянутий в літературі з економіки підприємств.

Більш докладно зупинимося на розгляді ефекту досвіду як інструмента стратегічного аналізу витрат. Насамперед варто розуміти, що сам по собі досвід не дає зниження витрат, а забезпечує можливість для їхнього зниження. Можна виділити наступні джерела ефекту досвіду, що перебувають під прямим контролем фірми:

- ✓ ефективність ручної праці. Це пов'язано в основному з поліпшенням працівниками прийомів виконання повторюваних операцій, оволодінням новими способами й методами роботи, придбанням навичок і вправності тощо. Відповідно, у галузях з великою часткою ручної праці даний ефект проявляється більшою мірою;
- ✓ спеціалізація за видами і методами роботи призводить до підвищення продуктивності праці;
- ✓ нові виробничі процеси. Це, в першу чергу, технологічні інновації: автоматизація, роботизація, комп'ютеризація виробничих процесів;
- ✓ ефективне використання устаткування за допомогою підвищення його продуктивності через новаторські підходи.

Основна ідея цих двох ефектів полягає у тому, що обсяг реалізації є важливою передумовою для досягнення низької собівартості продукції. Цей шлях до досягнення кращих результатів має на увазі захоплення й утримання великої частки ринку. Внаслідок цього, коли у боротьбі беруть участь кілька фірм, конкуренція за володіння ринком може значною мірою підірвати будь-яку перевагу, засновану на низькій собівартості, якщо фірмами, що прагнуть досягнути певних обсягів реалізації, ціни знижуються.

Низька собівартість дозволяє підприємству:

- ✓ по-перше, проводити при необхідності цінову конкуренцію;
- ✓ по-друге, акумулювати прибуток, що може бути реінвестований у виробництво для поліпшення якості продукції, тоді як ціна на цю продукцію буде відповідати середній ціні галузі.

Таким чином, не низька собівартість сама по собі створює конкурентні переваги, а ті можливості, які вона надає для поліпшення конкурентоздатності продукції.

Ланцюжок цінностей. Важливим інструментом стратегічного аналізу витрат є ланцюжок цінностей, основна ідея якого була розвинена М. Портером у 1985 році.

Ланцюжок цінностей визначає процес створення доданої вартості до продукту при виконанні загальної та допоміжної діяльності, а також прибуток, що включають у ціну продукту. Таким чином, ланцюжок цінностей може бути поданий набором стратегічно зв'язаних видів діяльності всередині фірми та за її межами. Це важливо для розуміння структури витрат фірми і визначення її основних елементів.

Основні види діяльності є послідовністю процесів матеріально-технічного забезпечення (внутрішня логістика), виробництва, руху товарів (зовнішня логістика), збуту й обслуговування.

Підтримуючі види діяльності проходять через усі види основної діяльності й включають операції закупівлі сировини й матеріалів, розвиток технології, управління людськими ресурсами й загальне управління компанією.

Аналіз ланцюжка цінності дозволяє простежити рух витрат за видами діяльності й усередині самих видів діяльності, а також виділити потенційні джерела підвищення конкурентоздатності фірми. Кожний з видів діяльності

може стати основою конкурентної переваги. Це багато в чому визначається галузевими особливостями, які мають значення для окремо взятого базового ринку. Тому ланцюжок цінностей треба розробляти на індивідуальні СЗГ. Орієнтиром для аналізу може служити відповідне оцінювання діяльності конкурентів.

Переваги за витратами досягаються як підвищенням ефективності діяльності в рамках сформованого ланцюжка цінностей, так і за рахунок внесення змін у ланцюжок цінностей.

Перший напрямок в основному припускає управління факторами, що визначають рівень витрат у кожній ланці існуючого загального ланцюжка цінностей. Тут слід зазначити, що витрати фірми визначаються структурними й функціональними показниками.

Інший напрямок досягнення переваги за витратами пов'язаний з підвищенням ефективності діяльності за рахунок внесення вимірів у ланцюжок цінностей, виміру його структури, що припускає інтеграційні й дезінтеграційні процеси. Ці зміни можуть включати: відмову від високовитратних дій; об'єднання окремих операцій; розширення вертикальної інтеграції (економія за рахунок використання переваги вертикальної інтеграції).

*Недоліки, властиві стратегії мінімізації витрат:*

- методи зниження витрат можуть легко копіюватися конкурентами;
- технологічні прориви можуть нівелювати наявні внутрішні конкурентні переваги, пов'язані з накопиченим досвідом;
- через надмірну орієнтацію на зниження витрат – недостатність уваги до змін вимог ринку.

*Ризики, пов'язані із стратегією лідерства за витратами:*

- надмірний акцент на ефективність може призвести до ослаблення уваги фірми на вимоги, що змінюються, покупців, як наслідок – до нездатності вчасно виявити необхідні зміни, які потрібно внести у товар для підтримки його конкурентоздатності;
- багато шляхів досягнення низької собівартості можуть бути легко скопійовані, що є підвищеною загрозою з боку з'явившихся нових фірм і фірм-імітаторів;
- технологічні зміни, які знецінюють попередній досвід як одне з основних джерел зниження витрат;
- інфляція витрат, яка знижує різницю в цінах, створює небезпеку з боку конкурентів, що застосовують диференціацію продукції;
- у галузях з виробництва товарів широкого вжитку ризик від стратегії низьких витрат значно вище.

### *Стратегії диференціації*

Термін «диференціація» широко застосовується як в області стратегічного менеджменту, так й в області маркетингу.

Диференціація – це концепція, що описує розмаїтість пропозицій і тісно пов'язана з поняттям сегментації як концепцією, що описує розмаїтість попиту. Розмаїтість попиту народжує розмаїтість пропозицій, які можуть проявлятися на двох рівнях: між конкурентами однотипної продукції й між товарами / послугами одного виробника, орієнтованими на різні ринкові сегменти.

Основною метою кожної стратегії диференціації є додання товару / послугі відмітних від аналогічних конкуруючих товарів / послуг властивостей, які створюють «купівельну цінність», пов'язану з перевагою виробу, часу, місця, сервісу тощо. Цінність для покупців – це корисність або

повне задоволення, яке вони отримують при використанні товару, а також мінімальної операційної витрати протягом усього строку його служби.

Корисність, задоволення споживачів – це завжди сполучення раціональних економічних факторів і суб'єктивної оцінки іміджу товару. Так, на ринках товарів виробничого призначення переважно домінують економічні фактори, коли покупці вибирають постачальників, що пропонують більшу економічну вигоду. На споживчих ринках головну роль грає імідж товару, переданий маркою, а на ринках послуг – «персонал першого ряду» фірми, тобто ті співробітники, які безпосередньо створюють цінно-сті для клієнтів за допомогою надання послуг.

Центральний момент даної стратегії – розуміння потреб покупця, а ключем до успіху при проведенні диференціації повинна бути унікальність, що цінується покупцем, він готовий платити за цю унікальність ціну вище середньогалузевої. У цьому випадку можна говорити, що певним набором якостей ексклюзивного товару / послуги фірма створює постійну групу покупців у конкретному ринковому сегменті, тобто майже мінімонополію. Тут, у свою чергу, передбачається, що в галузі може бути кілька успішних фірм-диференціаторів. Це можна представити як сегментування покупців на різні підгрупи, що пред'являють певні, але різні вимоги.

На відміну від стратегії лідерства за витратами, яке може бути отримане тільки одним способом – шляхом ефективною структури витрат, диференціації можна домогтися різними шляхами. Виділимо три основних підходи, що використовуються у стратегії диференціації:

I. Розробка таких характеристик товару, які знижують сукупні витрати покупця на експлуатацію продукції фірми-виробника (підвищена надійність, якість, енергозбереження, екологічність тощо).

II. Створення особливостей товару, що підвищують результативності застосування його споживачем (додаткові функції, доповнюваність із іншим виробом, взаємозамінність тощо).

III. Додання товару рис, які підвищують ступінь задоволення покупця (статус, імідж, стиль, спосіб життя тощо).

Диференціація, що визначає корисність пропозиції, може полягати у самій продукції, у послугах, у персоналі, в іміджі марки.

За характером спрямованості можна виділити інноваційну й маркетингову стратегію диференціації.

Інноваційна стратегія диференціації – це реальна диференціація, пов'язана з виробництвом товарів, що дійсно розрізняються, з використанням різних технологій.

