

А.С.Полянська, Г. Р. Кісь

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу**

Кафедра менеджменту та адміністрування

А.С.Полянська, Г. Р. Кісь

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

**Івано-Франківськ
2021**

УДК 005.7
П-54

Рецензент

Запухляк І.Б. доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу»

А.С.Полянська, Г. Р. Кісь

П-54 Управління розвитком організацій: конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 192 с.

Конспект лекцій складено відповідно до робочої програми дисципліни „Управління розвитком організацій”. Містить теоретичний та практичний матеріал з управління розвитком організацій, контрольні питання, список рекомендованих джерел.

У конспекті викладено основи управління розвитком організацій. Розглянуто основні інструменти управління розвитком організацій та способи їх ефективного використання.

Призначений для здобувачів вищої освіти усіх форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент»

УДК 005.7

© Полянська А.С. © Кісь Г.Р.
© ІФНТУНГ, 2021

УДК 005.7
П-54

Рецензент

Запухляк І.Б. доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу»

А.С.Полянська, Г. Р. Кісь

П-54 Управління розвитком організацій: конспект лекцій. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. 192 с.

Конспект лекцій складено відповідно до робочої програми дисципліни „Управління розвитком організацій”. Містить теоретичний та практичний матеріал з управління розвитком організацій, контрольні питання, список рекомендованих джерел.

У конспекті викладено основи управління розвитком організацій. Розглянуто основні інструменти управління розвитком організацій та способи їх ефективного використання.

Призначений для здобувачів вищої освіти усіх форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент»

УДК 005.7

© Полянська А.С. © Кісь Г.Р.
© ІФНТУНГ, 2021

Відповідальний за випуск
завідувач кафедри менеджменту і
адміністрування,

А.С. Полянська

Узгоджено:
Завідувач кафедри менеджменту і
адміністрування,

А.С. Полянська

Член експертно-рецензійної
комісії університету

С.А. Побігун

Нормоконтролер

Інженер I категорії

Т.С. Макар

ЗМІСТ

ВСТУП	8
ТЕМА 1. Сутність та зміст поняття розвитку організацій	10
1.1 Сутність поняття "розвитку" та підходи до визначення його змісту	10
1.2 Цілі розвитку підприємства	19
1.3 Об'єкти та напрями розвитку підприємств	24
1.4 Види та типи розвитку підприємств	30
Контрольні питання	35
ТЕМА 2 Процеси організаційного розвитку та управління ними.	36
2.1 Поняття процесу організаційного розвитку та його складові	36
2.2 Ієрархія форм та принципи реалізації організаційного розвитку на підприємстві	40
2.2 Видові прояви процесів розвитку на підприємстві та їх класифікація	41
2.4 Самоорганізація, стаціонарність і гомеостаз процесів розвитку в економічних системах	44
Контрольні питання	45
ТЕМА 3 Фактори та ресурсне забезпечення розвитку організацій	46
3.1 Фактори та ресурси розвитку підприємства	46
3.2 Забезпечення комунікацій в процесі управління розвитком	61
3.3 Система управління розвитком підприємства	65
Контрольні питання	69
ТЕМА 4 Методичні підходи до діагностики розвитку організацій	70
4.1 Методики оцінки параметрів розвитку підприємств	70
4.2 Аналіз розвитку підприємства на основі його ринкової вартості	73
4.3 Метод збалансованих оціночних звітів	76
4.4 Методика МакКінсі	79
4.5 Організаційна діагностика	82
Контрольні питання	84
ТЕМА 5 Моделі розвитку організацій	85
5.1 Підходи до моделювання розвитку підприємств	85

5.2 Структурно-ситуаційна, інноваційна, феноменологічна, селекційна, конфліктна моделі організаційного розвитку	88
5.3 Модель Айзедиса. Модель Грейнера.	92
5.4 Модель організаційного розвитку Мироненка і Тереханова	93
Контрольні питання	94
ТЕМА 6 Програми розвитку підприємства на різних стадіях життєвого циклу підприємства	95
6.1 Суть та формування життєвого циклу розвитку підприємства. Аналіз факторів, що впливають на формування життєвого циклу розвитку підприємств	95
6.2 Методичні підходи до оцінки рівня розвитку підприємств у контексті теорії життєвого циклу	102
6.3 Визначення позиції підприємства на кривій життєвого циклу розвитку	114
6.4 Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу розвитку підприємства	132
Контрольні питання	133
ТЕМА 7 Стратегія розвитку підприємства: сутність, типи, принципи та методи управління	134
7.1 Сутність, мета, завдання та необхідність розробки стратегії розвитку підприємства	134
7.2 Формування сучасної парадигми стратегії розвитку галузевих економічних систем	137
7.3 Класифікація стратегій розвитку бізнесу	163
7.4 Особливості сучасних технологій формування стратегій розвитку бізнесу	165
7.5 Принципи та методи управління стратегіями розвитку. Світові тенденції у стратегіях розвитку галузевих економічних систем.	168
Контрольні питання	173
ТЕМА 8 Вибір та розробка стратегії розвитку підприємства	174
8.1 Стратегічний аналіз підприємства та діагностика потенціалу розвитку	174
8.2 Вибір стратегії розвитку в галузевих економічних системах	176

8.3 Основні компоненти стратегії розвитку	178
8.4 Механізм розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства	181
Контрольні питання	184
ТЕМА 9 Оцінка ефективності управління розвитком підприємства	185
9.1 Ефективність управління розвитком як основа забезпечення збалансованого зростання підприємства.	185
9.2 Методичні підходи до визначення рівня розвитку підприємства та оцінювання резервів розвитку галузевих економічних систем.	186
9.3 Розробка комплексної системи оцінювання ефективності управління розвитком підприємства та механізм її реалізації.	188
Контрольні питання	190
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	191

ВСТУП

Світовий досвід підтверджує тезу про те, що динамічний розвиток ринку товарів і послуг, постійні зміни в зовнішньому середовищі та загострення конкуренції зумовлюють об'єктивну потребу пошуку нових інструментів і методів підвищення результативності діяльності компаній. У сучасних умовах економічного господарювання на перший план висуваються завдання результативного функціонування підприємства та його здатності протистояти несприятливим ситуаціям у процесі розвитку. У цьому зв'язку великого значення набуває потреба підприємств у ефективному розвитку, що базується на обґрунтованих управлінських рішеннях і функціональних технологіях менеджменту, які б вирізнялися результативністю, гнучкістю, інноваційністю, а також мали довгостроковий характер. Тому підвищення актуальності глибокого наукового дослідження теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління розвитком підприємства з урахуванням надбань сучасних теорій.

Враховуючи складність завдань управління ефективним розвитком суб'єкта господарювання як процесу цілеспрямованих якісних перетворень, що визначають позитивну динаміку показників його діяльності, виникає потреба у вивченні та використанні науково обґрунтованих сучасних технологій менеджменту, а також механізмів, що мотивують розвиток у довгостроковій перспективі, враховуючи стратегічні наміри й ризики зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування.

Сучасні умови функціонування підприємств вимагають їх ставати гнучкими, постійно реагувати на зміни зовнішнього середовища, виробляти і реалізовувати локальні і глобальні проекти змін своєї діяльності, які повинні протікати без втрати контролю над організацією. У зв'язку з цим, постає питання про підтримку підприємства у бажаному конкурентному стані, що вимагає його постійного розвитку як виробничоекономічної системи. Сутність процесу розвитку, з точки зору функціонування підприємства, складає зростання рівня його організації, коли у міру накопичення інформації зменшується невизначеність. Особливості середовища і необхідність постійних змін вимагають також змін підходів, у рамках яких відбувається управління організаціями.

Проблематика економічної ефективності як домінуючої парадигми розвитку підприємств стає одним з важливих наукових напрямів у сучасній економічній науці. Синтезуючи досягнення ряду суміжних галузей науки та інтегруючи їх концептуальні положення, розвиток даного наукового напрямку покликаний дати відповіді не лише на виклики кризових явищ, ризиків і загрозливих подій, а й визначити орієнтири стратегічного розвитку економіки загалом та її первинної ланки — підприємств.

Навчальна дисципліна "Управління розвитком підприємства" є обов'язковою навчальною дисципліною та вивчається згідно з навчальним планом підготовки фахівців за освітньо-професійними програмами другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент» усіх форм навчання та має на меті сформувати у студентів теоретичні знання та практичні навички щодо управління розвитком організації.

ТЕМА 1. Сутність та зміст поняття розвитку організацій

1. Сутність поняття "розвитку" та підходи до визначення його змісту
2. Цілі розвитку підприємства.
3. Об'єкти та напрями розвитку підприємств.
4. Види та типи розвитку підприємств

1 Сутність поняття "розвитку" та підходи до визначення його змісту

Структурна перебудова світової й української економік та посилення глобалізаційних процесів призвели до докорінних змін у системі функціонування вітчизняних підприємств. Відбулося посилення впливу основних економічних факторів зовнішнього середовища на діяльність господарюючих суб'єктів. На сьогодні усе більшої значущості набуває нова парадигма управління розвитком підприємства, відмінність якої від класичної полягає у визнанні невизначеності середовища функціонування та переходу від прагнення стабільності до гнучкості, забезпечення довгострокової результативності діяльності з використанням не тільки кількісних, а й якісних показників та визначенні їх відхилень.

Все більше виникає необхідність у переоцінці структури і змісту механізму розвитку підприємств та пристосування його елементів до умов сучасного господарювання. Актуальність проблеми розвитку підприємства значно зростає в умовах кризи, в зв'язку з тим, що розвиток економіки країни залежить від результатів господарської діяльності кожного конкретного підприємства.

Сучасний етап розвитку економічної наукової думки характеризується переосмисленням традиційних підходів і методик управління системами різних рівнів. Якщо в недалекому минулому вимірювання досягнень підприємств здійснювалося за допомогою методів управління, які базувалися на управлінні фінансовими показниками діяльності, то сьогодні реалії сучасного ведення бізнесу вимагають переосмислення основних факторів економічного розвитку.

Дослідження сучасних теоретичних підходів до розвитку підприємства має важливе науково-практичне значення з ряду причин. По-перше, у дослідженнях із питань стратегії управління розвитком підприємства доволі часто використовуються терміни «розвиток», «стратегія розвитку»; найчастіше розвитком називають занадто широкий спектр організаційних змін. По-друге, внаслідок термінологічної

неясності виникають труднощі для формування стратегії розвитку конкретних підприємств, оскільки неясно, що розуміти під «розвитком» та які елементи включати в стратегію розвитку промислового підприємства.

Спочатку необхідно визначити термін «розвиток». У широкому значенні термін «розвиток» означає процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого.

Достатньо широке тлумачення поняття «розвиток» міститься у «Великому економічному словнику»: «...процес закономірних змін, перехід з одного стану в інший більш досконалий; перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від низького до вищого, незворотня, спрямована, закономірна зміна матерії та свідомості, її універсальні властивості; у результаті розвитку виникає нова якість, стан об'єкта – його складу і структури» [72].

С.І. Ожегов під розвитком розуміє «процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого» [73, с. 643].

Ігор Ансофф стверджує, що в організаціях, що не мають чітко сформульованої стратегії функціонування, розвиток має еволюційний характер, тоді як в організаціях, керованих відповідно до стратегічного плану, такий розвиток проходить революційно; успіх супроводить тим організаціям, чії стратегії націлені на активне використання їх внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення, а не просто пристосування до нього [74]. Таким чином, під розвитком розуміються незворотні зміни в об'єкті, в результаті яких виникає нова якість або стан. Коли зміни мають циклічний характер, наприклад, коливання маятника, то такі зміни не вважаються розвитком.

Категорія "розвиток" розкриває характер змін, які відбуваються у системі підприємства. Іншими словами, це послідовність переходів соціально-економічної системи підприємства з одного стану в інший від моменту його створення до дати його ліквідації (юридичної та "фізичної"). Слід особливо зазначити, що підприємство в рамках роботи трактується як організаційно відокремлена, економічно самостійна, відкрита соціально-економічна система, яка на основі

внутрішнього стану взаємодіє з зовнішнім середовищем і виготовляє продукцію (товари, роботи, послуги). Розвиток підприємства є незворотним процесом, який забезпечує спонтанні чи керовані переходи від одного неповторного стану до іншого через процес змін. Неповторність кожного конкретного економічного стану підприємства забезпечується неможливістю повного повторення різноманітності, якості, кількості та сили впливу факторів, які його визначили.

Таблиця 1.1– Визначення категорії «розвиток»

Автор	Поняття «розвиток»	Недоліки визначення
1	2	3
Карлоф Б. [79]	Розвиток - посилення позиції підприємства на ринку, розширення кола споживачів продукції, створення нових сфер бізнесу, збільшення обсягу збуту продукції, гармонійна взаємодія з навколишнім середовищем	Поняття «розвитку» замінено поняттям «зростання»
Портер М. [80]	Розвиток є певного роду стратегією підприємства	Не визначено у чому полягає особливість стратегії як розвитку
Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. [81]	Розвиток – процес, який ґрунтується на результатах науково-технічного досягнення, що сприяє розвитку виробничих сил та задоволенню потреб суспільства у товарах високої якості. Процес розвитку безпосередньо пов'язаний із зростанням міри ефективності, покращенням бізнес-процесів чи управління ними, в результаті чого досягнутий кількісний чи якісний приріст корисного результату порівняно з попереднім рівнем	Зроблено акцент лише на науково-технічних аспектах розвитку
Мельник Л.Г. [82]	Розвиток – незворотна, спрямована, закономірна зміна системи на основі реалізації внутрішньо властивих їй механізмів самоорганізації	Не враховано вплив зовнішніх чинників на зміну системи
Коротков Є.М. [83, с. 296]	Розвиток – сукупність змін, що ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища	Не враховано можливість негативного розвитку
Маслечинков Ю.С. [84, с. 419]	Розвиток – перехід від одного якісного стану до іншого	Неповне визначення, не розкриває сутність переходу від одного стану до іншого
Забродський В.А., Кизим М.О. [85, с. 6]	Розвиток економіко-виробничих систем – це процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан за рахунок нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її здатність чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування	Зроблено акцент лише на розвитку виробничої системи
Акофф Р.Л. [44]	Розвиток – набуття потенціалу для поліпшення, а не реальне поліпшення	Розвиток розглядається як можливість, а не реальний процес
Єрохін С.А. [86, с. 35]	Розвиток – це особливий тип руху, що характеризує прогресивний характер взаємодії речей	Розвиток може мати і негативний характер

Дуже часто поняття "розвиток" ототожнюють з поняттям "стратегія". Слід бачити і розуміти різницю. Стратегія - це напрям і вид розвитку, його програма, його керована частина, тоді як розвиток - це будь-який приріст якості, яке є наслідком як управління, так і закономірних тенденцій, з якими управління не завжди узгоджується. Стратегія характеризує досягнення певного етапу розвитку в певний проміжок часу, для певної організації. Розвиток - це нескінченність змін, це послідовність стратегій, це стан організації але ознаками розвитку (потенціал креативності, інновацій, корпоративності і ін.).

Тому в практиці управління не слід в методологічному відношенні ототожнювати стратегію і розвиток, але не можна і розривати їх. Стратегія розробляється на основі досліджених об'єктивних тенденцій розвитку і чим більшою мірою вона їм відповідає, тим успішнішою вона буде. Для управління розвитком стратегія є лише одним з інструментів. Стратегічне управління - це визнання пріоритету управління розвитком, його невиліковним і підноситься цінності.

Першоосною розвитку підприємств слід вважати різноманітні зміни (внутрішнього та зовнішнього характеру), які виступають результатом взаємодії економічних предметів (об'єктів), їх властивостей та параметрів. Проте не всяка зміна може привести до розвитку.

Зміна, яка може бути названа розвитком, повинна задовольняти наступні вимоги:

1. Зміна повинна бути вимірною. Якщо зміну неможливо виміряти, то висновок про зміни є невизначеним, розмитим, багатозначним, допускаючи скільки завгодно багато протилежних точок зору, кожна з яких має право на існування. Проте в цьому випадку неможливо встановити надійний зв'язок зміни та стійкого розвитку.

2. Зміна повинна бути не просто вимірною, а надійно вимірною. Зміна є надійно вимірною, якщо вона виражена в термінах природних і стійких, універсальних величин, система яких детально розроблена в теорії розвитку.

3. Зміна повинна бути стійкою в часі, тобто виражати збереження наслідків реалізації стратегії як тенденцію на відносно тривалому інтервалі.

4. Зміна повинна бути стійкою не тільки в часі, але і у виділеному стратегією просторі (зокрема, підприємстві), що має певні межі в системі «природа – суспільство – людина».

5. Зміна повинна виражати розвиток, а не просте «поліпшення», зростання або ще щось інше.

В економічній літературі часто вживається поняття «розвиток підприємства», при цьому єдиного підходу до тлумачення даного терміну не існує і сьогодні. Аналіз публікацій виявляє значні розходження у визначенні розвитку

підприємства, розумінні його сутності та складових елементів та дозволяє виділити три підходи до визначення понятійних меж терміна «розвиток підприємства»:

1. Розвиток підприємства як фаза зростання його життєвого циклу. В період фази зростання всі основні якісні та кількісні характеристики підприємства покращуються, і воно переходить на більш високий рівень свого існування. Підприємства в процесі розвитку зазнають ряд змін, які в економіці ототожнюють зі стадіями життєвого циклу [96]. У моделі «життєвого циклу підприємств» І. Адієса [97] підприємство розглядається як живий організм, який проходить відповідні етапи розвитку. Л. Грейнер запропонував модель, яка описує розвиток організації через послідовність кризових точок [98]. Він виділяє п'ять стадій розвитку, які відокремлені одна від одної періодами організаційних криз. Особливістю розглянутого підходу є ототожнення понять «розвиток» і «зростання», обумовлене відсутністю чіткого розмежування етапів розвитку підприємства на кількісні та якісні.

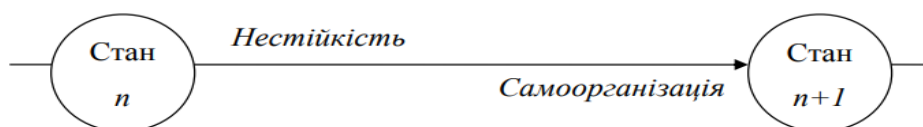
2. Розвиток підприємства як процес змін та переходу з одного якісного стану в інший. Такий підхід має місце в публікаціях І.Ю. Панова, О.Г. Великої, Ю.С. Погорєлова, де кожний наступний стан розвитку підприємства розглядається як такий, що має більш складну структуру та більші можливості для вирішення принципово нових завдань. У той же час І.Ю. Панов вважає, що розвиток – це такий феномен, що відбувається по спіралі. Розвиток виникає тоді, коли ріст кількісних показників доходить до деякої межі, тому підприємство вимушене перейти на більш високий рівень свого розвитку. О.Г. Велика вважає, що новий стан розвитку підприємства підвищує здатність підприємства чинити опір руйнівній дії зовнішнього середовища. Дослідження розвитку підприємства в межах даного підходу дозволяє глибше і детальніше проаналізувати динамічні процеси розвитку. Перевагою цього підходу є також те, що він дозволяє формалізувати трактування терміну «розвиток підприємства». Так, Н.В. Цопа під розвитком підприємства розуміє «направлену, закономірну зміну стану підприємства, якому притаманні властивості заощадження і зростання значень якості функціонування підприємства вище за поріг безпеки, темпів приросту

якості функціонування підприємства не нижче щодо приросту економіки і конкретного ринкового оточення».

3. Розвиток підприємства як узгодження інтересів економічних суб'єктів. О.І. Пушкар пропонує розглядати розвиток як задоволення інтересів основних суб'єктів діяльності підприємства: власників, персоналу і держави. Цей підхід є цікавим щодо управління власністю та доходами підприємства, але не відображає за рахунок чого досягається розвиток підприємства.

Дослідження різних підходів до визначення понять «розвиток підприємство» дозволяє дійти висновку, що під терміном «розвиток підприємства» доцільно розуміти процес зміни в часі як структури, так і функції підприємства, що обумовлюють процес його переходу до якісно нового стану (більш високого технологічного устрою) шляхом взаємодій елементів внутрішнього та зовнішнього середовища. *Отже, розвиток підприємства необхідно розглядати як спрямований, незворотній рух об'єкта, зміну його якісного стану, зв'язок – перехід між станами, а також передумову зростання.*

Розвиток можна розглядати як необмежену послідовність процесів самоорганізації:



Відносно стабільний n-ий стан еволюції системи втрачає стійкість. У якості причини, що викликають втрату стійкості, виступають тимчасові зміни внутрішнього стану або зовнішні умови. Особливо характерною причиною еволюційної нестійкості є раптова поява нової форми, інновацій, нового погляду на бізнес. Цей елемент у даній динамічній системі призводить до втрати стійкості стану системи.

1. Нестійкість, обумовлена новим елементом у системі, запускає динамічний процес, який приводить до подальшої самоорганізації системи. Система породжує нові впорядковані структури.

2. По завершенню процесу самоорганізації система, яка розвивається, переходить у стан (n+1). Після цього n-го еволюційного циклу починається новий

(n+1)-й цикл. Кінцевий результат циклів самоорганізації – це результат як малих, так і великих скачків еволюції.

Характерно, що реальна еволюція ніколи не закінчується, вона якимсь чином знаходить вихід (нестійкість) із будь-якого тупика і цей вихід приводить до нового циклу самоорганізації. Оскільки кожний одиничний процес піднімає систему на нову, в певному значенні більш високу площину, весь процес у цілому має спіральну структуру. Таким чином, нестійкість, що виникає в процесі розвитку, створює можливості для стрибкоподібного переходу системи в новий стан. Стрибок можна розглядати як реакцію системи на обурення з метою його компенсації, тільки система повертається не в старий стан, а переходить у новий, тобто «розвиток через нестійкість» забезпечує стійкість на більш високому рівні. При цьому сама стійкість розуміється не як стійкість рівноважних структур, а як динамічна стійкість відкритих систем за рахунок самоорганізації та авторегуляції.

Аналіз існуючих точок зору щодо розуміння сутності розвитку взагалі та суто розвитку підприємства дозволяє виділити елементи або складові визначення розвитку підприємства. Вони представлені на рисунку 1.1. Варто зазначити, що, складові розвитку мають різну вагомість у його визначенні та визнанні.

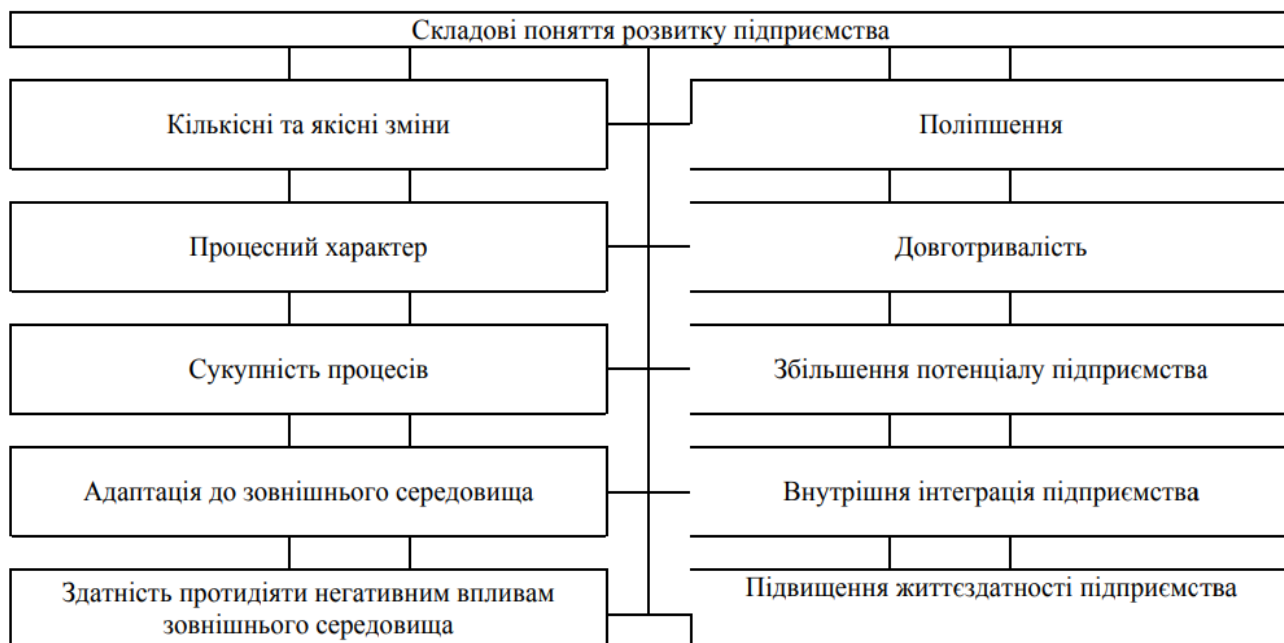


Рисунок 1.1. Складові визначення розвитку підприємства

Стисло охарактеризуємо кожен з виділених складових поняття розвитку підприємства. Перш за все, розвиток передбачає наявність кількісних та якісних змін, які ведуть до певного поліпшення. Безумовно, поліпшення представляє собою відносну характеристику і для виявлення або підтвердження наявності розвитку вимагає певної конкретизації, але для визначення поняття розвитку можна обмежитися тільки визнанням такого поліпшення.

Розвиток підприємства має процесний характер, тобто є розподіленим у часі, причому розвитку, як процесу, властива довготривалість, зважаючи на певну інерційність підприємства як об'єкту розвитку та наявність часового лагу між імпульсом розвитку та відповідними йому змінами.

Слід зазначити, що розподіленість у часі та довготривалість аксіоматично не приводять до визнання властивості поняттю розвитку підприємства таких складових як безперервність або постійність. Адже розвиток підприємства принципово може бути непостійним, тобто таким, що не обов'язково присутній у кожний момент часу існування підприємства. Умова можливості відсутності існування розвитку у кожний момент часу існування підприємства дозволяє стверджувати, що розвиток не обов'язково буде безперервним. Тобто безперервність та постійність розвитку та умови його визнання таким потребують більш докладних досліджень.

За своїм змістом розвиток підприємства, як впливає з аналізу приведених точок зору, є сукупністю процесів, які сумарно ведуть до збільшення потенціалу підприємства. Явними формами прояву таких процесів виступають кількісні та якісні зміни, адаптація до зовнішнього середовища підприємства та внутрішня інтеграція підприємства.

Нарешті результативний прояв розвитку для підприємства полягає в реалізації кількісних та якісних змін, збільшенні потенціалу підприємства, забезпеченні здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та підвищенні життєздатності підприємства.

Як і будь-який процес, розвиток підприємства потребує управління в таких випадках:

- відбувається кардинальна зміна обраної тенденції розвитку підприємства, що супроводжується несподіваним переходом на інший напрямок розвитку. При цьому необхідний перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища, що змінилися;

- спостерігається відхилення від орієнтирів розвитку підприємства в рамках існуючого напрямку розвитку. В даному випадку необхідний перегляд цілей і завдань функціонування підприємства, що супроводжується діагностичним аналізом і коригуванням ресурсів підприємства;

- відбувається кардинальна зміна вектору спадаючого розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації. При цьому необхідна всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розробка механізму управління кризами.

Управління розвитком підприємства передбачає здійснення такого алгоритму:

- 1 оцінка процесів, що відбуваються на підприємстві;
- 2 вибір стратегічного напрямку розвитку підприємства;
- 3 визначення тактичних заходів, що сприяють досягненню стратегічних цілей;
- 4 оцінка стратегічних і тактичних напрямів розвитку підприємства;
- 5 розробка плану заходів щодо удосконалення механізму управління розвитком підприємства згідно з визначеними стратегічним і тактичним пріоритетам.

Отже, розвиток підприємства є достатньо складним поняттям, яке пропонується розуміти як довготривалу сукупність процесів кількісних та якісних змін в діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності.

2 Цілі розвитку підприємства.

Розвиток організації передбачає, що у неї є певні цілі та мотиви життєдіяльності. Всю сукупність орієнтирів діяльності організації можна поділити на три основні типи:

1. Ідеали – орієнтири, як ми не розраховуємо досягти в найближчий час, але допускаємо наближення до них. До ідеалів можна віднести бачення та місію організації.

2. Цілі – найбільш загальні орієнтири діяльності організації в плановому періоді, досягнення яких передбачається в повному обсязі або в своїй найбільшій частині.

3. Завдання – конкретні, кількісно-вимірйовальні орієнтири, описи серій робочих функцій, які визначають форму та час виконання завдання.

Цілі - це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність.

Особливості цілей:

1. Цілі використовують для встановлення стандартів для оцінки ефективності підприємства, дають загальний орієнтир для діяльності.

2. Метою може бути або придбання, або збереження певних факторів.

3. Цілі завжди ґрунтуються на гіпотезах розвитку в майбутньому, тому їх обґрунтованість залежить від точності цих гіпотез.

4. Чим більше віддалений період розглядається, тим вища невизначеність майбутнього, тим в більш загальній формі повинні ставитися цілі.

Однією з основних цілей управління підприємством сьогодні постає забезпечення його стабільного та довгострокового існування. Досягнення такої цілі постає доволі складним з огляду на нестабільну економічну та політичну ситуацію в Україні, постійну зміну законодавства, а отже й умов роботи підприємства, наслідки глобальної економічної кризи, що спричинила значний спад ділової активності, мінливість та вибагливість споживачів, вплив глобалізації та розвиток Internet-торгівлі, а отже постійну появу нових конкурентів. Говорячи про досягнення стабільного й довгострокового існування підприємства на ринку маємо на увазі перш за все великі підприємства, оскільки

за статистикою, значна частина малих та середніх підприємств закриваються через 3 - 5 років від початку роботи. Більшість великих підприємств в Україні є акціонерними товариствами, отже слід говорити ще й про конфлікт інтересів, що виникає в процесі управління між орієнтацією на довгострокові цілі та досягнення поточних фінансових результатів роботи підприємства. Зважаючи на всі розглянуті фактори, питання управління підприємством сьогодні потребує особливої уваги. Акцент на забезпеченні довгострокового існування підприємства зумовлює необхідність стратегічного погляду на це питання.

Концепція успішного управління бізнесом постійно розвивається. Оперативне управління, що ґрунтується на аналізі внутрішніх можливостей та найбільш ефективному використанні потенціалу підприємства вже не може бути успішним у довгостроковому періоді через складну конкурентну ситуацію на ринку та нестабільність зовнішнього середовища. Наявність значного потенціалу, акцент уваги управління на поточній діяльності є однією зі складових успіху підприємства у довгостроковому періоді, проте не його запорукою. Забезпечення успішності бізнесу сьогодні потребує його постійного розвитку, часткового переносу управлінської уваги з внутрішніх можливостей підприємства на вимоги зовнішнього середовища, оскільки навіть ефективне використання потенціалу без його оновлення та нарощення призводить до втрати життєздатності підприємства. Таким чином, у розрізі стратегічного управління набувають актуальності питання розвитку підприємства, що сьогодні виступають однією зі складових успішності та стабільності бізнесу.

Розвиток підприємства потребує цілеспрямованого управлінського впливу, а отже має бути прийнятий як ціль у вигляді важливого для підприємства стратегічного рішення. Будь яке глобальне управлінське рішення потребує чіткого обґрунтування доцільності, необхідності та ефективності, особливо якщо таке рішення пов'язано для підприємства з матеріальними або іншими витратами. Оскільки розвиток підприємства невід'ємно пов'язаний для підприємства з витратами матеріальних ресурсів, використанням кадрового та інтелектуального потенціалу, необхідність таких витрат на розвиток підприємства має бути обґрунтована. Розуміння необхідності розвитку можна сформулювати через аналіз

напрямів встановлення цілей розвитку підприємства, які прийнято класифікувати за такими сферами:

1. Сфера доходів:

- прибутковість (прибуток, рентабельність, дохід на акцію);
- положення на ринку (частка ринку стосовно конкурента, обсяг продажу, частка окремих продуктів в загальному обсязі продаж);
- продуктивність (видатки на одиницю продукції, матеріаломісткість, обсяг продукції, що виробляється на одиницю продукції);
- фінансові ресурси (показники, що характеризують структуру капіталу, рух грошей на підприємстві);
- потужність підприємства (цільові показники, що стосуються розміру потужностей кількості одиниць техніки);
- розробка, виробництво продукту та оновлення технологій (терміни введення в дію нового обладнання, терміни та обсяги виробництва продукції, термін введення нового продукту на ринок, якість продукту і т.д.).

2. Сфера роботи з клієнтами:

- робота з покупцями (швидкість обслуговування клієнтів, кількість скарг від покупців.);

3. Сфера роботи із співробітниками:

- зміни в організації та управлінні (терміни організаційних змін, соціально-психологічний рівень);
- людські ресурси (кількість пропусків роботи, плинність кадрів, підвищення кваліфікації);

4. Сфера соціальної відповідальності:

- здійснення допомоги суспільству (обсяг благодійності).

У західній науковій літературі сформовані такі чотири основні погляди на цілі розвитку сучасних підприємств:

1 зростання доданої вартості;

2 економічне зростання, яке супроводжується підвищенням продуктивності праці при дотриманні вимог соціальної відповідальності бізнесу;

3 створення робочих місць, скорочення безробіття, охорона довкілля;

4 одержання прибутку.

Досліджуючи цілі розвитку підприємств США, Великобританії та Японії, пріоритетними можна вважати структуру капіталу підприємства та обсяг продажів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2- Пріоритетні цілі розвитку підприємств США, Японії та Великобританії

Пріоритетні цілі підприємств					
Сполучені Штати Америки		Японія		Великобританія	
Структура капіталу підприємства	71 %	Обсяг продажу	88 %	Норма прибутку	59 %
Базова політика зростання	70 %	Розмір прибутку	87 %	Темпи зростання обсягів продажу (прибутку)	59 %
Темпи зростання обсягу продажу (прибутку)	65 %	Темпи зростання обсягів продажу (прибутку)	64 %	Обсяг прибутку	53 %
Обсяги продажу	63 %	Базова політика отримання прибутку	51 %	Обсяг продажу	51 %
Базова політика отримання прибутку	60 %	Базова політика зростання	50 %	Частка ринку	50 %
Рівень прибутку	57 %				
Рентабельність акціонерного капіталу	57 %				
Дохід на одну акцію	50 %				

Щодо функціонування підприємств України, то за результатами досліджень, науковці визначають, що цілями розвитку підприємства є:

1. забезпечення життєздатності підприємства у довгостроковому періоді;
2. підвищення адаптивності підприємства для забезпечення стабільної роботи у турбулентному зовнішньому середовищі;
3. підтримання та укріплення конкурентних позицій підприємства на ринку;
4. підготовка підприємства до операцій злиття/поглинання;
5. задоволення інтересів акціонерів;
6. формування позитивного іміджу підприємства серед контрагентів;
7. задоволення зростаючих потреб споживачів;
8. формування резервів забезпечення економічної безпеки підприємства;
9. забезпечення відповідності продукції та послуг підприємства світовим стандартам якості, екологічності, тощо.

У загальному випадку, цілі є вихідним пунктом планування. Саме цілі є основою побудування виробничих відносин, базою системи мотивації та точкою відліку для оцінки досягнутих результатів. Цілі організації формуються в залежності від специфіки організації, галузі, стану зовнішнього середовища, сутності та характеру її місії - отже, цілі конкретної організації є індивідуальними. Незважаючи на ситуаційність у формуванні цілей, виділяють чотири сфери, що є загальними для всіх організацій: прибутки організації, робота з клієнтами, потреби та доходи співробітників, соціальна відповідальність.

Організації створюються для досягнення цілей, які формуються та реалізуються у процесі функціонування підприємства та, відповідно, трансформуватимуться залежно від життєвого циклу організації.

На першому етапі для підприємства основною метою є одержання прибутку для задоволення потреб власників; працівники розглядаються як замінені деталі машини, а їх цілі не є важливими. Порівняння організації з живим організмом відображено в головних цілях: виживання та зростання. Прибуток на цьому етапі необхідний, але не є сенсом існування підприємства. Цілі працівників підпорядковуються цілям організації, вплив на соціальну сферу, її зміни і проблеми незначний. Підприємство як організація є цілеспрямованою системою, яка є частиною однієї або більше цілеспрямованих систем і частини якої (працівники) мають власні цілі. Таким чином, в управлінні організацією необхідно виділяти три рівні відповідальності: за досягнення цілей керованої системи; цілей працівників – елементів даної системи; цілей систем, до яких входить дана система.

У процесі розвитку організації цілі ускладнюються та трансформуються. Ці зміни відбуваються під дією внутрішніх і зовнішніх факторів. Цілі організації залежать від споживачів, власників і персоналу, конкурентів, постачальників, інвесторів, органів державного та місцевого управління. Для підтримки рівноваги організація має відповідати стану свого оточення, а для досягнення своїх цілей – реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуючи й розвиваючи свої внутрішні елементи: цілі, технології, персонал, структури.

Особливу увагу при створенні системи цілей підприємства приділяють побудові «дерева цілей» підприємства, тобто графічного зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей підприємства, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети – місії на під цілі, завдання та окремі дії. Обґрунтоване «дерево цілей» полегшує розроблення стратегій підприємства, оскільки повністю відображає взаємозв'язок і взаємозалежність різноманітних цілей підприємства.

Аналіз цілей розвитку підприємства, дозволяє зробити висновок про відповідність цілей розвитку глобальним цілям організації. Крім того, аналізуючи умови роботи сучасних підприємств та цілі розвитку підприємства доцільно відмітити відповідність цілей розвитку підприємства розглянутим умовам. Таким чином, зважаючи на важність та значущість цілей розвитку підприємства, доцільно говорити про необхідність стратегічного управління розвитком підприємства. Стратегічне управління розвитком підприємства потребує розробки відповідної стратегії – стратегії розвитку підприємства, що і постає перспективою подальших досліджень.

3 Об'єкти та напрями розвитку підприємств.

Розвиток підприємства слід розглядати як процес кількісних, якісних і структурних змін, що призводять до переходу підприємства на новий рівень існування. Розвиток підприємства відбувається за різними напрямками, охоплюючи всі сфери діяльності підприємства. Більшість науковців виділяють такі напрямки розвитку підприємства: економічний, технологічний, управлінський, організаційний, соціальний тощо. Кожен із видів має свої характерні особливості, механізм реалізації, вплив на загальні результати діяльності підприємства. Проте, економічний розвиток виступає таким, що інтегрує, оскільки для будь-якого підприємства досягнення економічного ефекту є необхідною метою господарювання, а інші цілі (соціальні, технічні тощо) виступають супутніми. Разом із тим неврахування одного напрямку розвитку може бути згубним для

підприємства, тому. крім цілей у вигляді збільшення прибутку, підприємство повинно комплексно узгоджувати зміни усіх сфер діяльності.

З точки зору структури розвитку та його типів виділяють економічний, технологічний, комерційний, соціальний та організаційний розвиток.