Маркетингова стратегія диференціації припускає досягнення конкурентних переваг створенням відмітних властивостей, пов'язаних не з самим продуктом, а з його ціною, пакуванням, методами доставки («товари – на дом», «книга – поштою» тощо), розміщенням, просуванням, післяпродажним обслуговуванням (гарантії, сервіс тощо), торговельною маркою, що створює особливий імідж.

Умови успішної диференціації:

- галузевий ринок має складну структуру, попит нееластичний за ціною, тобто переважає нецінова конкуренція;
- підвищення ціни, прийнятної для покупця, повинно бути більше підвищення витрат, які несе фірма, на виробництво й підтримку елемента диференціації;
- фірма повинна бути здатною захистити свій елемент диференціації, щоб конкуренти не могли його негайно відтворити;
- наявність ряду успішних товарних марок;

- якщо елемент диференціації малопомітний і не визнаний ринком, фірма повинна сформулювати сигнали, щоб домогтися його популярності.

При успішній диференціації фірма домагається більшої рентабельності за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну за ексклюзивний товар.

Стратегія диференціації звичайно вимагає додаткових інвестицій, особливо в НІОКР й операційний маркетинг. Практично будь-який елемент диференціації, спрямований на підвищення корисності товару, впливає на витрати, в основному у бік їхнього збільшення. Таким чином, ціною диференціації є більш високі витрати. Відповідно, дана стратегія до певного ступеня входить у суперечність зі стратегією лідерства за витратами.

*Стратегія фокусування (спеціалізації)* – це типова бізнес-стратегія, яка припускає концентрацію на вузькому ринковому сегменті або конкретній групі покупців, а також спеціалізацію на певній частині продукції та / або географічному регіоні. Тут основна ціль полягає у задоволенні потреб обраного сегмента з більшою ефективністю у порівнянні з конкурентами, що обслуговують більш широкий ринковий сегмент. Успішна стратегія фокусування дозволяє домогтися високої частки ринку в цільовому сегменті, але завжди веде до малої частки ринку в цілому. Розглянута стратегія – це кращий варіант розвитку фірм із обмеженими ресурсами.

Стратегія фокусування здобуває вид сфокусованої стратегії низьких витрат, якщо вимоги покупців сегмента відносно ціни товару відмінні від вимог іншого ринку, або сфокусованої стратегії диференціації, якщо цільовий сегмент вимагає унікальних характеристик товару.

Усі варіанти стратегії фокусування повинні ґрунтуватися на розходженнях між цільовими сегментами й іншими галузевими сегментами. Саме ці розходження, що виражаються в специфічних потребах цільового



сегмента, які погано обслуговуються конкурентами, що здійснюють великомасштабну діяльність, є основою для вибору даної стратегії. Тут основна ідея – зосередження сил на вузькому цільовому сегменті й можливість пристосовувати свій товар до потреб споживачів. Подібний напрямок розвитку фірми й досягнення конкурентної переваги може бути пов'язаний з такими діями, як концентрація на тих географічних районах, де конкурент слабо представлений і в нього мала частка ринку, звертання до тих сегментів, якими конкурент зневажає або не здатний домогтися внутрішньої або зовнішньої конкурентної переваги.

Як і інші базові ділові стратегії, стратегія фокусування захищає фірму від конкурентних сил у такий спосіб:

- концентрація на сегменті дозволяє успішно конкурувати з фірмами, що здійснюють діяльність на різних сегментах;
- специфічна компетенція й здатності фірми створюють вхідні бар'єри для потенційних конкурентів і проникнення товарів-субститутів;
- тиск з боку покупців і постачальників знижено через їхнє власне небажання мати справу з іншими, менш компетентними конкурентами.

При виборі стратегії фокусування варто враховувати ризик, який визначається тим, що конкуренти можуть знайти спосіб проникнення у сегмент або вийти на ще більш вузькі підсегменти усередині цільового сегмента. Крім цього, розрив у цінах стосовно неспеціалізованих товарів конкурентів може стати занадто великим, а з часом стираються розходження у вимогах до спеціалізованого й стандартного товару.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

1. Отримати перевагу конкурентних стратегій, орієнтованих на лідерство за витратами і диференціацію одночасно, дуже складно через їхню несумісність і суперечливість. Так, досягнення низької собівартості означає стандартизацію продукції, а будь-яка диференціація веде до збільшення витрат.

2. Незважаючи на протиріччя, корисно розглядати ці стратегії досягнення конкурентної переваги не як взаємовиключні альтернативи, а як орієнтації, що пов'язані з наявністю в них загальних елементів.

3. Усі базові конкурентні стратегії деякою мірою є трохи ідеалізованими й не відповідають реальній дійсності, де мотивом здійснення покупки споживачем є найчастіше не дешевина й унікальність товару, а оптимальне сполучення «ціна / якість».

Залежно від співвідношення «ціна / якість» фірма може обрати один з наступних напрямків свого розвитку:

– прагнути швидко виручити більші гроші й переключитися на інший бізнес («висока ціна / середня якість» або «висока ціна / низька якість»);

– міцно закріпитися на одному з ринкових сегментів («низька ціна / висока якість» або «середня ціна / висока якість»).

4. Основна конкурентна стратегія повинна ґрунтуватися на використанні основних ідей базових стратегій. Останнім часом успіху домагаються компанії нового типу, які роблять ставки на сполучення високої продуктивності й високого рівня диференціації. Тут особливістю є те, що такі фірми домінують не тільки на традиційних ринках споживчих товарів, але й атакують лідерів спеціалізованих ніш. Кращі представники «нової хвилі» (Sony, Swatch, Toyota, Honda) мають таку структуру витрат, що дозволяє на рівні брати участь у ціновій конкуренції і суперничати в

інноваціях, дизайні й технічних характеристиках товарів з лідерами ринкових ніш (Bang & Olufsen, Rolex, BMW, Porsche).

Питання для контролю після ознайомлення з матеріалом  
за темою 14 «Реалізація стратегії підприємства»:

1. Що передбачає нова стратегія?
2. Які фактори передбачає модель McKensey «7S»?
3. Що таке підтримуючі й допоміжні види діяльності, які враховуються у організаційній структурі підприємства?
4. Яка різниця між адаптивною й бюрократичною організаційною культурою?
5. Що таке мережна форма організації?
6. Які функції виконує організаційна культура?
7. Яка різниця між культурними комунікаціями й культурними процедурами?
8. Назвіть основні етапи приведення організаційної культури у відповідність зі стратегією.
9. Назвіть різницю між діловою і корпоративною культурою.

*Рекомендовано до вивчення.* Відомо, що вдало розроблена стратегія не гарантує успіху. 97 % випадків провалених стратегічних планів організацій пов'язані з малоефективною реалізацією у досягненні стратегічних цілей.

За даними досліджень Гарвардської школи бізнесу, проведеного на базі 937 світових кампаній, основні причини провалу:

1. Тільки 5 % персоналу розуміють стратегію своєї компанії.
2. 60 % організацій не пов'язують бюджет зі стратегією.

3. Контроль діяльності охоплює тільки 15 % показників, які пов'язані з досягненням стратегічних цілей.

4. Тільки 25 % менеджерів отримують винагороду за впровадження стратегії.

5. І нарешті, тільки 18 % внутрішньо корпоративної програми розвитку направлені на виконання стратегії.

Управління вибраною стратегією є, в сукупності, управління перетворенням (змінами).

Нова стратегія передбачає:

- нові критерії роботи з клієнтами;
- нові продукти;
- нові робочі процеси;
- нові навички;
- нові технології;
- нову корпоративну культуру.

Можна виділити три етапи перетворень, пов'язаних зі створенням стратегічно орієнтованої організації:

I стадія – стабілізація (3-6 місяців): період часу, направлений на спонукання співробітників до дій шляхом пояснення необхідності перетворень, створення команди лідерів, роз'яснення стратегії;

II стадія – план і проробка (6 місяців): вироблення послідовних та пов'язаних дій на вищому організаційному рівні для координації процесу перетворень;

III стадія – реалізація перетворень (12-24 місяці): інтеграція стратегії у щоденний робочий процес та корпоративну культуру.

Американські вчені Девід П.Нортон і Роберт Каплан у своїй книзі «Організація, орієнтована на стратегію» використовують для розгляду

послідовності внутрішніх змін у організації моделі McKensey «7S» (стратегія, навички та ресурси, культура, структура, система, персонал, стиль).

Концептуальна схема такої моделі передбачає сім факторів успіху організації: стратегію, структуру, систему, співробітників, здатності співробітників, стиль культури, суперцілі компанії в цілому (рис. 14.1).

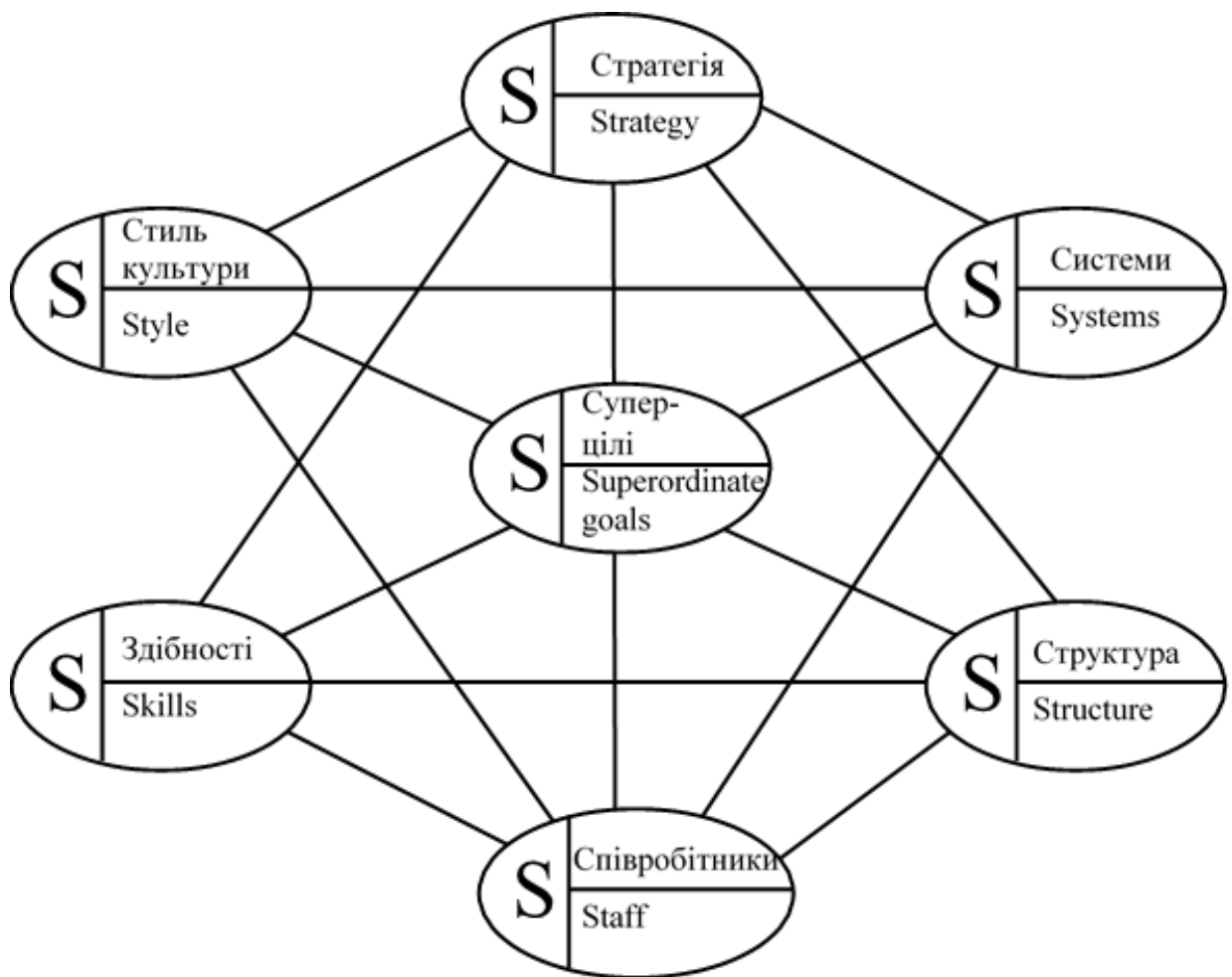


Рис. 14.1 Модель бізнесу «7S» за McKensey

У даній моделі:

- ✓ суперцілі – контрольні точки (параметри), що виконують координуючу функцію у процесі впровадження стратегії;

- ✓ стратегія сприймається як сукупність завдань і дій, необхідних для досягнення певної місії й цілі. Оскільки модель розглядає поняття місії організації, візії (передбачення стану організації у майбутньому) як окремий елемент моделі, то з поняття стратегії його в цьому випадку виключають;
- ✓ системи – це набір структур і функцій, що здійснюють інформаційне забезпечення й підтримку прийняття рішень на підприємстві;
- ✓ структура – це організація елементів бізнесів-процесів, зокрема наявність певних підрозділів, що виконують відособлені функції, призначенням яких є втілення стратегії підприємства;
- ✓ співробітники – кваліфікований персонал, здатний здійснювати впровадження стратегії і досягнення контрольних параметрів її реалізації;
- ✓ здатності – ключові компетенції співробітників, які повинні бути застосовані у процесі реалізації стратегії підприємства;
- ✓ стиль культури – особливості прояву міжособистісних відносин в організації процесу реалізації стратегії.

Такий підхід визначає послідовність внутрішніх змін у організації після вибору певної стратегії і дозволяє осмислити внутрішні елементи організації, які мають вплив на майбутнє і на успіх реалізації обраної стратегії.

У окремому випадку для реалізації стратегії необхідно відповісти на наступні запитання:

- ✓ Які потрібні досвід та ресурси?
- ✓ Які необхідні структура та система організації?
- ✓ Які кадри та який стиль керівництва забезпечать ефективність реалізації стратегії?

- ✓ Яка організаційна культура у більшому ступені відповідає обраній стратегії?

*Приведення структури у відповідність зі стратегією.*

Структурні перетворення є реальною необхідністю, коли відбуваються зміни у цілях та стратегії. Вони представляють собою одну з самих розповсюджених і відомих форм змін у організації. Неможливо реалізувати нову стратегію у рамках старої організаційної структури.

Що ж таке структура змін? Це – частина організації процесу, яка включає:

- розподіл повноважень та відповідальності;
- координацію та інтеграцію діяльності підрозділів;
- управлінську ієрархію та ступінь централізації.

Щоб привести існуючу структуру у відповідність зі стратегією, необхідно:

- виділити стратегічно значущі види діяльності;
- сформулювати нову внутріфірмову систему комунікацій;
- переглянути обсяг повноважень, що делегуються різноманітним елементам (підрозділам) структури;
- застосувати нові організаційні форми.








Узагальнений характер організаційних змін наведено у табл. 14.1.

*Виділення стратегічно значущих видів діяльності.* Кожна стратегія базується на конкретному наборі факторів успіху та видах діяльності. Визначення стратегічно значущих видів і сфер діяльності дозволяє сконцентруватися на основних ланках у ланцюгу цінностей, які дозволяють створити конкурентні переваги і, надалі, сформулювати основні блоки

організаційної структури. Це дозволить посилити роль стратегічно значимих підрозділів фірми у організаційній структурі.

Таблиця 14.1

Узагальнений характер організаційних змін

Теперішня ситуація (де?)	Характер можливостей змін	Майбутня ситуація (куди?)
Стратегія – 1 (наприклад, лідерство за витратами)	 Зміни стратегічних цілей відповідно до змін зовнішньої середовища й самої організації	Стратегія – 2 (наприклад, диференціація)
Навички й ресурси – 1	 Розвиток та придбання навичок і ресурсів, необхідних для здійснення нової стратегії	Навички й ресурси – 2
Організаційна структура – 1	 Формування системи корпоративних цінностей, що відповідає новій стратегії фірми	Організаційна структура – 2
Структура – 1	 Зміни у системі розподілу повноважень і відповідальності, координації та інтеграції діяльності підрозділів, управлінської ієрархії і ступеню централізації, застосування нових структурно-організаційних форм	Структура – 2
Персонал – 1	 Зміни кадрового потенціалу у кількісному та якісному плані	Персонал – 2
Системи й процедури – 1	 Зміни виробничого процесу, технологій, нормативів й самого характеру роботи, процедур обліку й контролю	Системи й процедури – 2
Стиль – 1	 Зміни особистого стилю керівництва й характеру поведінки робітників	Стиль – 2



У організаційну структуру також повинні бути включені підтримуючі та допоміжні види діяльності, без яких у більшості випадків не можуть бути повністю забезпечені потреби організації. Їх основне завдання – підвищення якості виконання стратегічно найбільш важливих робіт у ланцюгу цінностей. Витрати на такі види діяльності повинні бути обмежені.