Економічний розвиток, що пов'язаний із макроекономічними проблемами, є домінуючим серед названих типів. Дослідження економічного розвитку визначають як принципову мету економічної науки. Деякі науковці виокремлюють організаційний, техніко-технологічний, соціальний, економічний розвиток залежно від об'єкта змін у соціально-економічній системі підприємства. За видом потенціалу пропонується поділяти розвиток підприємства на виробничий, фінансовий, комунікаційний, інноваційний, маркетинговий, управлінський, мотиваційний та трудовий.

У таблиці 1.3 наведено напрями розвитку підприємства за змістом і видами діяльності.

Таблиця 1.3 - Напрями розвитку підприємства як соціально-економічної системи

Функціональний аспект розвитку підприємства	Напрями розвитку підприємства
Виробничий	<ul style="list-style-type: none"> – розширення номенклатури та асортименту продукції; – впровадження ефективних методів нормування запасів ресурсів; – розроблення графіка потреби в ресурсах; – оптимізація виробничих площ; – підвищення виробничої потужності
Інноваційний	<ul style="list-style-type: none"> – визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності; – перехід на інноваційні методи ведення виробничо-господарської чи іншої діяльності; – впровадження у діяльність результатів НТП.
Фінансовий	<ul style="list-style-type: none"> – зниження собівартості продукції; – пошук нових резервів зростання прибутку; – пошук нових резервів зменшення збитків; – оптимізація витрат на ресурси, виробництво, заробітну плату; – оптимізація втрат від настання ризиків, в тому числі фінансових; – забезпечення фінансової рівноваги, стійкості, платоспроможності і ліквідності підприємства у довгостроковому періоді; – забезпечення фінансової безпеки підприємства;

	<ul style="list-style-type: none"> – балансування структури активів та пасивів, доходів та витрат.
Інвестиційний	<ul style="list-style-type: none"> – формування оптимального портфеля інвестиційних проектів; – оптимізація витрат від настання інвестиційних ризиків; – балансування доходу та ризику від інвестиційного проекту; – оптимізація системи управління інвестиційною діяльністю; – пошук дешевших джерел фінансування інвестиційних проектів, альтернативних методів залучення інвестиційних ресурсів
Маркетинговий	<ul style="list-style-type: none"> – удосконалення продукції відповідно до потреб ринку; – дослідження та вихід на нові сегменти ринку; – диверсифікація діяльності, асортименту продукції; – пошук нових споживачів, клієнтів, партнерів.
Інформаційно-комунікаційний	<ul style="list-style-type: none"> – організація інформаційного обслуговування підприємства; – створення відповідної інформаційної підтримки діяльності підприємства; – автоматизація процесу залучення, оброблення, зберігання і використання інформації; – оптимізація структури використовуваної підприємством інформаційно-комунікаційної системи.
Техніко-технологічний	<ul style="list-style-type: none"> - оновлення фізично зношених та морально застарілих виробничих фондів; - перехід на інноваційні технології виробництва продукції, впровадження прогресивних технологічних процесів; - підвищення якості виготовлення продукції, надання послуг, виконання робіт; удосконалення виробничої системи управління; впровадження ресурсозберігаючих (передовсім енергоощадних) технологій; - перехід до гнучкої автоматизації виробництва, автоматизація ручної праці; поліпшення умов праці робітників та техніки безпеки; - адаптація технологій виробництва відповідно до вимог охорони навколишнього середовища.
Соціальний	<ul style="list-style-type: none"> - матеріальна та нематеріальна винагорода за виконану роботу, - виплата грошової допомоги, надання негрошових соціальних послуг, які необхідні для відновлення життєдіяльності особистості, - створення необхідних умов для відпочинку,

	<p>культурного розвитку.</p> <ul style="list-style-type: none"> - впровадження концепції «соціальної згуртованості колективу», яка полягає в здатності підприємства відповідати за всіх своїх працівників, гарантувати їх добробут, забезпечуючи рівні права кожної особистості.
організаційний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> - зміна структур вертикального підпорядкування гнучкими, мережевими, горизонтальними структурами; - перехід від лінійного характеру розвитку на нелінійний; - децентралізація влади та функцій управління, відмова від утримання влади в одних руках, демократизація, відмова від формалізації; - мінімізація кількості рівнів управління між різними ланками керівництва та безпосередніми виконавцями; - інтеграція інформаційних систем управління організаційним розвитком підприємства; - реорганізація нерационально функціонуючих підприємств, перехід на нові інноваційні форми, стилі, методи управління; перехід від вузької функціональної спеціалізації до горизонтальної інтеграції чи формування промислово-фінансових груп.

В сучасних умовах господарювання підприємства різних форм власності та організаційно-правових форм, які функціонують у різних галузях промисловості характеризуються невизначеністю та активною рухомістю соціально-економічного середовища. Задля виживання в сучасних умовах, ефективної протидії динамічному зовнішньому середовищу вітчизняні підприємства повинні спрямовувати свої зусилля на зміцнення конкурентних позицій, на збереження своєї життєздатності. При чому вони повинні здійснювати заплановані заходи заздалегідь, передбачуючи можливі зрушення.

Сьогодні українські підприємства змушені працювати в умовах посиленого тиску з боку національних та іноземних конкурентів, споживчих союзів, урядових розпоряджень. Все це змушує впроваджувати в рамках підприємств нові методи управління виробництвом, новітні інформаційні системи, розробляти більш адаптовану до зовнішніх умов організаційну поведінку, вдосконалювати техніку

та технологію, підвищувати якість товарів, робіт, послуг та підвищувати ефективність організації праці у всіх підрозділах.

Дослідження наукової літератури щодо даної проблеми дає змогу виділити основні напрями ефективного розвитку національних товаровиробників:

1) переорієнтація управлінської діяльності, відмова від формального виконання свої функцій та перехід до осмислення змісту і характеру управлінської діяльності;

2) знищення управлінської бюрократії з метою послаблення прояву формалізму відносин;

3) реорганізація крупних інертних підприємств та створення мережі невеликих гнучких організацій з метою скорочення ієрархічних рівнів;

4) перехід від централізованої структури управління до централізованої, при якій ряд функцій управління делегуються створеним автономним бізнес-одиницям, що несуть відповідальність за результати діяльності;

5) активізація інноваційної діяльності шляхом створення підрозділів, що орієнтуються на виробництво та реалізацію новітніх технологій, нових конкурентоздатних виробів;

6) організація зв'язку між підприємством-виробником та іншими підприємствами-філіалами, у тому числі шляхом створення внутрішніх ринків;

7) створення спеціальних структурних підрозділів, функціями яких є розвиток і заохочення творчості персоналу, а також підвищення його виробничої віддачі.

Перелічені напрями розвитку вітчизняних підприємств дають змогу сконцентруватися на конкретних варіантах, а саме:

– внутрішнє зростання шляхом ефективного використання наявних власних ресурсів;

– злиття підприємств або поглинання слабких з конкурентної позиції підприємств більш могутніми з метою збільшення власних ресурсів, виходу на нові ринки як ресурсів, так і ринки збуту;

- зосередження внутрішніх ресурсів на пріоритетних зонах господарювання;
- відмова від нерентабельних, неефективних напрямків діяльності, не забезпечених ресурсами шляхом або повної ліквідації даного напрямку, або переорієнтації на нові види діяльності, або шляхом продажу пакету акцій та активів зацікавленим сторонам;
- передача неефективних видів діяльності, які не забезпечені ресурсами, зацікавленим виконавцям на договірній основі, через продаж або виділення активів.

Таким чином, розвиток підприємства та підвищення ефективності його функціонування в умовах сучасної економічної системи полягає в оновленні системи його господарювання, в удосконаленні організаційної структури, що дозволяє накопичувати та зміцнювати стратегічний потенціал з метою забезпечення подальшого зростання.

Сьогодні висуває дуже жорсткі умови існування сучасним товаровиробникам, посилюючи конкурентну боротьбу, що змушує підприємства швидше адаптуватись до зовнішніх умов, бути гнучкими. Тому, сучасні вітчизняні підприємства проваджують значно більше внутрішніх змін, ніж будь-коли раніше: нові технології, злиття, поглинання, розширення, нова політика та процедури, реорганізації, обов'язки та вимоги, що постійно змінюються.

Отже, розвиток підприємства не передбачає повернення до вихідного положення. Рано чи пізно кожне підприємство стає перед необхідністю змінюватись, розвиватись незважаючи на мету функціонування підприємства, на орієнтири, що обрало підприємство в своїй діяльності, на методи управління та напрями зростання. Але, слід зауважити, що ефективність господарювання підприємства в цілому залежить від обраного напрямку розвитку. Оскільки розвиток підприємства у відповідь на розвиток зовнішнього конкурентного середовища, це – об'єктивна необхідність.

4 Види та типи розвитку підприємств

Розвиток підприємства є незворотнім процесом, який забезпечує спонтанні чи керовані переходи від одного неповторного стану до іншого через процеси змін. Неповторність кожного конкретного економічного стану підприємства забезпечується неможливістю повного повторення різноманітності, якості, кількості та сили впливу факторів, які його визначили.

Процес розвитку характеризується великою розмаїтістю конкретних видів і форм. Масленікова Н.П., Беляєв А.А., Коротков Е.М., Смирнов Е.А. Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.І. виділяють дві форми розвитку: еволюційну і революційну.

Еволюційна характеризується поступовими кількісними і якісними змінами, а революційна - стрибкоподібним переходом від одного стану системи до іншого. Також виділяють прогресивний і регресивний розвиток.

Прогресивний розвиток - зміна якості системи від нижчого до вищого чи менш зробленого до більш зробленого. Регресивна зміна системи припускає зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик.

Розвиток буває або екстенсивним, тобто проявом і збільшенням уже маючого, або інтенсивним, тобто виникненням якісно нових форм.

З іншої сторони, розвиток буває або екзогенним, тобто несправжнім розвитком, обумовленим тільки з зовні, навколишнім світом, або ендегенним, тобто дійсним розвитком, джерело якого знаходиться усередині самого що розвивається.

Відрізняють також індивідуальний розвиток, розвиток якої-небудь окремої істоти, від загального розвитку.

Забродська Л.Д. розрізняє три форми розвитку:

- ринковий розвиток, відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури;
- організаційний розвиток, відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо;

- діловий розвиток - це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу.

Афанасьєва Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.И. виділяють три головних напрямків розвитку:

- збільшенням масштабів споживання економічних ресурсів - кількісний аспект;
- зміни в складі елементів і їхніх комбінацій - структурний аспект;
- зрушення в споживчих характеристиках елементів, у їхній індивідуальній і інтегральній корисності - якісний аспект.

Богатирьов І.В. запропонував більш комплексну класифікацію видових проявів розвитку на рівні підприємства за такими ознаками:

- За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства: загально-корпоративний чи внутрішньо-корпоративний (локальний) розвиток.
- За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства: прогресивний чи регресивний розвиток.
- Залежно від об'єкту змін у соціально-економічній системі підприємства: організаційний, техніко-технологічний, соціальний, економічний розвиток.
- Залежно від характеру змін: спрямований, циклічний, спіральний розвиток.
- Залежно від типу тренду: лінійний чи нелінійний розвиток.
- Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства: рівномірний розвиток (еволюційний), нерівномірний розвиток (революційний).
- За природою ключового критерію: абсолютний чи відносний розвиток.
- Залежно від рівня невизначеності процесів: прогнозований (достовірний) чи випадковий розвиток.
- Залежно від основи змін у соціально-економічній системі підприємства: екстенсивний (кількісний) чи інтенсивний (якісний) розвиток.
- Залежно від можливості управління змінами: керований чи спонтанний розвиток.

- Залежно від корпоративної стратегії: адаптивний, реактивний чи випереджаючий (превентивний) розвиток.

- Залежно від складності змін у соціально-економічній системі підприємства: елементний, інтегральний чи системний розвиток.

- Залежно від мети змін: простий чи розширений розвиток .

У процесі свого розвитку підприємство проходить дві стадії: еволюційну (або адаптаційну) і революційну (стрибок, катастрофа). Під час розгортання еволюційного процесу відбувається повільне нагромадження кількісних і якісних змін параметрів системи та її компонентів, відповідно до яких у точці біфуркації система вибирає один із можливих для неї атракторів. У результаті цього відбувається якісний стрибок, і система формує нову дисипативну структуру, що відповідає вибраному атрактору.

Еволюційний етап розвитку характеризується наявністю механізмів, що гасять сильні флуктуації системи, її компонентів або середовища і повертають її до стійкого стану, властивого їй на цьому етапі. Через нагромадження в системі, її компонентах та зовнішньому середовищі змін здатність системи до адаптації спадає і зростає нестійкість. Поступово в системі зростає ентропія. Постає гостра суперечність між старим і новим у системі, а з досягненням параметрами системи і середовища біфуркаційних значень нестійкість стає максимальною і навіть малі флуктуації приводять систему до катастрофи — стрибка.

На цій фазі розвиток має непередбачуваний характер, оскільки він зумовлюється не тільки внутрішніми флуктуаціями (силу і спрямованість яких можна спрогнозувати, проаналізувавши історію розвитку і сучасний стан системи), а й зовнішніми. Це вкрай ускладнює, а то й унеможлиблює прогноз. Іноді висновки про майбутній стан і поведіння системи можна зробити, скориставшись «законом маятника» — стрибок може сприяти вибору атрактора, «протилежного» минулому. Після формування нової дисипативної структури система знову стає на шлях плавних змін, і цикл повторюється.

Але насправді розвиток реальних систем включає в себе не тільки прогресивні атрактори, а й атрактори деградації (які з часом можуть змінитися прогресом, а можуть і привести систему до краху) та руйнування.

У процесі розвитку, що складається з циклічно повторюваних стадій еволюції та стрибків, система постійно переходить зі стійкого стану до хисткого та навпаки. Структурна і функціональна стійкість формується у процесі адаптації системи до нових зовнішніх і внутрішніх умов, що змінилися в результаті катастрофи, і зберігається протягом більшої частини еволюційної стадії.

Підвищенню стійкості системи сприяє дублювання головних її функцій. Інший підхід до підвищення стійкості системи в період еволюційного розвитку полягає у збереженні визначеної спеціалізації підсистем.

Наприклад, багато систем (зокрема, соціальні, економічні) мають у своєму складі «оперативні» та «консервативні» підсистеми. Перші з них наближаються до середовища, намагаючись «гасити» його негативні флуктуації та використовувати позитивні. Другі — віддаляються від середовища та намагаються зберегти якісну визначеність системи.

Коли зміни параметрів системи під впливом зовнішніх або внутрішніх флуктуацій перевищують її адаптаційні можливості, настає стан нестійкості (точка біфуркації), переломний для розвитку системи момент. Нестійкість часто виникає у відповідь на введення в систему нового компонента.

У точці біфуркації нестійкість підсилюється через те, що в системах завжди присутні флуктуації, які гасяться у стійкому стані. Але в результаті нелінійних процесів, які виводять параметри системи за критичні значення, такі флуктуації підсилюються і можуть спричинити стрибкоподібний перехід до нового стійкого стану з меншою ентропією, після чого цикл «плавний розвиток—стрибок», «еволюція—революція», «стійкість—нестійкість» повторюється.

Отже, стійкість та нестійкість є однаково необхідними у процесі розвитку будь-якої системи. Абсолютно хистка система не може протистояти флуктуаціям, не здатна до адаптації і швидко руйнується. Проте надто стійка система, придушуючи будь-які флуктуації, консервує свою структуру й поведінку і тому не здатна змінитися якісно, вона позбавлена можливості розвитку, і її руйнування стає лише справою часу. Обидва типи систем приходять до хаосу, різниця між ними полягає в часі, що проходить до вибухового зростання ентропії.

Найбільш істотним джерелом процесу розвитку виступають суперечності. Більшість суперечностей системи в еволюційний період згладжуються: зовнішнім ентропійним тенденціям і суперечностям тут протистоїть адаптація, а внутрішнім — функціонування («робота») системи.

Це досягається за рахунок належного управління. Проте свою неентропійну роль управління може відігравати тільки за наявності адекватних зворотних зв'язків. У протилежному випадку підсистема управління може генерувати руйнівні або сприятливі для деградації системи флуктуації, що сприяють прискоренню настання порогу самоорганізації. Проте навіть ідеальне управління в найкращому разі здатне лише пом'якшити суперечності, що виникають.

Максимальні можливості щодо розв'язання назрілих суперечностей настають у момент катастрофи, а далі суперечності поступово нагромаджуються, і цикл повторюється. Можливості згладжування і розв'язання суперечностей забезпечуються трьома способами: мінливістю, спадковістю (відтворенням) і добром, що відбувається у процесі конкуренції.

Властивість мінливості дає змогу системі варіювати на еволюційній стадії її поведінку, а на біфуркаційній — структуру. «Спадковість» (відтворення, здатність майбутнього залежати від минулого) вводить процеси мінливості у визначені межі, які зумовлені минулою структурою, станом і функціонуванням системи. А добір сприяє виживанню тих систем, в яких структура і функціонування, зумовлені минулим розвитком («спадковість»), здатні змінюватися відповідно до нових умов (мінливість) і адаптуватися до них.

Отже, адаптація не є єдиним чинником добору, і тим більше його наслідком, а являє собою одну з його умов. У точці біфуркації добір має тотальний характер — йому підлягають системи, їхні компоненти від верхнього до нижнього рівня, структури, взаємозв'язки і взаємини, способи функціонування; а в проміжку між точками біфуркації він відбувається передусім на мікрорівні, згодом наближаючись до макрорівня. Добір здійснюється у процесі конкуренції, що зумовлюється обмеженістю ресурсів і завжди призводить до нелінійних процесів.

Зміна еволюційного і біфуркаційного етапів розвитку систем, їхньої стійкості і нестійкості відбувається циклічно. Кожна система має не тільки циклічні процеси,

зумовлені її природою, а й цикли, що нав'язуються їй середовищем (наприклад, зміна пори року, дня і ночі, місячних фаз, циклів економічної кон'юнктури і т. ін.). При цьому «зовнішні» цикли більш стабільні і стійкі, а цикли внутрішнього походження можуть змінюватися під їхнім впливом у результаті синхронізації — здатності систем найрізноманітнішої природи виробляти єдиний ритм спільного існування, незважаючи навіть на слабкий взаємозв'язок між ними.

Таблиця 1.4 - Відмінності адаптаційного та біфуркаційного механізмів розвитку

Класифікаційна ознака	Адаптаційний механізм	Біфуркаційний механізм
1. Рівень стійкості	Високий	Низький
2. Область передбачуваності	Висока передбачуваність («русло»)	Низька передбачуваність («джокер»)
3. Зворотний зв'язок	Негативний	Позитивний
4. Тривалість часу	Довготривалість	Короткочасність
5. Рівень інтенсивності змін	Низький	Високий

Отже, розвиток соціально-економічних систем, як і інших складних систем, відбувається через процеси самоорганізації, що містять періодичні зміни фаз руйнування старих і виникнення нових структур (за рахунок дії позитивних зворотних зв'язків), а також їх закріплення та підтримання у порівняно стійкому стані (за рахунок негативних зворотних зв'язків).

Контрольні питання

1. Поясніть сутність змісту поняття розвиток організацій.
2. В чому полягає економічна сутність поняття "розвиток".
3. Які підходи до визначення "розвиток підприємства" Ви знаєте? Поясніть у чому полягає схожість та відмінність.
4. Які цілі розвитку підприємства.
5. Що є об'єктами розвитку підприємств?
6. Які напрями розвитку підприємств характерні для українських та іноземних компаній? Поясніть причини їх відмінностей
7. Назвіть та охарактеризуйте види розвитку.
8. Поясніть зміст та відмінність адаптаційного і біфуркаційного розвитку .

Тема 2 Процеси організаційного розвитку та управління ними.

1 Поняття процесу організаційного розвитку та його складові.

2 Ієрархія форм та принципи реалізації організаційного розвитку на підприємстві.

3 Видові прояви процесів розвитку на підприємстві та їх класифікація.

4 Самоорганізація, стаціонарність і гомеостаз процесів розвитку в економічних системах.

1 Поняття процесу організаційного розвитку та його складові.

Зміна зовнішніх умов функціонування підприємств обумовлює необхідність перегляду традиційних у вітчизняній практиці форм і методів управління організаційним розвитком. Отримання суб'єктом підприємництва довготривалих конкурентних переваг нерозривно пов'язане з умінням його внутрішньої структури вчасно реагувати на зміни навколишнього середовища. Особливо актуально постає питання підтримки підприємства в бажаному соціально-ринковому (конкурентному) стані, що вимагає його безперервного розвитку як відкритої виробничо-економічної системи.

Важливою ланкою внутрішнього середовища підприємства є його організаційна складова. У вітчизняній практиці реалізація моделей організаційного розвитку спрямована більше на всебічне інформаційне забезпечення діяльності суб'єкта господарювання з метою зменшення невизначеності його функціонування в умовах мінливого навколишнього середовища. Це обумовлює необхідність підвищення гнучкості організаційних схем управління підприємствами і швидкості організаційних змін на основі ефективного використання економічних можливостей управління [1, с.46].

Питання організаційного розвитку знайшли відображення в дослідженнях провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Коршунової О.Д., Некрасова С.І., Некрасової Н.А., Бусигіна О.В., Клягіна С.В., Паніної О.М., Новака В.О., Родченка В.В. та інших. Незважаючи на широке коло наукових публікацій та розробок з даного питання, воно потребує дослідженні існуючих

підходів до моделювання організаційного розвитку підприємств та обґрунтування застосування найбільш ефективних з них для вітчизняних виробничо-економічних систем.

У вітчизняній та зарубіжній практиці існує багато визначень поняття організаційного розвитку підприємства. Наведемо деякі з них.

Організаційний розвиток визначається як довгострокова робота з удосконалення процесів вирішення проблем і відновлення організації шляхом більш ефективного спільного регулювання культурних постулатів організації – при особливій увазі до культури усередині формальних робочих груп – за допомогою агентів змін, – застосовуючи теорію і технологію прикладної науки про поведінку, включаючи дослідження дією.

Організаційний розвиток (ОР) – сучасний метод розвитку організації за допомогою роботи з людськими ресурсами, що виник на перетині психології управління, організаційної і соціальної психології, менеджменту. ОР являє собою комплекс заходів щодо удосконалювання можливостей організації в вирішенні її внутрішніх проблем і забезпеченні високого рівня адаптації до зміни зовнішніх умов.

Завданнями організаційного розвитку є: діагностика стану організації; розроблення бачення, цілей, стратегій; модифікація установок, ціннісних орієнтирів, стилів поведінки; модернізація системи управління персоналом; розвиток комунікативної мережі організації; оптимізація організаційної структури; розроблення системи мотивації і стимулювання персоналу; формування командного духу і розвиток корпоративної культури.

Система цілей ОР містить:

- поліпшення погодженості між організаційною структурою, процесами, стратегією, людьми і культурою;
- створення і розвитку нових організаційних рішень;
- розвитку здатності організаційного самовідновлення.

Основними складовими (компонентами) процесу ОР або елементами ОР-програми є діагностична, процесна і підтримуюча. Перша, діагностична складова, являє собою безперервний збір системних даних. Вона фіксує увагу на всій

системі в цілому, на її підсистемах і на системних процесах. Друга – дія (або втручання) – цей компонент містить у собі всі види діяльності, що розробляються для удосконалення організаційного функціонування. І нарешті, компонента підтримки процесу містить в собі діяльність, орієнтовану на підтримку і управління самим ОР-процесом. Перші два елементи відносять до організації, третій елемент пов'язаний із самим ОР-процесом [3].

Варто підкреслити, що організаційний розвиток – це безперервний процес, що ґрунтується на даних, отриманих з моделі дослідження дією, спирається на досвід, орієнтується на мету, створює стратегію змін і є результатом прикладної науки про поведінку.

Схематично алгоритм реалізації ОР-програми наведений на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1. Алгоритм реалізації ОР-програми

Чітко розроблена ОР-програма розгортається відповідно до стратегії або плану, що називається загальною ОР-стратегією. Ця стратегія може плануватися заздалегідь, а може з'явитися через деякий час. Ця стратегія ґрунтується на відповідях на такі питання, як: Які загальні цілі програми змін (удосконалення)? Які частини організації найбільш готові і сприйнятливі до ОР-програми? Які

ключові діючі сили в організації (окремі фігури і групи)? Які здебільшого домінуючі проблеми організації-клієнта? Які організаційні й адміністративні ресурси є доступними для програми (час клієнта, його енергія, внутрішні і зовнішні помічники)?

Відповіді на ці питання визначають план дій: де проводити втручання в дану систему, що робити, послідовність втручання і т.д

Залежно від національної специфіки системні конфігурації управління розвитком організацій можуть значно відрізнятись. У загальному вигляді схема управління розвитком повинна мати конфігурацію, зображену на рисунку 2.2

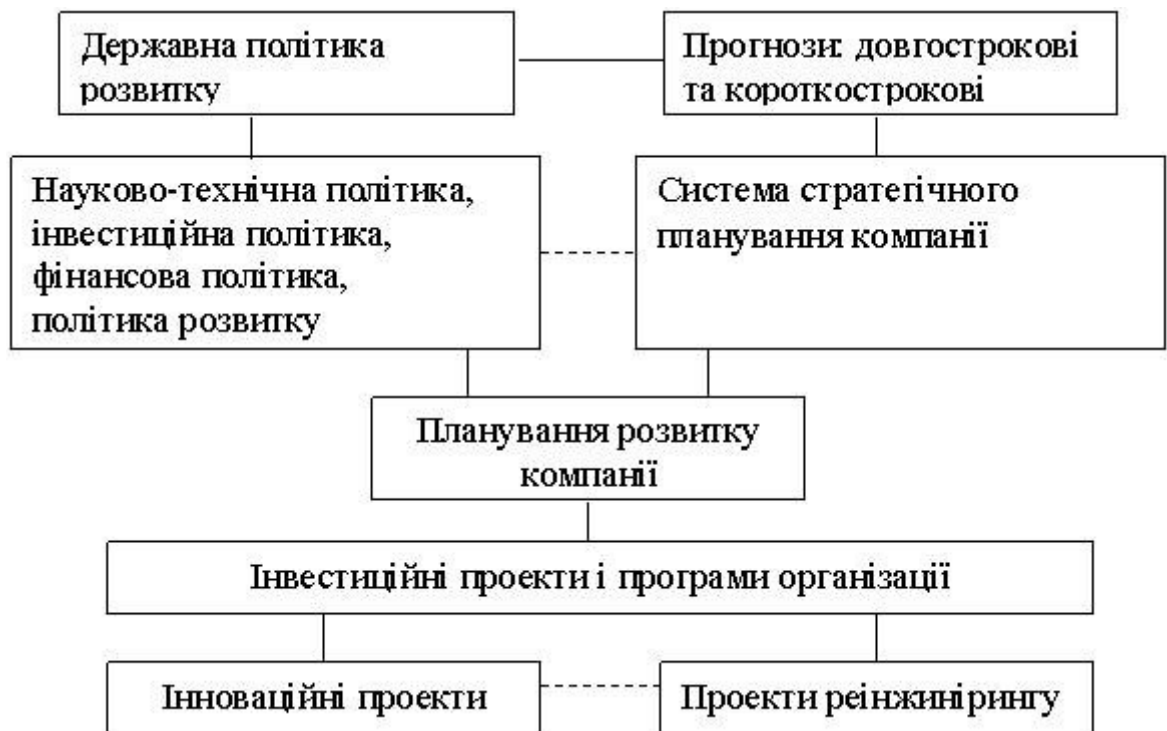


Рисунок 2.2. Основні складові системи управління розвитком організації і їх взаємозв'язок

Політика розвитку компанії повинна містити в собі визначення пріоритетів довгострокового соціального і техніко-економічного розвитку, збереження і розвиток інвестиційного і науково-виробничого потенціалу, здійснення цільових програм і проектів, включаючи програми реструктуризації компаній і підприємств. Пріоритети розвитку повинні систематизуватися з урахуванням економічних, науково-технічних і соціальних аспектів.

2 Ієрархія форм та принципи реалізації організаційного розвитку на підприємстві.

Сучасна концепція організаційного розвитку побудована на існуванні ієрархії форм реалізації ОР на підприємстві (таблиця 2.1). Кожна з форм реалізації ОР існує у взаємозв'язку зі стратегією розвитку підприємства в цілому та не повинна суперечити інноваційному розвитку персоналу.

Таблиця 2.1 - Ієрархія форм реалізації організаційного розвитку на підприємстві

Форми реалізації ОР	Напрями реалізації
Підприємство в цілому	Злагоджена робота підрозділів підприємства
Між групові організаційні відносини	Побудова оптимальної структури між групових відносин шляхом створення сприятливого соціально-психологічного клімату в організації
Групові відносини	Сприяння командо утворенню, прояву лідерства в групі, попередження конфліктів (управління конфліктами)
Міжособистісні відносини	Управління конфліктами, оптимізація міжособистісних відносин, розвиток навиків групового спілкування, розвиток самоусвідомлення, переконання та розуміння інших
Індивідуальний рівень	Управління виконання індивідом окремих завдань, розвиток змістової діяльності

Реалізація процесів управління розвитком здійснюється на основі таких принципів: цілеспрямованість, плановість, безперервність, залученість керівника та агентів змін, системність, інтервенції, гуманістичні цінності та соціальна відповідальність, колегіальність і групова робота (проектні команди, спільноти), дослідження дією (участь працівників у виявленні організаційних проблем і розроблення плану дій з їх розв'язання), організаційне самонавчання.

3 Видові прояви процесів розвитку на підприємстві та їх класифікація.

Розвиток підприємства є незворотнім процесом, який забезпечує спонтанні чи керовані переходи від одного неповторного стану до іншого через процеси змін. Неповторність кожного конкретного економічного стану підприємства забезпечується неможливістю повного повторення різноманітності, якості, кількості та сили впливу факторів, які його визначили.

Першоосновою розвитку підприємств слід вважати різноманітні зміни (внутрішнього та зовнішнього характеру), які виступають результатом взаємодії економічних предметів (об'єктів), їх різних властивостей, ресурсів і параметрів.

Видові прояви процесів розвитку на підприємстві класифікують за ознаками, зазначеними в таблиці 2.2

Таблиця 2.2 - Видові прояви процесів розвитку на підприємстві

№ п/п	Класифікаційна ознака	Видові прояви	Коротка характеристика
1.	За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства	1.1. Загально-корпоративний розвиток	Сукупність змін, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства внаслідок загальносистемних процесів; слід наголосити, що характер та інтенсивність розвитку окремих елементів системи не визначає розвиток усієї системи
		1.2. Внутрішньо-корпоративний (локальний) розвиток	Сукупність змін, які відбуваються у соціально-економічній, структурно-функціональній та організаційно-функціональній складових: розвиток структурних одиниць; розвиток бізнес-процесів (бізнес-функцій)
2.	За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства	2.1. Прогресивний розвиток	Процеси, які забезпечують підвищення ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, підвищення якості його діяльності; розвиток "від нижчого до вищого"
		2.2. Регресивний розвиток	Процеси, які призводять до погіршення чи незмінності ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, зниження (фіксації) якості його діяльності; розвиток "від вищого до нижчого"
3	Залежно від об'єкту змін у	3.1. Організаційн	Сукупність змін, які призводять до удосконалення (погіршення) системи

	соціально-економічній системі підприємства	ий розвиток	управління діяльністю підприємства: § структурний розвиток; § функціональний розвиток.
		3.2. Техніко-технологічний розвиток	Зміни техніко-технологічної системи підприємства, що призводять до підвищення (пониження) рівня прогресивності технологічних процесів, рівня технічної ефективності функціонування виробництва
		3.3. Соціальний розвиток	Сукупність змін, які зумовлюють покращання (погіршення) соціально-психологічного клімату на підприємстві, а також його перехід на якісно новий рівень
		3.4. Економічний розвиток	Сукупність безперервних змін, які призводять до удосконалення (погіршення) методів, способів, форм економічних розрахунків та економічної роботи в цілому
4	Залежно від характеру змін	4.1. Спрямований розвиток	Сукупність змін, що виникають та впливають на соціально-економічну систему підприємства у одному напрямку (однаковим чином)
		4.2. Циклічний розвиток	Безперервно повторювана послідовність змін, що характеризуються коливанням ефективності діяльності, розміру витрат та інших показників діяльності підприємства
		4.3. Спіральний розвиток	Безперервно повторювана послідовність змін, що характеризується не тільки циклічними коливаннями показників (параметрів) діяльності підприємства, але й їх переходом на якісно новий рівень
5.	Залежно від типу тренду	5.1. Лінійний розвиток	Сукупність змін, загальний напрямок яких може бути апроксимований у лінійну функцію
		5.2. Нелінійний розвиток	Сукупність змін, загальний напрямок яких не може бути апроксимований у лінійну функцію
6	Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства	6.1. Рівномірний розвиток (еволюційний)	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, що відбуваються з однаковою швидкістю, або з однаковим прискоренням: § рівноприскорений розвиток; § рівноуповільнений розвиток.
		6.2. Нерівномірний розвиток (революційний)	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, що відбуваються зі змінною швидкістю або зі змінним прискоренням: § нерівномірно прогресуючий розвиток; § стрибкоподібний розвиток інше.
7	За природою ключового критерію	7.1. Абсолютний розвиток	Сукупність змін у соціально-економічній системі підприємства, що можуть бути виміряні у вартісних, натуральних чи умовних одиницях та призводять до абсолютного зростання чи зменшення показників (зв'язків, параметрів)

		7.2. Відносний розвиток	Сукупність змін у соціально-економічній системі підприємства, що можуть бути вимірні відносно інших економічних показників, їх зростання чи зменшення показників (зв'язків, параметрів)
		7.3. Умовний (псевдо-) розвиток	
8	Залежно від рівня невизначеності процесів	8.1. Прогнозований (достовірний) розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, що можуть бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю
		8.2. Випадковий розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, що не можуть бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю
9	Залежно від основи змін у соціально-економічній системі підприємства	9.1. Екстенсивний (кількісний) розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства та ефективності її функціонування, що досягаються за рахунок кількісного збільшення (зменшення) обсягів факторів виробництва
		9.2. Інтенсивний (якісний) розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства та ефективності її функціонування, що досягаються за рахунок якісного покращання (погіршення) способів, методів чи технологій використання факторів виробництва (підвищення їх якісного рівня)
10	Залежно від можливості управління змінами	10.1. Керований розвиток	Зміни у соціально-економічній системі, які відбуваються під впливом осмислених дій менеджерів підприємства чи спеціально створених зв'язків
		10.2. Спонтанний розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, які не є результатом осмислених дій менеджерів підприємства, а виникають випадковим чином
11	Залежно від корпоративної стратегії	11.1. Адаптивний розвиток	Зміни, які мають на меті пристосування характеру функціонування підприємства до поточних умов діяльності (внутрішнього та зовнішнього характеру)
		11.2. Реактивний розвиток	Зміни, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства і мають своєю причиною зміни першого рівня аналізу
		11.3. Випереджаючий розвиток	Зміни соціально-економічної системи підприємства, що передують іншим змінам другого рівня аналізу
12	Залежно від складності змін у соціально-економічній системі підприємства	12.1. Елементний розвиток	Зміни, які виникають та протікають в рамках одного структурного елементу, бізнес-процесу і т.д. та не справляють істотний вплив на інші характеристики соціально-економічної системи підприємства
		12.2.	Сукупність змін, які виникають, протікають та

		Інтегральний розвиток	впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів і т.д., впливаючи на аналогічні процеси
		12.3. Системний розвиток	Зміни, які виникають, протікають та впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів і т.д. та справляють істотний вплив на усі характеристики соціально-економічної системи підприємства
13	Залежно від мети змін	13.1. Простий розвиток	Зміни, які не забезпечують перехід соціально-економічної системи підприємства на якісно новий рівень функціонування
		13.2. Розширений розвиток	Зміни, які забезпечують перехід соціально-економічної системи підприємства на якісно новий рівень функціонування

4 Самоорганізація, стаціонарність і гомеостаз процесів розвитку в економічних системах.

Сучасний світ, зазнаючи системної трансформації, породжує новий рівень вимог до управління соціально-економічними системами. Всі соціально-економічні системи змушені функціонувати в нелінійних, емерджентних, наддинамічних умовах, що потребує зміни концепції управління цими системами. Однією з головних особливостей сучасного підходу до управління соціально-економічними системами є врахування принципів синергетики.

Особливе місце серед синергетичних ефектів в економіці посідає самоорганізація, тобто процес спонтанного впорядкування, створення й розвитку структур у відкритих, нелінійних економічних просторах. За визначенням Г. Хакена [9, с. 29] система є самоорганізуючою, якщо в ній без специфічного впливу ззовні утворюються внутрішні просторові, просторово-часові або функціональні структури, при цьому під специфічним зовнішнім впливом розуміють вплив, що нав'язує системі структуру або функціонування. У разі самоорганізації система відчуває ззовні неспецифічний вплив. Сутність теорії самоорганізації полягає в тому, що у відкритих системах, які обмінюються із зовнішнім середовищем енергією, речовиною, інформацією, виникають процеси самоорганізації, тобто процеси утворення з фізичного (біологічного, економічного, соціального) хаосу стійких упорядкованих структур з істотно новими властивостями систем. Ця властивість є характерною для систем будь-якої природи: від фізичних і біологічних до економічних і соціальних.

Саме за цільової самоорганізації відбувається перехід системи до аттрактора, тобто стійкої структури, яка ніби притягує до себе всю множину «траєкторій» функціонування й розвитку системи, що визначаються різними початковими умовами, внаслідок чого система досягає поставленої мети. Внаслідок самоорганізації системи відбувається досягнення аттрактора. Самоорганізація характеризується тим, що навіть у результаті випадкового потрапляння системи в область аттрактора рух системи сам собою організовується, в системі виникає спрямованість на ціле, вона вибирає свій шлях еволюції. Цільова самоорганізація складних систем дає можливість під час управління соціально-економічними системами перейти від класичних методів кібернетики до сучасних методів синергетики.

Стаціонарний стан - стан системи, при якому деякі істотні для системи величини і характеристики не змінюються з часом. Стан стаціонарності забезпечується гомеостазом.

Гомеостаз (від грец. *homoiós* - подібний, однаковий і *stasis* -нерухомість, стан) - відносна динамічна сталість складу і властивостей системи. Стаціонарність і гомеостаз системи забезпечують її стійкість і самобутність.

Контрольні питання

1. Поясніть, як Ви розумієте процес організаційного розвитку.
2. Назвіть та проаналізуйте основні принципи управління організаційним розвитком.
3. Охарактеризуйте видові прояви процесів розвитку на підприємстві та наведіть приклади.
4. Проведіть класифікацію видових проявів процесів розвитку на підприємстві.
5. Проаналізуйте особливості діагностичної, процесної і підтримуючої складових процесу розвитку підприємств
6. В чому полягає реалізація ієрархії форм організаційного розвитку на підприємстві.
7. Поясніть, що Ви розумієте під самоорганізацією, стаціонарністю і гомеостазом процесів розвитку в економічних системах.
8. В чому полягає зміст інституалізації управління розвитком організацій.

Тема 3 Фактори та ресурсне забезпечення розвитку організацій.

1 Фактори та ресурси розвитку підприємства.

2 Забезпечення комунікацій в процесі управління розвитком.

3 Система управління розвитком підприємства.