Формування нової внутріфірмової системи комунікацій і міжфункціональної координації. Для збільшення потенційної ефективності співвідношення «нова стратегія – нова структура» повинна бути переглянута формальна система зв'язків і звітності, також необхідно ввести в організаційну структуру управління механізм координації й інтеграції усіх підрозділів.

Наприклад, при стратегії концентричної диверсифікованості слід координувати однотипні дії незалежних стратегічних господарських підрозділів, а при будь-якому варіанті стратегії диверсифікації необхідно здійснювати централізоване управління підтримуючих видів діяльності фірми, таких як фінанси й розрахунки, зв'язок із громадськістю, інформаційне забезпечення тощо. У реалізації конкурентної стратегії диференціації важлива координація НІОКР, виробництва і маркетингу.

Спеціальними координаційними механізмами можуть виступати штабквартири компаній, проектні групи, а також групи з виконання міжфункціональних завдань і незалежні групи робітників для вдосконалення діяльності у стратегічно важливих областях.

Перегляд обсягу повноважень, що делегуються різним елементам організаційної структури. Даний аспект приведення організаційної структури у відповідність зі стратегією пов'язаний з переглядом ступеня централізації усієї ієрархічної організації в цілому і її окремих підрозділів, які повинні забезпечити ефективність реалізації нової стратегії. Нагадаємо,

що організації, в яких вище керівництво залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень, вважаються централізованими, а децентралізовані структури – це ті, де повноваження й право прийняття рішень передані на нижні рівні управління.

Таблиця 14.2

Порівняльна характеристика  
навичок і ресурсів базових ділових стратегій

Стратегія лідерства за витратами:	Стратегія диференціації:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• навички в плануванні виробництва з метою максимізації ефективності експлуатації устаткування;</li> <li>• наявність знань і досвіду в контролюванні джерел витрат; капітал, необхідний для досягнення економії на масштабах;</li> <li>• наявність дешевої робочої сили;</li> <li>• вільний доступ до джерел сировини й ресурсам;</li> <li>• ефективна збутова система;</li> <li>• контроль над закупівлями;</li> <li>• оптимізація логістики;</li> <li>• наявність у керівництва знань і досвіду з управління витратами усього ланцюга цінностей;</li> <li>• планування й контроль трудового процесу;</li> <li>• знання в навчанні персоналу методам, які підвищують ефективність праці, мотивація до зниження витрат;</li> <li>• висока технічна компетенція</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• високі навички маркетингової діяльності, особливо в частині аналізу споживачів й їхніх проблем;</li> <li>• глибоке розуміння нестатку і потреб;</li> <li>• здатність передбачати еволюцію ринку;</li> <li>• репутація лідера в технології і якості продукції;</li> <li>• креативні здатності керівників і персоналу;</li> <li>• високий ступінь компетенції у різноманітних областях управління й організації;</li> <li>• сформовані тривалі традиції діяльності в галузі;</li> <li>• навички в координації різних функціональних напрямків НІОКР – виробництво – маркетинг;</li> <li>• інвестиції в базові дослідження</li> </ul>

Останнім часом намітилася тенденція переходу від багаторівневих структур управління до більш децентралізованого з меншим рівнем управління й більшим обсягом повноважень підлеглих менеджерів і співробітників. П. Друкер, ґрунтуючись на вивченні досвіду створення децентралізованих організацій, довів, що «основне правило для будь-якої організації полягає у тому, щоб втягувати найменше число рівнів управління й створити найкоротший ланцюг команд».

Вибір тієї чи іншої організаційної форми є відбитком змін, що відбуваються у зовнішній середовищі, і в не меншому ступені пов'язаний з кількістю й спрямованістю цілей.

Децентралізація надає право приймати рішення людям «першого ряду», тобто тим менеджерам і співробітникам, які ближче всього стоять до виникаючої проблеми, безпосередньо взаємодіють з клієнтами. Це виправдано тим, що саме люди, які перебувають на передньому краї, більшою мірою мають знання, необхідні для оцінки усіх факторів і наслідків реалізації ухвалених рішень, які істотно підвищують ефективність процесу прийняття рішень. Крім цього, децентралізація сприяє розвитку у менеджерів нижнього рівня і у співробітників творчого мислення, інноваційного підходу до своєї діяльності, виникненню нових ідей, а також підсилює їхню мотивацію за допомогою більшого залучення у трудовий процес. Іншою стратегічною перевагою децентралізації є скорочення часу відповідної реакції на зовнішні зміни.

У стратегічному управлінні децентралізація означає, що менеджери повинні як відповідати за процес розробки стратегії свого підрозділу, так і управляти процесом її реалізації.

## Механізми інтеграції для різного організаційного оточення

Ефективні способи інтеграції	Організаційне середовище	
	зовнішня	внутрішня
Правила Процедури Графіки Ієрархічні структури управління	Відносно стійке й прогнозоване зовнішнє середовище з уповільненими змінами ринку, використовуваних технологій і фірм-конкурентів	Організація або її підрозділи звичайно характеризуються використанням технології масового виробництва, повторенням виникаючих завдань і непрофесійно підготовленою робочою силою
Особисті зв'язки й взаємини Ради, комітети Тимчасові проектні й робітничі групи Міжвіддільні наради	Рухливе й мінливе зовнішнє середовище, яке характеризується швидкими змінами ринку, використовуваних технологій і фірм-конкурентів	Організація або її підрозділи звичайно характеризуються використанням спеціалізованих технологій виробництва, різноманітними завданнями й кваліфікованою робочою силою

Незважаючи на очевидні переваги, децентралізація не є рецептом на усі випадки, тобто «панацеєю від усіх лих». У певних ситуаціях децентралізація структури доцільна. Класичний приклад, коли фірма General Motors з метою

поліпшення контролю витрат, жорсткості контролю якості, переходу на випуск більш різноманітних моделей у 1984 р. реорганізувала свою структуру, зробивши її більш централізованою в частині виробничої і технічної політики, залишивши маркетингові функції децентралізованими. Відповідно до нової структури розробка нових моделей була зосереджена у двох відділеннях: великих автомобілів («Buick», «Cadillac», «Oldsmobile») і малолітражок («Chevrolet», «Pontiac», «General Motors of Canada»), а не у п'ятьох, як до реструктуризації. Рішення й відповідальність за збут своїх автомобілів у новій структурі, як і колись, залишилися за п'ятьма відділеннями.

Стратегічні характеристики типових організаційних структур. У чисельній літературі з управління й організаційного проектування досить докладно висвітлені питання особливостей різних типів організацій, які необхідно враховувати при структурних змінах.

Ефективність тієї чи іншої побудови організації завжди визначається зовнішнім середовищем, складністю і динамізмом змін, що відбуваються у ній. За характером взаємодії із зовнішнім середовищем виділяють бюрократичні й адаптивні організаційні структури, які представляють собою дві крайні точки даного виміру (табл. 14.4). Реальні структури організацій лежать між ними, маючи ознаки як бюрократичних, так і адаптивних структур у різних співвідношеннях.

Центральним завданням приведення організаційної структури у відповідність зі стратегією є використання стратегічно значимих видів діяльності як основних блоків при проектуванні нової організаційної форми управління. За суттю це процес департаменталізації, тобто розподілу організації на окремі структурні компоненти – блоки, які можуть називатися департаментами, відділами, службами, відділеннями тощо.

## Стратегічні наслідки організаційних побудов

Бюрократична структура	Адаптивна структура
<i>Основні характеристики</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• високий ступінь розподілу праці;</li> <li>• ієрархічність рівнів управління, де нижчестоящий рівень контролюється вищестоящим і підкоряється йому;</li> <li>• централізація рішень;</li> <li>• наявність взаємозалежної системи узагальнених формальних правил, процедур, стандартів і норм поведження персоналу;</li> <li>• деталізована звітність і нормування;</li> <li>• формальна знеособленість виконання офіційними особами своїх посадових обов'язків; підбор кадрів по їх ділових і професійних якостях;</li> <li>• методи й засоби рішення завдань, права й обов'язки кожного функціонального елемента точно визначені;</li> <li>• взаємодія в системі управління відбувається в основному за вертикаллю, де інформація надходить зверху вниз;</li> <li>• виробнича діяльність і поведження персоналу регламентуються інструкціями й рішеннями керівництва;</li> <li>• чітко розроблена система формального контролю;</li> <li>• відносини формальні й мають офіційний характер</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• широка спеціалізація в роботі;</li> <li>• співробітники вирішують свої конкретні завдання у світлі завдань фірми в цілому;</li> <li>• відсутність формальних характеристик і визначень посадових обов'язків у частині повноважень, відповідальності, а також методів виконання роботи;</li> <li>• слабке або помірне використання формальних правил і процедур;</li> <li>• децентралізація й широка участь персоналу в прийнятті рішень;</li> <li>• нечітко визначена ієрархія;</li> <li>• взаємодія між співробітниками як за вертикаллю, так і за горизонталлю;</li> <li>• відносини неформальні та носять особистісний характер;</li> <li>• суб'єктивні система винагороди й критерії добору кадрів;</li> <li>• відсутність ясних оцінок і стандартів для працівників</li> </ul>

Ці структурні блоки виділяються з урахуванням таких факторів як робочі функції, кінцевий продукт, територіальний розподіл, споживачі, виробничий процес, а також вид конкурентної переваги. Відповідно, залежно від ознак і критеріїв поділу організації на блоки прийнято розрізняти функціональну, територіальну, виробничу, продуктову, проектну, змішану департаменталізацію.

Розглянемо базові варіанти структур, що відносяться до бюрократичного й адаптивного типу організаційної побудови, у взаємозв'язку з обраним напрямком розвитку організації.

Функціональна департаменталізація (функціональні, лінійно-функціональні структури) характерна для фірм, які вибрали напрямок розвитку, пов'язаний з одним видом діяльності, тобто стратегію спеціалізації.

При такому підході структурні блоки формуються у найбільш важливих областях діяльності всієї організації, утворюючи функціональні відділи з чітко визначеними й конкретними завданнями. Склад функцій залежить від характеру продукції, споживача, технології. Традиційні функціональні блоки матеріально-речовинної діяльності більшості організацій, які займаються виробничо-збутовою діяльністю, – це відділи досліджень і розробок, виробництва, маркетингу. Ці блоки відповідають логічній послідовності технологічного циклу (проектування – виготовлення – збут) і становлять основу побудови структури фірми. Вони одержали назву лінійних функцій, оскільки безпосередньо пов'язані з досягненням загальної мети фірми – прибутку. Основні функціональні відділи залежно від масштабності діяльності організації можуть поділятися на вторинні, більш дрібні підрозділи. Основна ідея тут полягає у тому, щоб максимально

використати переваги спеціалізації і не допустити перевантаження керівництва.

Крім того, в міру зростання організації для забезпечення загальних входів для лінійних функцій виділяють допоміжні штабні функції: кадри, постачання, економіка й фінанси, логістика, інформаційне забезпечення тощо. У фірмах, що орієнтуються на масове виробництво, де процедури рутинні й досить одноманітні, додатково виділяють функції, які забезпечують виробничий процес: технологічний супровід, стандартизація й нормування праці, контроль якості, планування тощо.

Переваги функціональних (лінійно-функціональних) структур більшою мірою проявляються в організаціях, які діють у відносно стабільних умовах і яким для забезпечення свого функціонування потрібні вирішення стандартних управлінських завдань. До недоліків, властивих такому типу структур, варто віднести: жорсткість управлінської поведінки за допомогою впорядкованої системи правил і стандартів; труднощі у внутріфірмових комунікаціях і нездатність до швидких нововведень. Масштаби цих проблем зростають, якщо організація зіштовхується зі швидкими змінами навколишнього середовища або високотехнологічною продукцією.

Виробнича департаменталізація доцільна для фірм, що дотримуються стратегії вертикальної інтеграції. При побудові такої структури як основні блоки виділяють підрозділи, кожний з яких здійснює одну й більше основних операцій ланцюга цінностей (виробництво сировини, компонентів, збірка, монтаж, оптова й роздрібна торгівля, післяпродажне обслуговування тощо). Така структура, орієнтована на виробничий процес, ґрунтується на змісті й послідовності фаз виробничого процесу, де кожен підрозділ виконує певну його стадію. Діяльність і персонал групуються на базі цього процесу.



Кожен виробничий підрозділ (департамент), представлений у ланцюгу цінностей, може мати певну господарську самостійність.

Департаменталізація за видом продукції, групам покупців або географічним регіонам (дивізійна структура). Такий підхід до побудови організації необхідний, щоб упоратися з проблемами, обумовленими масштабністю діяльності, диверсифікованістю продукції, поширенням діяльності на великі географічні регіони.

Вибір на користь того чи іншого різновиду дивізійної структури визначається важливістю елемента (продукт, покупець, регіон) у стратегічних планах організації, а результатом виявляється децентралізована структура управління, орієнтована на бізнес-одиниці, які діють як самостійні «центри прибутку».

Особливість розглянутого підходу полягає у створенні подвійної структури, де структура департаментів (відділень) є доповненням до загальнокорпоративної структури. При подвійній структурі одна використовується для господарської діяльності, що приносить прибуток («центр прибутку»), а інша – для стратегічного розвитку. Стратегічну роль у дивізійній структурі грає центральна штаб-квартира головного керівника, до складу якої входять загальнокорпоративні служби, наділені апаратними повноваженнями. Крім цього, головна штаб-квартира виконує функцію координації, яка дозволяє погодити стратегічний загальнокорпоративний розвиток і поточні пріоритети окремих бізнес-одиниць компанії.

Розглянемо різновиди дивізійних структур.

Продуктова структура широко застосовується виробниками споживчих товарів, які орієнтуються на стратегію горизонтальної диверсифікованості, яка пов'язана зі збільшенням асортименту і реалізації продукції. У такій ситуації це може бути вирішальним фактором успіху організації в цілому.

При цій структурі влада й повноваження передаються менеджеріві «центру прибутку», який відповідає за кінцевий результат виробництва і збуту даного типу продукції. Менеджери вторинних функціональних підрозділів, які входять у структуру «центру прибутку», займають в ієрархії нижче положення стосовно менеджера «з продукту», і, невідповідно, підкоряються йому.

Стратегічними перевагами даного типу структури є: чітке визначення того, хто відповідає за результат бізнес-процесів; успішний контроль витрат; здатність до більш швидкого, у порівнянні з функціональною структурою, реагування на зміни умов конкуренції, технології й купівельного попиту; звільнення корпоративного керівництва від рутинної роботи, що дозволяє сконцентруватися на стратегічних проблемах. До недоліків продуктової структури, які мають стратегічний характер, слід віднести:

- збільшення витрат внаслідок дублювання тих самих видів робіт для різних видів продукції, а також управлінських функцій на корпоративному рівні й рівні бізнес-одиниць;
- ускладнення структури через додатковий рівень управління;
- конкуренцію «центрів прибутку» в боротьбі за корпоративні ресурси;
- складність у досягненні синергії через господарську автономію бізнес-одиниць компанії.

Структура, орієнтована на споживача, - тип структури, у якій департаменталізація здійснюється відповідно до певних груп споживачів. Кожне зі сформованих відділень (департаментів) орієнтується на свого покупця, має свою структуру із своїми функціональними підрозділами і діє практично як незалежна бізнес-одиниця.

Такий підхід виправданий, коли фірма виробляє великий асортимент товарів чи послуг, які відповідають запитам декількох великих груп споживачів, що мають чітко визначені або специфічні потреби.

Стратегічні переваги й недоліки структури, орієнтованої на споживача, приблизно ті ж, що і у продуктової структури, якщо врахувати розходження, пов'язані з різною цільовою функцією.

Регіональна структура відповідає діяльності, яка охоплює великі географічні зони (стратегія територіальної експансії). Тут департаменталізація здійснюється за територіальними принципами, тобто за місцем розташування відділень компанії, які можуть виступати в якості «центра прибутку». У певних випадках регіональна структуризація має на увазі наявність у регіональних відділеннях і більш дрібних функціональних підрозділів. Такий підхід дозволяє значно простіше вирішувати проблеми, пов'язані з регіональними особливостями (законодавство, місцева влада, звичаї, традиції й потреби місцевого населення тощо), і успішно проводити в життя різні стратегії у різних регіонах завдяки можливості погодити стратегію зі специфікою кожного регіонального ринку. Структуризація за географічними регіонам більш підходить там, де регіональні розходження мають більше значення, ніж розходження в продукції.

Матрична форма організації відноситься до основних типів адаптивних структур. Передумовою до створення організаційних структур матричного типу служить зростання інтересу з боку фірм до стратегій, реалізація яких пов'язана з одночасним розвитком, декількох однаково пріоритетних стратегічних напрямків. До таких напрямків стратегічного розвитку можуть відноситися: функція, проект, продукт, споживач, регіон, сегмент ринку, технологія, процес.