1 Фактори та ресурси розвитку підприємства.

Розвиток підприємства в великій мірі залежить від середовища в якому воно зароджується, розвивається та функціонує. Під середовищем підприємства слід розуміти сукупність факторів які в тій чи іншій мірі, безпосередньо або опосередковано впливають на процеси виникнення, становлення, функціонування та розвитку підприємств.

Будь-яка організація формується за рахунок як внутрішніх факторів, що складають її внутрішнє середовище, так і за рахунок зовнішніх факторів, що складають її зовнішнє середовище. Фактори, що формують внутрішнє середовище вимагають уваги керівництва, та залежать від вміння, досвіду та здібностей керівника і є результатом управлінських рішень. Внутрішнє середовище організації складається з таких факторів: *цілі; структура; задачі; технології; люди.*

Окремо слід виділити етико-культурну групу факторів, яка складається з таких факторів як: *етика організації; культура виробництва (підприємства); культура якості та продуктивності праці; інформаційна культура.*

Перш за все розвиток будь-якої організаційної структури залежить від поставленої головної *мети*, що визначає причини її існування. В економічному середовищі постановку такої головної мети прийнято називати *місією*. Досягнення її можливе завдяки комплексу *цілей*. Загалом підприємство характеризується різноманітністю та взаємопов'язаністю цілей. Вибір та постановка головної мети та комплексу цілей, що з нею пов'язані є найважливішими факторами розвитку підприємства через те, що це дає змогу виробляти стратегію та тактику завдяки яким можливо проводити відповідно до внутрішніх та зовнішніх умов політику підприємства як у короткому так і більш тривалому періоді часу.

Досягнення поставленої перед підприємством мети відбувається завдяки такому фактору як правильний вибір *організаційної структури*. Структура організації - це логічно вибудовані взаємовідносини між рівнями управління та функціональними ланками.

Визначальними моментами, що складають організаційну структуру є:

- спеціалізований розподіл праці як по горизонталі так і по вертикалі. Спеціалізований розподіл праці - це закріплення роботи за фахівцями, тобто тими хто здатний виконати її краще за всіх з точки зору організації як єдиного цілого[1, с.90]. Горизонтальний розподіл праці - це групування спеціалістів разом в межах функціональної ланки. Вертикальний розподіл праці - це відокремлення роботи по координації від безпосереднього виконання завдань для успішного проведення групової роботи.

- обсяг управління. Обсяг управління - це кілька осіб, що підпорядкована одному керівнику. Від числа осіб, що підпорядковані одному керівнику залежить кількість рівнів управління в організаційній структурі. Чим більше осіб підпорядковано, тим менше рівнів управління і навпаки, чим менше підпорядковано осіб, тим більше рівнів управління.

- координація дій між ланками, що складають організаційну структуру. Успішність тієї чи іншої структури залежить в певній мірі від вміння скоординувати роботу усіх ланок як по вертикалі так і по горизонталі.

Подальшим розподілом праці є *формування задач*. Задача - це закріплена робота, серія робіт або частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом та в заздалегідь обумовлені терміни. Задачі традиційно поділяють на три групи: 1 -робота з людьми; 2 - робота з предметами; - робота з інформацією. Вмілий розподіл задач, дозволяє успішно досягати цілі, що стоять перед окремим робочим місцем, окремою ланкою та підприємством в цілому. Через це задачі як фактор внутрішнього середовища організації відіграє суттєву роль у розвитку підприємства.

Із задачами тісно пов'язаний четвертий фактор внутрішнього середовища - *технологія*. Виконання задачі включає використання конкретної технології як засобу перетворення матеріалу, що надходить на вході на форму, яка отримується

на виході. Вплив цього фактору на функціонування підприємства досить істотний, адже застосування тієї чи іншої технології на всіх ділянках діяльності підприємства від управління до виробництва здатно або прискорити розвиток підприємства або пригальмувати.

Усі наведені вище фактори, що визначають внутрішнє середовище організації, не мають такого значення для підприємства, як *людський фактор*. Саме людина визначає що робити, яким чином робити і для кого робити. Наскільки цей фактор є важливий настільки ж він є і найскладнішим при його обліку в діяльності підприємства. «Як поводить себе людина в суспільстві та на роботі є наслідком складного узгодження характеристик особистості та зовнішнього середовища». Основними характеристиками, що підлягають обліку при визначенні впливу зазначеного фактору на стан розвитку організації є наступні: 1. здібності; 2. схильність, обдарованість; 3. потреби; 4. очікування; 5. сприйняття; 6. відношення, точка зору; 7. цінності.

Не менш важливими є фактори, що складають *етико-культурну групу факторів*. Сучасною наукою про управління висувається теза про те, що важливим моментом у підприємницькій діяльності постає питання етичної поведінки організації. Загалом мова йде про етику бізнесу, що включає в себе:

- соціальну відповідальність організації;
- варіанти поведінки членів трудового колективу на рівні управління та виробництва;
- постановку цілей, що переслідує організація та засоби що використовуються для їх досягнення.

Будь-яка організація існує не сама по собі, а знаходиться в певному оточенні з безліччю складових, які формують інфраструктуру бізнесу. *Інфраструктура бізнесу* суттєво впливає на розвиток організації і до певної міри визначає саме її існування як суб'єкта господарювання.

Складовими інфраструктури є:

- постачальники;
- конкуренти;
- споживачі;

- засоби інформації;
- державні органи;
- суспільно-політичні та громадські організації;
- місцеві громади та інше.

Вплив на організацію складових інфраструктури змушує її утримувати рівновагу між власними цілями та цілями які висуваються оточенням. В нашому суспільстві існує усталена думка, що будь-яка організація є відповідальною перед членами суспільства серед яких вона знаходиться. Тому організація змушена скеровувати частину власних ресурсів на суспільні потреби. Дотримання рівноваги змушує підприємства виділяти кошти на охорону здоров'я, навколишнього середовища і тому подібне, в іншому випадку можливий конфлікт.

На думку ряду економістів, *етичні проблеми* в бізнесі мають відношення до «конфлікту або принаймні до вірогідності такого конфлікту між економічними показниками організації, які вимірюються доходами, видатками та прибутком і показниками її соціальної відповідальності, що виражається через зобов'язання по відношенню до інших людей як в середині організації, так і в суспільстві».

В значній мірі на розвиток організації впливає такий фактор як *культура підприємства* (виробництва). Його реалізація залежить від рівня вже зазначених основних факторів, що складають внутрішнє середовище. Тут слід лише зауважити, що питанням культури підприємства (виробництва) у високо розвинутих країнах приділяється значна увага з метою заохочення людей до підприємницької діяльності та створенню особливо привабливого образу людини-підприємця. Для прикладу, в Австралії розгорнута досить популярна програма під назвою «Живий провід». За цією програмою відбираються та нагороджуються видатні молоді підприємці, діяльність яких широко рекламується в засобах масової інформації. Нагородження, як правило цінними призами, проводиться в престижних залах з рук високо посадових осіб уряду чи представників приватного сектору.

Досить тісно пов'язаний з культурою підприємства і такий фактор як *культура якості та продуктивності праці*. З огляду на те, що умови господарювання змінюються в напрямку посилення конкуренції як з боку

внутрішніх так і зовнішніх виробників, підприємства змушені звертати увагу на такі напрямки своєї діяльності як досягнення світових стандартів по:

- якості продукції;
- продуктивності праці;
- зовнішньому вигляду виробів та їх пакуванню;
- рівню сервісу.

Досягти відповідних стандартів можливо як за рахунок обліку внутрішніх факторів, тобто в рамках самої фірми, так і за рахунок обліку зовнішніх факторів, що знаходяться за межами фірми.

В межах фірми, успіх залежить в першу чергу від таких складових як:

- якість підготовки та рівень компетентності усіх працівників фірми від директора (менеджера) до робітника;

- прийнята організаційна структура управління за якої створюються умови по забезпеченню більш активної участі працівників на всіх рівнях з метою досягнення високої якості випускаємої продукції та вдосконаленню виробничого процесу завдяки якому підвищується продуктивність праці та конкурентоспроможність продукції;

- надійні умови безпеки праці, що створюються у відповідності до вимог часу;
- психологічний клімат у колективі створений відповідно на засадах взаємного співробітництва та взаєморозуміння.

Успіх компанії залежить і від гнучкого реагування на зовнішнє середовище, що динамічно змінюється. Запорукою успіху може бути такий фактор як *наявність маркетингової стратегії розвитку підприємства*. Головним елементом тут виступає споживач, його смаки, уподобання, очікування щодо можливих продуктів та послуг які можуть задовольнити потреби людини, а також платоспроможний попит. Звідси завдання для виробників визначити що і яким чином слід виробляти і на цій основі підприємець в якості споживача ресурсів мусить також навчатися висувати вимоги до якості ресурсів, що він отримує від постачальників.

Швидкість змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі вимагають від підприємства бути здатними адаптуватися щодо цих змін. Це можливо тільки

завдяки *інформації* яку слід вміти знайти, правильно сприйняти та використати. Тому забезпечення інформаційної культури є досить актуальним в сьогоденні. *Інформаційне забезпечення* для бізнесу є досить важливим з огляду на те, що власна інформаційна база є доволі слабкою. Тому слід створювати та заохочувати до створення відповідної до вимог часу та з прицілом на перспективу інформаційної інфраструктури на рівні підприємства та з виходом на регіон і далі на державу. Це дасть змогу:

- вірно оцінити конкурентне середовище;
- вдосконалити процеси освіти та самоосвіти спеціалістів різних галузей без відриву від виробництва;
- встановити оптимальні прямі та зворотні зв'язки між підприємством та різними інституціями і в першу чергу з органами державного управління.

Це надасть можливість розробляти відповідні програми по підтримці та ефективній діяльності підприємницької структури та своєчасному корегуванні розроблених програм розвитку підприємства.

Усі фактори, що ми розглянули відносяться до внутрішнього середовища організації і без сумніву є важливими для обліку з точки зору самовдосконалення підприємницької структури.

Однак не менш важливими факторами впливу на розвиток підприємства є фактори зовнішнього середовища, що суттєво впливають на розвиток організації. Це ті фактори на які керівництво будь-якої організаційної структури не має прямого впливу, або має незначний опосередкований вплив. Це фактори, що є загальними для усіх без винятку підприємницьких структур і складають основні умови для їх виникнення, розвитку та функціонування в межах економіки держави чи регіону. В своїй більшості фактори, що формують зовнішні умови становлення та розвитку підприємницьких структур залежать від відповідної політики держави чи регіону виходячи з мети яка поставлена державою чи регіоном в напрямку соціально-економічного розвитку.

Про значення зовнішнього середовища для організації почали вести мову ще наприкінці 50-х років нашого сторіччя. Особливої актуальності це питання набуває сьогодні у зв'язку з тими змінами що відбуваються у світі. «Зовнішнє

оточення організації все більш стає джерелом проблем для сучасних керівників. За суттю справи, керівники найважливіших для суспільства організацій - ділових, освітніх, державних - під впливом нещодавніх подій у світі були вимушені зосередити увагу на швидкозмінюючомуся середовищі та його впливах на внутрішню будову організації» [1, с.113]. Зовнішнє середовище на сучасному етапі характеризується такими чинниками як:

- взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища, що проявляється у впливі сили дії одного з факторів на ряд інших;

- складність зовнішнього середовища, яка визначається сукупністю факторів та їх різною комбінацією і на які слід реагувати з точки зору суттєвості впливу на організацію;

- рухомість середовища, що визначається швидкістю змін в оточенні організації. Визначивши в загальних обрисах зовнішнє середовище слід розглянути які ж саме фактори складають його.

Наука управління, визначаючи зовнішнє середовище поділяє його на дві групи: - середовище прямої дії; - середовище непрямой дії.

Середовище прямої дії включає фактори, що безпосередньо впливають на діяльність організації, а саме:

- закони та законодавчі акти;
- установи державного регулювання;
- трудові ресурси;
- постачальники;
- споживачі;
- конкуренти;
- інфраструктура бізнесу.

Середовище непрямой дії включають фактори, що безпосередньо не здійснюють прямої дії на діяльність організацій, але опосередковано впливають на неї. До таких факторів відносяться:

- економічний стан країни;
- політичний стан країни;
- соціально-культурний стан країни;

- науково-технічний прогрес;
- вплив групових інтересів;
- суттєві події в інших країнах.

Більшість факторів зовнішнього середовища в тій чи іншій мірі впливають на умови функціонування підприємницьких структур і тому важливим є диференційований підхід до підбору, обліку та аналізу факторів з точки зору їх важливості та значимості стосовно умов що склалися в економічному просторі держави чи регіону.

На сьогоднішній день для економіки України питання законодавчого забезпечення та державного регулювання є досить важливим і актуальним з огляду на те, що «кількість та складність законів, що безпосередньо пов'язані з бізнесом, в 20 сторіччі збільшилися. Як би не відносилось керівництво до цих законів, йому необхідно їх дотримуватись або пожинати плоди відмови від законослухняності у формі штрафів або навіть повного припинення бізнесу. Стан законодавства часто характеризується не тільки його складністю, але й рухомістю, а іноді навіть невизначеністю». Тому фактори прямої дії слід нам розглядати як організаційно-правові та регулюючі фактори, а непрямой дії як політичні і етносоціальні.

Політика в галузі законодавства та державного регулювання повинна створювати необхідні умови для стимулювання розвитку підприємництва, його підтримці на всіх етапах, як на етапі створення так і на етапі функціонування. Крім створення відповідних умов на законодавчому рівні слід впроваджувати механізми по реалізації законодавчих актів та вчасному відслідковуванню моментів коли ці закони що створені для певних 7 економічних та соціальних умов та періодів часу перестають відігравати конструктивну роль і навпаки стають гальмами у подальшому поступі. Для нормального розвитку бізнесу владні структури на рівні держави та регіонів мусять створювати відповідне регулююче середовище що включає в себе такі елементи, як валютно-фінансова політика, кредитна та банківська політика, система страхування, транспортні перевезення, урядові замовлення, інформаційна технологія, освіта та підготовка кадрів.

Для здійснення підприємницької діяльності необхідна *валютно-фінансова політика* результатом якої була б стабільність, визначеність середовища підприємництва та встановлення контролю над інфляцією. Для цього необхідні попередні умови, що включають законопроекти, які регулюють права власності, оподаткування та забезпечення виконання договорів.

Особливо негативний вплив мають *інфляційні процеси*. Для бізнесу інфляція може нести загрозливий характер, через те, що вони обмежені фінансовими засобами і не можуть формувати та підтримувати на необхідному рівні виробничі запаси та обігові кошти.

В Україні склалась така практика господарювання, за якої підприємці постійно знаходяться у невизначеному стані стосовно *податкової політики*, постійної зміни ставок податків, умов оподаткування і такого негативного явища як проведення законопроектів чи постанов заднім числом, що негативно позначається на діяльності підприємницьких структур. Відомо, що «загальні та єдині для всіх правила оподаткування, стабільні протягом тривалого часу дозволяють платникам податків самостійно, з перспективою приймати господарські рішення, заздалегідь знаючи норму та умови стягнення частини їх доходів на користь держави». На сьогоднішній день в Україні, ще не створено відповідну до ринкових умов податкову систему. Це суттєво впливає на діяльність усіх суб'єктів господарювання, але особливо на малий та середній бізнес, оскільки він у порівнянні з великими підприємствами: більш схильний до банкрутства; менш фінансово стійкий; має меншу можливість доступу до різного роду джерел фінансування і т.п.

Сприятливе податкове середовище формується за рахунок факторів, що його визначають, а саме: рівень податкового тягаря; наявність (або відсутність) податкових пільг; рівень та якість законодавчого забезпечення податкової сфери; стан та рівень взаємовідносин податкових служб з суб'єктами оподаткування (тобто підприємцями); стан та рівень інформаційного забезпечення усіх зацікавлених сторін в частині оподаткування.

Що, стосується податкового тягаря, то він є досить обтяжливим та має негативні наслідки для розвитку бізнесу. Одним з таких наслідків є те, що

дотримання податкового законодавства вичерпується не тільки сплатою самих податків але й пов'язано з додатковими витратами по обліку та застосуванню податкового законодавства. Такі витрати як правило включають витрати часу персоналу та видатки по заробітній платі персоналу що займається роботою по дотриманню процедур та правил визначених податковим законодавством. Оскільки ці витрати є фіксовані, то вони носять регресивний характер в залежності від розміру підприємства.

Другим наслідком є те, що досить високий рівень оподаткування фонду заробітної плати та збори на соціальне страхування підвищують видатки, що пов'язані з зайнятістю.

Третій наслідок, пов'язаний з існуючою практикою вимушених відпусток за власний рахунок. Існує ситуація за якої працівники часто умовно приписані до того чи іншого підприємства, а працюють зовсім в інших сферах і не мають намірів повертатися на роботу і при цьому не звільняються. Звільнити їх неможливо через те, що підприємство змушене сплатити заробітну плату протягом трьох місяців, а коштів як правило на це бракує. Не звільнивши так званий «баласт» підприємство змушене сплачувати комунальний податок за кожну особу що юридично приписана до підприємства, а фактично на ньому не працює.

Четвертий наслідок полягає у тому, що кошти у вигляді податків, що сплачують малі та середні підприємства, не можуть бути інвестовані у підприємство, а це у порівнянні з великим бізнесом додає складностей у знаходженні інвестиційних коштів.

Загалом зазначені фактори слід оцінювати за такими критеріями:

- кількість податків, що змушені сплачувати суб'єкти підприємництва;
- види податків, що змушені сплачувати суб'єкти підприємництва;
- диференційований підхід до видів діяльності, що підлягають оподаткуванню;
- розміри ставок податків; -
кількість рівнів на яких здійснюється оподаткування (місцевий, регіональний, державний).

Наявність або відсутність податкових пільг є досить важливим питанням для розвитку бізнесу. Пільгове оподаткування дає змогу підприємствам мати додаткові кошти для внутрішнього інвестування та зменшує їх залежність від зовнішніх джерел фінансування. Оціночними критеріями тут виступають критерії що характеризують наявність або відсутність пільг як: зменшення податку на прибуток, за умови, що він не перевищує встановлений рівень; звільнення від сплати місцевих підприємницьких податків досить дрібних підприємств; визначення на певний термін різних видів податкових пільг для бізнесменів початківців.

Стан законодавства, що регулює податкову сферу, на сьогоднішній день такий, що дозволяє практикувати зворотню силу дії законів, надає можливість подвійного трактування законів та досить часто змінюється. Такий стан має двоїстий характер. З одного боку підприємцям досить важко відслідкувати усі зміни в системі оподаткування, крім того не вистачає часу і відповідних знань для їх осмислення та реалізації у тому вигляді, в якому вони сформульовані. З другого боку посадові особи податкових інспекцій самі не в змозі зрозуміти як правильно реалізувати положення законів. А усе це разом призводить до того, що відкривається широке поле для зловживань як з одного так і з іншого боку, що сприяє корупції, шахрайству та навіть виникненню мафіозних елементів [2, с.29].

Тому рівень та якість законодавчого забезпечення слід оцінювати за такими критеріями: ступінь регулювання економіки між такими її сферами як виробнича, комерційна, посередницька діяльність, з одночасним наданням переваги стимулюванню виробництва; відповідність положень законодавства таким вимогам як простота для розуміння та сприйняття, прозорість та однозначність; сталість податків по їх кількості, видам, розмірам ставок; гарантованість та своєчасність повернення помилкових стягнень суб'єктам господарювання; неможливість введення законів, підзаконних актів, інструкцій та положень заднім числом тобто відсутність практики зворотньої дії.

На сьогоднішній день важливим і актуальним залишається питання *взаємовідносин податкових служб та суб'єктів господарювання*. В загальному вигляді стан взаємовідносин між податковою службою і підприємницькими

структурами характеризується головним чином залежністю суб'єктів господарювання від податкових служб через її монопольність на інформацію, особливо на підзаконні акти. Тому аналіз даного фактору слід проводити за наступними оціночними критеріями: безумовність дотримання вимог законів, що регулюють оподаткування, як стосовно самих податків так процедури їх стягнення; рівноправність, у відповідності до закону, у відносинах між платником податків та їх збирачем; вирішення усіх наявних конфліктних ситуацій між суб'єктами господарювання (об'єктами оподаткування) та податковими органами тільки у відповідності з механізмами визначеними нормативними документами; гарантованість дотримання вимог конфіденційності наданої інформації з боку податкових адміністрацій; практика попереднього повідомлення та узгодження з підприємствами про накладання штрафних санкцій з боку податкових служб;

Вирішальне значення має стан та рівень *інформаційного забезпечення в оподаткуванні*. Так, на сьогодні існує монопольність податкових інспекцій на інформацію, що дозволяє інспекторам трактувати положення законів на користь бюджету. Крім цього, відсутні оперативні та якісні інформаційні канали в частині податків, а саме про законодавчі та підзаконні акти, інструкції, зміни та доповнення до них. Тому основним критерієм за допомогою якого можна б було оцінювати цей фактор є: наявність інформаційного поля для суб'єктів підприємництва з боку податкових служб. Усі вище зазначені фактори стосовно оподаткування та оціночні критерії по кожному з факторів, на нашу думку є актуальними і важливими та вимагають прискіпливої уваги з метою створення необхідних умов для розвитку підприємництва.

Відсутність можливостей доступу до кредитних ресурсів є проблемою для розвитку підприємств та істотно впливає на їх функціонування та подальший розвиток. Виходячи з цього нами пропонується для створення сприятливого середовища в галузі фінансів та кредиту розгляд таких факторів які істотно можуть вплинути на зміну існуючої ситуації в напрямку її покращення.

До таких факторів відносять:

- доступність кредитних ресурсів та рівень пов'язаних з ними видатків для малих та середніх підприємств;

- створення інформаційного поля про наявні джерела фінансування та кредитування;
- визначення чіткого переліку засобів, що можуть бути використані в якості застави під банківський кредит;
- наявність заходів по зменшенню високого ризику та високих витрат для банківських структур, що обслуговують малий та середній бізнес;
- наявність та ступінь реалізації урядових програм по фінансовим та кредитним питанням стосовно малого та середнього бізнесу;
- наявність системи страхування підприємницьких структур на випадок банкрутства.

В системі банків та банківського обслуговування розглядають вплив таких факторів:

- кількість банків та банківських установ;
- репутація та надійність банківських структур;
- кількість видів та якість послуг, що надаються банківськими установами;
- місце розташування, режим роботи та вартість послуг банківських установ;
- політика банківських структур щодо малого та середнього бізнесу.

В системі страхування фактори що істотно впливають на умови діяльності підприємницьких структур є наступні:

- кількість страхових організацій;
- номенклатура страхових послуг;
- умови страхування;
- рівень процентів по страхуванню;
- вартість послуг по оформленню страхових полісів;
- ступінь довіри до страхових компаній та їх ділових якостей;
- рівень конкурентного середовища в системі страхування.

В системі транспортних перевезень вантажів, нами пропонується розглядати такі фактори:

- забезпечення правового регулювання перевезень та доставки вантажів;
- ступінь розвитку різних видів транспортних перевезень;
- рівень розвитку шляхів, їх якості, кількість та схема розташування;

- наявність конкуренції серед транспортних фірм;
- наявність системи гарантій вантажних перевезень на усіх видах транспорту.

Суттєвим фактором, що впливає на умови розвитку підприємства є *політика урядових закупок та встановлення квот на розміщення держзамовлень*. Оскільки держзамовлення з точки зору адміністративної ефективності та економії коштів вигідніше розміщувати на великих підприємствах, ніж на малих та середніх, то виникаючі при цьому проблеми можуть бути вирішені таким чином що держзамовлення надаються великим підприємствам, але за умови що останні віддадуть частину замовлення в субпідряд малим та середнім підприємствам. Крім цього на місцевому рівні органами місцевого державного управління можуть віддавати на субпідряд безпосередньо підприємствам виконання таких послуг, як збирання і переробка сміття та перевезення пасажирів.

Для створення сприятливих умов розвитку підприємництва важливу роль відіграє такий фактор, як *розвиток інформаційних технологій* та їх широке впровадження та застосування на підприємствах малого та середнього бізнесу. На самих підприємствах інформаційна технологія суттєво впливає на системи управління інформацією, обліково-адміністративну діяльність, системи автоматизованого проектування та виробництва, процес прийняття рішень, облік наявних запасів та збут продукції.

У відносинах між підприємствами ширше використовуються методи електронної обробки даних для того, щоб зв'язати фірми з їх підрядниками, а виробників з підприємствами роздрібною торгівлі, що сприяє встановленню системи своєчасної доставки продукції та проведенню консультацій «в реальному часі» відносно різноманітних характеристик продукції та по іншим питанням».

Іншим фактором, що впливає на розвиток підприємства є *рівень освіти та стан системи підготовки та перепідготовки кадрів* та їх відповідність вимогам та потребам сьогодення.

На сьогоднішній день в Україні спостерігається стійка тенденція скорочення робочих місць та збільшення рівня безробіття. Існуюча система освіти не спроможна адекватно реагувати на проблеми підготовки та перепідготовки кадрів. До того ж рівень та структура кадрів не відповідає вимогам ринкової економіки.

Тому виникає необхідність в проведенні кардинальних дій по реформуванню системи освіти. В основу якої повинно бути покладено розробку освітніх програм та програм професійної підготовки які передбачали би заходи в рамках початкової, середньої, спеціальної та вищої освіти по розвитку підприємницьких навичок, знань і мотивацій. Ці програми повинні бути спрямовані на стимулювання конкретних груп населення до зайнятості підприємницькою діяльністю. Наприклад, в Норвегії навчання підприємництву починається зі школи. Участь шкіл в місцевому розвитку стала одним із елементів політики уряду, що направлена на впровадження нововведень та розвиток підприємства. В системі початкової і середньої освіти заохочується створення школярами власних «учнівських підприємств». В рамках цього проекту школярі управляють власними підприємствами, починаючи з розвитку ділової ідеї до організації виробництва та збуту продукції. Заохочується об'єднання підприємств різних місцевих шкіл з метою обміну досвідом. В системі спеціальної освіти норвежська влада організувала у 1994 році центри ресурсів, в діяльності яких активну участь приймають і середні школи (школярі у віці 16-19 років). Мета таких центрів полягає у тому, щоб забезпечити більш тісні контакти школярів та студентів з місцевими діловими колами.

Важливим фактором є *правове та законодавче регулювання бізнесу*. Неадекватні правові та регулюючі рамки можуть бути перепорою на шляху розвитку малого та середнього бізнесу. Тривалі бюрократичні процедури, що пов'язані з дотриманням багаточисельних правових вимог та правил, що стосуються імпорту або експорту, або пов'язані з отриманням будь-яких урядових пільг, як правило стають не по кишені малим підприємствам. Ці правила та положення можуть бути занадто багаточисельнимим або погано застосовуватись, або виявляються важко зрозумілими. Законодавчі зобов'язання тягнуть за собою адміністративні видатки, розміри яких в перерахунку на одного працівника вищі на малих підприємствах. Огляд, здійснений підприємцями Європейського союзу, показав, що основними проблемами є складний характер, кількість і багаточисельність формулярів, які необхідно заповнити, а також постійні зміни що вносяться до них. Фінансові видатки, що пов'язані з виконанням законодавчих

зобов'язань, можуть бути досить значними і складати за оцінками аналізу, який здійснено Європейським союзом, від 3 до 4% ВВП.

2 Забезпечення комунікацій в процесі управління розвитком.

Комунікації є важливою складовою розвитку підприємства. Комунікація – це процес обміну інформацією, передачі емоційного та інтелектуального змісту. При формуванні системи комунікацій особливу увагу необхідно звернути на канали зв'язку, тобто засоби, за допомогою яких буде передаватись інформація. Комунікації в розвитку підприємства дуже важливі тому, що встановлення належної комунікації, на підприємстві, пов'язано з розв'язанням багатьох питань. Комунікації займають дуже важливе значення в підприємницькій діяльності, але виникають труднощі, бар'єри – певні психологічні перепони, які людина встановлює, щоб відгородитись від певної інформації.

В підприємницькій діяльності використовують комунікації пов'язані з господарською діяльністю – зовнішні: внутрішнє маркетингове середовище (постачальники, підприємство, конкуренти, покупці, посередники); зовнішнє маркетингове середовище (економічний стан держави, законодавча база, міжнародне положення) та внутрішні. Внутрішні комунікації здійснюються із вищою інтенсивністю, оскільки комунікаціями підтримується життєдіяльність організації. Вони характеризуються різноманітністю, різною вагомістю, насиченістю та інформативністю. Вони можуть здійснюватися як на рівні особистостей, так і на рівні структурних підрозділів. В підприємницькій діяльності виникають деякі труднощі в комунікаційних процесах, що спричиняє негативний вплив на розвиток даного підприємства.

В сучасних умовах важливим аспектом підприємницької діяльності є вибір і правильне керування комунікаційними процесами на підприємстві. Підприємництво є складною системою із сукупністю механізмів та взаємозв'язків і є елементом інших, складніших систем. Кожен елемент названих систем чинить вплив на діяльність підприємства, і є важливим для налагодження зв'язку як між підсистемами в середині фірми, так і між фірмою та зовнішнім середовищем. Під

цим зв'язком розуміється взаємний обмін інформацією для вирішення певних проблем, для досягнення мети, цілей, тобто комунікації.

Комунікаційний процес дає змогу зрозуміти суть процесу обміну інформацією. Це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей. У процесі обміну інформацією можна виділити такі базові елементи: відправник, кодування, повідомлення, канали передачі, декодування, приймач, відгук, зворотній зв'язок [6]. З початку відправник формує або вибирає ідею, після цього кодує та вибирає канал і передає по цьому каналу інформацію. Одержувач декодує її і утворюється зворотній зв'язок, тобто інформацію одержали і зрозуміли:

Відправник → Ідея → Повідомлення → Одержувач → Оцінка розуміння ідеї.

Під комунікаціями у широкому сенсі розуміють процес обміну інформацією між двома чи більшою кількістю осіб за допомогою вербальних і невербальних засобів. Комунікації у менеджменті являють собою обмін інформацією між елементами організаційної системи по каналах прямого та зворотного зв'язку

Дуже важливим для підприємства є вміння правильно виокремлювати комунікації в середині фірми, тобто між її структурними підрозділами, працівниками тощо та комунікації, що спрямовані назовні, тобто комунікації організації із зовнішнім середовищем. При цьому інколи виділяють ще третій напрямок комунікацій, так звані корпоративні комунікації, що забезпечують обмін інформації між структурними підрозділами організації, які територіально відокремлені між собою (наприклад, між філіями чи дочірніми підприємствами) [8].

Розглянувши ці аспекти, можна сказати, що головною задачею комунікацій в управлінні розвитком підприємства є формування трьох підсистем комунікацій: внутрішньої (локальної), корпоративної та зовнішньої. У сукупності ці три підсистеми становитимуть глобальну систему комунікацій на підприємстві [9]. Комунікації на підприємстві складаються з внутрішньої системи комунікацій та зовнішньої. Внутрішня система комунікацій в процесі управління розвитком (рис.3.1) функціонує для ефективного обміну інформацією всередині підприємства.

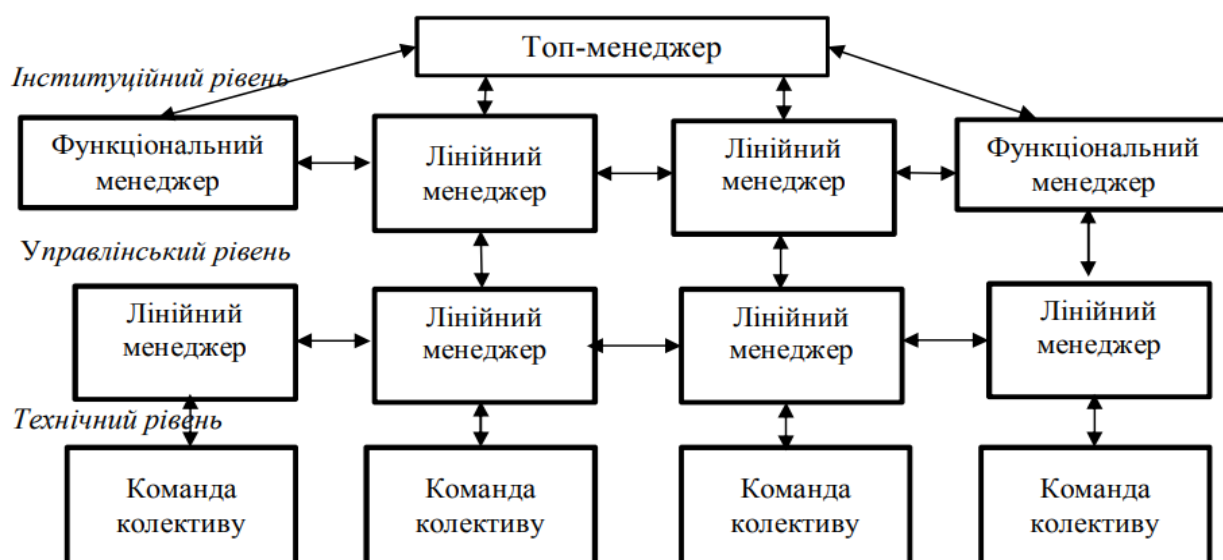


Рисунок 3.1 Внутрішня система комунікацій в процесі управління розвитком

Отже, можна сказати, що у внутрішній системі комунікацій в процесі управління розвитком все взаємопов'язано – вся інформація передається від технічного рівня до управлінського, а від управлінського – до інституційного і навпаки. Таким чином, вся інформація передається якомога точніше і на безперервній основі.

В процесі управління розвитком підприємство має складну місію встановлювати взаємозв'язки макро- та мезооточенням. Налагодження комунікацій між організацією та підсистемами зовнішнього оточення носить не менш важливий характер, ніж формування локальної та корпоративної систем комунікацій. Система зовнішніх комунікацій підприємства в процесі управління розвитком представлена на (рис.3.2). Отже, з рис.3.2 можемо спостерігати те, що підприємство досить тісно залежить і взаємодіє з зовнішнім середовищем. Тобто, Перш, ніж впроваджувати будь-які заходи, підприємство повинно провести маркетингові дослідження, для того, щоб виявити потреби споживачів. Важливим на підприємстві є правильна реалізація маркетингових комунікацій тому, що вони допомагають покупцеві у виборі товару фірми, дають змогу надавати інформацію про переваги, недоліки продукції, що пропонується.



Рисунок 3.2 Система зовнішніх комунікацій підприємства в процесі управління розвитком

Правильний вибір комунікацій забезпечує підприємству проведення успішної маркетингової комунікативної політики, що дає підприємству економічний розвиток.

Місце комунікацій в системі управління розвитком підприємства також допомагає встановлювати вигідні співробітництва. Можемо спостерігати, що за останні роки все більшу підтримку отримує концепція співробітництва (взаємовідносин), де основним об'єктом є довгострокові відносини між підприємством та його контактними аудиторіями (рис.3.3), насамперед, споживачами.

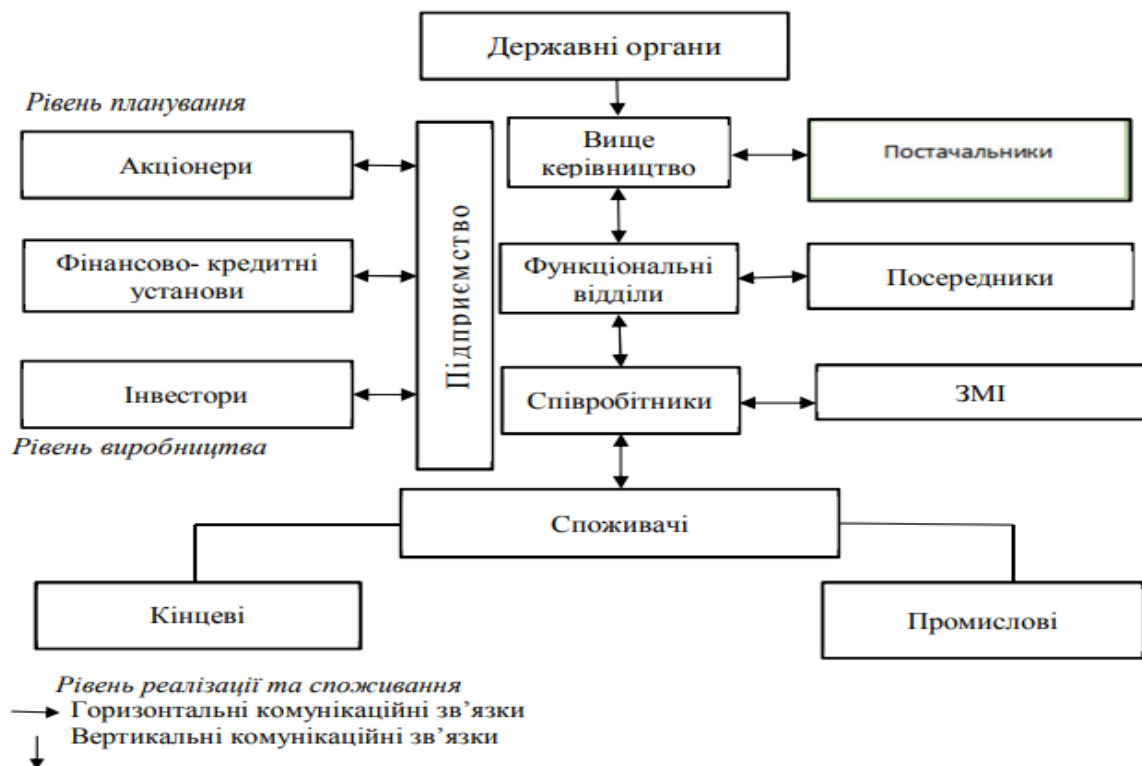


Рисунок 3.3 Різновиди корпоративних взаємовідносин підприємства

Таким чином, підприємство є ініціатором чотирьох типів корпоративних взаємовідносин. При цьому на перших двох рівнях здійснюються бізнес-комунікації, а на третьому – комунікації зі споживачами. Отже, з рисунку 3.3 видно, що підприємство досить тісно контактує з кожною із контактних аудиторій, що дає можливість підприємству виходити на інші рівні розвитку. Але, під час діяльності підприємства, не слід забувати, що на шляху ефективних комунікацій на всіх етапах діяльності підприємства існує безліч бар'єрів як міжособового характеру. Потрібно максимально враховувати особливості всіх учасників даного процесу комунікації, у більшості випадків мати в основі принцип зворотного зв'язку (подолання особистісних перешкод).

3 Система управління розвитком підприємства.

В узагальненому вигляді під системою розуміють сукупність елементів, що об'єднані в єдине ціле. Систему можна охарактеризувати такими основними поняттями, як: «елемент», «підсистема», «структура», «зв'язок», «стан», «поведінка», «рівновага», «стійкість», «розвиток», «ціль», «протиріччя (дискусія) навчання». Система управління підприємством вважається системою, передусім, у тому сенсі, що поняття системи обмежує певну множину елементів, що входять у систему, сила зв'язку між якими перевищує силу їх зв'язків з елементами, які розташовані за межами системи, тому є для даної системи зовнішнім середовищем. Елементи ж, що входять у систему, об'єднані єдністю мети або спільними правилами поведінки.