Відмінною рисою такої форми організації є накладення спеціально створених, тимчасових цільових структур (наприклад, проектних) на постійну для даної організації функціональну структуру. При цьому система підпорядкування носить двоїстий характер: члени цільових груп підкоряються як керівникові тимчасової проектної групи, так і керівникам функціональних відділів, тим самим порушується класичний принцип єдності розпорядництва.

Матрична структура припускає призначення менеджера на кожний з напрямків стратегічного розвитку, забезпечуючи у такий спосіб безпосереднє управління кожним із стратегічно важливих напрямків і їхнє включення в загальну організаційну схему управління.

Матрична структура при її ефективному використанні дає організації можливість отримувати певні стратегічні переваги:

- досягається певна гнучкість, яка нехарактерна для функціональних структур;
- створюються більші можливості координації споріднених видів робіт, що утруднено при дивізіонних структурах;
- узгоджуються стратегічні й поточні пріоритети;
- повноваження й ресурси розподіляються усередині компанії на підставі принципу «краще для всіх»;
- у диверсифікованих компаніях забезпечуються стратегічні відповідності на функціональній основі.

Основний недолік матричної форми організації полягає в тому, що це складнокерована організаційна структура. При такій структурі управління багато проблем виникає через накладання вертикальних і горизонтальних повноважень, що часто призводить до конфліктів, конформізму при прийнятті групових рішень. Через розподіл відповідальності менеджерам

важко діяти самостійно: рішення потрібно приймати з попереднім обговоренням і отримавши схвалення менеджерів, які працюють у іншій сфері. На встановлення таких зв'язків, контактів і різних узгоджень йде багато часу та енергії. Істотним недоліком матричних структур є й надмірні накладні витрати, пов'язані з веденням ділових операцій і подовженням строків прийняття рішень, що може привести до зменшення доходів.

Незважаючи на можливі складності, у деяких випадках матрична структура найбільшою мірою сприяє досягненню корпоративних стратегічних цілей. В основному це відноситься до компаній, які мають потребу у роздільному управлінні стратегічно важливими напрямками розвитку.

Множинна організаційна структура характерна для фірм, які орієнтуються на стратегію диверсифікованості. Така структура може являти собою велику кількість децентралізованих бізнес-одиниць, що діють як «центри прибутку», які можуть обирати різні організаційні форми, найбільш відповідні їх діяльності, зовнішньому оточенню й потребам різних СЗГ. Очевидно, що діяльність диверсифікованих компаній неможливо вмістити в межі будь-якої однієї системи або структури, тому керівництво такої компанії дає можливість керівництву кожної вхідної в її склад стратегічної бізнес-одиниці вибрати ту структуру управління, яка їй найбільш підходить.

Жодна з перерахованих базових організаційних структур не може повною мірою забезпечити вирішення завдань з реалізації обраної стратегії. Тому усі типи розглянутих структур звичайно використовуються в комбінації, яка дозволяє усувати або мінімізувати їх недоліки застосуванням двох або більше типів організаційних структур одночасно. Багато хто, особливо великі компанії, використовують складну структуру, що утворюється зі структур різних базових типів і їхніх модифікацій.

Крім зовнішніх факторів, що впливають на відносну ефективність того чи іншого типу організаційної структури, до уваги необхідно брати і особливості внутрішньої ситуації, пов'язаної зі специфікою окремих підрозділів організації. Якщо одні підрозділи організації функціонують в оточенні, що відрізняється від оточення інших підрозділів, то відповідно повинні розрізнятися і їх структури. Наприклад, фінансова сфера діяльності, виробничі підрозділи організації більшою мірою повинні орієнтуватися на використання переваг централізованих структур, а такі види діяльності, як НІОКР або маркетинг, більш ефективні у межах децентралізованих структур.

Сполучення різнорідних структур при управлінні різними видами діяльності в організації – відмітна ознака кращих систем управління.

*Сучасні тенденції структурних змін.* У цей час завдання, які ставить перед корпорацією зовнішнє середовище, стають усе більш індивідуальними; відповідно, їхнє рішення неможливо в рамках стандартизованих процедур. Намітилася чітко виражена тенденція до зменшення твердості й ієрархічності сформованих структур у освоєнні «плоских» і мережних структур як організаційного принципу епохи. Посадовій ієрархії й функціональному поділу традиційного управління сучасний менеджмент протиставляє інтелектуальне співробітництво й мережну кооперацію менеджерів. Це, насамперед, пов'язане з тим, що у сучасному суспільстві критичним ресурсом економічної переваги організації стають знання і інформація (інтелектуальні активи), а не капітал (матеріальні й фінансові активи).

Інформаційне суспільство висуває нові вимоги до проектування організації, до об'єднання або розподілу робіт у ній. Американський соціолог Ж. Кастельс у своїй знаменитій роботі «Інформаційна епоха», характеризуючи нові організаційні форми, виділив ключову особливість

нової суспільної структури – логіку мережі. Мережі є фундаментальним матеріалом, з якого нові організації будуються й будуть будуватися.

Мережна форма організації – це результат інтеграційних процесів, пов'язаних з об'єднанням організацій, створенням стратегічних союзів (альянсів), децентралізацією у прийнятті рішень, а також субпідрядних угод. Мережі є осередок фірм або спеціалізованих одиниць, координуємих ринковим механізмом замість командних методів. При формуванні мережі утворюються або навколо однієї провідної компанії, або створюються на базі альянсів і кооперації між групами організацій.

Мережа ділового співробітництва організації складається з основного для неї бізнесу, що грає тут центральну роль, – системного інтегратора, у той час як інші види бізнесу передаються учасникам мережі, для яких саме вони будуть базовими. Відносини в мережі можуть бути вертикальними, прямими або зворотними стосовно напрямку створення споживчої вартості, а також горизонтальними між видами бізнесу на одній стадії технологічного ланцюжка (рис. 14.2).

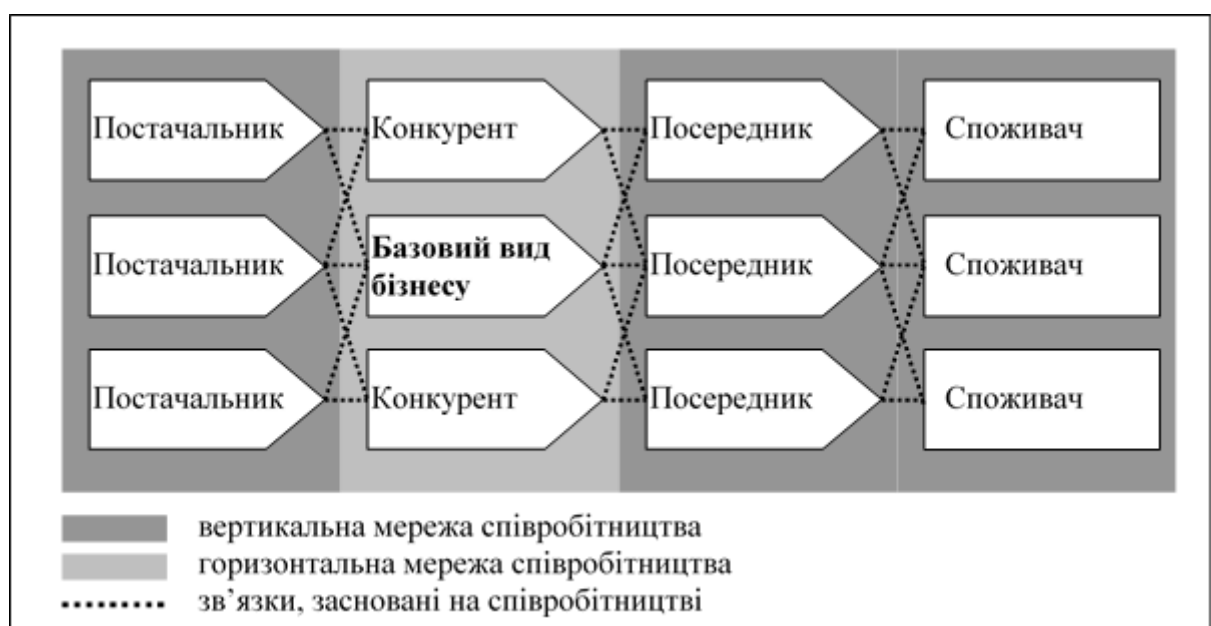


Рис. 14.2 Приклад мережі ділового співробітництва

Останні дослідження в області стратегічного менеджменту вказують на переваги, які отримують учасники стратегічних альянсів і мереж ділового співробітництва, де поняття «співробітництво» й «конкуренція» не є взаємовиключними.