В основі процесу управління розвитком підприємства лежить система управління, що дає змогу комплексно підходити до процесу взаємодії різних підсистем, які приймають участь в управлінських процесах. Під час управління розвитком підприємства обов'язково слід урахувати потенціал підприємства, сформулювати модель розвитку підприємства та поетапно її узгодити (рис. 3.4).

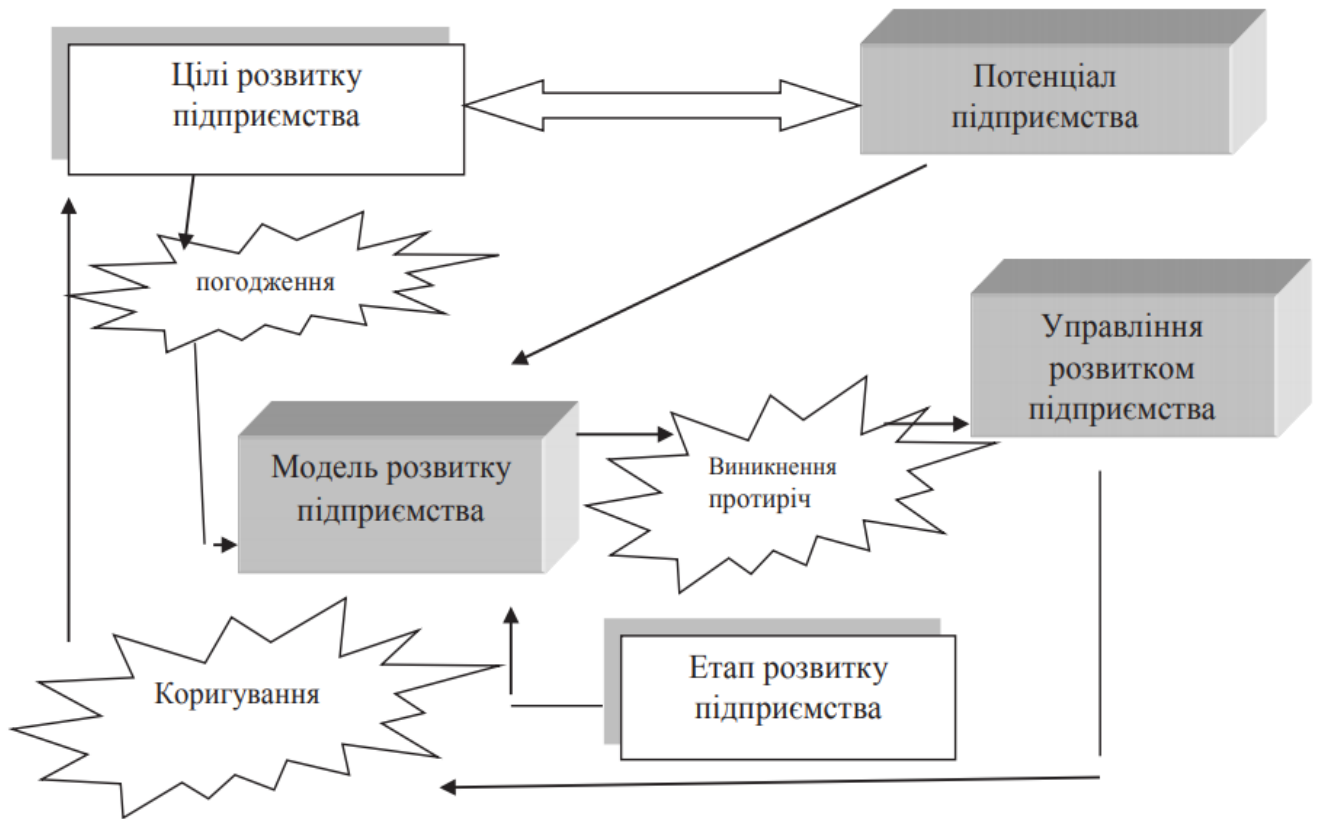


Рисунок 3.4. Схема управління розвитком підприємства

Слід зауважити, що розвиток підприємства – це перш за все поява чогось нового, що призведе до поліпшення діяльності підприємства, надає підприємству переваги над конкурентами. Під потенціалом підприємства розуміємо сукупність різного виду ресурсів.

Однак наявність потенціалу підприємства не є гарантією досягнення мети, для цього важливо володіти здібностями в управлінні ресурсами в ході роботи підприємства.

Основними завданнями під час управління розвитком підприємства є узгодження цілей підприємства та усунення протиріч. Необхідними умовами розвитку підприємства є зміни, економічне зростання та вдосконалення. Тобто якщо відбуваються лише зміни, у результаті яких не відбулося зростання, то й удосконалення та розвиток не мали місця. Якщо відбулося економічне зростання без змін – розвиток та вдосконалення також не відбулися [4, с. 42].

У розвитку підприємства часто відбуваються очікувані та неочікувані ризикові ситуації (втрата платоспроможності, ринків збуту, погіршення ділової

репутації та ін.). Процес управління розвитком підприємства в таких ситуаціях ґрунтується на перегляді його цілей, аналізі стану (так зване коригування).

Обов'язково під час управління розвитком підприємства слід ураховувати фінансово-економічний та кадровий потенціал підприємства, а вже потім виробничо-технічний, організаційно-управлінський потенціали. Беззаперечним є той факт, що для розвитку підприємства завжди необхідні додаткові фінансові ресурси (власні, позикові та залучені).

Розвиток підприємства є незворотним процесом і нерозривно пов'язаний зі стратегією. Саме стратегія дає можливість визначити етапність розвитку подій. Тобто система управління розвитком підприємства має бути поетапною (рис. 3.5) та визначати перспективи розвитку на основі реалізації потенціалу підприємства. Дуже важливо вибрати правильні орієнтири і поставити реальні цілі, що збігаються із загальною концепцією діяльності підприємства.

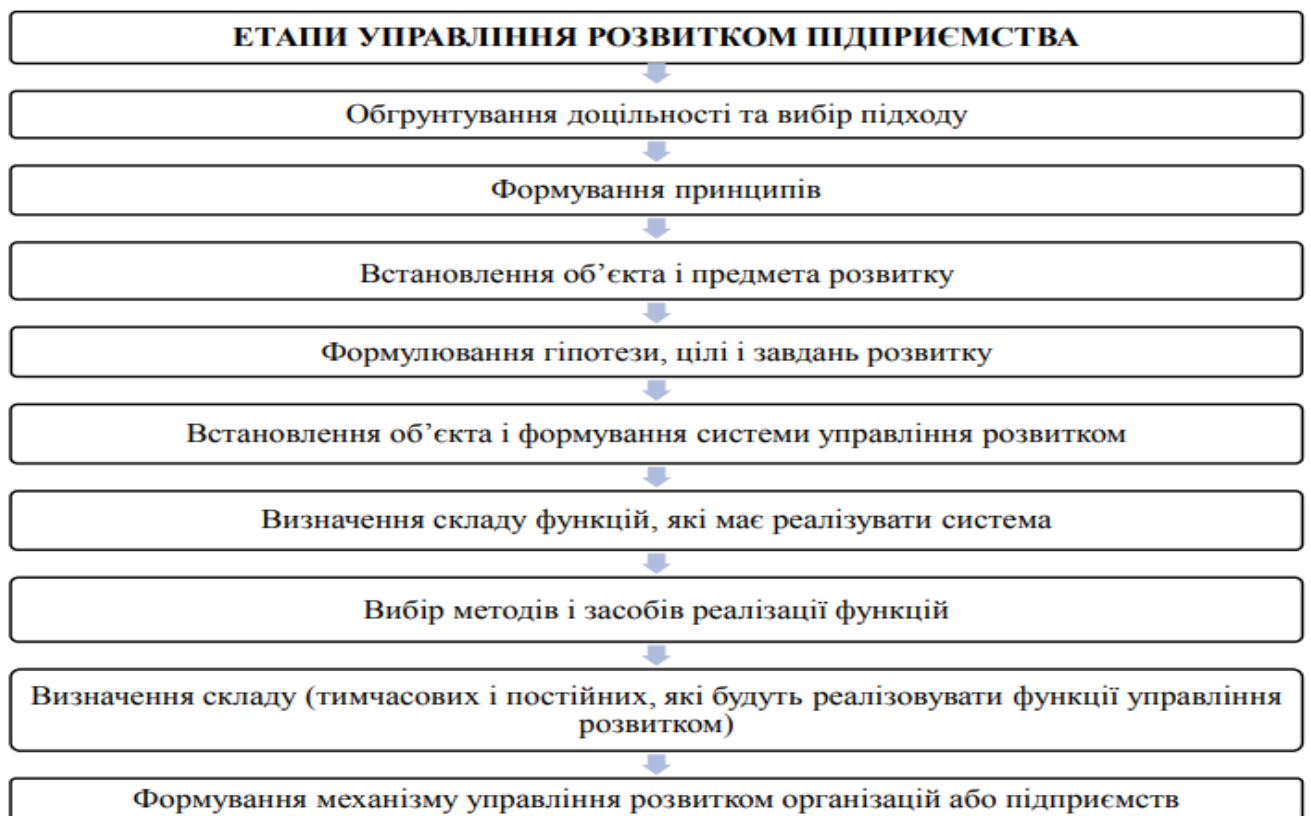


Рисунок 3.5. Етапи управління розвитком підприємства

Схематично із системою управління розвитком підприємства та її елементами можна ознайомитися на рисунку 3.6., з якого можна зробити висновок, що у постійному процесі розвитку підприємства система управління розвитком

посідає основне місце, оскільки відповідає за досягнення цілі розвитку, підтримку досягнутого рівня розвитку та генерування нових цілей. У даній системі схематично показано взаємозв'язки між процесами.



Рисунок 3.6 Система управління розвитком підприємства

Суб'єкт системи (керівник) є головною частиною підприємства, має вплив на всі складники й є керуючою підсистемою та управляє керованою (ресурси організації: людські, матеріальні, фінансові).

Вхід – це елемент системи управління, чинники виробництва, що потрапляють із навколишнього середовища у внутрішнє середовище підприємства. За виходу кожна система управління впливає на зовнішнє середовище через продукт чи інформацію, яку виготовляє (товар). Усі процеси є постійно повторювальними.

В основі даної системи лежить прагнення забезпечити сталий розвиток підприємства незалежно від впливу зовнішнього середовища за рахунок цілеспрямованого розвитку внутрішніх складників підприємства як системи.

Подальший розвиток підприємства може здійснюватися за трьома напрямками: екстенсивним (сировинним) – розширення виробництва шляхом залучення додаткових ресурсів; інтенсивним (інвестиційним) – розширення

виробництва за рахунок підвищення продуктивності ресурсів; інноваційним (комерційним) – розширення виробництва за рахунок зростання комерціалізації інтелектуальної діяльності [8, с. 257].

Провівши контент-аналіз праць науковців, можна виділити необхідні риси управління розвитком підприємства, а саме: етапізація життєвого циклу підприємства, необхідність обов'язкового керування процесом, основна роль має бути відведена висококваліфікованому персоналу (забезпечує безперервний розвиток). Розвиток є запорукою підвищення ефективності діяльності підприємства та впровадження нововведень. Розвиток підприємства забезпечується випереджальним розвитком персоналу, його здатністю швидко адаптуватися до потреб підприємства, здатністю розвивати себе в ногу з часом. Людський розум, на думку Джонна Роджерса Коммонса, цілком здатний розв'язати всі актуальні проблеми, якщо його направити на вірний шлях.

Таким чином, з урахуванням інформації, викладеної вище, під системою управління розвитком підприємства та її складниками слід розуміти сукупність елементів, що діють як одне ціле: цілеспрямовано, раціонально, ініціативно і водночас ризиково, об'єднуючи фінансово-економічні та виробничо-технічні управлінські рішення щодо досягнення цілей розвитку підприємства, орієнтуючись на комерційний ефект отримання прибутку. Ключовим моментом є система мотивації та матеріального стимулювання персоналу. З упевненістю можна сказати, що ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства залежить від ефективності управління підприємством, як кожним елементом системи окремо, так і їх сукупністю.

Контрольні питання

1. Що Ви розумієте під факторами макро-, мезо- та мікросередовища.
2. Поясніть, які фактори та як впливають на розвиток підприємства.
3. В чому полягає ефективність організаційної структури підприємства та як вона впливає на розвиток підприємства.
4. Які ресурси впливають на розвиток підприємства та яким чином?

5. Поясніть, як впливає на розвиток підприємства інформаційна та кадрова складова, матеріальні та фінансові ресурси.
6. Поясніть, як повинен реалізовуватись процес забезпечення комунікацій в управлінні розвитком підприємства.
7. Назвіть та охарактеризуйте складові елементи системи управління розвитком підприємства.

ТЕМА 4 Методичні підходи до діагностики розвитку організацій.

- 1 Методики оцінки параметрів розвитку підприємств.
- 2 Аналіз розвитку підприємства на основі його ринкової вартості.
- 3 Метод збалансованих оціночних звітів.
- 4 Методика МакКінсі.
- 5 Організаційна діагностика

1 Методики оцінки параметрів розвитку підприємств.

Для виміру процесів управління розвитком підприємства особливу увагу потрібно приділити оцінюванню розвитку підприємства як переходу соціально-економічної системи у новий стан в результаті незворотних, спрямованих, закономірних змін технології, організації праці та управління. Вимір процесів розвитку обумовлений потребою визначення параметрів рівня змін для оцінки результативності управління розвитком. В більшості досліджень з питань розвитку підприємства його рівень оцінюють з використанням кількісних показників.

Аналізуючи процеси розвитку на підприємстві, зазначимо, що в основі усіх прикладних методик аналізу та оцінки ефективності його розвитку покладено результативний критерій (ефективність підприємницької діяльності).

Однією з найбільш типових методик оцінки та аналізу розвитку підприємств слід вважати розробки Р.М. Петухова.

Під інтенсивним розвитком підприємства він розуміє такий спосіб змін, змістом яких є використання у виробництві найновіших досягнень науки і техніки, передового практичного досвіду тощо; це особливий спосіб розвитку підприємства, який спрямований на досягнення науково-технічного прогресу, метою та результатом якого є підвищення економічної ефективності виробництва і зростання на цій основі обсягів виготовлення продукції.

Під екстенсивним типом розвитку підприємств розуміється нарощування *обсягів* виробництва, підвищення його ефективності за рахунок залучення у господарський оборот більшої кількості економічних *ресурсів*. Пріоритетним визнається інтенсивний тип розвитку підприємств, що забезпечує більш повне задоволення потреб суспільства без зростання обсягів необхідних ресурсів.

Результатами інтенсифікації діяльності підприємства виступають такі зміни соціально-економічної системи підприємств, як збільшення його виробничої потужності, підвищення продуктивності праці, зростання швидкості оборотності коштів, активізація процесів технічного переозброєння та оновлення і т.д. Перелічені організаційно-економічні результати слід розцінювати як проміжні, що не можуть бути визнані метою розвитку.

Метою визнаються зміни загальної системної ефективності функціонування підприємств, тобто співвідношення між отриманими результатами та понесеними для цього витратами.

У якості базових критеріїв аналізу та оцінки ефективності розвитку підприємства використовуються такі індекси:

Ефективності виробництва ($J_m (l)$) — розраховується як співвідношення досягнутого рівня виробництва (реалізації) продукції та його базової величини;

- рівня економічної ефективності (l) - визначається на основі співставлення досягнутих результатів та витрат на їх досягнення.

Система оцінки ефективності та якості розвитку підприємства за Р.М. Петуховим включає такі показники:

Приріст випуску продукції за рахунок зростання витрат, що відтворює екстенсивний шлях розвитку підприємства розраховується за такою формулою:

$$\Delta ВП_{екст} = (C_p - C_0) \times KE_0 \quad (15.1)$$

Де $\Delta ВП$ - частка приросту обсягів виробництва продукції за рахунок екстенсивних чинників, грн.;

C_p та C_0 - повна собівартість продукції, відповідно базового та розрахункового періодів, грн.;

KE_0 - економічна ефективність виробництва базового періоду, яка визначається як співвідношення отриманих результатів і витрат на їх досягнення, грн.

Приріст обсягів виробництва продукції, що зумовлений зміною ефективності виробництва, тобто інтенсивних чинників розраховується за формулою:

$$\Delta ВП_{инт} = (KE_p - KE_0) \times C_i \quad (15.2)$$

де $\Delta ВП_{инт}$ - частка приросту обсягів виробництва продукції за рахунок інтенсивних чинників, грн.; C_i - повна собівартість продукції розрахункового періоду, грн.;

KE_p - економічна ефективність виробництва розрахункового періоду, яка визначається як співвідношення отриманих результатів і витрат на їх досягнення, грн.

Загальний приріст обсягів виробництва продукції у вартісному виразі визначається наступним чином:

$$\begin{aligned} \Delta ВП_{заг} &= ВП_p - ВП_0; \\ \Delta ВП_{заг} &= \Delta ВП_{екст} + \Delta ВП_{инт} \end{aligned} \quad (15.3)$$

Відповідно до проведених розрахунків, найкращим визнається той сценарій розвитку підприємства, що зумовлений найбільшою часткою впливу інтенсивних чинників у загальному збільшенні обсягів виробництва.

Запропонований алгоритм розрахунків Петухов Р.М. пропонує доповнити показниками оцінки суспільної цінності отриманих приростів обсягів виробництва за рахунок екстенсивних та інтенсивних чинників таким способом:

$$I_{\text{оер}} = \frac{ВП_{i-1} + \Delta ВП_{\text{инт}} \times \beta + \Delta ВП_{\text{експ}}}{ВП_{i-1}} \quad (15.4)$$

де $I_{\text{оер}}$ — темп організаційно-економічного розвитку підприємств;

β — коефіцієнт економічної значущості інтенсивних чинників розвитку, визначений на основі цільових орієнтирів розвитку підприємства, сфери бізнесу та економіки у цілому;

$ВП_{i-1}$ — випуск продукції у попередньому періоді (році), грн.

Той самий показник, з метою спрощення користування, рекомендується представляти у формі:

$$I_{\text{оер}} = (I_{\text{инт(рн)}} - I_{\text{н}}) \times \beta + I_{\text{н}} \quad (15.5)$$

де I - індекс зміни повних (приведених) витрат на виробництво та реалізацію продукції.

На цій основі визначається індекс організаційно-економічного розвитку (АГ) підприємства, як співвідношення:

$$K_{\text{оер}} = \frac{I_{\text{оер}}}{I_{\text{инт}}} \quad (15.6)$$

Іншим прикладом методик аналізу та оцінки процесів організаційно-економічного розвитку підприємства можна вважати метод збалансованих оціночних звітів (Balanced Scorecard чи BSC).

2 Аналіз розвитку підприємства на основі його ринкової вартості.

Для визначення вартості бізнесу використовуються традиційні методики, а саме:

- *модель дисконтованого грошового* потоку єдиного об'єкта оцінки - вартість підприємства визначається на основі *вартості основної* діяльності за вирахуванням усіх зобов'язань. Вартість основної діяльності розраховується на основі генерованого нею *грошового* потоку, з урахуванням чинника приведення.

Метод дисконтування доходів ґрунтується на припущенні, що вартість компанії визначається поточною вартістю доходу, який буде отриманий власником компанії в майбутньому.

Поняття "грошовий потік" співвідносить приплив і відтік грошових коштів, враховуючи такі грошові статті, як "капіталовкладення" і "боргові зобов'язання", які не включаються у розрахунок прибутку, тобто всі реальні надходження або витрати грошових коштів.

Метод дисконтованих грошових потоків (ДДП) використовується, коли очікується, що майбутні грошові потоки нестабільні і істотно відрізняються від поточних і можна обґрунтовано спрогнозувати майбутні доходи. Прогнозовані майбутні доходи можна визначити як різницю майбутніх потоків доходів і витрат. Ця різниця є позитивною величиною для більшості прогнозних років, в тому числі останнього року прогнозного періоду.

Іншими словами, метод більш застосовний до підприємств, що мають нестабільні потоки прибутків і витрат. В якості доходу тут краще використовувати грошовий потік або чистий прибуток (балансовий прибуток за вирахуванням податку на прибуток та дивідендів за привілейованими акціями).

Даний метод оцінки вважається найбільш прийнятним з точки зору інвестиційної привабливості, оскільки інвестор, який вкладає гроші в діюче підприємство, в кінцевому рахунку купує не набір активів, що складаються з будівель, споруд, машин, устаткування, нематеріальних цінностей і т. д., а потік майбутніх грошових доходів, що дозволяє йому окупити вкладені кошти, отримати прибуток і підвищити свій добробут.

- *модель економічного прибутку* - вартість підприємства оцінюється на основі суми інвестованого капіталу; з урахуванням суми економічного прибутку від його використання. Величина економічного прибутку формується у кожен період функціонування капіталу в господарському обороті і служить вимірником вартості, яку створює компанія за певний період в рамках своєї діяльності.

Для оцінювання можливостей зростання підприємства пропонується використовувати формулу Міллера-Модільяні, що дозволяє визначити вартість перспектив зростання підприємства:

$$\text{Вартість} \\ \text{росту} = k \times n \times \left[\frac{R - WACC}{WACC (1 + WACC)} \right] \quad (15.7)$$

де k — показник чистого прибутку, інвестована у проекти заради зростання, грн.; n — кількість років, упродовж яких компанія інвестує кошти у власне зростання; R — рентабельність інвестованого капіталу, %; WACC-середньозважені витрати на користування капіталом, грн.

Згідно з цим підходом, якщо підприємство упродовж тривалого періоду часу виявляє стійкі темпи зростання, що вище середніх по галузі, тоді воно повинно орієнтуватися на такі часові "горизонти" (рис. 15.4).

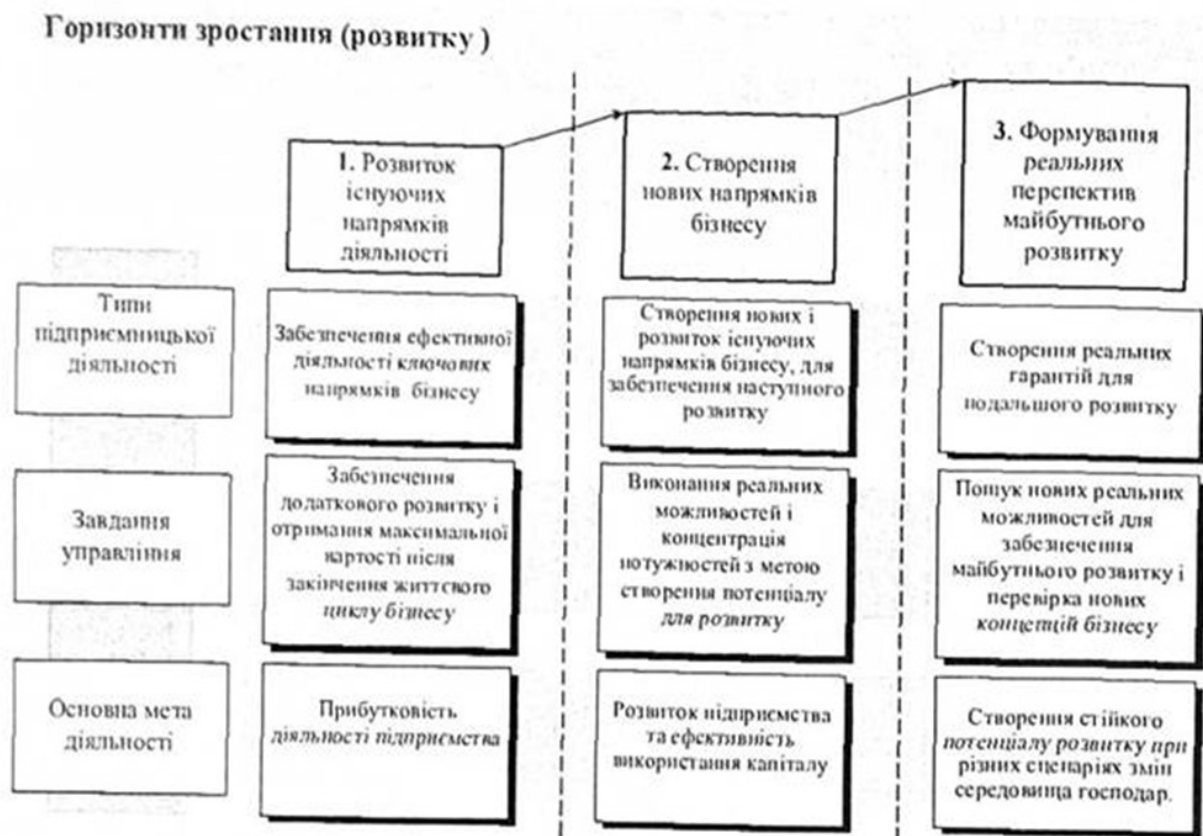


Рисунок 4.1 "горизонт" розвитку

Іншим прикладом аналізу розвитку підприємства на основі його ринкової вартості може слугувати технологія Т. Коупленда, Т. Коллера та Дж. Муррина, співробітників консалтингової групи "МакКінсі".

Технологія аналізу реалізує процесний підхід до вивчення розвитку підприємства, основним критерієм при цьому виступає ринкова вартість бізнесу. Причому, показник вартості бізнесу здобуває різні значення залежно від цільової основи розрахунку - вартість для акціонерів, вартість для інвесторів, вартість для суспільства, вартість для кредиторів тощо. Методичну основу визначення та

аналізу вартості бізнесу (підприємства) створює пентаграма оцінки, приведена на рисунку 4.2



Рисунок 4.2. Визначення можливостей структурної перебудови підприємства

3 Метод збалансованих оціночних звітів

Збалансована Система Показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC), розроблена професорами Гарвардського університету Робертом Капланом та Девідом Нортонем є найбільш ефективною та широко використовуваною в усьому світі комерційними, державними, промисловими та некомерційними компаніями концепцією реалізації стратегії компанії завдяки її декомпозиції на рівень операційного управління контролю на основі Ключових Показників Ефективності (Key Performance Indicators, KPI).

Збалансована Система Показників (ЗСП) забезпечує інтеграцію фінансових та не фінансових індикаторів з урахуванням причинно-слідчих зв'язків між результуючими показниками та факторами, під впливом яких вони формуються. Це дозволяє здійснювати деталізований моніторинг діяльності

компанії в стратегічному фокусі, збільшувати оперативність та ефективність управлінських рішень, контролювати найбільш важливі фінансові та не фінансові показники діяльності (KPI), які є цільовими для компанії, і ступінь досягнень яких визначає рух компанії згідно заданої стратегії. Значення KPI відображають як ефективність бізнесу в цілому, так і бізнес – процесів, що розглядаються окремо, структурних підрозділів і кадрових ресурсів.

В Збалансованій Системі Показників (ЗСП) слід розрізняти показники, що вимірюють досягнення цілей (безпосередньо KPI), і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих цілей (оперативні показники). Наприклад, для досягнення цільового значення запасу фінансової стабільності необхідно досягти певного рівня продуктивності, який забезпечить зниження постійних витрат точки безбитковості. Концепція Збалансованої Системи Показників (ЗСП) передбачає побудову такого роду багатопланових зв'язків між KPI та оперативними, фінансовими та не фінансовими показниками, стратегічним та операційним рівнями управління, минулими та майбутніми результатами, а також між внутрішніми та зовнішніми аспектами діяльності компанії. В цьому закладається "баланс" в термінах концепції Збалансованої Системи Показників (ЗСП). Згідно експертних оцінок кількість Ключових Показників Ефективності (KPI) на корпоративному рівні або рівні компанії не повинно перевищувати 15-25, в інакше станеться розсіювання уваги, ресурсів, зусиль, "розмиття" цілей та відповідальності, тобто стратегічний фокус порушиться.

Дана методика призначена для аналізу ефективності функціонування підприємств упродовж тривалих проміжків часу та використовує високорівневі економічні співвідношення у поєднанні з традиційними фінансовими показниками, що дозволяє більш точно прогнозувати довгостроковий успіх підприємства. Аналітичні коефіцієнти в рамках методики носять назву оціночних індикаторів та, на думку авторів, сприяють управлінню вартістю бізнесу.

Методика BSC визначає чотири перспективи підприємства, які дозволяють більш точно оцінити, наскільки ближче підійшла компанія до досягнення своїх цільових орієнтирів:

- маркетингова (споживча) перспектива (як споживачі оцінюють діяльність підприємства);
- внутрішня перспектива (які бізнес-процеси можуть забезпечити підприємству конкурентні переваги);
- фінансова перспектива (як оцінюють бізнес власники);
- перспектива розвитку (навчальна) (яким чином досягти подальшого успіху).

Загальну систему показників методики у розрізі окремих проєкцій (фінансової, маркетингової, внутрішньої та розвитку) наведено на рис. 4.3.

Використання даної методики передбачає реалізацію такого алгоритму:

- визначення мети та цільових орієнтирів діяльності - що ми намагаємося досягти?
- підбір індикаторів для вимірювання стратегії розвитку підприємства (встановлення пріоритетів) - що важливіше?
- ідентифікація індикаторів - що ми повинні вимірювати?
- прогнозування результатів - що потрібно виміряти та змінити?
- узгодження - кому це потрібно?
- планування наступних заходів - куди потрібно рухатися далі?

ПОКАЗНИКИ МЕТОДИКИ В SC			
Фінансова проєкція розвитку підприємства (розвиток з позиції інвесторів)	Маркетингова проєкція розвитку підприємства (розвиток з позиції клієнта)	Внутрішня проєкція розвитку підприємства (розвиток з позиції підприємства)	Проєкція розвитку підприємства (розвиток з позиції якості та перспектив)
1. Темпи зростання обсягів продаж	1. Покращання співвідношення "ціна/якість"	1. Кількість нових клієнтів у цільових сегментах ринку	1. Значення індексу періоду "напіврозпаду" вартості підприємства
2. Рентабельність капіталу підприємства	2. Частка нових товарів (послуг) у загальному обсязі продаж	2. Темпи зростання попиту на окремих регіональних сегментах	2. Індекс задоволення співробітників роботою
3. Величина позитивного грошового потоку	3. Частка продажу постійним клієнтам	3. Кошти, спрямовані на формування потреб споживачів	3. Кількість пропозицій щодо удосконалення окремих бізнес-процесів в розрахунку на одного співробітника
4. Рентабельність продукції підприємства	4. Ринкова частка основного постачальника тощо	4. Кількість робочих днів між отриманням замовлення та його задоволенням тощо.	4. Інші показники
5. Інші фінансові показники			

Рисунок 4.3. Система показників аналізу організаційно-економічного розвитку згідно методики BSC



Рисунок 4.4 Порядок розробки стратегії на основі BSC

4 Методика МакКінсі.

Методика McKinsey — розроблена консультативною групою МакКінсі спільно з корпорацією Дженерал Електрик і отримала назву «екран бізнесу». Вона включає дев'ять квадрантів і заснована на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу.

Формуються показники за факторами привабливості ринку і конкурентоспроможності.

Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначають коефіцієнти вагомості.(%)

Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг (від 1 до 5 або від 1 до 10).

За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг. Птім оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, отримуємо загальну оцінку за фактором.

Будуємо поле матриці:

- на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності
- на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку

Поле матриці розділяємо на 9 квадратів, відкладаємо його узагальнюючу оцінку за факторами.

Положення кожного СГП показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства.

Для кожного СГП формується маркетингова стратегія.

Стратегія захисту позицій, розвитку, вибіркового розвитку, збору урожаю, елімінації.

Три квадранта в верхній лівій частині матриці є найбільш багатообіцяючими з точки зору майбутніх доходів від інвестицій. Необхідно працювати на цих ринках і інвестувати в зростання цих бізнес-одиниць. Вони зазвичай позначаються зеленим кольором.

1. Збереження та зміцнення позиції на ринку (Grow / Penetrate): Ці бізнес-одиниці повинні бути головним об'єктом інвестицій, вони сильні і працюють на привабливих ринках — тому вони обов'язково повинні приносити високий дохід з інвестицій. Рекомендації: збереження лідерства на цьому ринку; інвестування для забезпечення зростання з максимально можливою швидкістю.

2. Інвестування в зростання (Invest for Growth): Ці бізнес-одиниці працюють на дуже привабливих ринках, але сила цих бізнесів зараз невелика. Вони повинні бути об'єктом інвестування для посилення їх позицій на ринку. Рекомендації: концентрація зусиль з підтримки і посилення сильних сторін і конкурентних переваг; виявлення та усунення слабких сторін.

3. Вибірковий збір врожаю або інвестування (Selective Harvest or Investment): Ці бізнес-одиниці мають хорошу силу, але ринок уже втрачає свою привабливість. Рекомендації: пошук зростаючих сегментів; інвестування у зростання на цих сегментах, щоб рости швидше від ринку; посилювати своє лідерство на ринку. Три діагональні квадранта (зліва-направо і знизу-вверх) мають середню привабливість. Інвестування в ці бізнеси повинно бути, але воно повинно бути обережним і вибіркоvim. Головна стратегія для цих видів бізнесу — витягати максимальний дохід вже зараз. Ці квадранти зазвичай позначаються жовтим кольором.

4. Вибіркове інвестування або вихід з ринку (Selective Investment / Divestment): Ці бізнеси працюють на дуже привабливих ринках, але їх сила на

ринку невелика. Інвестування має бути націлена на посилення їх конкурентних переваг. Якщо ці бізнес-одиниці можуть поліпшити своє становище на ринку, то вони повинні бути об'єктом інвестування. Інакше — необхідно готуватися до відходу з цього ринку. Рекомендації: пошук ніш; вузька спеціалізація; розглядати пропозиції про продаж цього бізнесу.

5. Стратегія сегментування і вибіркоче інвестування (Segment & Selective Investment): Ці бізнес-одиниці є середнячками на середніх ринках. Вони можуть поліпшити свої результати лише за рахунок грамотної стратегії диференціації (див. конкурентні стратегії за М. Портером) — створюючи і розвиваючи прибуткові сегменти, а також створюючи бар'єри для виходу конкурентів на ці сегменти. Рекомендації: пошук зростаючих сегментів; спеціалізація і диференціація; вибіркоче інвестування.

6. Стратегія «збору врожаю» (Harvest for Cash Generation): Сильний бізнес на відмираючому ринку. Необхідно акцентуватися на максимальному підвищенні поточної прибутковості цього бізнесу, тому що можливостей зростання для цього бізнесу більше немає. Можливо обмежене інвестування в підтримку короткострокової конкурентоспроможності бізнесу, але довгострокове інвестування небажано. Необхідно уважно спостерігати за конкурентами, що намагаються пожвавити цей ринок. Рекомендації: зберігати лідируючі позиції; максимізувати поточний прибуток; інвестувати тільки в підтримку конкурентоспроможності. Три квадранта справа внизу найменш привабливі, для цих бізнесів необхідно вичавлювати максимум доходів зараз і утримуватися від інвестицій. Можлива навіть продаж або ліквідація цих бізнес-одиниць. Вони зазвичай виділяються червоним кольором.

7. Контрольований догляд або згортання інвестицій (Controlled Exit or Disinvestment): Слабкі бізнеси на середніх ринках. Спроба збільшити їх конкурентоспроможність і частку ринку може бути занадто дорогою і не окупитися на такому ринку. Інвестиції в цей бізнес мають бути вкрай обережними. Рекомендації: спеціалізація; пошук вузьких ніш; планований відхід з цього ринку.

8. Збір врожаю при постійному контролі (Controlled Harvest): У такому положенні організації доцільно сконцентрувати зусилля на зниженні ризику і захисту свого бізнесу в найприбутковіших сегментах. Рекомендації: захисту позицій на найприбутковіших сегментах; мінімізації інвестицій; планований відхід з цього ринку.

9. Швидкий відхід з ринку або атака конкурентів (Rapid Exit or Attack). Ці бізнес-одиниці є першими кандидатами на закриття. Єдина і набагато більш важко реалізована альтернатива згорання цих бізнесів — використовувати їх для атаки на «дійних корів» конкурентів, щоб знизити їх прибутковість. вчасно розпродати товари за вигідною ціною; шукати можливість атаки на конкурентів; мінімізувати постійні витрати, уникаючи інвестування.

5 Організаційна діагностика

Організаційна діагностика застосовується для аналізу взаємодії підрозділів підприємства у процесі виробництва та реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг та виконання завдань, що передбачають досягнення соціального ефекту.

Ще одне визначення організаційної діагностики належить Н.О. Токмаковой: «Організаційна діагностика - це дослідницька діяльність, спрямована на встановлення, аналіз та оцінку проблем розвитку та підвищення ефективності системи менеджменту організації і виявлення головних напрямків їх рішень».[11]

Головним об'єктом організаційної діагностики є проблеми, які необхідно вирішити, а адекватність і ефективність прикладних заходів, пропонованих консультантом, визначається, насамперед, якістю проведеної діагностики.

У літературі наводиться поділ організаційної діагностики: за часом проведення - на попередній та поточний, і за широтою охоплення об'єкта - на загальну і спеціальну.

Попередня діагностика, як правило, проводиться ще до укладення договору про консультування. Її метою є визначення «вузьких місць» організації та складання програми майбутньої роботи. В даний час рідко можна зустріти попередню діагностику як окремий незалежний етап. Зазвичай консультант

проводить її з керівництвом або власниками фірми на підготовчому етапі консультування.

Попередня діагностика зазвичай буває загальною, тобто охоплює всю організацію в цілому. На цьому етапі необхідно визначити головні напрямки, за якими будуть прийматися рішення, відповідаючи при цьому на питання: чи можливо вирішення даних проблем, в якій послідовності їх слід вирішувати, чия допомога може знадобитися і т.п. У контексті попередньої діагностики консультантів цікавлять не стільки приватні проблеми, скільки інтегральні, які мають сильні внутрішні і зовнішні зв'язки, що визначають «обличчя» організації (наприклад, відсутність чіткої стратегії).

Поточна діагностика проводиться протягом всієї консультаційної діяльності, спрямованої на вирішення тієї чи іншої проблеми. Поточна діагностика буває спеціальною, яка охоплює певну підсистему або аспект діяльності організації, або загальною, яка дає знання про структуру проблем і про сильні сторони організації.

[2]

Проведення організаційної діагностики найбільш доречно в таких випадках. По-перше, коли необхідно провести оцінку підприємства (структуру, взаємодія, систему оплати праці) перед покупкою його іншою організацією. По-друге, коли в організації вже були проведені якісь зміни і керівництво хоче порівняти те, що було, з існуючим станом справ (переконалися в ефективності проведених змін). По-третє, перед початком роботи консультанта з метою отримання інформації, необхідної для розробки і здійснення заходів щодо вдосконалення окремих сторін діяльності організації та підвищення ефективності функціонування організації в цілому.