Але за своєю природою мережні організації завжди перебувають у процесі відновлення, а їхні основні елементи – у стані коректування відповідно до ринку, технологій і інших факторів навколишнього середовища. Створення мережних структур дозволяє організаціям, які до них входять, об'єднати свої ресурси і виробничі потужності, розширити охоплення ринку, наблизитися до споживача, обмінятися знаннями і технологіями, знизити транзакційні витрати (будь-які витрати, пов'язані зі здійсненням господарських операцій через ринок).

Немаловажлива роль у мережних організаціях приділяється і розподілу ризику, пов'язаного з витратами на впровадження нових технологій, відновлення продукції, проведення організаційних змін відповідно до змін у навколишньому середовищі.

Концентрація мережі ділового співробітництва навколо одного виду бізнесу зменшує бюрократизм в організації, дозволяє скоротити число рівнів ієрархії у організаційній структурі, підвищує сприйнятливість організації, дозволяючи при цьому кожному члену мережі зосередитися на своїх власних базових видах діяльності.

Організація, таким чином, здобуває модульну структуру: для вирішення тієї чи іншої проблеми створюються робочі групи, які можуть розпадатися й перегруповуватися в міру досягнення результату. Інакше кажучи, якщо використати термінологію американського соціолога О. Тоффлера – виробничу бюрократію поміняє *едхократія* – «структура



холдингового типу, що координує роботу безлічі тимчасових робочих груп, які виникають і припиняють свою діяльність відповідно до темпу змін у навколишньому організаційному середовищі».

У такій організації структура має органічну основу й чітко не визначена; переважають неформальні й горизонтальні зв'язки; мається на увазі децентралізація структурних одиниць і наділення кожної з них зростаючою автономією, що дозволяє їм навіть конкурувати одна з одною, хоча й у рамках загальної стратегії. Право прийняття рішень і влада засновані на експертних знаннях. Винагорода, так само, як і ризик, поділяються між учасниками, тобто носить груповий характер. Для едхократичної організації характерний високий ступінь волі у діях працівників, коли засоби досягнення цілей обираються самими виконавцями. У них найвищим образом цінуються компетентність й ефективна спільна робота, а також творчість, новаторство, якісне виконання роботи й уміння вирішувати виникаючі проблеми.

Перелічені вище характеристики організації надають внутрішній структурі динамізму, необхідного для використання вигоди мережної гнучкості, що було виділено на початку розгляду даної проблеми.

*Формування організаційної культури, що відповідає стратегічним змінам.*

Перш ніж обговорювати питання, яка *організаційна культура* більшою мірою відповідає обраній стратегії, розглянемо основні поняття корпоративної культури.

Організаційна культура – це нова парадигма бізнесу постіндустріальної епохи, більш повно орієнтована на людські потреби, їхній облік і втілення у господарській практиці економічної організації. Фірма починає сприйматися як жива істота; ключовим поняттям для визначення організаційної культури стає людське середовище, а сама культура представляється як продукт

взаємодії:

- формальної організації, що має певну цільову функцію;
- окремих індивідів, учасників організації, які володіють спектром індивідуальних інтересів і потреб;
- колективу в цілому й окремих соціальних групах, що сформувалися у межах організації;
- зовнішнього середовища фірми, що пред'являє свої вимоги до способів її життєдіяльності.

Корпоративна культура виконує ряд функцій, орієнтованих на внутрішнє й зовнішнє середовище організації. Будучи продуктом внутрішніх соціальних сил, організаційна культура:

- містить у собі специфічну систему цінностей, особливий клімат і способи взаємодії учасників організації; тим самим створює неповторний вигляд організації, що дозволяє відрізнити її від інших організацій;
- створює відчуття ідентичності у індивідів і груп, прищеплюючи певну систему цінностей, що враховує інтереси усіх рівнів організації. Ця функція забезпечує прихильність персональним ідеалам корпорації, дозволяє кожному члену організації краще усвідомити мету організації, відчутти себе частиною єдиної системи і визначити свою відповідальність перед нею;
- забезпечує співробітників системою неформальних правил, які визначають, як їм поводитися і як працювати, що робити й чого не робити. При цьому працівники корпорації не витрачають впусту час на з'ясування, що і як їм потрібно робити. Як і попередня, дана функція сприяє росту продуктивності.

Крім того, організаційна культура:

- здатна до заміщення формальних й офіційних механізмів, що дозволяє не прибівати до надмірного ускладнення формальної структури й збільшення потоку офіційної інформації й розпоряджень;
- полегшує взаємне пристосування працівників до організації і організації до працівника. Адаптація здійснюється за допомогою сукупності мер, названих соціалізацією;
- створює освітній виховний ефект, пов'язаний зі збільшенням «людського потенціалу», тобто збільшенням знань і навичок працівників, які організація може використати для досягнення своїх цілей;
- сприяє підвищенню якості товару або послуг, пропонованих організацією, тому що якість роботи й робітничого середовища переходить у якість продукції.

Пристосування організації до потреб суспільства припускає найбільш несуперечливе сполучення корпоративної етики й цінностей зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що організаційна культура трактується не тільки з точки зору особливого внутрішнього середовища корпорації, а й з погляду культурних структур зовнішнього середовища. В умовах постійних змін завдання керівництва полягає у створенні адаптивної організаційної культури, яка містить у собі можливість реагувати на зміни у зовнішньому середовищі й тим самим забезпечувати динамічну зміну стратегії. При цьому керівництво повинне приділяти увагу не стільки конкретній стратегії, скільки реалізації принципів цивілізованого ринку, проявляти постійну турботу про усіх учасників діяльності фірми, в тому числі споживачів, акціонерів, постачальників, прагнучи найбільш повно задовільнити усі їх

потреби.

Таким чином, до функцій організаційної культури, спрямованих у зовнішнє середовище, можна віднести: пристосування організації до потреб суспільства, орієнтацію на споживача, регулювання партнерських відносин.

Орієнтація на споживача – це функція, що є для більшості фірм найбільш значимою й широко декларованою цінністю.

Регулювання партнерських відносин у рамках корпоративної культури пов'язане із встановленням неформальних правил взаємин організації з соціальними партнерами, що передбачають не юридичну, а більшою мірою моральну відповідальність перед ними.

Найбільший вплив на формування організаційної культури здійснює корпоративний рівень управління. Керівники корпорацій найчастіше цілеспрямовано формують етичні норми, ціннісні орієнтири, які реалізуються через культурні комунікації, культурні процедури й певні форми управління організаційною культурою. Тому найчастіше елементи корпоративної культури пов'язують із засновником компанії або іншими впливовими лідерами, які створили певні цінності, переконання й принципи, що ними організація повинна прямувати і які потім враховуються при визначенні її стратегії й ділової практики. Під впливом часу нові лідери намагаються підтримувати культуру, що встановилася, а персонал організації зобов'язаний адаптуватися і дотримуватися її.

Приведення організаційної культури у відповідність зі стратегією. Між стратегією й організаційною культурою існує тісний зв'язок. Переконання, принципи, система цінностей організаційної культури можуть збігатися зі стратегією фірми або суперечити їй, через що можуть виникнути проблеми. При виникненні протиріччя його треба усунути шляхом внесення змін у культуру організації. Причиною змін у концепції організаційної культури

часто є диверсифікованість, швидке зростання фірми, освоєння нових ринків і технологій, а також зміна ділової стратегії.

Приведення організаційної культури у відповідність зі стратегією фірми є досить складним, але необхідним завданням, яке можна представити як процес взаємозалежних етапів. На відміну від організаційної структури корпоративна культура складніше піддається зміні, що багато у чому пов'язане з більш сильним опором змінам.

Не слід також забувати, що внутріфірмові загальноприйняті цінності виникають як результат традицій, які мають тривалу історію, і не можуть бути змінені в одну мить. Відповідно, ціль досягнення відповідності між стратегією й культурою носить довгостроковий характер. Необхідний час і певні зусилля з боку керівництва, щоб нові пріоритети, пов'язані зі зміною стратегії, «прижилися» в організації. У великих компаніях значні зміни організаційної культури займають мінімум від трьох до п'яти років. Досягнення найбільшої відповідності між стратегією і культурою є ознакою і завданням ефективного керівництва, представники усіх рівнів якого повинні особистою участю, реальними і символічними діями формувати ціннісні орієнтири.