Для організаційної діагностики використовуються такі моделі: Аналіз силового поля (1951), Модель Левітта (1965), Аналіз системи Лікерта (1967), Модель Weisbord із шістьма коробами; (1976) визначається зосередженням уваги на одному основному випуску продукції, вивчення того, наскільки споживачі виробленого ним задоволені, та відстеження причин будь-якого незадоволення, Модель конгруентності для організаційного аналізу (1977), Рамка Mckinsey 7s (1981-1982), Технічні політичні культурні рамки (TRC) Тічі (1983),

Високопродуктивне програмування (1984), Діагностування індивідуальної та групової поведінки (1987), Модель Берка – Літвіна щодо організаційної діяльності та змін (1992), Модель організаційної розвідки Фаллетти (2008), тощо

Усі моделі базуються на відкритій системі (Open System Theory, OST): з Загальної теорії системи, визначеної Фон Берталаффі (системний комплекс взаємодіючих елементів), Кац і Кан (1978) застосовують концепцію теорії відкритих систем (OST), розглядаючи взаємозв'язок між організаціями та середовищем, в якому вони беруть участь. Цей фокус відображає здатність організації пристосовуватися до змін умов навколишнього середовища (з необхідністю обробки інформації або без неї).

Контрольні питання

1. Поясніть, з якою метою застосовуються конкретні методики оцінки параметрів розвитку підприємств.
2. Які підходи використовують для аналізу розвитку підприємства на основі його ринкової вартості. Проаналізуйте їх специфіку
3. Поясніть, що передбачає метод збалансованих оціночних звітів та з якою метою його застосовують?
4. Визначте специфіку застосування методика МакКінсі в оцінці параметрів розвитку підприємства
5. Розкрийте зміст організаційної діагностики та охарактеризуйте її елементи

Тема 5 Моделі розвитку організацій

1. Підходи до моделювання розвитку підприємств.
2. Структурно-ситуаційна, інноваційна, феноменологічна, селекційна, конфліктна моделі організаційного розвитку.
3. Модель Айзедиса. Модель Грейнера.
4. Модель організаційного розвитку Мироненка і Тереханова

1 Підходи до моделювання розвитку підприємств

В сучасних умовах будь-яке підприємство відчуває гостру конкуренцію, знаходиться в процесі безперервних змін, тому що в протилежному випадку його здатність до виживання в динамічній обстановці знаходиться під загрозою. При цьому підприємство може розвиватись на основі різних моделей чи шляхів розвитку. Аналіз наукових робіт дозволяє визначити дві основні моделі або шляхи розвитку підприємства, що наведені на рисунку 5.1.



Рис. 41. Основні моделі розвитку підприємства

Так, процес розвитку підприємства у різних умовах, які спонукали цю необхідність, та умови, в котрих відбувається цей процес, може базуватися на «революційній» та «еволюційній» моделі розвитку. «Еволюційна» модель розвитку базується на концепції планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальної системи, що передбачає залучення великої кількості учасників. Як правило, впровадження «еволюційної» моделі розраховано на більш тривалий час та відсутність «різких» дій. Еволюційні зміни викликані нестабільністю підприємства та його швидкою реакцією на щоденні непередбачені обставини, такі регулярні невеликі пристосування накопичуються та посилюються. Таким чином, еволюційний розвиток розглядається в як сукупність коротких міні-епізодів змін, в яких інерція приймає форму тенденції до нормалізації. Важливе значення тут відіграє організаційна культура, яка об'єднує багаточисельні

неперервні зміни, надає легітимності діям, які, покращуючи адаптацію та пристосовуваність, відхиляються від норми, а також перетворює нові способи адаптації в норми та цінності.

При цьому науковці акцентують увагу на основному завданні при еволюційному шляху розвитку – надати новий напрямок тим змінам, що вже відбуваються. З погляду теорії втручань еволюційна зміна включає три етапи: замороження – зробити певну послідовність подій очевидною та продемонструвати моделі того, що відбувається; переналаштування – дати нове трактування, віднести до нових категорій, запропонувати нову послідовність з метою мінімізації опору; розмороження – відновлення процесів імпровізації, трансляції, навчання, інновацій, але з більшою гнучкістю, зважаючи на минулий досвід.

«Революційна» модель розвитку була запропонована американськими фахівцями у галузі менеджменту М. Хаммером та Дж. Чампі у 1991 році. Вона розглядається як принципове переосмислення та радикальне перепроєктування підприємства і його найважливіших процесів з метою кардинального поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників сучасної ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності.

Як стверджується науковці, революційний розвиток передбачає епізодичні чи організаційні зміни, які, як звичайно, є нерегулярними, стрибкоподібними та навмисними. Такі зміни переважно відбуваються рідко, вони протікають повільно через свій великий розмах, вони менш закінчені, оскільки рідко здійснюються повністю, більш стратегічні по своєму змісту, більш детально сплановані та формальні, ніж еволюційні зміни, більш руйнівні, тому що програми не видозмінюються, а замінюються, а також ініціюються на вищих рівнях організації. Оскільки революційний розвиток потребує і порушення рівноваги, і перехід у новостворену рівновагу, він більш за все асоціюється із запланованими, навмисними змінами. Ключову роль для пояснення революційних змін з погляду теорії втручань відіграє концепція Курта Левіна, яка передбачає наступні три етапи змін:

- розмороження – заперечення «entaria» сподівань, поява занепокоєння, забезпечення психологічної безпеки;

- перехідний період – когнітивна перебудова, семантичне перевизначення, розширення понять, нові критерії оцінок;

- замороження – створення підтримуючій соціальних норм, узгодження зміни з особистістю.

Таким чином, як стверджує Верба В. А. в еволюційний процес розвитку характеризується плавними кількісними та якісними змінами елементів підприємства, які не викликають кардинального перетворення його складу і структури. Еволюційний розвиток базується на накопиченні кількісних змін з метою створення нової якості системи. Революційний шлях розвитку передбачає серйозні якісні трансформації на підприємстві. Іноді еволюційні процеси пов'язують із функціонуванням системи, а революційні зміни – з розвитком.

Досліджуючи еволюцію та революцію організаційних процесів, К. Вейк та Р. Куїнн, приходять до висновку, що ідеальна організація повинна мати здатності, необхідні для обох видів розвитку. Ідеальна організація – це та, яка постійно адаптується.

Слід зазначити, що в обох випадках – еволюційному та революційному шляху розвитку – підприємству варто обґрунтовувати та розробляти напрямки такого розвитку, як в цілому для підприємства, так і за окремими функціональними сферами діяльності.

Так, розвиток підприємства повинен здійснюватися так, щоб усі зміни, що відбуваються на підприємстві, в його технологічному комплексі, виробничій, інноваційній, організаційній і управлінській діяльності дозволяли зберігати і покращувати рентабельність і стабільність, а також інші характеристики, що відповідають розвитку підприємства.

Моделі організаційного розвитку ґрунтуються на:

- Теорії запланованих змін (модель змін Курта Левіна, модель послідовних дій і сучасна інтерпретація моделі послідовних дій)

- Теорії стратегічних змін (моделі Терлея)

- Теорії життєвого циклу (модель Грейнера, модель Адізеса)

2 Структурно-ситуаційна, інноваційна, феноменологічна, селекційна, конфліктна моделі організаційного розвитку.

В структурі стратегічного управління розвитком підприємства виділяють такі моделі: структурно-ситуаційна, інноваційна, феноменологічна, конфліктна, селекційна. Критерії класифікації вказаних моделей запропоновані А. І. Кравченко, який акцентує увагу на наступних чинниках організаційного розвитку підприємства: зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, структура підприємства. Таким чином, всі моделі були розбиті на ендогенні, екзогенні та змішані.

Структурно-ситуаційна модель сформувалася у другій половині 60-х років в рамках ситуаційного підходу, основні розробники Дж. Лорш, П. Лоуренс, Дж. Томпсон. Вона являє собою раціонально-штучну, екзогенну, балансову, адаптивну модель організаційного розвитку. У рамках зазначеної моделі підприємство трактується як складна система, що складається з різнорідних, відносно автономних частин, що прагнуть до балансу зі "своїми" фрагментами середовища (в залежності від структурного підрозділу підприємства такими фрагментами можуть бути: ринок товарів і послуг, ринок технологій, ринок робочої сили і т.д.). Подібна диференційована адаптація (пасивно-раціональна адаптація частин підприємства до стану зовнішнього середовища) може бути розглянута як джерело зміни форм і структури, що створює проблему інтеграції в організації, що у свою чергу веде до появи нових структур. Організаційний розвиток підприємства, в такому разі, представляється як продукт свідомого пристосування структури до вимог зовнішнього середовища і визначається нововведеннями. У цілому таку стратегію можна охарактеризувати як стратегію "виправлення помилок". Головним чином це характеризується тим, що управлінська ланка структури включається на етапі виникнення проблем, джерелом яких розглядається некероване зовнішнє середовище. На етапі впровадження управлінських рішень, останні узгоджуються з потребами персоналу підприємства. Ефективність персоналу визначає короткострокову внутрішню політику підприємства, але не розглядається як фактор, значно впливає на формування стратегії організаційного розвитку останнього. Ефективність персоналу, на нашу

думку, визначається рівнем задоволення його потреб, інтересів і будучи індикатором управлінської діяльності, включає певну кількість взаємопов'язаних компонентів, які можна позначити в рамках економічної і соціальної ефективності.

Інноваційна модель організаційного розвитку підприємства сформувалася до початку 70-х років (М. Кіртон, С.М. Сігел, І. Ансофф, Ч. Арджирис, Р. Данкан), будучи раціонально-штучною, екзогенно-ендогенною, балансовою, які, адаптуючись, передбачають можливість змін не тільки внутрішнього, але і зовнішнього середовища підприємства. У рамках даної моделі підприємство трактується як штучно-раціональна, інструментальна, створена під мету система, постійно реконструюється під вирішення нових завдань і розглянута через призму впровадження нововведень. У цілому, представники інноваційної моделі розглядають підприємство як досить пластичну систему, особливо слід підкреслити, що організаційна культура підприємства розглядається як пасивний компонент організаційного розвитку, який найчастіше доводиться долати в процесі реалізації стратегічних цілей підприємства, ніж використовувати його як оптимізуючий інструмент, і вважати рушійним чинником. У широкому сенсі, інноваційна модель має на увазі сукупність раціоналістичних концепцій, згідно з якими організаційний розвиток підприємства - раціонально спланований, свідомо викликаний і контрольований процес структурних змін. Необхідно виділити дві інтерпретації зазначеної моделі, залежні від джерела змін на підприємстві; 1) ендогенні, в якій джерело - внутрішнє середовище підприємства, 2) екзогенні, в основі якої розглядається динаміка зовнішнього середовища. До розробників першого типу можна віднести: М. Кіртон, С. М. Сігела, У.Ф. Кемеррера. Автори пов'язують структурні зміни з реалізацією якогось проекту, який є результатом незадоволеності керівної ланки підприємства станом внутрішнього середовища, результатом діяльності або конфліктів усередині підприємства. Другий тип розроблений І. Ансоффом, Ч. Арджирис, Р. Данканом, Р. Залтманом, які бачать основне джерело формування проекту і стратегії структурних змін у зміні зовнішнього середовища. Зміни середовища припускають вироблення нової стратегії, що передбачає зміну ринків, типу продукту, що випускається, а також зміна системи орієнтирів діяльності, контролю за їх здійсненням. У рамках

інноваційної моделі є сенс зазначити теорію ресурсної залежності як детально більш розроблену версію екзогенно-інноваційних моделей модель відмітною особливістю має орієнтацію організаційного розвитку підприємства на зовнішнє середовище, коли ефективність персоналу розглядається як засіб адаптації підприємства до зовнішнього середовища. Основні представники - Х. Олдріх, Дж. Пфедфер, Дж. Фрімен, Г. Керрол. Дана модель, будучи екзогенно-ендогенною, раціонально-природною, еволюційною, адаптивною, стратегічно-історичною, розглядає процеси адаптації та селекції у взаємозв'язку.

Селекційна модель реалізується у двох версіях. Перша, тріступінчаста фокусно-селекційна модель, закладена Алчіаном і Кембелл і детально розроблена Олдріхом і Пфедфер. Організаційний розвиток представлено як випадково-селекційний процес, що протікає на рівні одиничного підприємства. Модель позначена як тріступенева у зв'язку з поданням авторів про стадійність процесу організаційного розвитку підприємства. На першій фазі усвідомлюється неможливість використовувати раніше вироблені зразки в новій ситуації. На даному етапі створюється "єдиний фонд змін підприємства". На наступній стадії, яка позначається як селекційна, відбувається диференційований відбір з фонду тих зразків, які забезпечують оптимальну взаємодію підприємства з середовищем. На останньому етапі відібрані зразки закріплюються в структурі підприємства.

Друга версія селекційної моделі представлена як популяційно-селекційна. Розробники (М. Ханнон, Дж. Фрімен, Г. Керрол) підкреслюють екзогенне джерело структурних змін, приділяється увага консерватизму внутрішнього середовища і його ролі в процесі організаційного розвитку підприємства. В якості одиниці аналізу виступає не фокусна перспектива (одиничне підприємство), а організаційна популяція (вся сукупність підприємств).

Як і в попередній версії логіка інновації поєднується з механізмом природного відбору та селекції. Проте, у цій версії акцентується роль зовнішнього середовища, баланс з якого є найважливішою умовою існування організаційної популяції. Середовище розглядається як сфера безпосередньої взаємодії і

конкуренції підприємства. Представники даної версії заперечують пластичність і високу адаптивність підприємства, розглядаючи організаційний розвиток останнього як постадійний процес розширення репертуару підприємства, що характеризується зниженням залежності від середовища. Як і в першій версії, на першій фазі процес протікає на рівні одиничного підприємства. Підставою для інноваційної фази, на думку авторів, служить дефіцит соціокультурних зразків (репертуар підприємства), та неможливість використовувати їх у новій ситуації. В якості вирішення проблеми пропонуються нові способи взаємодії, які після "перевірки на виживання" закріплюються в репертуарі підприємства. На останньому етапі відбувається освоєння всіма підприємствами даної популяції цих зразків і розширення їх репертуару, з чим, власне, і ідентифікується процес організаційного розвитку підприємства.

Уданій моделі процес організаційного розвитку являє собою розробку нових комбінацій за рахунок використання раніше вироблених зразків і розглядається як природний процес якісних змін в структурі підприємства, похідних від його віку. Очевидна спільність зазначених підходів в акцентуації на якісній стороні змін, що відбуваються, в уявленнях про позитивність результатів процесу, що дає підставу визначити організаційний розвиток підприємства як процес позитивних якісних змін в колективі підприємства.

Вказані моделі дають глибокий опис тільки приватних параметрів, не враховуючи інших, не менш значимих. Проте, лише селекційна модель найбільш повно і універсально описує процес організаційного розвитку підприємства. Так, звертаючись до популяційно-селекційної версії селекційної моделі, акцентуючи увагу на культурологічних особливостях підприємства, представляється можливим створення інтегральної, практично орієнтованої моделі структурних змін підприємства.

3 Модель Айзедиса. Модель Грейнера.

Багато помилок в управлінні підприємством є типовими і пов'язані зі станом їх підприємства на певному етапі його розвитку. Це обумовлює необхідність розробки моделей організаційного розвитку, які дозволяють вичленити історичні етапи дієздатності підприємства з метою діагностики проблем, що виникають на окремих стадіях. Найбільш поширеною можливо назвати модель Айзедиса, яка виділяє наступні етапи: зародження, дитинство, зрілість, розцвіт, стабільність, аристократію, ранню бюрократію, бюрократію та смерть. Позитивним в цій теорії є те, що типологізація можливих проблем та помилок управлінців зроблена в залежності від стадії розвитку.

Другою загально визнаною моделлю розвитку організації є модель Грейнера, в якій автор запропонував опис розвитку компанії через проходження певних кризових моментів, які відділяють один етап від іншого.

Перша стадія за моделлю Грейнера заснована на творчості і проходить на основі використання творчого потенціалу засновників. Головна увага на цій стадії надається питанням розробки продукту та маркетинговим аспектам його просування на ринок. Ця стадія закінчується кризою лідерства.

Друга стадія організаційного розвитку заснована на керівництві. Вона настає після подолання кризи лідерства і передбачає організаційне зростання, яке залежить від чіткого планування діяльності підприємства та застосування високопрофесійного менеджменту. Головною загрозою цій стадії, яка приводить до кризи автономії, виступає бюрократизація менеджменту та обмеженість творчості у прийнятті рішень на рівні середньої ланки управління. Система менеджменту викликає кризу, суть якої полягає у відсутності взаєморозуміння про ступінь свободи та креативності на різних рівнях менеджменту.

Третя стадія розвитку заснована на делегуванні повноважень. Виникає вона внаслідок подолання попередньої кризи і містить перебудову організаційної структури, передбачає децентралізацію функцій та демократизацією управління. Ці перебудови збільшують потенційні можливості підприємства, активізують ініціативність, але з часом призводять до кризи контролю, яка означає погіршення виконання функції контролю вищим керівництвом підприємства.

Наступна стадія заснована на координації функціонування підрозділів підприємства. В структурі підприємства виникають стратегічні одиниці, які наділені високою оперативною самостійністю, але суворо контролюються з верхнього рівня управління. Доведено, що при проходженні даної стадії виникають своєрідні кордони між центром та функціональними підрозділами, що й отримало назву кризи кордонів.

Останнім виділено етап розвитку організації, яка базується на співпраці. Розвиток організації на цьому етапі стає можливим за умови формування загальних цінностей, які поділяють її члени. Значення формальної структури зменшується, зростає роль наявності єдиної команди. Ця стадія може завершитися кризою психологічної втоми, або кризою довіри, коли члени команди втомлюються від взаємодії та співпраці.

4 Модель організаційного розвитку Мироненка і Тереханова

Ю.Мироненко та А.Тереханов запропонували модель організаційного розвитку, яка включає наступні етапи:

1. Ідея створення компанії.
2. Реалізована бізнес-ідея.
3. Структуризація організації.
4. Раціональне управління бізнесовими процесами.
5. Раціональне керування потенціалом компанії.
6. Раціональне управління нематеріальними активами.

Основним недоліком вказаних моделей розвитку виступає те, що вони відображають внутрішні протиріччя розвитку організації і не пов'язані з впливом змін зовнішнього оточення. Не викликає сумніву, що кожний тип організаційної структури менеджменту відповідає певним внутрішнім потенційним можливостям, які визначають можливості застосування конкретної стратегії розвитку підприємства. Впровадження стратегії, досягнення стратегічних цілей забезпечуються спеціалізованими функціональними підрозділами з певною системою взаємовідносин. Але наголос на конкретному функціональному навантаженні в межах функціональних департаментів та взаємозв'язки між ними

залежать від конкретного впливу змін в зовнішньому оточенні. Внаслідок змін навколишнього оточення в ході організаційного розвитку відбувається перебудова функціональних служб, перерозподіл їх лідируючого положення у процесі реалізації стратегії компанії. Відсутність реакції організаційної конструкції компанії на виклики зовнішнього оточення призводять, як правило, до втрати контролю за реальністю ситуації. Це безумовно викликає зниження ефективності ділової активності підприємства, а, відповідно, і зниження його конкурентоспроможності.

Зміни зовнішнього оточення обумовлюють реконструкцію завдань стратегічного управління, яка призводить до адаптації потенційних внутрішніх можливостей до умов зовнішнього середовища. Зміна завдань стратегічного управління підприємством призводить до реформування організаційної структури управління.

Контрольні питання

1. Назвіть основні підходи до моделювання розвитку підприємств та поясніть їх зміст.
2. Проаналізуйте особливості структурно-ситуаційної, інноваційної, феноменологічної, селекційної та конфліктна моделі організаційного розвитку.
3. Визначте та проаналізуйте практичне застосування моделі Айзедиса та модель Грейнера в управлінні розвитком підприємства.
4. В чому полягає зміст модель організаційного розвитку Мироненка і Тереханова

Тема 6 Програми розвитку підприємства на різних стадіях життєвого циклу підприємства

1 Суть та формування життєвого циклу розвитку підприємства. Аналіз факторів, що впливають на формування життєвого циклу розвитку підприємств.

2 Методичні підходи до оцінки рівня розвитку підприємств у контексті теорії життєвого циклу.

3 Визначення позиції підприємства на кривій життєвого циклу розвитку.

4 Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу розвитку підприємства.

1 Суть та формування життєвого циклу розвитку підприємства. Аналіз факторів, що впливають на формування життєвого циклу розвитку підприємств.

Життєвий цикл організації — це загальносистемна властивість організації, що відображає сукупність періодів динамічних змін у перебігу її життєдіяльності від формування до ліквідації, протягом якого закономірно змінюється послідовність окремих етапів, кожен з яких характеризується певним комплексом стратегічних цілей, завдань, ресурсів, технологій та структури. Такі періоди називають циклами чи фазами розвитку організації.

Розрізняють від трьох до десяти стадій Ж.ц.о., проте основними є чотири: 1) заснування (утворення, народження); 2) період прискореного росту і розвитку; 3) етап стабілізації діяльності; 4) припинення існування чи оновлення — відновлення життєвого циклу на новому цільовому рівні.

На першому етапі першочергово забезпечується передумова для створення організації — формулюється мета, спільна для групи людей. Більш детально вона конкретизується, коли засновники розпочинають певну практичну діяльність заради її досягнення. Але на самому ранньому етапі багато важливих елементів її структури та діяльності ще не визначені, а отже, і не залучені до роботи. Разом із тим це дуже відповідальний і важливий період. Саме в цей час готується майбутнє організації, визначається якість виконання певних завдань, основними з яких є:

- 1) визначення місії організації — основної мети, її суті, в якій буде закладено те, чим вона буде корисна для засновників та інших людей;
- 2) розроблення стратегічних планів на тривалий період і тактики — на найближчий період;
- 3) пошук і залучення ресурсів: часових, людських, матеріальних, фінансових, інформаційних;
- 4) розроблення доцільних форм контролю і стандартів допустимих відхилень від оптимальних станів функціонування; 5) розроблення організаційно-правових форм існування організації у довкіллі; 6) визначення ступеня готовності до практичних дій тощо.

Період прискореного розвитку і росту — один із найнебезпечніших етапів у житті організації через високий рівень нестабільності, який спричинений низкою об'єктивних процесів: швидким зростанням і ускладненням структури взаємних зв'язків у колективі через прийняття нових співробітників; ще не до кінця виявленою й охопленою нішею ринку, не повністю розкритим творчим потенціалом співробітників, недостатньою розвиненістю структури тощо. Але це тимчасові «труднощі росту». Проте саме в цей період для підприємців, які створюють нові види продукції та послуг, діє додатковий сприятливий фактор — відсутність конкуренції саме в цій новій ніші ринку, яку вони починають уперше своїми діями формувати. За умов ефективного управління організація досить швидко переходить до наступного етапу свого життєвого циклу.

На третьому етапі стабілізація діяльності організації як системи досягається завдяки впорядкуванню зв'язків між окремими її елементами, які по горизонталі складають так звані функціональні ділянки (напр. окремі лабораторії, кафедри, відділи тощо) та по вертикалі — рівні управління (напр. директор — заступник директора — завідувач відділу — керівник групи). Розподіл зв'язків у системі по вертикалі ще називають ієрархією. Отже, з моменту утворення для системи важливо упорядкувати і закріпити зв'язки, домогтися їх продуктивності й стабільності. В організаціях це досягається завдяки створенню певних правил, процедур, дотримання яких становить культуру певної групи. Такі правила фіксуються у статуті, функціональних посадових та виробничих інструкціях,

регламентах. У неформальних групах вони діють у формі «неписаних законів». Таким чином упорядковуються взаємини людей, зумовлюється певний порядок у міжособистісному спілкуванні.

Але набута стабільність повсякчас вступає у конфлікт із потребами змін, які викликаються як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, незалежними від організацій. Сприйняття будь-якого впливу порушує рівновагу системи. Неврівноважений стан, у свою чергу, шкодить успішному досягненню мети, а тривале перебування у ньому веде до дезінтеграції цілого, руйнування системи через розрив внутрішніх зв'язків. Тому виникає необхідність узгодження зовнішнього впливу із внутрішніми процесами. Воно досягається за допомогою процесу управління, який на цьому етапі сприяє збереженню структури, підтримує діяльність системи і водночас забезпечує доцільні переміни, запобігаючи можливому розвитку конфліктних станів. Стабільність, яка досягається, не статична, а динамічна. Вона означає постійний потік різних станів і форм системи, що змінюються з часом і обставинами у контрольованому цільовому руслі.

Завершення чи відновлення Ж.ц.о. залежить від двох основних чинників — наявності незавершеної мети та якості управління. Кінець Ж.ц.о. може бути зумовлений трьома основними причинами:

- 1) у зв'язку із завершенням завдання, для вирішення якого була створена організація;
- 2) у зв'язку з відміною завдання (мети) через втрату її доцільності для заінтересованих осіб;
- 3) через ентропійне саморуйнування внаслідок неефективного управління.

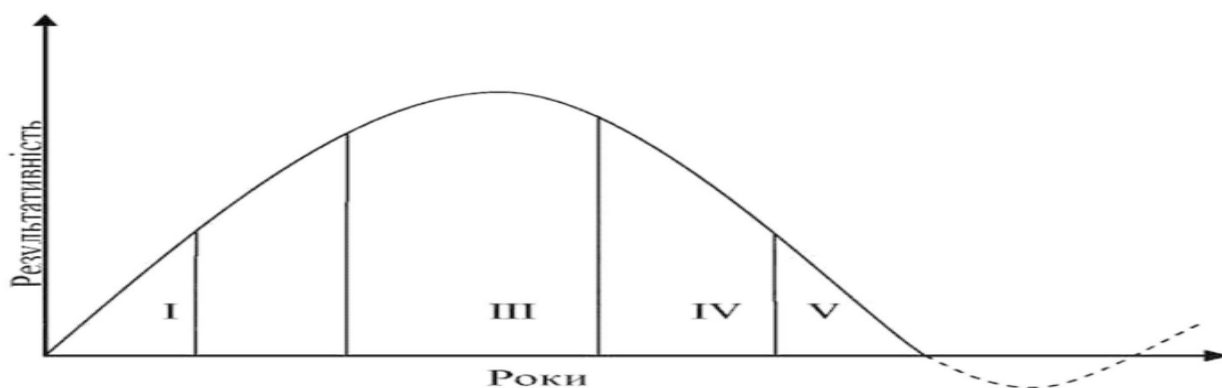


Рисунок 6.1 Етапи життєвого циклу організації

Таблиця 6.1 - Характерні ознаки окремих стадій життєвого циклу розвитку підприємств

Складники функціонування (ознаки)	Стадії життєвого циклу				
	Створення	Ріст	“Стійка” зрілість	“Паразитична” зрілість	Занепад
Головні стратегічні зусилля	Вихід на ринок, розширення ринку	Проникнення в глибину ринку	Збереження контрольованої частки на ринку, розширення меж ринку	Збереження зайнятих на ринку позицій, підтримання прийняттого рівня рентабельності	Збереження рентабельності виробництва, відмова від колишніх методів господарювання і пристосування до кон’юнктури ринкових відносин, що формуються
Організаційні та маркетингові проблеми, що необхідно вирішити	Пошук інвестиційного капіталу, заснування фірми, підбір кваліфікованих працівників, пошук товару з яким фірма вийде на ринок, організація продажу і сервісу	Позиціонування товару, нарощування обсягів збуту і підвищення якості товару	Вкладення капіталу у розвиток нових напрямків	Отримання максимального прибутку з метою його використання на розвиток напрямів діяльності, що переслідують позаекномічні цілі	Пошук нового продукту і шляхів оптимізації діяльності, способів зменшення постійних витрат, ліквідація частини виробництва, продаж її з максимальною фінансовою вигодою
Маркетингові дослідження	Комплексне дослідження ринку	Вивчення структури ринку: конкурентів, посередників, постачальників	Дослідження ринку, його структури, споживачів	Зосередження уваги лише на освоєних напрямках діяльності, товарах чи сегментах ринку	Аналіз причин, що привели до занепаду фірми, і шляхів відновлення позицій на ринку
Конкурентоспроможність підприємства	Зростаюча	Стійка	Стійка	Спадаюча	Низька
Особливості працівників	Працівники - новатори, ініціатори, творчі, з орієнтацією на довготривалий період праці, готові на тимчасовий дискомфорт в умовах і оплаті праці	Працівники тісно взаємопрацюють, швидко реагують у мінливих умовах, ініціативні, готові ризикувати, не бояться відповідальності	Працівники - провідні спеціалісти, з орієнтацією на довгострокові цілі, самовіддані, налаштовані на плідну роботу з високим рівнем оплати праці	Працівники, що досягають максимальних результатів при невисокому рівні витрат і низькому рівні ризику	Працівники, які працюють не продуктивно, за усталеними традиціями, вузько орієнтовані

Отже, життєвий цикл організації - це сукупність стадій, що створюють закінчене коло розвитку протягом певного проміжку еволюції організації, після якого його цінності й напрями можуть принципово змінюватися. Тому, життєдіяльність організації від моменту створення і до ліквідації може бути циклічним спіралеподібним процесом.

Незаперечним є той факт, що загальна тривалість життя організації може включати кілька життєвих її циклів. У свою чергу, стадії життєвих циклів організації – це проміжки часу, протягом яких діяльність організації характеризується відносною стабільністю таких параметрів, як: напрям та інтенсивність розвитку; стратегічні та тактичні цілі; способи і особливості формування ресурсного потенціалу; конфігурація організаційного механізму.

Таким чином, модель життєвого циклу організації може служити важливим і ефективним інструментом її діагностики, сприяючи ліквідації поточних проблем, і дозволяючи органам виконавчої влади та місцевого самоврядування вчасно здійснювати стратегічні перетворення для забезпечення циклічності, і, у кінцевому рахунку, «нескінченності» розвитку організацій різних форм власності.

Щодо факторів, що впливають на формування життєвого циклу розвитку підприємств, то існують різні підходи до їх опису та аналізу.

Зокрема, Н.В. Родіонова, описуючи чинники, що обумовлюють циклічність розвитку підприємств, поділяє їх на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх чинників належать, філософія підприємства, чинники, що впливають на виробництво та чинники, що впливають на обіг, а до зовнішніх – соціальні, науково-технічні, економічні, природнокліматичні та правові чинники.

Варто також видокремити підхід Г.П. Іванова, С.Г. Беляєва та В.І. Кошкіна, які аналізують основні чинники виникнення кризових ситуацій та банкрутства підприємств. На їхню думку, до таких чинників макросередовища належать демографічні чинники, стан культури та рівень доходів населення, розвиток науки та техніки, фінансовий стан підприємств-боржників, рівень інфляції у державі, а також політична стабільність.

Чинники мікросередовища, які впливають на виникнення кризових ситуацій та банкрутство підприємств, Г.П. Іванов, С.Г. Беляєв та В.І. Кошкін, як і багато інших дослідників, поділяють на дві категорії – внутрішні та зовнішні.

Внутрішніми чинниками мікросередовища є, зокрема, стратегія, мета та принципи підприємства, управлінський та виробничий потенціал, організація маркетингу та збуту, рівень витрат підприємства.

До зовнішніх чинників мікросередовища належать, серед інших, конкурентоспроможність товару, а також взаємовідносини із споживачами, постачальниками та кредиторами. Слід відзначити, що вплив окремих чинників може істотно відрізнятись між собою, залежно від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває на цей момент підприємство.

Таблиця 6.2 - Зовнішні фактори мікросистеми, що впливають на життєвий цикл підприємства

Група факторів	Фактори, які є суттєвими для ЖЦП
Діяльність посередників	Продаж товару через торгових посередників
	Послуги маркетингових фірм з дослідження ринку
	Отримання необхідних даних від інформаційних агентств
	Послуги рекламних агентств тощо
Робота з постачальниками	Якість продукції постачальників
	Ціни постачальників тощо
Платоспроможність і поведінка споживачів	Попит на продукцію підприємства з боку споживачів
	Поведінка споживача та мотиви прийняття рішення про купівлю товару тощо
Конкуренція	Рівень конкурентоспроможності фірми
	Наявність товарів-замінників
	Наявність товарів іноземного виробництва тощо
Інфраструктура ринку	Можливість отримати фінансові ресурси від банківських установ
	Наявність фондів підтримки, кредитування, страхування
	Послуги консультативних організацій з юридичних, управлінських, економічних і інших питань
	Стан розвитку транспортних організацій
	Наявність складських організацій тощо
Громадська діяльність	Налагодження зв'язків з громадськими організаціями
	Характер відносин зі засобами масової інформації тощо

Таблиця 6.3 - Внутрішні фактори мікросистеми, що впливають на життєвий цикл підприємства

Група факторів	Фактори, які є суттєвими для ЖЦП
Стратегія підприємства	Філософія (місія) підприємства, наявність стратегії розвитку підприємства, мети його виробничо - господарської діяльності, планування
	Рівень диверсифікації виробничо-господарської діяльності
	Напрямок діяльності тощо
	Частка ринку, на яку претендує підприємство
Кадровий потенціал підприємства	Ефективність менеджменту, рівень організаційно-економічних знань засновників і керівників
	Кадрове забезпечення, рівень професіоналізму та досвід працівників
	Рівень ділової культури і етики на підприємстві тощо
Виробничі можливості підприємства	Матеріально-технічне забезпечення
	Наявність капіталу (власні кошти, кредити, інвестиції тощо)
	Трудові ресурси
	Технологічні, енергетичні ресурси тощо
Маркетинг підприємства	Товар підприємства, якість товару, життєвий цикл товару, пристосування до споживчих потреб, що змінюються, рівень сервісного обслуговування
	Ціни, рівень цін стосовно цін ринку
	Інтенсивність збуту, ступінь охоплення ринку, місце розміщення збутової мережі
	Промування: стимулювання збуту, реклама, пропаганда, імідж підприємства тощо

Успіх діяльності підприємства залежить від ступеня погодженості різних стадій основних життєвих циклів. Ситуація на ринку міняється на кожній стадії життєвого циклу та вимагає відповідної зміни стратегії і тактики поведінки підприємства на ринку.

Для кожного підприємства стратегія є індивідуальною, оскільки при її розробці необхідно враховувати розвиток ринкової кон'юнктури конкретних товарів, спеціалізацію і можливості участі в конкурентній боротьбі, а також життєві цикли розвитку підприємства.

2 Методичні підходи до оцінки рівня розвитку підприємств у контексті теорії життєвого циклу.

Існує багато різних підходів та характеристик етапів чи стадій, що притаманні підприємству під час проходження його життєвого шляху, проте важко зустріти комплексних способів діагностики, тобто розпізнавання та визначення положення підприємства на кривій життєвого циклу. У літературі переважно зустрічаються матеріали стосовно діагностики банкрутства підприємства, ознаки, характерної лише для однієї стадії ЖЦП – занепаду. Існує багато методик, які дають можливість визначити наближення кризових ситуацій комерційних організацій, проте вони не дозволяють констатувати перебування підприємства на певній стадії ЖЦП.

Як правило, щоб визначити, де знаходиться підприємство на кривій свого життєвого циклу автори обмежуються лише певними якісними характеристиками, яким повинна відповідати комерційна організація, перебуваючи на певній стадії свого розвитку. Малопоширеними є пропозиції визначення стадії ЖЦП за допомогою певних розрахунків, обчислень, тобто з використанням об'єктивних даних. Розглянемо різні підходи авторів, щодо визначення позиції підприємства, констатації його знаходження на певному проміжку кривої життєвого циклу, на основі результатів досліджень показників, нормативів, характеристик, тощо.

Є. Брігхем розглядає питання ЖЦП наступним чином: “Для фірм типово проходити життєві цикли. Протягом раннього періоду існування цих фірм їх ріст значно перевищує темп росту економіки в цілому. Потім вони відповідають росту економіки. Наприкінці їх ріст стає повільніший за загально-економічний.” Згідно такого підходу підприємства аналізуються за темпом росту дивідендів. Автор наводить, як приклад, підприємство, для періоду прискореного росту якого характерні дивіденди на рівні 30 %, після чого темп росту знизиться до рівня зростання економіки, загалом, який визначається автором на рівні 8 %, потім фірма матиме нульовий ріст дивідендів. Фірма зі спадом матиме від'ємний темп росту дивідендів (- 8%). У результаті автор виділяє чотири періоди існування фірм: період прискореного росту - ріст дивідендів становить 30%, нормальний ріст - 8%, нульовий ріст - 0%, спад - (-8%).

Б. Коласс пропонує таке графічне зображення життєвого циклу підприємства (рис.1.9) та розділяє його на періоди, що характеризуються зміною обороту і прибутку підприємства: 1-дитинство (невеликий темп росту обороту; результати діяльності від'ємні); 2-юність (швидкий ріст обороту, перші прибутки); 3-зрілість (сповільнення росту обороту, максимальні прибутки); 4-старість (оборот і прибутки падають). У цьому випадку автор використовує два абсолютних показники фінансово-господарської діяльності: прибуток та оборот (обсяг реалізованої продукції), за допомогою яких, згідно його теорії, можна визначити стадію життєвого циклу на якому знаходиться підприємство. Крім цього для визначення стадії ЖЦП цим способом необхідно мати інформацію про оборот та прибутки підприємства у динаміці, адже для дослідження необхідно мати зміни показників у часі.

І.А. Бланк у своїх дослідженнях визначив за матеріальну основу функціонування підприємства – оборот активів, що характеризується як процес постійного руху, у перебігу якого можна виділити окремі цикли. У складі повного циклу кругообороту активів виділяються окремі стадії циклу, які характеризують період знаходження активів в одній з конкретних форм свого існування (матеріальній, фінансовій, грошовій) до початку їх трансформації у іншу форму.

Система спеціальних показників, які дають можливість охарактеризувати цикл обороту активів: часових (тривалість обороту), структурних (кількість трансформацій, що відбуваються у перебігу його здійснення або сукупність підциклів), вартісних (зміна вартості активів у перебігу проходження окремих стадій циклу або вартісний цикл активів) (рис.6.3).

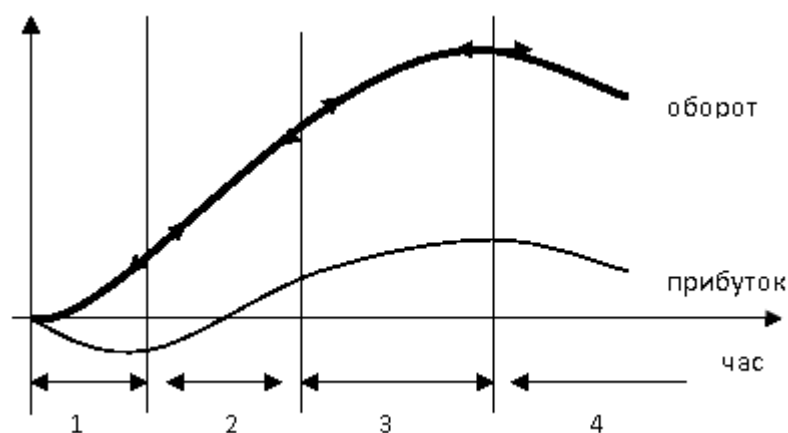
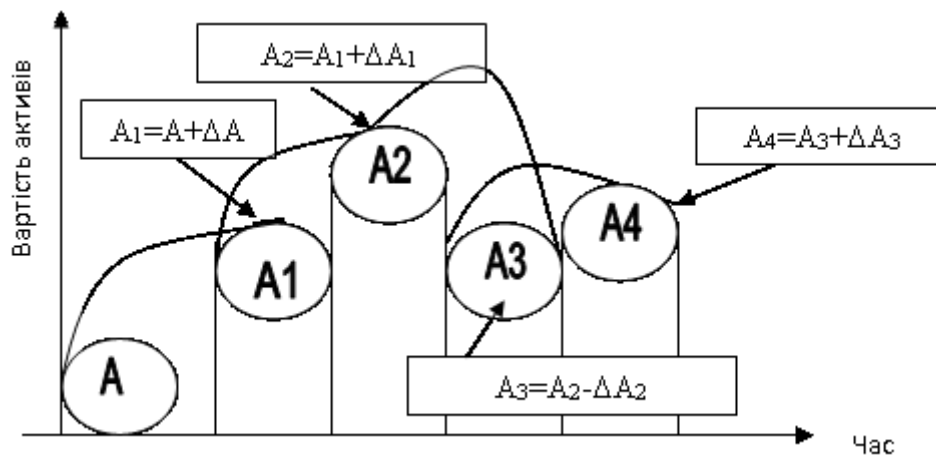


Рисунок 6.2 Цикл життя підприємства



A_1, A_2, A_3, A_4 - вартість активів; $\Delta A_1, \Delta A_2, \Delta A_3$ - зміна вартості активів

Рис. 6.3 Вартісний цикл активів

Рух вартісного циклу сукупних активів служить важливим індикатором темпів економічного розвитку підприємства, динаміки його ринкової вартості та конкурентної позиції на ринку. Розглядаючи ці та інші розробки, присвячені циклічності розвитку підприємства, автор вважає, що феномен циклічності розвитку мікроекономічної системи залишається не до кінця зрозумілим.

У працях Є.С. Стоянової життєдіяльність підприємства є складною інтерференцією (накладанням різних коливних чи хвилеподібних процесів, які узгоджено проходять у часі і створюють результуючу хвилю зі своїм просторовим розподіленням амплітуди і фази) довго- і короткотермінових феноменів. Вершиною конкретно-практичного втілення ідеї інтерференції в комплексному управлінні усіма активами і пасивами підприємства, за словами автора, є матриці фінансової стратегії або матриці фінансової рівноваги (табл.1.11), розроблені французькими фахівцями Ж. Франшоне та І. Романе та поширені також у працях вітчизняних науковців. Використовуючи їх, підприємство може оцінити свій фінансовий стан і вірогідність банкрутства, попередити несприятливі фактори і явища свого розвитку, а також скласти прогноз фінансового-господарського стану підприємства [101, с.144; 166, с.341].

Застосування цього підходу базується на використанні спеціальних узагальнюючих показників: результату господарської діяльності (РГД);

результату фінансової діяльності (РФД); результату господарсько – фінансової діяльності (РГФД) (див.табл.6.4.).

Результат господарської діяльності є сумою грошових коштів підприємства, яка залишається у його розпорядженні після фінансування виробничого розвитку. Якщо $РГД > 0$, підприємство забезпечує реалізацію принципу самофінансування свого розвитку. Якщо $РГД < 0$, підприємство залучає для фінансування своїх виробничих потреб позикові ресурси, оскільки власних коштів для цього не достатньо.

Таблиця 6.4 - Матриця фінансової рівноваги

Значення показників	РФД<0 (гальмування)	РФД=0 (стабілізація)	РФД>0 (прискорення)
РГД>0 (повільне зростання)	1 РГФД=0	4 РГФД>0	6 РГФД>0
РГД=0 (оптимальне зростання)	7 РГФД<0	2 РГФД=0	5 РГФД>0
РГД<0 (форсоване зростання)	9 РГФД<0	8 РГФД<0	3 РГФД=0

Результат фінансової діяльності – це зміна обсягу заборгованості підприємства, скоригована на розмір фінансових витрат (відсотків за кредит), дивідентних виплат та податкових платежів. Якщо $РФД > 0$, - це свідчить про залучення додаткових джерел фінансових ресурсів, незважаючи на платність останніх. Якщо $РФД < 0$, - підприємство планує зменшити обсяг позикових джерел фінансування, знизити ефективність політики щодо формування структури капіталу підприємства, якщо рівень залучення позикових ресурсів є надмірним.

Результат господарсько – фінансової діяльності – підсумок результату господарської та результату фінансової діяльності, його розмір дає можливість оцінити обсяг “вільних” грошових коштів підприємства після фінансування ним усіх витрат та виробничого розвитку. Якщо $РГФД > 0$, то в розпорядженні підприємства є вільні грошові кошти для фінансування інших напрямів діяльності.

Якщо РГФД < 0 , - підприємство має нестачу вільних грошових коштів, що може призвести до ліквідних ускладнень або скорочення можливостей підприємства.

Відповідно до величини вищезгаданих показників пропонуються діагностичні висновки відносно кожного квадранта матриці (див.табл.1.11). Квадранти 1,2,3 матриці фінансової рівноваги визначають позицію рівноваги підприємства, квадранти 7,8,9 –позицію дефіциту ліквідних коштів, а квадранти 4,5,6 характеризують ситуації успіху, тобто збільшення ліквідних коштів підприємства.

У **квадранті 1**, першій позиції рівноваги, знаходиться підприємство, що отримало назву **“Батько родини”**, яке забезпечує ефективну господарську діяльність та має умови для самофінансування та розвитку, зменшує заборгованість, за рахунок того, що господарська діяльність має позитивний фінансовий результат. Однак, якщо темпи росту показника господарської діяльності зменшуватимуться – це призведе до старіння підприємства. Якщо підприємство не переорієнтує свою діяльність, то його позиція погіршиться, переміщуючись у нижні квадранти матриці. У **квадранті 2 “Стійка рівновага”** забезпечується стала фінансова стійкість підприємства. Якщо таке підприємство планує збільшити обсяги діяльності, необхідно збільшити заборгованість, щоб фінансувати відповідне збільшення активів, що порушить рівновагу. У **квадранті 3 “Нестійка рівновага”** підприємство забезпечує збереження платоспроможності лише за рахунок нарощування заборгованості, передумови до виникнення кризи.

Позиція успіху у **квадранті 4** отримала назву **“Рантьс”**, вона характерна для підприємства, якого задовольняють набуті темпи зростання обсягів діяльності. Якщо економічна прибутковість зростатиме при незмінності інших показників, то підприємство, маючи вільні фінансові ресурси, зможе диверсифікувати свою діяльність. Якщо ж економічна прибутковість не зміниться, а відсотки за кредит зростуть і посиляться конкуренція, то підприємство переміститься в позицію 1 або 7. Позиція у **квадранті 5 “Атака”** свідчить про посилення можливості підприємства до активної експансії. Виробничі потреби підприємства повністю забезпечуються власними фінансовими ресурсами, але підприємство нарощує свою заборгованість. Це може бути пов'язано з політикою диверсифікації або

інвестиційним ривком. Найбільший комерційний і фінансовий успіх характеризує **квADRANT 6 “Холдінг”**. Підприємство фінансує не лише свій виробничий розвиток, а й створює дочірні підприємства, сприяє залученню додаткових кредитів. Наявні усі можливості для подальшого ефективного розвитку.

КвADRANT 7 “Епізодичний дефіцит” означає зменшення заборгованості, не зменшуючи темпів росту інвестицій. Ситуація підприємства нормалізується у разі стабілізації фінансового становища чи підвищення економічної ефективності. У протилежному випадку підприємство зіштовхнеться з проблемою неможливості отримання кредитів, зниженням іміджу та подальшого погіршення фінансового становища. У **квADRANTІ 8 “Дилема”** дефіцит коштів пов’язаний зі зниженням економічної прибутковості. Подальше збільшення заборгованості неможливе, оскільки економічна прибутковість менша за вартість позички. Якщо РГД не збільшиться є вірогідність банкрутства. **КвADRANT 9 “Криза”** означає кризу діяльності підприємства, причиною якої можуть бути збитки від господарської діяльності чи збільшення фінансових витрат по їх обслуговуванню.

Л.О. Лігоненко [101, с.267] вводить термін “потенціал виживання підприємства”, який пропонується використовувати для узагальнюючої прогнозної оцінки перспектив розвитку підприємства в майбутньому та його можливостей щодо подолання кризових явищ. Рівень потенціалу виживання підприємства [101, с.276] визначається: складом та сучасним станом ресурсного забезпечення функціонування системи, яке обумовлює поточну конкурентоспроможність підприємства; ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням підприємства; спроможністю ресурсного потенціалу забезпечити стійкість господарської системи до негативного впливу зовнішнього середовища та внутрішню гнучкість для використання позитивних можливостей, які обумовлюються змінами в зовнішньому середовищі. Потенціал виживання підприємства (ПВ) автор розглядає як функцію виду:

$$\text{ПВ} = F(\text{РПВ}, \text{МР}, \text{ЗУ}),$$

де РПВ – ресурсні передумови виживання підприємства;

МР – наявні перспективи та можливості його розвитку;

ЗУ – зовнішні умови бізнесу.

Кількісно рівень потенціалу пропонується визначати в частках одиниці як комплексний відносний показник здатності підприємства до виживання.

$$I_{пв} = I_{рпв} * I_{мр} * I_{зу},$$

де $I_{рпв}$, $I_{мр}$, $I_{зу}$ – відповідно рівень складових потенціалу.

Якщо розраховане значення потенціалу виживання перевищує одиницю – підприємство можна вважати життєздатним; діапазон 0,7-1,0 свідчить, що виживання є сумнівним; якщо менше 0,7 – здатність до виживання відсутня.

У [148] автори пропонують метод формування інтегральної оцінки організаційно – економічної стійкості підприємства.

Під стійким становищем підприємства на ринку виробників розуміють здатність підприємства зберігати (або нарощувати) обсяги реалізації продукції (робіт, послуг) тривалий період часу (тобто бути життєздатним) при різних змінах в інфраструктурі і при коливанні споживчого попиту. В якості інтегральної оцінки діяльності підприємства у ринковій інфраструктурі приймається інтегральний показник стійкості функціонування підприємства, який визначається наступним чином:

$$I = k_1 * I_1 + k_2 * I_2 + k_3 * I_3,$$

де k_1 , k_2 , k_3 - коефіцієнти, що враховують значимість взаємовідносин підприємства відповідно з внутрісистемним (I_1), виробничо-збутовим (I_2) і ринковим середовищем (I_3), а також взаємовплив ринкового середовища на діяльність підприємства.

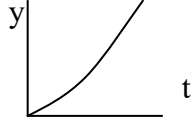
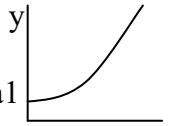
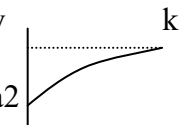
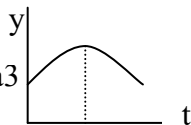
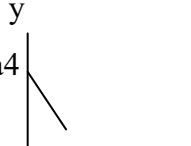
У [196] автори пропонують здійснювати аналіз життєздатності підприємства за допомогою формули КОПФ (компетенція, організаційна структура, персонал, фінанси). Користуючись формулою КОПФ можна визначити розташування підприємства у межах його життєвого циклу, використовуючи декілька параметрів. Компетенція підприємства характеризується його конкурентоспроможністю, можливостями щодо підтримання і використання підприємством сприятливої ситуації на ринку. Організаційна структура забезпечує функціонування підприємства, швидку відповідну реакцію щодо зміни ситуації на ринку. Персонал є важливим визначником життєвого циклу підприємства.

Фінансова діяльність характеризується ліквідністю підприємства, його платоспроможністю, забезпеченістю капіталом. Наведені складові аналізу підкріплюються відповідними даними для кожного окремого підприємства. У результаті, такий підхід допомагає достатньо точно визначити підприємство в межах його життєвого циклу - залежно від змісту формули КОПФ. Наведена формула передбачає, що життєздатність підприємства знаходить своє відображення у його життєвому циклі, відповідно з яким підприємство у своєму ідеально-типовому розвитку з самого початку прагне досягти зрілості, а потім, старіючи, починає втрачати життєву енергію. На думку авторів, такі симптоми попереджують підприємця, банкіра-кредитора про небезпеку кризи з більшою мірою, ніж балансові показники.

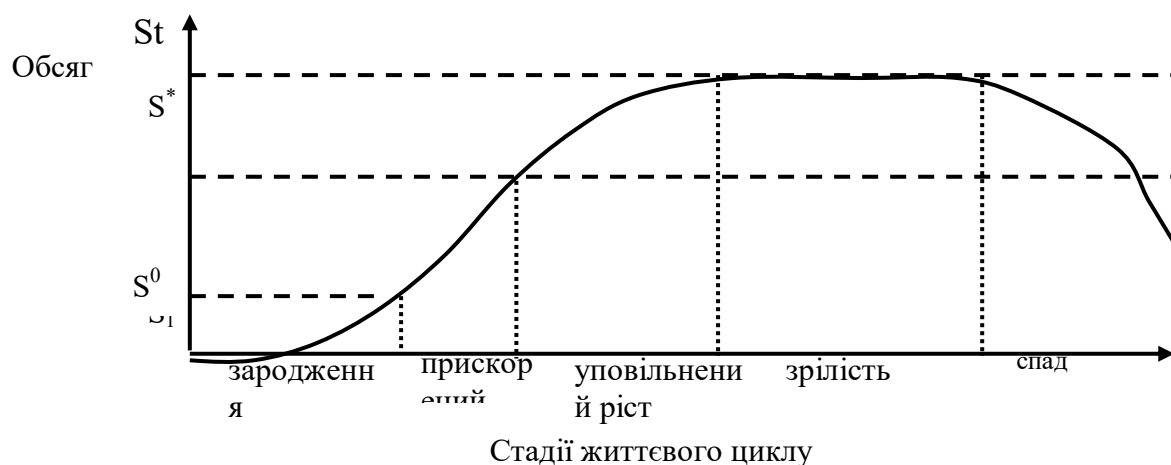
У [52, с.510; 179, с.106] розглядають поняття життєвого циклу конкурентної переваги фірми (ЖЦКПФ) та його етапи (зародження, прискорення зростання, уповільнення зростання, зрілості, спаду), характеристика яких, слід зауважити, співпадає з характеристикою стадій ЖЦП. Цікавим є також представлення автором функцій [179, с.107], що відображають динаміку КПФ за етапами ЖЦКПФ, які також можуть, на нашу думку, використовуватися для оцінки ЖЦП (табл.6.5).

Однак поняття ЖЦКПФ та поняття ЖЦП не тотожні. Виявити характер конкурентної переваги фірми порівняно з іншими фірмами, тобто оцінити ступінь її конкурентоспроможності є досить складно. Головною проблемою тут є вибір базового об'єкта (підприємства-лідера), яке повинно володіти певними параметрами, щоб порівняння з ним було коректним. До цих параметрів відносять: порівнянність характеристик продукції, що випускається; ідентичність потреб, що задовольняються з її допомогою; порівнянність сегментів ринку, для яких призначена продукція, що випускається; сумірність фази життєвого циклу, в якому функціонує фірма. З цього випливає, що конкурентоспроможність вимірюється лише порівняно до підприємств, які знаходяться на однаковій стадії розвитку. Отже, в даному випадку, конкурентоспроможність - це позиція підприємства порівняно до інших в межах стадії життєвого циклу, в якому вона функціонує.

Таблиця 6.5 - Функції, що відображають динаміку КПФ за етапами ЖЦКПФ та динаміку показника ЖЦП за стадіями

Етап ЖЦКПФ/ стадія ЖЦП	Позначення функції	Рівняння функції	Вид кривої, що описує функцію
Зародження/ створення	Комбінована експоненціальна функція	$y=e^{at} \cdot t^b$	
Прискорення зростання КПФ/ розвиток	Експоненціальна функція	$y=a \cdot e^t$	
Уповільнення зростання КПФ/ ”стійка” зрілість	Друга функція Торнквіста	$y= (k(t+a))/(t+b)$	
Зрілість КПФ/ ”паразитична” зрілість	Парабола	$y=a+bt-ct^2$	
Спад КПФ/ занепад	Пряма	$y=a-bt$	

Найбільш вдалою, на наш погляд, є розроблена Ю.С. Шембель методика визначення стадії життєвого циклу підприємства, що дозволяє математично обґрунтовано оцінити, на якій стадії розвитку воно знаходиться (рис.6.4). Для визначення стадії життєвого циклу автором запропонований і обґрунтований набір з п'яти показників (табл.6.6).



S_1 - початковий рівень продажу, S^0 - безбитковий рівень продажу, S^* -максимальний рівень продажу

Рисунок 6.4 Графік життєвого циклу підприємства

Таблиця 6.6 - Характеристика показників для визначення стадії життєвого циклу

Назва показника	Розрахунок показника	Характеристика показника
Швидкість зміни продажу	$\delta_t = S_t - S_{t-1}$, де $t = 2, \dots, T$	<ul style="list-style-type: none"> • $\delta_t > 0$ – обсяг продажу зростає • $\delta_t < 0$ – обсяг продажу знизився • $\delta_t = 0$ – обсяг продажу не змінюється
Прискорення зміни продажу	$\rho_t = \delta_t - \delta_{t-1}$, де $t = 3, \dots, T$	<ul style="list-style-type: none"> • $\rho_t > 0$ – обсяг продажу змінюється з прискоренням • $\rho_t < 0$ – обсяг продажу змінюється з затримкою • $\rho_t = 0$ – рівномірна зміна обсягу продажу
Обсяг продажу щодо рівня безбитковості	S_t / S^0	<ul style="list-style-type: none"> • $S_t / S^0 < 1$ – обсяг продажу нижче безбиткового рівня • $S_t / S^0 > 1$ – обсяг продажу вище безбиткового рівня • $S_t / S^0 = 1$ – обсяг продажу відповідає рівню безбитковості
Обсяг продажу щодо максимального рівня	S_t / S^*	<ul style="list-style-type: none"> • $S_t / S^* < 1$ – обсяг продажу нижче максимального рівня • $S_t / S^* = 1$ – обсяг продажу відповідає максимальному рівню
Швидкість зміни продажу щодо нормативного приросту	$ \delta_t / \delta_n$	<p>нормативний приріст δ_n визначається:</p> <ul style="list-style-type: none"> • за очікуваним періодом виходу на рівень безбитковості (T_1): $\delta_n = S^0 / T_1$ • за очікуваним періодом виходу на максимальний рівень (T_2): $\delta_n = S^* / T_2$

Для розрахунків необхідно заздалегідь визначити наступні показники: S_t (обсяг продажу S у момент часу t), T (кількість інтервалів часу), S^0 (безбитковий рівень продажу), S^* (максимальний рівень продажу), sk ($S_1 / S^0 < 1$ – критичне значення, що поділяє стадії зародження і прискореного росту). Ці показники встановлюються розрахунковим чи експертним шляхом. Вихідною інформацією можуть служити звіти маркетингових досліджень, аналіз динаміки продажу за минулі періоди або встановлені планові чи очікувані значення.

Перші два показники з табл. 6.6 δ_t і ρ_t необхідні для визначення нахилу кривої життєвого циклу. Третій і четвертий показники S_t / S^0 і S_t / S^* дозволяють оцінити положення фактичного обсягу продажів щодо критичних рівнів (безбиткового і максимального). П'ятий показник $|\delta_t| / \delta_n$ визначає масштаб зміни

обсягу продажу, де нормативний приріст відповідає очікуваному (прогнозованому) періоду виходу підприємства на певний критичний рівень обсягу продажу, наприклад, на такий, що відповідає точці безбитковості або максимально можливий. Система цих показників дозволяє оцінити стадію життєвого циклу підприємства та динаміку його розвитку.

Визначення стадії життєвого циклу підприємства здійснюється в два етапи. На першому етапі аналізуються знаки перших двох показників таблиці 6.6. На другому етапі дослідження використовуються значення трьох наступних показників базового набору. Різні сполучення значень п'яти запропонованих показників дозволили визначити автором 142 можливі ситуації стану. Кожній із них привласнено тип, що характеризується двома критеріями – імовірністю появи і ступенем критичності для підприємства, та коментар відносно його розвитку у майбутньому.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу існуючих підходів до визначення стадії життєвого циклу підприємства, доцільно, на нашу думку, виділити три напрями таких вимірів (табл.6.7).

Таблиця 6.7. - Основні характеристики існуючих методичних підходів щодо аналізу ЖЦП*

Назва підходу, автор, джерело	Показники, на основі яких здійснюється аналіз		Рівень орієнтації підходу на порівняння показників підприємства з параметрами інших суб'єктів господарювання		Рівень конкретизації процедури аналізу	
	а) 1-2 основних показники	б) комплекс показників, що охоплюють різні аспекти діяльності	а) враховуються тільки одного підприємства, яке аналізується	б) враховуються показники економічного розвитку країни, інших підприємств	а) визначення концепції, загальної логіки аналізу	б) наявність алгоритму для конкретних розрахунків
Підхід, що базується на аналізі дивідендів підприємства, С. Брігхем, [26, с. 327]	+	-	-	+	+	-
Аналіз обороту та прибутків підприємства, Б. Коласс, [73, с.30]	+	-	+	-	+	-
Аналіз вартісного циклу активів, І.А. Бланк, [23, с.45-51, с.326]	-	+	+	-	+	-
Формування матриць фінансової рівноваги, Ж. Францоне та І. Романе, [187, 188]	-	+	+	-	-	+

Визначення потенціалу виживання підприємства, Л.О. Лігоненко, [101, с.267]	-	+	+	-	-	+
Метод формування інтегральної оцінки організаційно – економічної стійкості підприємства, [148]	-	+	-	+	+	-
Аналіз життєздатності підприємства за допомогою формули КОПФ (компетенція, організаційна структура, персонал, фінанси), [196]	-	+	+	-	+	-
Аналіз життєвого циклу конкурентної переваги фірми (ЖЦКПФ), [52, с.510; 198]	-	+	-	+	+	-
Методика визначення стадії життєвого циклу підприємства, Ю.С. Шембель, [175]	+	-	+	-	-	+

* Примітка. Аналіз ЖЦП у наведеному підході здійснюється за пунктом, який помічений знаком “+”

Найбільш інтенсивно заштриховані квадрати свідчать, що аналіз ЖЦП у відповідному підході здійснюється за пунктом б, що відповідає завершеному методичному підходу до вимірювань ЖЦП

По-перше, оцінка може здійснюватися на основі а) одного-двох основних показників (переважно це обсяги реалізації і/або прибутку), або б) з застосуванням комплексу показників, які характеризують різні аспекти, а також умови діяльності підприємства.

По-друге, абсолютні показники рівня розвитку і темпи їх динаміки можуть оцінюватися виходячи з а) фактичної динаміки показників виключно того підприємства, яке аналізується і б) на основі співставлення показників підприємства з даними інших підприємств, характеристиками навколишнього середовища, темпами розвитку економіки.

По-третє, пропозиції щодо оцінки можуть набувати форму а) концептуальних положень, загальної логіки аналізу і б) чітких деталізованих алгоритмів з визначеною послідовністю кроків, які можна реально здійснити стосовно конкретного підприємства на основі реально доступних даних. Очевидно, що реалізація пунктів а) кожного з зазначених напрямів означає лише перший крок до вирішення проблеми аналізу ЖЦП. Про створення завершеного методичного підходу до вимірювань ЖЦП можна говорити при реалізації пунктів б) кожного напрямів.

Аналіз вищезгаданих підходів за допомогою даних табл. 6.7. показує, що жодний з них не відповідає вимогам трьох “б”. Отже, можна констатувати, що для подальшого вдосконалення процедури аналізу ЖЦП актуальною є розробка

методичного підходу, який би: 1) базувався на врахуванні комплексу показників підприємства з відповідним відображенням різних аспектів його діяльності; 2) давав характеристику підприємства з врахуванням порівняння досягнутих ним результатів з показниками репрезентативної групи інших підприємств; 3) містив деталізований алгоритм розрахунків, які можна реально здійснити на кожному конкретному підприємстві. Розробці такого підходу присвячений наступний розділ дисертації.

3 Визначення позиції підприємства на кривій життєвого циклу розвитку.

Теорія аналізу підприємницької, фінансово–економічної діяльності підприємств розглядає поняття “стійке фінансове становище” чи “стадія зрілості” не лише як якісну характеристику стану підприємства, але як явище, яке можна виміряти кількісно [176,с.158]. Цей висновок дозволяє побудувати науково-обґрунтований методичний підхід щодо диференційованої кількісної оцінки стадій ЖЦП, що вимагає створення показника, який би свідчив про рівень розвитку підприємства. Перед нами постає завдання, сформулювати таку систему показників, які б були найбільш суттєвими в оцінці ЖЦП, відображали різні аспекти його діяльності, обчислювалися на основі даних звітності та інтегрувалися в загальний індекс життєвого циклу підприємства.

Різні автори по різному підходять до групування і визначення переліків показників для оцінки фінансово–господарської діяльності підприємства (додаток Б.1). Слід зазначити, що перелік показників та віднесення їх до певної групи є достатньо різноманітним та дискусійним. Більш того, як уже помічено Л.О. Лігоненко [101,с.120], в різних дослідженнях пропонуються різні назви одного показника (за однакового алгоритму) та різні алгоритми розрахунку (за однакової назви).

С.Ф. Покропивний [128, с.272] для оцінки бізнесово-фінансової діяльності підприємства використовує наступні групи показників: прибутковості; ліквідності та платоспроможності; стійкості (стабільності); показники стану акціонерного капіталу.

А.Уткін [162,с.387] фінансові коефіцієнти групує наступним чином: показники ліквідності; ділової активності; рентабельності; платоспроможності або структури капіталу; ринкової активності.

Г.Н. Горіцкая [36] класифікує показники, що характеризують діяльність підприємства, трьома основними групами: показники ефективності виробничої діяльності; показники ліквідності; показники фінансової стійкості.

С.Довбня та Ю. Шембель [48, с.88] для проведення фінансового аналізу на різних стадіях ЖЦП використовують наступні групи показників: показники ліквідності; фінансової незалежності; оборотності; прибутковості продаж; прибутковості капіталу. Заслуговує на увагу думка авторів про те, що на різних етапах життєвого циклу підприємства змінюється значимість, а також характер поведінки показників різних груп. Запропонований дослідниками підхід, дозволяє зосереджувати увагу керівників і фінансових аналітиків на тих показниках, аналіз яких найбільш важливий на конкретному етапі для виживання і розвитку підприємства.

А.Д. Шеремет поділяє показники для рейтингової оцінки підприємств на чотири групи: показники оцінки прибутковості господарської діяльності, ефективності управління, ділової активності, ліквідності і фінансової стійкості [176,с.180].

Л.О. Лігоненко вважає, що життєздатність підприємства, як мікроекономічної системи та господарюючого суб'єкта ринкових відносин, обумовлюється дотриманням певних “параметрів життєздатності”, під якими розуміються найважливіші характеристики внутрішнього стану підприємства [101,с.12]. Такими параметрами життєздатності автор вважає:

- наявність чистих активів (різниця між ринковою вартістю наявних активів та обсягами зобов'язань), що характеризується показниками фінансової стійкості;
- наявність активів для забезпечення виконання зобов'язань щодо повернення позикового капіталу та забезпечення необхідного рівня ліквідності активів, які фінансуються за рахунок позикових коштів, що характеризується показниками ліквідності;

– забезпечення фінансової рівноваги, тобто здатності до генерування грошових надходжень в обсягах та у терміни, достатні для фінансування грошових витрат, пов'язаних з операційною, інвестиційною діяльністю підприємства, що характеризується показниками платоспроможності;

– забезпечення беззбиткової діяльності або досягнення цільових показників господарсько - фінансової діяльності відповідно до поставлених стратегічних цілей підприємства, що характеризується показниками рентабельності та прибутковості.

Для визначення переліку вихідних показників для оцінки стадій ЖЦП у нашому дослідженні була здійснена наступна послідовність дій. Передусім був складений максимально широкий перелік показників, з числа рекомендованих різними авторами для оцінки діяльності підприємства, для визначення головних параметрів його життєздатності. Оскільки розрахунок не усіх зазначених показників базується на даних, стосовно яких ведеться обов'язковий облік, то перелік був обмежений такими показниками, які можуть бути реально розраховані на будь – якому підприємстві на основі форм фінансової звітності, встановлених Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку (П(С)БО). Наступною дією був відбір на основі індивідуального опитування експертів (перелік, яких наведений у додатку Б.1.1) найбільш вагомих показників в оцінці ЖЦП(див. додаток Б1). Підсумкові оцінки ми отримували методом голосування, тобто якщо більшість експертів вважали показник необхідним в оцінці ЖЦП, то останній був включений до остаточного переліку. В цей перелік увійшли 37 показників, що згруповані у 4 групи: показники прибутковості, ділової активності, ліквідності та фінансової стійкості (табл. 2.1).

Вихідні показники, що увійшли у табл.6.8 розраховуються за даними балансу та фінансової звітності на кінець періоду.

Таблиця 6.8 - Система вихідних показників для оцінки стадії життєвого циклу підприємства

1 група	2 група	3 група	4 група
Показники прибутковості	Показники ділової активності	Показники ліквідності	Показники фінансової стійкості
1.1. Загальна	2.1. Коефіцієнт загальної	3.1. Коефіцієнт	4.1. Коефіцієнт

<p>рентабельність підприємства</p> <p>1.2. Рентабельність власного капіталу</p> <p>1.3. Рентабельність виробничих засобів</p> <p>1.4. Валова прибутковість від реалізації продукції (робіт, послуг)</p> <p>1.5. Прибутковість основної діяльності</p> <p>1.6. Прибутковість операційної діяльності</p> <p>1.7. Прибутковість інвестиційної діяльності</p> <p>1.8. Прибутковість фінансової діяльності</p>	<p>оборотності капіталу</p> <p>2.2. Оборотноість основних засобів</p> <p>2.3. Оборотноість оборотних засобів</p> <p>2.4. Оборотноість запасів</p> <p>2.5. Період обороту товарних запасів</p> <p>2.6. Оборотноість дебіторської заборгованості</p> <p>2.7. Оборотноість дебіторської заборгованості по розрахункам за товари, роботи послуги</p> <p>2.8. Період погашення дебіторської заборгованості</p> <p>2.9. Оборотноість кредиторської заборгованості</p> <p>2.10. Оборотноість поточної кредиторської заборгованості</p> <p>2.11. Оборотноість поточної кредиторської заборгованості по розрахункам за товари, роботи, послуги</p> <p>2.12. Період погашення поточної кредиторської заборгованості</p> <p>2.13. Оборотноість грошових коштів та їх еквівалентів</p> <p>2.14. Оборотноість власного капіталу</p>	<p>загальної ліквідності</p> <p>3.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності</p> <p>3.3. Коефіцієнт поточної ліквідності</p> <p>3.4. Коефіцієнт швидкої ліквідності</p> <p>3.5. Співвідношення активів, що важко реалізуються і легко реалізуються</p>	<p>автономії</p> <p>4.2. Коефіцієнт фінансової залежності</p> <p>4.3. Коефіцієнт фінансового ризику</p> <p>4.4. Питома вага акціонерного капіталу</p> <p>4.5. Частка довготермінової заборгованості у власному капіталі</p> <p>4.6. Показник мобільності</p> <p>4.7. Забезпеченість матеріальних оборотних фондів власними джерелами фінансування</p> <p>4.8. Коефіцієнт забезпеченості запасів власним робочим капіталом</p> <p>4.9. Коефіцієнт модернізації</p> <p>4.10. Коефіцієнт реальної вартості майна виробничого призначення</p>
---	--	--	---

Перша група показників - це показники оцінки прибутковості-рентабельності господарської діяльності. Вони застосовувалися для оцінки господарської діяльності підприємства та показують наскільки ефективно використовувались засоби (кошти), які забезпечили отримання конкретного фінансового результату.

На стадіях створення та розвитку підприємства результативність діяльності може і не бути дуже висока, оскільки господарська діяльність ще не стабілізувалась, підприємство прагне завоювати свою частку на ринку за рахунок нижчої прибутковості, ніж у конкурентів. Якщо ж вже на стадії розвитку прибутковість підприємства є високою, то важливо її зберегти в довготерміновому періоді, не припустившись підприємницьких прорахунків та похибок (наприклад: надто висока частка позиченого капіталу, нестача оборотного капіталу із-за надто швидкого росту бізнесу, наявність великого проекту, невдача якого загрожує підприємству небезпекою банкрутства).

Особливо важливим є аналіз значень цієї групи показників на стадії зрілості підприємства. В цей період маючи стабільні і високі показники прибутковості від реалізації, необхідно досягати позитивних значень показників рентабельності власного капіталу. Доцільно розглядати прибутковість усього майна підприємства, тобто сукупних активів, окремих його частин, зокрема виробничих фондів, а також джерел їх формування [48, с.91].

Стабільні показники рентабельності свідчать про нормальний розвиток підприємства. Якщо ж показники мають тенденцію до зменшення або коливаються, то, можливо, необхідно, змінити стратегію підприємства, оскільки підприємство може опинитися у кризовому становищі. На основі аналізу показників рентабельності можна зробити висновок про можливість або неможливість продовження діяльності підприємства в обраному напрямку.

1.1. Загальна рентабельність підприємства (Кзр) - відношення чистого прибутку (Пч) до валюти балансу (ВБ), тобто

$$\text{Кзр} = \text{Пч} / \text{ВБ}.$$

Кзр показує ефективність використання усього майна підприємства. Цей показник відображає, скільки гривень потрібно підприємству для отримання 1 грн прибутку незалежно від джерела залучення цих засобів. Цей показник є одним з найбільш важливих індикаторів конкурентоспроможності підприємства. Зменшення Кзр свідчить про зниження попиту на продукцію фірми та про перенакопичення активів [176,с.110].

1.2. Рентабельність власного капіталу (Крвк)- відношення чистого прибутку (Пч) до власного капіталу (Квк), тобто

$$\text{Крвк} = \text{Пч} / \text{Квк}.$$

Крвк показує ефективність використання власного капіталу. Динаміка Крвк здійснює вплив на рівень котирування акцій на фондових біржах, тому цей показник є важливим для акціонерів та пайовиків [176,с.110]. Прибутковість власних джерел, виражена у відсотках, повинна перевищувати звичайно доступний відсотковий дохід з вкладів у фінансових закладах, причому на таку частину, яка достатньо відображає “ціну” підприємницького ризику. В

протилежному випадку вигідніше вивести власні джерела з підприємства [48, с.91].

1.3. Рентабельність виробничих засобів (Крвф) - відношення чистого прибутку (Пч) до величини основних засобів та інших необоротних активів (Квф), тобто

$$\text{Крвф} = \text{Пч}/\text{Квф}.$$

Показник відображає ефективність використання основних засобів та інших необоротних активів, яка вимірюється величиною прибутку на одиницю вартості засобів. Ріст Крвф при зниженні Кзр свідчить про надлишок мобільних засобів, що може бути наслідком створення лишніх запасів товарно-матеріальних цінностей, затоварювання готовою продукцією у результаті зниження попиту, надмірного росту дебіторської заборгованості або грошових засобів [176,с.110].

1.4. Валова прибутковість від реалізації продукції (робіт, послуг) (Квп) – відношення прибутку від реалізації продукції (Вп) до виручки від реалізації (Врп), інакше прибуток на 1 грн. реалізованої продукції:

$$\text{Квп} = \text{Вп}/\text{Врп}.$$

Ріст Квп є наслідком зростання цін при постійних витратах на виробництво реалізованої продукції (робіт, послуг) або зменшення витрат на виробництво при незмінних цінах. Зменшення Квп свідчить про зниження цін при постійних витратах або зростання постійних витрат на виробництво, причиною якого могло бути зменшення попиту на продукцію підприємства [176,с.110].

1.5. Прибутковість основної діяльності (Посд) - відношення чистого прибутку (збитку) (Чп) від реалізації продукції (робіт, послуг) до виручки від реалізації (Врп):

$$\text{Посд} = \text{Чп}/\text{Врп}.$$

Показник відображає прибутковість чи збитковість здійснення основної діяльності підприємством, не враховуючи іншої операційної діяльності. За загальними положеннями П(С)БО 3, основна діяльність - це операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції(робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу.

1.6. Прибутковість операційної діяльності (Попд) – відношення фінансових результатів від операційної діяльності (Фрод) до виручки від реалізації продукції (Врп):

$$\text{Попд} = \text{Фрод} / \text{Врп},$$

показує прибутковість чи збитковість здійснення операційної діяльності по підприємству в цілому, тобто основної та інших видів діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю.

1.7. Прибутковість інвестиційної діяльності (Під) – відношення фінансових результатів від інвестиційної діяльності (Фрід) до доходу від інвестиційної діяльності (Двід):

$$\text{Під} = \text{Фрід} / \text{Двід},$$

показує прибутковість (збитковість) від здійснення інвестиційної діяльності, тобто який прибуток (збиток), отриманий підприємством на витрачені кошти, при здійсненні інвестиційної діяльності.

1.8. Прибутковість фінансової діяльності (Пфд) - відношення фінансових результатів від фінансової діяльності (Фрфд) до доходу від фінансової діяльності (Дфд):

$$\text{Пфд} = \text{Фрфд} / \text{Дфд},$$

показує прибутковість (збитковість) від здійснення фінансової діяльності. Інакше, який прибуток (збиток) отриманий підприємством на витрачені кошти при здійсненні фінансової діяльності.

Аналіз показників 1.5, 1.6, 1.7, 1.8 дозволяє виявити, яка з діяльностей підприємства є найбільш рентабельною. У разі, якщо фінансова чи інвестиційна діяльність підприємства виявиться не разовою та більш прибутковою, ніж основна діяльність, то останню слід змінити.

Друга група - показники оцінки ділової активності дозволяють проаналізувати наскільки ефективно підприємство використовує свої засоби. До цих показників відносяться різні показники оборотності, які мають велике значення для оцінки фінансового стану підприємства. Швидкість обороту засобів, тобто перетворення їх в грошову форму, здійснює безпосередній вплив на платоспроможність підприємства. Крім цього, збільшення швидкості обороту

засобів за інших рівних умов відображає підвищення виробничо-технічного потенціалу фірми.

Розглядаючи показники оборотності, потрібно регулярно спостерігати за їх зміною, оскільки універсальні нормативні значення для цих показників застосувати не можливо. Це пов'язано зі специфікою діяльності підприємства, тривалістю його виробничого циклу і іншими факторами. Як правило, чим вищі показники оборотності на підприємстві, тим краще його становище.

На стадії створення підприємства робити висновки про діяльність підприємства за цими показниками, можливо, ще рано. Оскільки підприємство може ще не працювати на повну потужність. Проте, наприкінці стадії створення та на стадії розвитку ці показники повинні постійно зростати. На стадії зрілості показники ділової активності мають стабільні значення.

2.1. Коефіцієнт загальної оборотності капіталу (Кдл) – відношення суми доходів підприємства (Дп) до загальної величини коштів підприємства, валюти балансу (ВБ), тобто:

$$\text{Кдл} = \text{Дп} / \text{ВБ}.$$

Він відображає швидкість обороту усього капіталу підприємства. Зниження коефіцієнта свідчить про падіння попиту на продукцію підприємства, що може викликати зменшення виробництва і перенагромадження (залишків готової продукції) активів. Ріст показника означає збільшення оборотності засобів підприємства або ж інфляційний ріст цін, у випадку зменшення загальної рентабельності підприємства [176,с.110].