Менеджери повинні використовувати будь-яку можливість, щоб підтримувати систему цінностей. Наприклад, це можливо за допомогою особистої участі у проведенні церемоній нагородження працівників, які досягли високих показників у роботі, участі в освітніх програмах для співробітників з метою виділення стратегічних пріоритетів, цінностей, етичних принципів і культурних норм. Усі ці реальні дії менеджерів орієнтовані на підтримку змін, які сприяють реалізації стратегії.

Символічні дії вищого керівництва можуть бути пов'язані з певними рішеннями, які повинні розглядатися як зразки для наслідування. Наприклад,

при орієнтації на ділову стратегію мінімізації витрат проводиться скорочення доплат керівникам. Слід також звертати увагу на дотримання символічної відповідності. Інтер'єр офісів не повинен бути занадто претензійний, співробітники повинні бачити, що організація дуже акуратно ставиться до закупівель з погляду цін.

Іншою категорією символічних дій є «створення своїх героїв» або групи працівників, які відрізняються еталоном поведінки, що досягли особливих успіхів і діють у єдиному дусі корпорації.

Відмінна риса «великих компаній» - симбіоз ділової стратегії і корпоративної культури. У майбутньому ефективними стануть ті фірми, яким вдасться створити довгострокові конкурентні переваги завдяки організаційній культурі.

## ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Іванова В. Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» : [навчальний посібник]. Ч. 2 / Іванова В. Й., Тімонін О. М., Ларіна К. В. – Х. : Вид-во ХНЕУ, 2011. – 160 с.
2. Іванова В. Й. Практикум з операційного менеджменту : [навчальний посібник] / В. Й. Іванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 72 с.
3. Курочкин А. С. Операционный менеджмент : [учебное пособие] / А. С. Курочкин. – К. : МАУП, 2000. – 144 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; пер. с англ. под общ. ред. Л. И. Евенко. – 3-е изд. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
5. Минцберг Г. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения / Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского – СПб. : Питер, 2001. – 567 с.
6. Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент / Чейз Р., Эквилайн Н., Якобс Р. ; пер. с англ. О. И. Медведь, А. И. Мороза, О. Л. Белявского ; под ред. Н. А. Коржа. – 8-изд. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2004. – 704 с.
7. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : [підручник] / П. І. Белінський. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
8. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент / Л. Гэлловэй. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
9. Горьовий В. П. Операційний менеджмент / В. П. Горьовий, М. М. Аксентюк. – К. : Аграр Медіа. – 2011. – 179 с.

10. Горьовий В. П. Організація і перспективи розвитку виробництва у сільськогосподарських підприємствах / В. П. Горьовий, В. К. Збарський, Срібнюк М. С. – К. : ННЦ ІАЕ УААН. – 2008. – 136 с.

11. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.] / Т. В. Омеляненко, Н. В. Задорожна. – К. : КНЕУ, 2003. – 236 с.

12. Планування діяльності підприємства : [навч. посібник] / За заг. ред. Є. Москалюка. – К. : КНЕУ, 2005. – 384 с.

13. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.

#### **Допоміжна**

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф ; пер с англ. под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.

2. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : [навчальний посібник] / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко – К. : ЦУЛ, 2003. – 532 с.

3. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Лам-бен; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.

4. Новицкий Н. И. Организация производства на предприятиях : [учебн.-метод. пособ.] / Н. И. Новицкий. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 392 с.

5. Операційний менеджмент : [робоча програма навчальної дисципліни] Л.В.Шинкарук, О.В.Луцков, І.В.Барановська. – НУБіП України, 2018. – 22 с. [Електронний ресурс] - Режим доступу до веб-сайту: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u282/2018\\_shinkaruk\\_gp\\_opermen.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u282/2018_shinkaruk_gp_opermen.pdf).

6. Соснін О. С. Виробничий і операційний менеджмент : [навч. посібн.] / О. С. Соснін, В. В. Казарцев. – К. : Вид. Європ. ун-ту, 2002. – 147 с.



7. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту : [підручник для студентів економ. спец.] / під ред. О. Л. Яременка. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 416 с.

8. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.

9. Школа І. М. Операційний менеджмент : [практикум] / І. М. Школа, О. В. Михайловська. – Чернівці : Книги – ХХІ, 2004. – 376 с.

### **Періодичні вітчизняні видання**

«Економіка України», «Економіст», «Вісник економічної науки України», «Економіка та держава», «Актуальні проблеми економіки», «Регіональна економіка», «Маркетинг і реклама», «Маркетинг в Україні», «Економіка і прогнозування», «Економіка промисловості», «Статистика України», «Ділова Україна», «Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес» та ін.

### **Інтернет-ресурси**

1. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua/>.

2. БІЗНЕС-ВИДАННЯ: Журнал «&СТРАТЕГИИ» (Ділове щомісячне видання) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/announce.php?edition=18>.

3. Всесвітні веб-ресурси з економіки (Електронна економічна бібліотека. Містить публікації та матеріали з різних аспектів економіки та бізнесу, а також велику кількість посилань на економічні журнали, сайти відповідних асоціацій та установ) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/links/goto.php?id=86>.

4. «Маркетинг і менеджмент інновацій» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.

5. «Менеджмент» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://management.knutd.com.ua/>.
6. Інформаційно-пошукова система по підприємствах, фірмах і організаціях, які працюють на ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.autosystems.com.ua>.
7. Менеджмент качества и ISO 9000 (Електронна бібліотека з управління якістю) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/links/goto.php?id=119>.
8. Научно-практический журнал «Прикладной менеджмент и инвестиции» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.jami.org.ua/rus/index.htm>.
9. Проект про бізнес-технології (головні теми: кооперація, системи управління якістю, маркетинг і Internet, дисконтна програма) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://udc.com.ua/>.
10. Щотижневик «Бизнес» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.business.ua/>.
11. ManagementFirst.com (Віртуальний журнал, присвячений різним аспектам управління: стратегічний менеджмент, лідерство, управління маркетингом, управління персоналом, електронна комерція, управління стосунками зі споживачами) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/links/goto.php?id=12>.
12. McKinsey Quarterly (Електронний журнал консалтингової компанії McKinsey, присвячений управлінню бізнесом у різних галузях) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/links/goto.php?id=37>.
13. Strategic Management Journal (Щомісячний електронний журнал зі стратегічного менеджменту) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/links/goto.php?id=31>.

Додаток А

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ЩОДЕННИК НАВЧАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ**

студента \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Інститут, факультет, відділення \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_

освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_

напрямок підготовки \_\_\_\_\_

спеціальність \_\_\_\_\_  
(назва)

\_\_\_\_\_ курс, група \_\_\_\_\_

Продовж. додатку А

Студент \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

прибув „\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
(підпис) (посада, прізвище та ініціали відповідальної особи)

вибув “ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_  
(підпис) (посада, прізвище та ініціали відповідальної особи)

**Календарний графік проходження практики**

№ з/п	Назви робіт	Тижні проходження практики					Відмітки про виконання
		1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7	8
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	
			x	x	x	x	

Керівники практики:

\_\_\_\_\_ (підпис) (прізвище та ініціали)





Продовж. додатку А

---

**Висновок керівника практики від вищого навчального закладу про проходження практики**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Дата складання заліку „\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

Оцінка:  
за національною шкалою \_\_\_\_\_  
(словами)

кількість балів \_\_\_\_\_  
(цифрами і словами)

Керівник практики від вищого навчального закладу

\_\_\_\_\_  
(підпис)                      (прізвище та ініціали)



Додаток Б

**Зміст проходження практики та оцінювання практики в балах**

№	Параметр оцінки	Кількість балів		Поточний контроль знань студентів	
		Мін	Макс	Форма контролю	Відповідальний за контроль
1	Проходження практики (виконання календарного плану проведення практики) (0 – 50 балів)	30	50	Поточний	Керівник практики
2	Оформлення результатів практики (заповнення супровідних документів, а саме, щоденнику) (0 – 20 балів)	10	20	Перевірка щоденнику	Керівник практики
3	Оцінювання отриманих знань, умінь та навичок (засвоєння програми практики) (0 – 30 балів).	20	30	Захист практики	Комісія кафедри
<b>Всього</b>		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Додаток В

**Відповідність оцінки в балах за 100- бальною шкалою  
оцінкам за національною шкалою**

Підсумкова семестрова рейтингова оцінка	Оцінка за національною шкалою
1	2
90-100	Відмінно
74-89	Добре
60-73	Задовільно
0-59	Незадовільно