2.2. Оборотність основних засобів (Квоз) - відношення виручки від реалізації (Врп) до вартості основних засобів (ОЗ):

$$\text{Квоз} = \text{Врп} / \text{ОЗ},$$

характеризує ефективність використання основних засобів, яка вимірюється величиною продаж, що припадає на одиницю їх вартості [176,с.112]. Цей коефіцієнт повинен збільшуватися за рахунок збільшення виручки від реалізації.

2.3. Оборотність оборотних засобів (Кооз) - відношення виручки від реалізації (Врп) до середньої величини оборотних активів (Обз):

$$\text{Кооз} = \text{Врп} / \text{Обз}.$$

Позитивною є тенденція збільшення коефіцієнту оборотності оборотних засобів. Уповільнення оборотності свідчить про нераціональне використання наявних оборотних засобів. Відволікання коштів у надлишкові запаси – одна з передумов нестійкого фінансового стану підприємства.

2.4. Оборотність запасів (Козап) - відношення виручки від реалізації (Врп) до величини запасів по балансу(Зап):

$$\text{Козап} = \text{Врп}/\text{Зап},$$

відображає число оборотів запасів і витрат підприємства за період, що аналізується. Зниження Козап свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зменшення попиту на готову продукцію (у випадку зменшення Кодз) [48, с.90].

2.5. Період обороту товарних запасів (Потз)– відношення кількості днів у звітному періоді (365) до показника оборотності запасів (Кобз) [36]:

$$\text{Потз} = 365/\text{Кобз},$$

перетворює показник оборотності запасів у дні. Для підприємств, що реалізують за готівку великий обсяг недорогих товарів, період обороту буде невеликим. Для підприємств, що реалізують дорогі товари в кредит, час, необхідний для перетворення сировини в гроші, буде значно більшим [48, с.90].

2.6. Оборотність дебіторської заборгованості (Кодз) - відношення виручки від реалізації (Врп) до величини дебіторської заборгованості (Дз):

$$\text{Кодз} = \text{Врп}/\text{Дз},$$

показує розширення або зменшення комерційного кредиту, що надається підприємством. Ріст означає скорочення продажів у кредит. Зменшення Кодз свідчить про збільшення об'єму наданого кредиту.

2.7. Оборотність дебіторської заборгованості по розрахункам за товари, роботи, послуги (Кодзр) – відношення виручки від реалізації (Врп) до суми дебіторської заборгованості по розрахункам за товари, роботи, послуги (Дзр):

$$\text{Кодзр} = \text{Врп}/\text{Дзр},$$

показує як швидко підприємство отримує плату безпосередньо за товари (роботи, послуги) [36].

2.8. Період погашення дебіторської заборгованості (Тпдз)- відношення кількості днів у звітному періоді (365) до показника оборотності дебіторської заборгованості (Кодз):

$$\text{Тпдз}=365/\text{Кодз}.$$

Показник перетворює оборотність дебіторської заборгованості у дні. Термін погашення дебіторської заборгованості повинен зменшуватися і бути нижчим, ніж у конкурентів і в середньому по галузі [48, с.90].

2.9. Оборотність кредиторської заборгованості (Кокз) – відношення виручки від реалізації (Врп) до суми кредиторської заборгованості (Кз):

$$\text{Кокз}=\text{Врп}/\text{Кз}.$$

Випереджальне зростання коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості порівняно з коефіцієнтом обороту дебіторської свідчить про погіршення фінансового стану підприємства.

2.10. Оборотність поточної кредиторської заборгованості (Опкз) – відношення величини закупівель (З) до суму кредиторської заборгованості (Кзр):

$$\text{Опкз}=\text{З}/\text{Кз},$$

показує як швидко підприємство погашає зобов'язання.

2.11. Оборотність поточної кредиторської заборгованості по розрахунках за товари, роботи, послуги (Опкзр) – відношення величини закупівель (З) до суму кредиторської заборгованості по розрахунках за товари, роботи, послуги (Кзр):

$$\text{Опкзр}=\text{З}/\text{Кзр},$$

показує як швидко підприємство погашає зобов'язання по розрахунках за товари, роботи, послуги.

2.12. Період погашення поточної кредиторської заборгованості (Тпдзр) - відношення кількості днів у звітному періоді (365) до показника оборотності поточної кредиторської заборгованості по розрахунках за товари, роботи, послуги (Опкзр):

$$\text{Тпдзр}=365/\text{Опкзр}.$$

Показник перетворює оборотність кредиторської заборгованості у дні [48, с.90].

2.13. Оборотність грошових коштів та їх еквівалентів (Огк) - відношення виручки від реалізації (Врп) до грошових коштів та їх еквівалентів (Гк):

$$\text{Огк} = \text{Врп} / \text{Гк}.$$

Зростаюче значення показника свідчить про ділову активність підприємства.

2.14. Віддача власного капіталу (Кввк) - відношення виручки від реалізації (Врп) до власних засобів підприємства по балансу (ВК):

$$\text{Кввк} = \text{Врп} / \text{ВК}.$$

Кввк показує швидкість обороту власного капіталу, що для акціонерних товариств означає активність засобів, якими ризикують акціонери. Різкий ріст Кввк відображає збільшення рівня продаж, яке повинно в значній мірі забезпечуватися кредитами і, відповідно, зменшувати частку власників у загальному капіталі підприємства. Суттєве зменшення Кввк відображає тенденцію до бездіяльності частини власних засобів. Збільшення коефіцієнта при незмінному об'ємі виручки від реалізації свідчить про зменшення власного капіталу.

Третя група - показники ліквідності. Ліквідність характеризує здатність підприємства виконувати свої короткострокові (поточні) зобов'язання за рахунок власних поточних активів. Підприємство можна вважати ліквідним, якщо його поточні активи перевищують поточні зобов'язання, а само воно здатне оперативного перетворювати активи у платіжні засоби для оплати короткострокових зобов'язань. Надто високі коефіцієнти ліквідності свідчать про неефективне використання вкладених засобів, низькі показники – про можливість небезпеки опинитися в стані неплатоспроможності.

Недостатня ліквідність означає, що підприємство не в змозі скористатися перевагами знижок і вигідними комерційними можливостями. На цьому рівні недостатня ліквідність означає, що керівництво підприємства не має свободи вибору і це обмежує його дії. Для власників підприємства недостатня ліквідність може означати зменшення прибутковості, втрату контролю, часткову або повну втрату вкладень капіталу. Для кредиторів такий стан ліквідності в боржника може означати затримку боргу або втрату позичених коштів. Якщо підприємство

неспроможне погасити свої борги і зобов'язання, то це може спричинити його банкрутство.

Особливу увагу показникам ліквідності слід приділяти на стадіях створення і росту в життєвому циклі підприємства. Якщо показники ліквідності за цей період не стабілізувалися, це означає, що підприємство не досягло необхідного рівня конкурентоспроможності і може потрапити в кризове становище. У цьому разі, можливо, необхідно переглянути місію фірми або ж, щонайменше, її маркетингову стратегію [48, с.89].

3.1. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) (Кзл) - відношення поточних активів, що об'єднують за балансом запаси, грошові кошти, розрахунки та інші оборотні активи (Ап) до загальної суми короткострокових зобов'язань (Зкс), тобто:

$$\text{Кзл} = \text{Ап} / \text{Зкс}.$$

Цей коефіцієнт характеризує ступінь покриття поточних зобов'язань за рахунок поточних активів. Якщо співвідношення поточних активів і зобов'язань менше 1, то поточні зобов'язання перевищують поточні активи. Співвідношення рівне 2 прийнято вважати нормальним з теоретичного погляду, а якщо воно більше 2, то це означає більш високу ступінь ліквідності, що суттєво приваблює потенційних кредиторів та інвесторів. Значне перевищення оборотних засобів над короткотерміновими зобов'язаннями також небажане - це свідчить про нераціональну структуру капіталу [150, с.390].

3.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабл) - відношення абсолютно ліквідних активів, за балансом це грошові кошти та їх еквіваленти (Абла), до короткострокових зобов'язань (Зк):

$$\text{Кабл} = \text{Абла} / \text{Зк},$$

показує, яка частина короткострокової заборгованості може бути покрита найбільш ліквідними оборотними активами - грошовими засобами та короткостроковими фінансовими вкладеннями. Рекомендоване значення Кал перевищує 0,2-0,3. Тобто, якщо підприємство у даний момент на 20-30% може погасити всі свої борги, то його платоспроможність вважається нормальною [150, с.388].

3.3. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл) – це відношення грошових коштів, поточних фінансових інвестицій, коштів, вкладених у дебіторську заборгованість, строк оплати якої не наступив, та готової продукції (Ашвл) до короткострокових зобов'язань(Зк):

$$\text{Кпл} = \text{Ашвл} / \text{Зк}.$$

Коефіцієнт визначає здатність підприємства виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок швидколіквідних активів і доповнює показник загальної ліквідності, оскільки останній не дає належного уявлення про якісний склад коштів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань. За однакового показника загальної ліквідності на двох підприємствах, кращий фінансовий стан буде визнаний на тому з них, яке матиме більшу частку грошових коштів і розрахунків з дебіторами у поточних активах. Теоретично виправдана позитивна оцінка цього коефіцієнта – (0,7-0,8), хоча світова практика і допускає значення 1,0 [150, с.389].

3.4. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл) - відношення величини поточних активів мінус запаси і незавершене виробництво (Ап-з-нв) до короткострокових зобов'язань (Зк), тобто :

$$\text{Кшл} = (\text{Ап-з-нв}) / \text{Зк}.$$

Бажано, щоб цей показник дорівнював одиниці, хоча можна задовольнитися його значенням 0,8-0,9. Достовірність висновків розрахунків цього показника залежить від якості дебіторської заборгованості [150, с.390]. Якщо цей показник зменшується, то підприємство не зможе погасити свої поточні зобов'язання, навіть якщо залучить дебіторську заборгованість [48, с.87].

3.5. Співвідношення активів, що важко реалізувати і, що легко реалізувати (Са)– це відношення необоротних активів (На) до оборотних (Оа):

$$\text{Са} = \text{На} / \text{Оа}.$$

Якщо в ході аналізу виявлено тенденцію до зростання названих співвідношень, то це вказує на зниження ліквідності. При проведенні такого аналізу слід пам'ятати, що класифікація оборотних коштів на активи, що важко реалізувати і, що легко реалізувати не може бути постійною, вона змінюється залежно від конкретних економічних умов [150, с.336].

Четверта група - це показники фінансової стійкості. Однією з важливих ознак фінансового стану підприємства є його фінансова стійкість, що характеризується: достатньою фінансовою забезпеченістю безперервності основних видів діяльності; фінансовою незалежністю від зовнішніх джерел фінансування; здатністю маневрувати власними коштами; достатнім забезпеченням матеріальних оборотних засобів власними джерелами покриття; станом виробничого потенціалу. Особливу увагу показникам фінансової стійкості та незалежності слід приділяти на стадії створення підприємства. На стадії розвитку підприємства ці показники повинні зростати і досягти нормативних, рекомендованих значень.

Система показників, які характеризують фінансову стійкість, об'єднується у такі групи: показники структури капіталу; показники, які характеризують стан оборотних коштів; показники, які характеризують стан основних засобів.

Показники структури капіталу (4.1 - 4.5), інакше, показники ринкової стійкості підприємства характеризують фінансову незалежність від зовнішніх позикових коштів. Нормальним становищем, при якому забезпечуються стабільні відносини з інвесторами та кредиторами, вважається частка власного капіталу в його загальній сумі на рівні 60%. У цьому разі ризик кредиторів зводиться до мінімуму, оскільки, продавши майно, сформоване за рахунок власного капіталу, підприємство зможе погасити свої боргові зобов'язання навіть тоді, коли частина майна, в яку вкладено кошти, буде знецінена.

Фінансовий стан підприємства залежить також і від того, наскільки раціонально сформовані джерела фінансування поточних активів, тобто оборотних коштів. Як правило, оборотний капітал – це власні кошти підприємства та короткотермінові зобов'язання. Залучення в оборот позикових коштів сприяє поліпшенню фінансового стану підприємства при умові ефективного їх використання та своєчасного повернення. Бажано, щоб поточні активи були сформовані наполовину з власного, а наполовину з позиченого капіталу [150, с.350]. Показники (4.6-4.8), відносять до таких, що характеризують стан оборотних коштів.

Виробничий потенціал підприємства представляють показники, що характеризують стан основних засобів. До них відносяться коефіцієнт модернізації та коефіцієнт реальної вартості майна (основних і матеріальних оборотних коштів). Аналіз цих показників особливо важливий на стадії “паразитичної” зрілості, коли підприємство не розвиває нових напрямів діяльності. Наступає спад конкурентоспроможності підприємства в основному із-за агресивної політики конкуруючих підприємств, а також за рахунок старіння ресурсів.

4.1. Коефіцієнт незалежності (Кн) - відношення власного капіталу (Вк) до валюти балансу (ВБ):

$$K_n = \frac{BK}{VB}$$

Цей показник характеризує частку власників підприємства в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Вважається, чим вище значення цього коефіцієнту, тим більш фінансово стійке, стабільне і незалежне від зовнішніх кредиторів підприємство. Теоретичне значення Кн - не менше 0,5. На практиці питання оптимального співвідношення власного і позикового капіталу не вирішується однозначно. Кожне підприємство визначає його у взаємозв'язку зі структурою основного та оборотного капіталу, швидкістю оборотності оборотних коштів та інших показників. Якщо значення показника падає - це свідчить про зменшення фінансової незалежності, збільшення ризику не погашення підприємством своїх зобов'язань [150, с.343].

4.2. Коефіцієнт фінансової залежності (Кфз) - це відношення позикового капіталу (ПК) до валюти балансу балансу (ВБ):

$$K_{fz} = \frac{PK}{VB}$$

Він характеризує залежність діяльності підприємства від позикового капіталу. Оптимальним значенням цього коефіцієнта вважається 0,4 (40%).

4.3. Плече фінансового важеля або коефіцієнт фінансового ризику (Кфр) - відношення позикового капіталу (ПК) до власного (ВК):

$$K_{fr} = \frac{PK}{BK}$$

Це найвагоміший показник, який свідчить про фінансову незалежність (автономність) підприємства від залучення позикових коштів. Він показує, скільки

позикових коштів залучає підприємство на 1 грн. власного капіталу. Оптимальне значення $K_{фр} - (0,3-0,6)$. Критичним значенням цього коефіцієнта вважається одиниця, хоча при високих показниках оборотності оборотних коштів критичне значення коефіцієнта може перевищувати одиницю без істотних наслідків для ринкової стійкості.

4.4. Питома вага акціонерного капіталу (Пвак) - це відношення акціонерного капіталу (АК) до загальної суми активів підприємства (Ап):

$$Пвак = АК / Ап.$$

Характеризує питому вагу власного, акціонерного (статутного або пайового) капіталу у загальній сумі активів підприємства.

4.5. Частка довготермінової заборгованості у власному капіталі (Чдз) – відношення довготермінової заборгованості (Дз) до суми власного та позиченого на довгий термін капіталу підприємства (Вк+Дз):

$$Чдз = Дз / (Вк + Дз),$$

Показує частку позиченого капіталу у власному і позиченому на довгий термін капіталі підприємства.

4.6. Коефіцієнт мобільності (маневрування) (Км) – це відношення власного оборотного капіталу (Вок) до загальної суми власного капіталу (ВК):

$$Км = Вок / ВК.$$

Аналіз власного оборотного капіталу передбачає визначення та оцінку власного оборотного капіталу в загальній його сумі, тобто визначення коефіцієнта мобільності (маневрування) власного капіталу (Км). Суму власного оборотного капіталу можна обчислити шляхом віднімання від загальної суми поточних активів (II і III розділи активу балансу) суми поточних зобов'язань (IV розділ пасиву балансу).

Коефіцієнт мобільності показує, яка частина власного капіталу перебуває в обороті, тобто в тій формі, яка дозволяє вільно маневрувати цими коштами. Вважається, що цей коефіцієнт повинен бути високим, щоб забезпечити достатню гнучкість у використанні власних коштів. У практиці фінансового аналізу встановлених нормативних значень показника не існує. Іноді як оптимальний рівень коефіцієнта рекомендується 0,5. Слід зазначити, що рівень коефіцієнта

маневрування визначається специфікою галузі та виробництва. Так, у фондомістких виробництвах він буде нижчим, аніж у матеріаломістких, оскільки в таких виробництвах значна частка власного капіталу інвестується в основні фонди [150, с.343].

4.7. Забезпеченість матеріальних оборотних фондів власними джерелами фінансування (власним капіталом) (Кзвк) є одним з узагальнюючих показників, який характеризує фінансовий стан підприємства та його стійкість. Розраховується як відношення власного оборотного капіталу (Вок) до матеріальних оборотних засобів (Моз):

$$\text{Кзвк} = \text{Вок} / \text{Моз}.$$

Рівень цього показника оцінюється залежно від того, в якому стані матеріальні запаси. Якщо підприємство має запаси сировини, матеріалів, напівфабрикатів, які значною мірою перевищують нормальні потреби виробництва, то власний оборотний (робочий) капітал не може покрити їх повністю. У цьому разі коефіцієнт буде менший від одиниці. Якщо ж підприємство відчуває нестачу виробничих запасів для здійснення нормального виробничого процесу, коефіцієнт буде вищий за одиницю. Для поліпшення фінансового стану необхідно забезпечити випереджаючі темпи зростання власного оборотного капіталу над темпами зростання виробничих запасів і власного капіталу.

4.8. Коефіцієнт забезпеченості запасів власним робочим капіталом (Кззврк) - відношення власного робочого капіталу (Врк) до матеріальних запасів (МЗ):

$$\text{Кззврк} = \text{Врк} / \text{МЗ}.$$

Показник робочого капіталу (Прк) - різниця між поточними активами та поточними зобов'язаннями (розділ II активу балансу "Оборотні активи" мінус розділ IV "Поточні зобов'язання"). Наявність робочого капіталу свідчить про те, що підприємство не тільки здатне сплатити власні поточні борги, а й має фінансові ресурси для розширення діяльності та інвестування. Ріст Прк оцінюється позитивно. Міра забезпеченості запасів власними засобами - важливий показник фінансової стійкості.

4.9. Коефіцієнт модернізації (Км) це показник, що характеризує стан основних засобів. Ним користуються для характеристики інтенсивності вивільнення коштів, вкладених в основні фонди та нематеріальні активи, який розраховується діленням суми зношеності основних засобів і нематеріальних активів (Зосна) на початкову вартість основних засобів і нематеріальних активів (Пвозна):

$$K_m = \text{Зосна} / \text{Пвозна}.$$

Значення показника наближене до нуля свідчить, як правило, про наявність на підприємстві нових основних засобів, які не зношені фізично і, відповідно, морально. Отже підприємство має ресурси для діяльності та майбутнього розвитку. І, навпаки, якщо показник досягає рівня одиниці, то підприємству слід оновити свої основні засоби та нематеріальні активи.

4.10. Коефіцієнт реальної вартості майна виробничого призначення (Крвм) дає важливу характеристику структури активів підприємства. Він використовується для оцінки ефективності використання коштів, рівня виробничого потенціалу підприємства, забезпеченості виробничого процесу засобами виробництва й обчислюється діленням суми залишкової вартості основних засобів, капітальних вкладень, устаткування, виробничих запасів та незавершеного виробництва (Мвп) до валюти балансу (ВБ):

$$K_{рвм} = \text{Мвп} / \text{ВБ}.$$

Господарська практика показує, що для виробничих підприємств нормальним значенням слід вважати $K_{рвм} \geq 0,5$. Теоретично, краще більше значення показника.

Таким чином, ми коротко охарактеризували усі показники, що увійшли у систему, для оцінки стадій ЖЦП. На наш погляд, доцільно здійснити інтеграцію зазначених показників у єдиний індекс, який би характеризував підприємство певним рівнем розвитку. Тому нам потрібно розрахувати, на основі створеної системи показників, загальний інтегральний індекс життєвого циклу підприємства (ЗПЖЦП), величина якого повинна свідчити про певну стадію, на якій знаходиться досліджуване підприємство.

4 Особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу розвитку підприємства.

Залежно від стадії життєвого циклу організації характерні різні особливості управління (рис 6.5)



Рисунок 6.5 – Менеджмент на різних стадіях "Життєвого циклу підприємства "

У практиці багатьох українських підприємств вже відбуваються спроби адаптації до мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища за допомогою ефективного використання профілактичних та оздоровчих засобів. За допомогою попереджувальних заходів або відповідної реакції на фактори середовища, підприємства зберігають свою життєздатність і досягають намічених цілей. На 82,7% досліджуваних підприємств проводяться певні профілактичні дії, що забезпечують їх стабільний розвиток. На 45,5% підприємств здійснюється аналіз ринкової кон'юнктури на перспективу розвитку, досліджується діяльність конкурентів, 43,6% - підвищують рівень кваліфікації своїх працівників, 42,7% підприємств працюють з потенційними клієнтами, 30,0% створюють програми підвищення конкурентоспроможності продукції, 11,8% проводять регулярні аудиторські перевірки. Також підприємствами створюються резервні фонди, здійснюється реінвестування, пошук нових сфер діяльності

Таблиця 6.9 Розподіл застосовуваних профілактичних дій та заходів залежно від стадій життєвого циклу підприємств

Профілактичні дії та заходи	Частка підприємств на стадії:			
	створення, %	росту, %	зрілості, %	занепаду, %
Аналіз ринкової кон'юнктури, дослідження діяльності конкурентів	16,7	26,7	25,0	14,3
Регулярне проведення незалежних аудиторських перевірок	16,7	3,4	7,5	28,6
Створення програм підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства	16,7	18,1	17,5	14,3
Підвищення кваліфікації працівників	0,0	25,0	30,0	14,3
Робота з потенційними клієнтами	50,0	24,1	20,0	28,6
Інше	0,0	2,6	0,	0,0
Разом	100	100	100	100

Як видно з табл.6.9 досліджують ринкову кон'юнктуру, підвищують кваліфікацію працівників більшість підприємств на стадії росту та зрілості, проведення аудиторських перевірок вважається потрібним на стадіях створення та занепаду. Керівники підприємств-початківців часто недосвідчені у підприємницькій діяльності і не компетентні на конкретному ринку, тому може виникнути потреба у консультаціях кваліфікованих спеціалістів з питань ринку та маркетингу. На стадії створення особливо необхідні консультації з основ оподаткування, страхування, юридичних питань. Для виходу з кризового становища та відновлення бізнесу на стадії занепаду також життєво важливою є своєчасна і професійна консультаційна зовнішня підтримка. Робота з потенційними клієнтами – захід, що застосовують половина підприємств на стадії створення, а також він є досить популярним на усіх стадіях ЖЦП.

Контрольні питання

1. Поясніть суть та особливості формування життєвого циклу розвитку підприємства.
2. Назвіть та проаналізуйте фактори, що впливають на формування життєвого циклу розвитку підприємств. Відповідь обґрунтуйте
3. Назвіть основні методичні підходи до оцінки рівня розвитку підприємств у контексті теорії життєвого циклу та поясніть їх зміст

4. Охарактеризуйте процес визначення позиції підприємства на кривій життєвого циклу розвитку.

5. В чому полягають особливості системи менеджменту на різних стадіях життєвого циклу розвитку підприємства.

Тема 7 Стратегія розвитку підприємства: сутність, типи, принципи та методи управління

1. Сутність, мета, завдання та необхідність розробки стратегії розвитку підприємства

2. Формування сучасної парадигми стратегії розвитку галузевих економічних систем.

3. Класифікація стратегій розвитку бізнесу.

4. Особливості сучасних технологій формування стратегій розвитку бізнесу.

5. Принципи та методи управління стратегіями розвитку. Світові тенденції у стратегіях розвитку галузевих економічних систем.

1. Сутність, мета, завдання та необхідність розробки стратегії розвитку підприємства

Сучасні економічні умови, у яких працюють підприємства, можна охарактеризувати як динамічні та невизначені. Одним з основних чинників, які можуть забезпечити підприємству стійкість на ринку та сприяти посиленню його позицій, є належним чином обґрунтована стратегія розвитку. Така стратегія повинна базуватися на засадах інтенсивного розвитку, тобто сприяти більш ефективному використанню матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, оптимізації асортименту виготовленої продукції чи наданих послуг, максимальній віддачі вкладеного капіталу, цілковитому задоволенню потреб споживачів щодо якості продукції, гарантійних умов та сервісного обслуговування тощо. Стратегія розвитку підприємства повинна містити не лише перелік запланованих дій та способів їх досягнення, але й урахувати виникнення можливих негативних ситуацій, щоб вчасно адаптуватися до нових умов.

Таблиця 7.1 - Перелік підходів до сутності «стратегії розвитку підприємства»

№	Сутність
1	Забезпечення ефективних шляхів використання <i>ресурсів і резервів</i> підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.
2	Передбачає процеси <i>планування</i> та ухвалення рішень, у результаті яких устанавлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.
3	<i>Довгострокова програма</i> , яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та <i>коригується</i> в процесі її реалізації.
4	Це інтегроване поняття, яке комбінує <i>стратегічні напрями</i> розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його <i>зростання</i> і високу конкурентоздатність, що <i>зміцнює позиції на ринку</i> , підвищує здатність виживання на ринку.
5	Є цілісним відображенням <i>цілей</i> і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в <i>довгостроковій перспективі</i> .
6	Програма дій із досягнення <i>стратегічної мети</i> через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників <i>зовнішнього впливу</i> .
7	Це <i>довгостроковий</i> , якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в <i>навколишньому середовищі</i> , що призводить підприємство до визначених <i>цілей</i> .
8	Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення <i>цілей</i> учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в <i>коротко-строковій і довгостроковій перспективах</i> .
9	Є засобом досягнення <i>перспективних цілей</i> організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку.
10	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних <i>цілей</i> , задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату.
11	<i>Безупинний процес</i> , що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у <i>складній системі</i> з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані <i>нові можливості</i> .
12	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від <i>зовнішніх умов</i> .
13	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних <i>перспектив</i> , пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення <i>динамічного і сталого розвитку підприємства</i> .
14	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про <i>майбутні параметри</i> розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених <i>цілей</i> та <i>ресурсів</i> , необхідних для їх досягнення.

Отже, стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства.

Стратегії розвитку підприємства можна згрупувати у дві групи: активні стратегії та пасивні стратегії.

Активні стратегії передбачають: – швидкі дії підприємства на зміну ситуації на ринку, намагання випередити конкурентів; – гнучкість усіх процесів, які відбуваються на підприємстві; – можливість інтенсивного використання всіх видів

ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання; – постійний пошук і запровадження інновацій у виробничій, збутовій та управлінській діяльності.

Пасивні стратегії розвитку підприємства передбачають слідування за конкурентами, перегляд діяльності в разі виникнення такої потреби і, таким чином, є менш ризиковими і навіть можуть бути менш витратними.

У підсумку стратегія розвитку підприємства покликана відповісти на низку питань: у яких напрямках господарської діяльності вигідніше розвиватися, які кошти будуть необхідні, як прибуток буде отримано при розвитку даних напрямків. Стратегія розвитку підприємства несе на собі низку відмінних характеристик:

1. У ході вироблення стратегії не робляться ніякі конкретні кроки. Як правило, фінальним етапом процесу є встановлення напрямів, просуваючись по яких, підприємство забезпечить собі стабільне зростання, і посилення своїх позицій.

2. Залежно від того, який вид стратегії розробляється, будь то фінансова стратегія підприємства або інший її підрозділ, стратегія використовується для створення проектів та методик пошуку. У ході пошуку значення стратегії, у зосередженні уваги на конкретних ділянках або перспективи, а також у відкиданні неприйнятних можливостей, які не сумісні з обраною стратегією.

3. Потреба в обраній стратегії зникає, в момент розвитку подій, в небажаному для підприємства напрямку.

4. У процесі формулювання стратегій неможливо передбачити весь спектр можливостей, які можуть відкритися в ході розробки плану заходів. У зв'язку з цим, інформація яку доводиться використовувати, неповна і неточна.

5. Якщо вдається отримати повний обсяг інформації, цілком можлива постановка під сумнів доцільність початкової стратегії. Це обумовлює потребу у зворотному зв'язку, яка дозволить вчасно переглянути плани і внести важливі коректування.

2. Формування сучасної парадигми стратегії розвитку галузевих економічних систем.

Формування сучасної парадигми стратегії розвитку галузевих економічних систем відбувається на основі стратегії сталого розвитку України.

Нова світоглядна парадигма, на якій ґрунтується Стратегія, є політичною та практичною моделлю такого розвитку всіх країн світу, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Ця модель орієнтована на досягнення оптимального балансу між трьома складовими розвитку - економічною, соціальною та екологічною.

Перехід до сталого розвитку - це процес зміни ціннісних орієнтацій багатьох людей. Визнаними міжнародними фундаментальними цінностями розвитку є свобода, рівність, солідарність, толерантність, повага до природи, спільна відповідальність. Національні цілі сталого розвитку базуються на політичних, економічних, соціальних, екологічних, моральних і культурних цінностях, властивих українському суспільству. Вони визначають спрямованість стратегії на турботу про спільне благо та захист національних інтересів України.

Кардинальні зміни, пов'язані з Революцією гідності та курсом на євроінтеграцію, обумовлюють можливість побудувати нову Україну на принципах сталого розвитку, верховенства права, захисту прав людини, демократії, солідарності, належного врядування. У 2030 році Україна вбачається країною, в якій заліковані рани, спричинені воєнними діями на сході України, і яка розвивається за принципами сталого розвитку.

Стратегія сталого розвитку України до 2030 року орієнтована на вектори, визначені в Стратегії сталого розвитку "Україна - 2020":

- *вектор розвитку* - забезпечення сталого розвитку країни, проведення структурних реформ, забезпечення економічного зростання екологічно невиснажливим способом, створення сприятливих умов для ведення господарської діяльності;

- *вектор безпеки* - забезпечення безпеки держави, бізнесу та громадян, захищеності інвестицій та приватної власності, забезпечення миру і захисту

кордонів, чесного та неупередженого правосуддя, невідкладне проведення очищення влади на всіх рівнях та забезпечення впровадження ефективних механізмів протидії корупції. Пріоритетом є безпека життя та здоров'я людини, що неможливо без ефективної системи охорони громадського здоров'я, надання належних медичних послуг, захищеності соціально вразливих верств населення, безпечного стану довкілля і доступу до якісної питної води й санітарії, безпечних і якісних харчових продуктів та промислових товарів;

- *вектор відповідальності* - забезпечення гарантій кожному громадянину, незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших ознак, мати доступ до високоякісної освіти, системи охорони здоров'я та інших послуг в державному та приватному секторах;

- *вектор гордості* - забезпечення взаємної поваги та толерантності в суспільстві, гордості за власну державу, її історію, культуру, науку, спорт.

Стратегічне бачення сталого розвитку України ґрунтується на забезпеченні національних інтересів та виконанні міжнародних зобов'язань України щодо переходу до сталого розвитку. Такий розвиток передбачає:

- подолання дисбалансів в економічній, соціальній та екологічній сферах;
- трансформацію економічної діяльності, перехід на засади "зеленої економіки";
- побудову мирного та безпечного, соціально згуртованого суспільства з належним врядуванням та інклюзивними інституціями;
- забезпечення партнерської взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, бізнесу, науки, освіти та організацій громадянського суспільства;
- повну зайнятість населення;
- високий рівень науки, освіти та охорони здоров'я;
- підтримання довкілля в належному стані, який забезпечуватиме якісне життя та благополуччя теперішнього і майбутніх поколінь;
- децентралізацію та впровадження регіональної політики, яка передбачає гармонійне поєднання загальнонаціональних і регіональних інтересів;

- збереження національних культурних цінностей і традицій.

Визначальним у Стратегії є інноваційне спрямування розвитку, яке ґрунтується на активному використанні знань і наукових досягнень, стимулюванні інноваційної діяльності, створенні сприятливого інвестиційного клімату, оновленні виробничих фондів, формуванні високотехнологічних видів діяльності та галузей економіки, підвищенні енергоефективності виробництва, стимулюванні збалансованого економічного зростання, ґрунтованому на залученні інвестицій у використання відновлюваних джерел енергії, в екологічно безпечне виробництво та "зелені" технології.

Економічне зростання буде пов'язане не з експлуатацією природних ресурсів, а з широким застосуванням моделей "зеленої" економіки. Накопичені в минулому відходи поступово будуть перероблятися та утилізуватися, що приведе до зменшення масштабів та ліквідації значної кількості полігонів. В експорті відбудеться перехід від сировини та продуктів її первинної переробки до переважання продуктів з високим ступенем доданої вартості.

Завдяки заходам з енергозбереження та застосуванню енергоефективних практик суттєво знизиться енергоємність валового внутрішнього продукту. Частка виробництва екологічно чистої енергії неухильно зростатиме, витісняючи перш за все традиційні карбонові технології. Це дозволить суттєво зменшити викиди парникових газів та інших забруднюючих речовин у атмосферу і стане внеском у протидію зміні клімату. Все це сприятиме поліпшенню якості довкілля і здоров'я населення.

Сталий розвиток орієнтований насамперед на людину та поліпшення якості її життя у сприятливому соціально-економічному середовищі та екологічно чистому, здоровому, різноманітному природному довкіллі. Високий інтелектуальний рівень людського потенціалу має забезпечити конкурентоспроможність країни у майбутньому.

Реалізація Стратегії спрямована на подолання бідності шляхом ефективної зайнятості населення, високої вартості робочої сили, накопичення людського і соціального капіталу, розвитку підприємницької активності населення, зміцнення

середнього класу, підвищення соціальних стандартів і гарантій, а також надання необхідної соціальної підтримки вразливим групам населення.

Пріоритетом політики сталого розвитку є забезпечення гідних умов життя та праці у власній країні.

Стратегія спрямована на побудову справедливого та демократичного суспільства, де буде забезпечено підтримку прав людини (зокрема, екологічних прав і права на розвиток), розвиток національної культури, гендерну рівність і зростання соціального капіталу (здатності суспільства до роботи в групах та організаціях, яка ґрунтується на спільних цінностях).

Необхідним для реалізації Стратегії є дотримання принципів верховенства права, демократії, належного управління на всіх рівнях, створення ефективних, результативних, інклюзивних та підзвітних інституцій. Лише інституційні реформи в державному управлінні здатні привести до системних змін.

Стратегія спрямована на виконання Україною міжнародних зобов'язань та створення реальних передумов для набуття Україною повноправного членства в Європейському Союзі, зокрема виконання "Угоди про асоціацію між Україною та ЄС".

Метою Стратегії є забезпечення високого рівня та якості життя населення України, створення сприятливих умов для діяльності нинішнього та майбутніх поколінь та припинення деградації природних екосистем шляхом впровадження нової моделі економічного зростання, що ґрунтується на засадах сталого розвитку. Досягнення цієї мети відповідає світоглядним цінностям і культурним традиціям українського народу та міжнародним зобов'язанням України.

Національні цілі сталого розвитку базуються на 17 глобальних Цілях сталого розвитку.

Стратегічна ціль 1. Сприяння інклюзивному збалансованому низьковуглецевому економічному зростанню та життєстійкій інфраструктурі

Операційна ціль 1.1. Сприяти тривалому інклюзивному збалансованому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх.

Завдання:

- Забезпечити щорічне зростання валового внутрішнього продукту у середньому на рівні не менше ніж 4 % на період 2019 - 2020 рр., 6 % - на період 2021 - 2025 рр. і 7 % - на період 2026 - 2030 рр.
- Сприяти зміні структури експорту в бік зростання продукції та послуг з високою часткою доданої вартості, зокрема до 2030 року підвищити в структурі експорту частку продукції високотехнологічних секторів економіки до 15 %.
- Домогтися підвищення продуктивності в економіці шляхом диверсифікації, технічної модернізації, створення стимулів, у тому числі податкових, для інноваційної діяльності та збільшення кількості робочих місць.
- До 2030 року збільшити обсяги фінансування науки за рахунок усіх джерел до 3 % ВВП та забезпечити державне бюджетне фінансування наукової та науково-технічної діяльності у розмірі не менше 1,7 % ВВП.
- Забезпечити реалізацію політики, яка сприяє продуктивній діяльності, створенню гідних умов праці, підприємництву, творчості та інноваційній діяльності, створити сприятливі умови для підвищення кваліфікації, мотиваційні стимули для професійної переорієнтації та розвитку самозайнятості населення.
- До 2030 року забезпечити повну і продуктивну зайнятість та гідні умови праці для всіх жінок і чоловіків, зокрема молодих людей та інвалідів, і рівну оплату за працю рівної цінності відповідно до показників продуктивності праці.
- Підвищити рівень зайнятості населення до 70 % у 2030 році за рахунок створення нових робочих місць.
- Сприяти забороні та ліквідації найгірших форм дитячої праці, а до 2025 року припинити практику використання дитячої праці в усіх її формах.
- Захищати трудові права і сприяти забезпеченню надійних і безпечних умов праці для всіх працюючих.
- Зміцнювати спроможність національних фінансових установ заохочувати й розширювати доступ для мікро-, малих і середніх підприємств і громадян до страхових, фінансових, банківських послуг, зокрема до доступних кредитів.
- Істотно розширити доступ до інформаційно-комунікаційних технологій і сприяти забезпеченню загального доступу до мережі Інтернет, особливо в сільській місцевості.

Операційна ціль 1.2. Створити життєстійку інфраструктуру, сприяти інклюзивному енергоефективному та інноваційному промислому розвитку.

Завдання:

- Розвивати якісну інфраструктуру, включаючи регіональну й транскордонну та приділяючи особливу увагу забезпеченню недорогого і рівноправного доступу до неї для всіх.

- До 2030 зменшити ступінь зносу до 40 % та забезпечити оновлення основних засобів на 50 % у таких видах економічної діяльності, як "Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність".

- До 2030 року довести частку доріг загального користування з твердим покриттям до 70 %.

- До 2030 року збільшити рівень інтенсивності перевезень вантажів внутрішніми водними шляхами до 5 млн ткм на 1 км шляхів.

- Сприяти впровадженню проектів відновлення економіки у регіонах України, які постраждали від воєнних дій, на основі інноваційного промислового розвитку, що використовує екологічно дружні, ресурсо- та енергозберігаючі технології, відновлювані джерела енергії, нематеріальне природокористування.

- До 2030 р року підвищити частку переробної промисловості у валовій доданій вартості до 30 %.

- Сформувати організаційну інфраструктуру підтримки підприємництва у вигляді технопарків, бізнес-інкубаторів, мереж надання послуг підприємствам, зокрема на засадах державно-приватного партнерства; сприяти розвитку кластерних мереж.

- До 2030 року модернізувати інфраструктуру і підприємства базових галузей промисловості, зробивши їх збалансованими за рахунок підвищення ефективності використання природних ресурсів та ширшого застосування енергоефективних і екологічно безпечних технологій чистого виробництва та інтегрованих систем управління згідно з міжнародними стандартами.

- До 2030 року наростити частку реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової продукції до 15 %.

- Активізувати наукові дослідження, нарощувати технологічний потенціал промислових секторів, зокрема шляхом стимулювання інноваційної діяльності.
- Створити національну інфраструктуру геопросторових даних промислових підприємств і їх впливу на довкілля (реєстри викидів, скидів і переносу забруднюючих речовин).

Стратегічна ціль 2. Забезпечення сталого галузевого та регіонального розвитку

Операційна ціль 2.1. Сприяти сталому розвитку агропромислового комплексу.

Завдання:

- До 2030 року підвищити вдвічі продуктивність людської праці у сільському господарстві (до 15 тис. дол. США на рік у розрахунку на одного зайнятого в аграрному секторі) та доходи дрібних виробників аграрної продукції, зокрема жінок, фермерських сімейних господарств, скотарів і рибалок, у том числі шляхом забезпечення гарантованого та рівного доступу до землі, інших виробничих ресурсів і чинників сільськогосподарського виробництва, знань, фінансових послуг, ринків і можливостей для збільшення доданої вартості та зайнятості в несільськогосподарських секторах.

- Сприяти створенню та розвитку малих сільськогосподарських підприємств (до 50 га земельних угідь).

- Наростити питому вагу продукції харчової промисловості та переробленої сільськогосподарської сировини у експорті до 65 %.

- До 2030 року забезпечити створення систем збалансованого виробництва продуктів харчування та запровадити методи ведення сільського господарства, які дають можливість підвищити життєстійкість і продуктивність та збільшити обсяги виробництва, сприяють збереженню екосистем, зміцнюють здатність адаптуватися до зміни клімату, екстремальних погодних явищ, посух, повеней та інших стихійних лих і поступово поліпшують якість земель і ґрунтів.

- До 2030 року збільшити площу земель сільськогосподарського призначення, зайнятих під органічним виробництвом, до 3 млн га та забезпечити щорічний

приріст, починаючи з 2020 року, обсягів виробництва та реалізації органічної продукції щонайменше на 5 %.

- До 2020 року забезпечити збереження генетичного різноманіття насіння і культивованих рослин, а також сільськогосподарських і домашніх тварин та відповідних їм диких видів, у тому числі шляхом належного утримання різноманітних банків насіння і рослин на національному рівні.

- Збільшити інвестування в сільську інфраструктуру, сільськогосподарські дослідження, розвиток технологій і створення генетичних банків рослин і тварин.

- До 2020 року припинити незаконне вирощування генетично модифікованих рослин та використання генетично модифікованих організмів.

- Забезпечити належне функціонування ринків продовольства, зокрема шляхом зниження ринкових ризиків для сільгоспвиробників та урізноманітнення ринкових інструментів (страхування, гарантійні фонди, форвардна торгівля, торгівля деривативами, електронна торгівля тощо), використання механізмів проведення товарних і фінансових інтервенцій.

- Забезпечити населення, зокрема його малозабезпечені верстви, основними видами продовольства на рівні науково-обґрунтованих норм відповідно до міжнародних стандартів.

Операційна ціль 2.2. Забезпечити доступ до економічно прийнятних, надійних, низьковуглецевих джерел енергії для всіх та підвищити ефективність використання енергії.

Завдання:

- До 2030 року розширити інфраструктуру та модернізувати мережі для надійного та збалансованого енергопостачання для споживачів у всіх регіонах України.

- Сприяти децентралізації енергозабезпечення для всіх шляхом створення умов для автономного енерговиробництва, зокрема на основі відновлюваних джерел енергії.

- До 2020 року зменшити рівень енергетичної залежності країни від зовнішніх поставок палива на 30 % шляхом розвитку власного виробництва та диверсифікації постачання первинних енергетичних ресурсів.

- До 2030 року збільшити частку енергії, вироблену з відновлюваних джерел, у загальному кінцевому споживанні енергії України до 17,1 %.
- Переорієнтувати субсидування виробництва та використання викопного палива на підтримку програм, спрямованих на вироблення енергії з відновлюваних джерел енергії (сонце, вітер, вода тощо), та програм енергозбереження та енергоефективності.
- До 2030 року активізувати міжнародну співпрацю з метою залучення інвестицій у розвиток інфраструктури і технологій виробництва екологічно чистої енергії.
- Забезпечити створення інфраструктури та накопичення ресурсів, необхідних для виведення з експлуатації енергоблоків вітчизняних АЕС.
- Забезпечити модернізацію діючих енергоблоків АЕС для підвищення та підтримання екологічної та радіаційної безпеки на рівні міжнародних стандартів.
- До 2030 року розширити інфраструктуру та модернізувати технології збалансованого енергопостачання в усіх регіонах України.
- До 2030 року забезпечити зниження енергоємності внутрішнього валового продукту щонайменше на 60 % шляхом впровадження програм і заходів, спрямованих на енергозбереження та підвищення енергоефективності секторів економіки.
- До 2020 року законодавчо закріпити економічні механізми стимулювання зменшення енергоспоживання та надати державні гарантії фінансової підтримки програмам енергозбереження.
- До 2030 року підвищити ККД теплогенеруючих установок до 92 %.
- До 2025 року втрати теплової енергії в мережах привести до рівня нормативних, до 2030 р. зменшити втрати тепла в мережах теплопостачання на 30 % нижче нормативних.
- До 2030 року зменшити втрати тепла та електроенергії за рахунок використання енергоефективнішого устаткування та приладів, а також комплексної термомодернізації будівель на 15 %.

Операційна ціль 2.3. Забезпечити сталий розвиток регіонів на основі збереження національних культурних цінностей і традицій.

Завдання:

- До 2020 року забезпечити розроблення і реалізацію стратегій, програм та планів сталого регіонального розвитку на основі Стратегії сталого розвитку України з метою забезпечення гармонійного поєднання загальнонаціональних і регіональних інтересів та забезпечення досягнення визначених цільових показників.

- Сприяти подальшому розвитку регіонів на основі врахування збалансованості природних, природно-ресурсних, історичних, соціокультурних чинників розвитку кожного регіону.

- Забезпечити поліпшення екологічної ситуації в регіонах з високим рівнем антропогенного навантаження.

- До 2030 року запровадити моделі сталого виробництва і споживання з урахуванням національних цінностей та традицій і досвіду природокористування.

- До 2030 року забезпечити створення єдиного національного інформаційно-культурного простору та його захист від негативних впливів геополітичних чинників та процесів глобалізації.

- Забезпечити захист та збереження наявних об'єктів всесвітньої культурної і природної спадщини та активізувати діяльність щодо розширення переліку таких об'єктів на території України.

- Сприяти розвитку української культури та підтримці культур народів України.

Стратегічна ціль 3. Подолання бідності та скорочення нерівності, зокрема гендерної

Операційна ціль 3.1. Подолати бідність.

Завдання:

- До 2025 року ліквідувати крайню бідність (в Україні визначається як добове споживання на суму менш ніж 5,05 доларів США за паритетом купівельної спроможності).

- До 2030 року скоротити вдвічі (до 36 %) частку домогосподарств, які за оцінкою матеріального добробуту належать до бідних за критеріями ООН.

- До 2030 року забезпечити поступове наближення мінімального рівня заробітної плати та мінімальної пенсії не нижче фактичного прожиткового мінімуму.

- До 2030 року збільшити охоплення бідного населення програмами державної соціальної підтримки до 85 %.

- До 2030 року забезпечити всім чоловікам і жінкам рівні права на економічні ресурси, а також доступ до базових послуг (соціальні, освітні, комунальні та ін., медична допомога), володіння і розпорядження землею та іншими формами власності, успадкованого майна, природних ресурсів, відповідних нових технологій і фінансових послуг, включаючи мікрофінансування.

- До 2030 року зменшити частку витрат на харчування в загальних сукупних витратах домогосподарств до 30 %.

- До 2030 року підвищити життєстійкість малозабезпечених осіб і осіб, які перебувають у вразливому становищі, зменшити їх незахищеність і вразливість перед спричиненими зміною клімату екстремальними явищами та іншими економічними, соціальними й екологічними потрясіннями й лихами.

- До 2018 року модернізувати механізм надання державної підтримки на оплату комунальних послуг, переорієнтувавши його на стимулювання ресурсо- та енергозберігаючого ведення домашнього господарства.

Операційна ціль 3.2. Скоротити нерівність.

Завдання:

- Досягти та підтримувати зростання доходів найменш забезпечених 40 % населення на рівні, вищому за середній по країні.

- Скоротити міжпоселенські диспропорції забезпечення доступу до послуг, зокрема:

- частку сільських домогосподарств, які потерпали від позбавлення через незабезпеченість населеного пункту своєчасними послугами швидкої медичної допомоги, до 15 %;

- частку сільських домогосподарств, які потерпали від позбавлення через відсутність поблизу житла медичної установи, до 10 %;

- частку сільських домогосподарств, які потерпали від позбавлення через відсутність регулярного щоденного транспортного сполучення з іншим населеним пунктом з розвинутою інфраструктурою, до 10 %.

- До 2030 року підтримати законодавчим шляхом та заохочувати активну участь усіх людей у соціальному, економічному і політичному житті незалежно від їхнього віку, статі, стану здоров'я, раси, етнічної належності, походження, релігії, місця проживання та економічного чи іншого статусу.

- Забезпечити рівність можливостей і зменшити нерівність результатів, зокрема шляхом скасування дискримінаційних законів, політики й практики та сприяння прийняттю відповідного законодавства та заходів у цьому напрямі.

- Удосконалити бюджетно-податкову політику, а також політику в питаннях заробітної плати та соціального захисту в напрямі поступового забезпечення більшої рівності. При цьому забезпечити врахування трудового шляху, стажу й характеру напруженості роботи тощо при нарахуванні пенсій.

Операційна ціль 3.3. Забезпечити гендерну рівність.

Завдання:

- Ліквідувати всі форми дискримінації за ознакою статі в усіх сферах життєдіяльності суспільства, до 2030 року забезпечити у нормативно-правових актах України наявність положень, що заохочують та забезпечують рівність та недискримінацію за ознакою статі.

- Забезпечити врахування гендерної складової в усіх національних, галузевих і регіональних стратегіях і програмах розвитку.

- Зменшити рівень гендерно зумовленого насильства, зокрема пов'язаного зі збройним конфліктом на сході України

- До 2030 року забезпечити виявлення, розслідування злочинів, пов'язаних із гендерно зумовленим насильством, та притягнення до відповідальності 100 % осіб, які їх вчиняють.

- Забезпечити ефективне запобігання домашньому насильству та жорсткому поводженню з дітьми, до 2030 року скоротити частку жінок і дітей, які зазнавали фізичного, сексуального, психологічного або економічного насильства.

- До 2030 року забезпечити надання усім постраждалим від домашнього насильства та жорстокого поводження з дітьми необхідних послуг, у тому числі з улаштування до спеціальних закладів.

- Враховувати при встановленні загального трудового стажу неоплачувану працю з догляду за дітьми та ведення домашнього господарства.

- До 2020 року забезпечити збільшення частки жінок серед народних депутатів України до 30 %, депутатів обласних і місцевих рад - до 30 %.

- До 2030 року забезпечити збільшення частки жінок серед вищих державних посадовців (посади державних службовців категорії А) до 30 %.

- Розширити економічні можливості жінок у контексті зайнятості, доходу та розвитку підприємницького потенціалу.

- До 2030 року здійснити заходи стимулювання підвищення рівня зайнятості жінок, які мають дітей віком до 6-ти років, до 70 %.

Стратегічна ціль 4. Забезпечення охорони громадського здоров'я, благополуччя та якісної освіти в безпечних і життєстійких населених пунктах

Операційна ціль 4.1. Забезпечити охорону громадського здоров'я та сприяти благополуччю для всіх у будь-якому віці.

Завдання:

- Запровадити на національному рівні принцип "Охорона здоров'я - в усіх політиках держави".

- Впровадити методологію оцінки медико-екологічних ризиків, відшкодування соціально-економічних збитків, завданих життю та здоров'ю людини на індивідуальному та популяційному рівнях.

- Забезпечити показники очікуваної тривалості життя при народженні до рівня країн ЄС.

- До 2030 року знизити рівень материнської смертності не більш як до 5 випадків на 100 000 пологів.

- До 2030 року мінімізувати смертність, якій можна запобігти, серед новонароджених і дітей віком до 5 років, зокрема: зменшити неонатальну смертність або кількість випадків смерті у перші 28 днів життя до 3-4 випадків на 1000 новонароджених; зменшити смертність дітей у віці до 1 року до 4-5 випадків

на 1000 народжених живими; зменшити смертність дітей у віці до 5 років до 6-7 випадків на 1000 дітей.

- До 2030 року знизити на третину захворюваність на вірусні парентеральні гепатити, туберкульоз, а смертність від туберкульозу удвічі; знизити рівень смертності від СНІДу мінімум удвічі.

- Запровадити механізми запобігання поширенню наркозалежності серед молоді, до 2030 року знизити кількість наркозалежних людей на 20 % та кількість алкоголезалежних людей на 20 %.

- Посилити виконання Рамкової конвенції ВООЗ із боротьби проти тютюну, зменшити поширеність тютюнокуріння серед населення.

- Налагодити профілактичну, зокрема соціально-психологічну, роботу серед населення, враховуючи гендерний аспект, завдяки чому до 2030 року знизити смертність від суїцидів на 20 % (в тому числі зважаючи на запобігання суїцидам серед ветеранів АТО).

- До 2030 року скоротити вдвічі кількість смертей і травм унаслідок нещасних випадків на транспорті.

- Забезпечити загальне охоплення послугами охорони здоров'я, а також захист від фінансових ризиків, доступ до якісних базових медико-санітарних послуг і до безпечних, якісних і недорогих основних лікарських засобів і вакцин для всього населення.

- До 2020 року забезпечити всім доступ до базових медичних послуг.

- До 2030 року забезпечити загальний доступ жінок і чоловіків до послуг з охорони сексуального та репродуктивного здоров'я, включаючи послуги з планування сім'ї, інформування та просвіту, враховуючи питання охорони репродуктивного здоров'я в національних стратегіях і програмах.

- До 2030 року істотно скоротити кількість випадків смерті та захворювання в результаті впливу небезпечних хімічних речовин, забруднення та отруєння повітря, води й ґрунтів.

- До 2030 року забезпечити фінансування системи охорони здоров'я (загальний обсяг державних і приватних витрат) на рівні не менше ніж 8 % ВВП з

пріоритетним спрямуванням (до 40 % усіх витрат) на первинну медико-санітарну допомогу.

- Забезпечити збалансований раціон харчування, а також досягти погоджених на міжнародному рівні цільових показників, що стосуються боротьби з затримкою росту і виснаженням у дітей віком до п'яти років, а також задовольняти потреби в харчуванні дівчаток підліткового віку, вагітних і жінок, які годують грудним молоком дітей, та осіб похилого віку, пацієнтів із хронічними неінфекційними захворюваннями.

- Налагодити інформаційно-просвітницьку роботу серед населення щодо усвідомлення необхідності та поширення стандартів здорового способу життя (раціональне харчування, дозовані фізичні навантаження, відповідальна сексуальна поведінка, відмова від шкідливих звичок).

Операційна ціль 4.2. Забезпечити інклюзивну та справедливу якісну освіту і сприяти можливостям навчатися впродовж усього життя для всіх.

Завдання:

- До 2030 року забезпечити рівні можливості для здобуття якісної початкової, базової та повної середньої освіти кожною дитиною, незалежно від стану її здоров'я, місця проживання та статків родини.

- До 2030 року забезпечити рівний та справедливий доступ до якісних систем розвитку, догляду та дошкільного навчання для всіх дітей, незалежно від стану здоров'я, місця проживання та статків родини.

- До 2030 року забезпечити для всього населення протягом усього життя рівний доступ до якісної професійно-технічної та вищої освіти, істотно збільшити кількість молодих і дорослих людей, які володіють суспільно необхідними навичками, зокрема професійно-технічними навичками для працевлаштування, отримання гідної роботи та занять підприємницькою діяльністю.

- До 2030 року ліквідувати гендерну нерівність у сфері освіти і забезпечити рівний доступ до освіти та професійно-технічної підготовки всіх рівнів для вразливих груп населення.

- До 2030 року забезпечити здобуття усіма учнями знань і навичок щодо принципів сталого розвитку, зокрема з питань здорового способу життя, прав

людини, збереження довкілля, гендерної рівності, пропаганди культури миру та ненасильства, національного та патріотичного виховання та усвідомлення цінності культурного різноманіття і внеску культури в процес переходу до сталого розвитку.

Операційна ціль 4.3. Зробити міста та населені пункти інклюзивними, безпечними, життєстійкими та збалансованими.

Завдання:

- До 2030 року досягти відчутного поліпшення житлових умов усіх громадян України, які цього потребують, насамперед уразливих категорій населення, зокрема молодих сімей, багатодітних сімей, фахівців дефіцитних професій у трудодефіцитних регіонах, на основі впровадження відповідних механізмів змішаного фінансування будівництва та/чи придбання житла, а також тимчасового соціального житла.

- До 2030 року забезпечити всім можливість користуватися безпечними, недорогими, доступними та екологічно збалансованими транспортними системами на основі підвищення безпеки дорожнього руху, зокрема розширення використання громадського транспорту, враховуючи потреби жінок, дітей, жителів сільської місцевості, осіб з інвалідністю та літніх осіб.

- Оновити рухомий склад громадського транспорту з урахуванням його доступності для осіб з ураженнями органів зору, слуху, опорно-рухового апарату та інших маломобільних груп населення шляхом придбання у вітчизняних виробників не менше ніж 65 % нових транспортних засобів.

- Запровадити енергоефективні та екологічно безпечні системи громадського транспорту в містах на основі використання електричних транспортних засобів.

- До 2020 року значно збільшити кількість міст і населених пунктів, що прийняли та реалізують комплексні стратегії і плани збалансованого просторового розвитку, спрямовані на усунення соціальних бар'єрів, підвищення ефективності використання ресурсів, пом'якшення наслідків зміни клімату, адаптацію до його зміни та здатність протистояти стихійним лихам.

- До 2025 року узгодити стратегії розвитку регіонів, міст і територіальних громад зі Стратегією сталого розвитку України з метою забезпечення гармонійного поєднання загальнонаціональних, регіональних і місцевих інтересів.

- До 2030 року забезпечити збалансований і взаємопов'язаний просторовий розвиток міст і сільських населених пунктів і можливості для інтегрованого планування населених пунктів за участю громадськості та управління ними.

- До 2030 року забезпечити ефективне функціонування систем раннього оповіщення, запобігання та ліквідації наслідків природних і техногенних лих у населених пунктах.

- До 2030 року зменшити негативний антропогенний вплив на здоров'я людини у містах, зокрема, шляхом поліпшення якості атмосферного повітря та видалення відходів.

- До 2030 року провести паспортизацію населених пунктів з метою оцінки медико-екологічних ризиків в контексті збалансованого розвитку територій.

- Забезпечити запровадження систем інтегрованого поводження з відходами, зокрема, технологій роздільного збирання твердих побутових відходів в населених пунктах, переробки, подальшого їх використання як вторинної сировини та видалення небезпечних відходів.

- До 2030 року забезпечити загальний доступ всіх верств населення до безпечних, доступних і відкритих зелених зон і громадських місць та встановити частку зелених зон на території населених пунктів щонайменше 20 %.

- Сприяти будівництву екологічно ефективних, енергозберігаючих і міцних будівель з використанням місцевих матеріалів.

- Забезпечити доступ громадян похилого віку та з особливими потребами до житла, пристосованого до їхніх потреб.

Стратегічна ціль 5. Забезпечення переходу до моделей збалансованого споживання і виробництва, збалансованого управління природними ресурсами та зміцнення заходів реагування на зміну клімату

Операційна ціль 5.1. Забезпечити перехід до моделей збалансованого споживання та виробництва.

Завдання:

- До 2020 року розробити Концепцію впровадження моделей збалансованого споживання й виробництва в Україні.
- Забезпечити повне та всеохоплююче впровадження систем обліку і регулювання споживання води, тепла та енергоресурсів.
- До 2025 року запровадити використання екологічних рахунків в системі статистичного обліку країни.
- До 2030 року досягти збалансованого управління природними ресурсами та їх ефективного використання і знизити ресурсоємність ВВП на 40 %.
- До 2030 року зменшити на 20 % втрати продовольства у виробничо-збутових ланцюжках, а також післязбиральні втрати.
- Сприяти забезпеченню "зелених" державних закупівель відповідно до національних пріоритетів і стандартів ЄС.
- До 2030 року забезпечити системне інформування споживачів і виробників щодо значення та переваг збалансованого споживання та виробництва і формування сучасної культури споживання, зокрема ощадливого використання ресурсів.
- До 2030 року впровадити національну стратегію освіти для сталого розвитку.
- Удосконалити законодавчу базу у сфері поводження з відходами та створити сучасну інфраструктуру збирання, сортування, перероблення та утилізації відходів, у тому числі небезпечних промислових та електронних, як вторинної сировини, залучення інвестицій у сферу поводження з відходами та до 2030 року забезпечити скорочення обсягів утворення відходів виробництва і споживання на 20 %.
- До 2030 року збільшити кількість твердих побутових відходів, які переробляються, утилізуються та спалюються, до 50 %.
- Здійснити заходи щодо ліквідації найбільш екологічно небезпечних об'єктів зберігання токсичних відходів, зменшення обсягу утворення таких відходів та запобігати їх несанкціонованому видаленню.

- До 2020 року розробити законодавчі акти щодо поводження зі шлаками та шламами паливного-енергетичного комплексу та металургійних виробництв, які можливо використовувати замість природних матеріалів, та забезпечити стимулювання перероблення та використання великотоннажних відходів підприємств (золошлакових відходів, гірської породи тощо).

- До 2030 року повністю ліквідувати несанкціоновані звалища шляхом запровадження сучасних технологій перероблення побутових відходів і зменшити площу, зайняту звалищами, на 50 %.

- До 2020 року запровадити екологічно дружні практики поводження з хімічними речовинами і всіма відходами впродовж усього їх життєвого циклу відповідно до узгоджених міжнародних принципів, істотно скоротити потрапляння цих речовин у повітря, воду і ґрунт, щоб звести до мінімуму їх негативний вплив на здоров'я людей та довкілля.

- Забезпечити остаточне знешкодження накопичених непридатних для використання агрохімікатів і тари та упаковки від них.

Операційна ціль 5.2. Забезпечити інтегроване управління водними ресурсами і доступ до санітарії для всіх.

Завдання:

- До 2030 року знизити водоемність ВВП на 50 %.
- До 2030 року забезпечити загальний і рівноправний доступ до безпечної і недорогої питної води для всіх, зокрема 90 % - сільського населення, 100 % - міського населення.

- До 2030 року забезпечити централізованим водопостачанням населення міст на 100 %, сільського населення - щонайменше на 50 %.

- До 2030 року зменшити протяжність зношених і аварійних водопровідних мереж до 15 %.

- До 2030 року забезпечити загальний і рівноправний доступ до належних санітарно-гігієнічних засобів, приділяючи особливу увагу вразливим верствам населення.

- До 2030 року підвищити частку населення, що користується централізованим водовідведенням (каналізацією), до 100 % у містах і до 30 % у сільських населених пунктах.

- До 2030 року зменшити протяжність зношених і аварійних каналізаційних мереж до 15 %.

- До 2030 року підвищити якість природних вод шляхом зменшення скидів забруднюючих речовин і матеріалів та скорочення обсягів забруднених стічних вод до 5 % (від загального обсягу водовідведення), зокрема шляхом стимулювання будівництва нових, реконструкції та модернізації діючих очисних споруд.

- До 2030 року забезпечити повне дотримання санітарно-гігієнічних вимог до якості поверхневих вод.

- До 2020 року ліквідувати несанкціоновані звалища відходів у прибережних захисних смугах водних об'єктів.

- До 2030 року підвищити ефективність водокористування на 40 % шляхом впровадження в господарській діяльності технологій, що передбачають оборотне, повторне та послідовне водокористування.

- До 2020 року забезпечити впровадження системи інтегрованого управління водними ресурсами за басейновим принципом, розроблення та виконання планів управління річковими басейнами.

- До 2020 року розробити програму спуску та демонтажу руслових водосховищ на малих і середніх річках з метою відтворення природної течії річок.

- До 2020 року забезпечити охорону і відновлення пов'язаних з водою екосистем, зокрема гір, лісів, водно-болотних угідь, річок, водоносних шарів і озер.

- До 2030 року визначити межі прибережних захисних смуг згідно з проектами землеустрою на усіх водних об'єктах.

- До 2030 року розширити міжнародне співробітництво і підтримку діяльності та впровадження програм у галузі водопостачання й санітарії, включаючи підвищення ефективності водокористування, очищення стічних вод і застосування технологій рециркуляції та повторного використання.

Операційна ціль 5.3. Вжити невідкладних заходів для боротьби зі зміною клімату та наслідками зміни клімату.

Завдання

- Включити заходи реагування на зміну клімату в політику, стратегії та планування на загальнонаціональному, галузевому та регіональному рівнях; узгодити національні підходи з міжнародними вимогами та стандартами.

- Розробити Стратегію низьковуглецевого розвитку України на період до 2030 року та забезпечити її впровадження.

- До 2030 року зменшити обсяги викидів парникових газів в усіх секторах економічної діяльності до рівня, який не перевищуватиме 60 % рівня викидів 1990 року.

- Підвищити опірність і рівень адаптації всіх секторів економіки до небезпечних погодних явищ і стихійних лих, спричинених зміною клімату.

- До 2030 року здійснити науково обґрунтоване коригування методів ведення сільського господарства з урахуванням кліматичних змін і зростання ризиків екстремальних погодних явищ.

- До 2030 року здійснити науково обґрунтовані зміни до містобудівного планування з урахуванням рекомендацій щодо адаптації міського населення до кліматичних змін.

- До 2020 року запровадити національну систему торгівлі дозвільними одиницями (квотами) на викиди з метою стимулювання зниження викидів парникових газів від великих стаціонарних джерел економічно ефективним і низьковитратним способом.

- Сприяти збільшенню обсягів поглинання парникових газів шляхом підвищення рівня лісистості, збалансованого землекористування, ренатуралізації водно-болотних угідь, консервації еродованих орних земель і відтворення на них степових та лучних екосистем.

- Поліпшити освіту, просвітництво, поширення інформації і можливості людей та установ щодо запобігання та послаблення наслідків зміни клімату, адаптації до них і раннього оповіщення.

Стратегічна ціль 6. Збереження наземних і морських екосистем та сприяння збалансованому використанню їхніх ресурсів

Операційна ціль 6.1. Забезпечити збереження, відновлення та збалансоване використання наземних і внутрішніх прісноводних екосистем та їхніх екосистемних послуг.

Завдання:

- До 2030 року забезпечити збереження, відновлення та збалансоване використання наземних і внутрішніх прісноводних екосистем і їхніх екосистемних послуг, зокрема лісів, водно-болотних угідь, гір, степів і посушливих земель, відповідно до зобов'язань за міжнародними договорами.

- До 2030 збільшити площу територій та об'єктів природно-заповідного фонду до 15 % території країни, зокрема, в гірських регіонах не менше, ніж 2,5 % території країни.

- До 2020 року сприяти впровадженню методів збалансованого використання всіх типів лісів, зупинити знеліснення, відновити деградовані ліси та створити умови для природного відтворення лісів; запровадити методи і технології збалансованого використання та відновлення лісів і забезпечити перероблення лісових ресурсів у продукцію з високою доданою вартістю.

- До 2030 року збільшити лісистість території до 20 % площі країни.

- До 2030 року забезпечити реалізацію заходів боротьби з опустелюванням, відновлення деградованих земель та ґрунтів, включаючи землі, що потерпають від опустелювання, засух і повеней, та прагнути досягти нейтрального рівня деградації земель.

- Зменшити до 2030 року площу орних земель на 10 % за рахунок земель з крутизною схилів понад 3 градуси, розораних земель водоохоронних зон, деградованої, малопродуктивної та техногенно забрудненої ріллі шляхом заліснення таких земель у лісовій та лісостеповій зонах та залуження у степовій зоні.

- Забезпечити збереження гірських екосистем та їх біологічного та ландшафтного різноманіття шляхом збільшення площі територій та об'єктів

природно-заповідного фонду в гірських регіонах і їхнього належного упорядкування та управління.

- До 2020 року в процесі загальнонаціонального, регіонального та місцевого планування забезпечити врахування цінності екосистем і біорізноманіття.

- До 2020 року переглянути та привести до сучасних вимог законодавство у сфері управління і сталого використання екосистемних послуг і біорізноманіття.

- Мобілізувати і значно збільшити залучення фінансових ресурсів з усіх джерел, зокрема за рахунок державної підтримки, розвитку міжнародного партнерства та залучення приватного сектору з метою забезпечення сталого лісоуправління, збереження і збалансованого використання біорізноманіття та екосистем.

Операційна ціль 6.2. Забезпечити збалансоване використання та захист морських і прибережних екосистем.

Завдання:

- До 2030 року забезпечити істотне скорочення будь-якого забруднення морського середовища, зокрема повністю припинити скидання неочищених стічних вод об'єктами, розташованими у межах прибережної смуги Азовського та Чорного морів, і унеможливити розливи нафти та інших небезпечних речовин з морських суден.

- Впровадити систему заходів, спрямованих на запобігання привнесенню плавзасобами шкідливих інвазійних організмів до Азовського та Чорного морів, і забезпечити контроль баластних вод 100 % плавзасобів, що прибувають у порти України.

- До 2020 року забезпечити ефективне регулювання вилову риби і покласти край перелову, незаконному, нерегульованому та невідзвітному рибальству.

- Забезпечити доступ дрібних господарств, що займаються рибним промислом, до морських ресурсів і ринків.

- До 2020 року під час стратегічного планування розвитку приморських регіонів забезпечити збалансоване використання та збереження морських і прибережних екосистем, розробити плани інтегрованого управління для всіх

прибережних морських районів відповідно до національного законодавства і міжнародного права.

- До 2030 року забезпечити захист морських і прибережних екосистем шляхом збільшення площі природно-заповідного фонду у приморських областях до 10 %.

- Встановити водоохоронні та прибережні захисні смуги вздовж морів і забезпечити їх охорону та цільове використання.

- Розширити міжнародне співробітництво в Чорноморському регіоні задля збереження та збалансованого використання морських ресурсів і забезпечити належне виконання національних зобов'язань у рамках міжнародних договорів і конвенцій.

Операційна ціль 6.3. Мінімізувати деградацію природних середовищ існування та припинити втрати біологічного та ландшафтного різноманіття.

Завдання:

- Вжити кардинальних заходів щодо припинення деградації природних середовищ існування, зупинити втрати біологічного та ландшафтного різноманіття.

- До 2020 року забезпечити збереження та запобігання зникненню видів, що перебувають під загрозою вимирання, продовжити формування та підтримувати мережу центрів штучного розведення та ренатуралізації рідкісних та таких, що перебувають під загрозою зникнення, видів рослин і тварин, які є аборигенними для місцевої екосистеми (національні парки, ботсади, зоопарки та ін.).

- Забезпечити виконання положень міжнародних угод, стороною яких є Україна, стосовно належного доступу до генетичних ресурсів та їх справедливого використання.

- Вжити заходів щодо викорінення браконьєрства та контрабандної торгівлі видами флори й фауни, що охороняються, та врегулювати проблеми, що стосуються як попиту на незаконні продукти живої природи, так і їх пропозиції, шляхом створення дієвої системи адміністративного покарання за браконьєрство і контрабандну торгівлю охоронюваними видами флори й фауни.

- До 2020 року розробити та впровадити систему заходів щодо запобігання проникненню чужорідних видів і зменшення їхнього впливу на наземні та водні екосистеми.

Стратегічна ціль 7. Забезпечення безпеки та доступу до правосуддя, створення підзвітних та інклюзивних інституцій

Операційна ціль 7.1. Сприяти мирним та інклюзивним спільнотам для сталого розвитку та забезпечити безпеку держави.

Завдання:

- Значно скоротити поширення усіх форм насильства та знизити показники насильницької смертності шляхом забезпечення належної охорони правопорядку в середовищах проживання, праці та дозвілля громадян України з акцентом на запобіганні правопорушенням.

- Забезпечити ефективну протидію торгівлі людьми, до 2030 року забезпечити виявлення, розслідування злочинів, пов'язаних з торгівлею людьми, та притягнення до відповідальності 100 % осіб, які їх вчиняють.

- До 2030 року значно зменшити незаконні фінансові потоки, активізувати діяльність з виявлення та повернення викрадених активів і вести боротьбу з усіма формами організованої злочинності.

- До 2020 року радикально скоротити кількість зброї, спеціальних засобів і вибухових матеріалів, що перебувають у незаконному обігу.

- Зміцнити систему контролю над незаконними фінансовими потоками з метою запобігання та протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, та фінансуванню тероризму.

- Розвивати інституційну спроможність національних державних і громадських установ, орієнтованих на запобігання насильству, боротьбу з тероризмом і злочинністю, захист прав людини.

- Розвивати механізми та практики захисту національних інтересів України на основі поглиблення співпраці з міжнародними організаціями.

- Забезпечити економічну безпеку держави шляхом створення стратегічних запасів продовольства та енергоресурсів.

- Забезпечити цілеспрямоване розв'язання конфліктів, пов'язаних з тимчасовою окупацією частини території України, проведенням антитерористичної операції та наступною деокупацією.

- Викорінити усі форми жорстокого поводження з дітьми та нехтування інтересами і потребами дитини.

Операційна ціль 7.2. Забезпечити доступ до правосуддя і захист прав для всіх.

Завдання:

- Сприяти верховенству права, забезпечити всім рівний доступ до правосуддя та збільшити ефективність виконання рішень національних і міжнародних судів.

- Забезпечити надання всім рівного доступу до захисту їхніх прав, протидіяти корупції, зловживанню з боку посадових осіб і жорстокому та принизливому поводженню шляхом реформування системи судочинства та забезпечення правопорядку.

- Забезпечити гарантований захист прав учасників антитерористичної операції та членів їхніх сімей; осіб, які потерпіли внаслідок тимчасової окупації частини території України в окремих районах Донецької і Луганської областей та АР Крим: внутрішньо переміщених осіб, мешканців територій, що належать до зони АТО та прилеглих до неї.

Операційна ціль 7.3. Створити ефективні, підзвітні та інклюзивні інституції на всіх рівнях.

Завдання:

- Значно скоротити масштаби корупції в усіх формах шляхом підвищення ефективності загальнодержавної системи запобігання та протидії корупції на основі впровадження ефективного моніторингу управлінської діяльності та контролю дотримання правил щодо доброчесності особами, уповноваженими на виконання функцій держави або місцевого самоврядування.

- Підвищити результативність діяльності, підзвітність і відповідальність органів державної влади та місцевого самоврядування на основі інформатизації процесів прийняття рішень, надання адміністративних послуг, поетапного впровадження системи електронного врядування на всіх рівнях управління.

- Забезпечити відповідальне прийняття рішень органами влади на всіх рівнях за участю всіх верств суспільства.
- Забезпечити доступ громадськості до інформації і захистити основні свободи відповідно до національного законодавства і міжнародних угод.
- Запровадити механізми широкого громадського обговорення проектів нормативно-правових актів, планів розвитку територій і рішень органів влади та місцевого самоврядування, які є значущими для громади та суспільства загалом, особливо пов'язаних з можливим негативним впливом на довкілля, та впровадження цих рішень.

3. Класифікація стратегій розвитку бізнесу.

Усі відомі на сьогодні стратегії підприємств можна об'єднати у певні групи але не дивлячись на це слід зауважити, що будь-яка стратегія, обрана конкретним підприємством, завжди буде носити індивідуальний характер так як вона формується і впроваджується під впливом багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Можна упевнено стверджувати, що двох абсолютно однакових стратегій не може бути, точно так же, як не може бути двох абсолютно однакових людей. Однак, не зважаючи на це, у менеджменті підприємства часто визначають загальні стратегії підприємства, надають їм певні назви та характеризують їх на основі спільних рис, що їм притаманні. Так, загальновідомі стратегії підприємств можна класифікувати за наступними групами:

I. Стратегії концентрованого зростання. До них зазвичай відноситься:

- стратегія посилення позиції на ринку (при даній стратегії підприємство намагається зайняти найліпші позиції з даним продуктом і на даному ринку);
- стратегія розвитку ринку (коли підприємство шукає нові ринки збуту для продукту, який вже добре себе зарекомендував на інших ринках);
- стратегія розвитку продукту (на вже завойованих ринках відбувається удосконалення продукту за рахунок модернізації, модифікації тощо).

II. Стратегії інтегрованого зростання. Серед них основними є наступні:

- стратегія вертикальної інтеграції „зворотня” (дана стратегія передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами-постачальниками);
- стратегія вертикальної інтеграції „вперед” (передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами збутової мережі);
- стратегія горизонтальної інтеграції (передбачає, що підприємство об'єднує свою діяльність з іншими підприємствами, від яких дане підприємство ні функціонально, ні організаційно не залежить).

III. Стратегії стабілізації. Серед цих стратегій слід відзначити наступні:

- стратегія захисту частки ринку (дана стратегія передбачає, що підприємство захищає завойований ринок за рахунок поступової модифікації продукції, налагодження сервісного обслуговування тощо);
- стратегія підтримки виробничого потенціалу (ця стратегія спрямована на посилення окремих бізнес-ліній підприємства і підтримання у належному стані майнових комплексів по випуску певних видів продукції);
- стратегія модифікації продукції (спрямована на постійне удосконалення продукту, сутність цього удосконалення регулярно доводиться до споживача потужною рекламною підтримкою та іншими заходами).

IV. Стратегії реструктуризації. Найбільш часто серед цих стратегій застосовують наступні:

- стратегія зростання через придбання (дана стратегія полягає у тому, що підприємство скуповує інші підприємства (майнові комплекси) через придбання контрольних пакетів акцій та іншими шляхами);
- стратегія продуктово-ринкової переорієнтації (при даній стратегії підприємство поступово відмовляється від традиційних продуктів і переходить до засвоєння випуску нових виробів);
- стратегія організаційних змін (дана стратегія передбачає зміну організаційної або виробничої структури управління та впровадження інших організаційно-технічних заходів).

V. Стратегії диверсифікованого зростання. Серед даних стратегій першочергову увагу звернемо на наступні:

- стратегія центрованої диверсифікації (при даній стратегії існуючий бізнес залишається у центрі уваги підприємства, а новий виникає на основі можливостей вже засвоєного ринку, існуючих технологій, а також залежить від інших сильних сторін підприємства);

- стратегія конгломератної диверсифікації (при даній стратегії підприємство розширює свою діяльність за рахунок засвоєння виробництва продуктів, які раніше не випускались і які є характерними для інших галузей виробництва);

- стратегія горизонтальної диверсифікації (дана стратегія передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, а це вимагає нових технологій, що відрізняються від вже існуючих).

VI. Стратегії скорочення. Відрізняють чотири основних види стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу, а саме:

- стратегія скорочення витрат (дана стратегія передбачає скорочення витрат за рахунок відповідних організаційних заходів, за періодом здійснення її відносять до тимчасових);

- стратегія „збирання врожаю” (передбачає відмову від погляду на бізнес, як на довгострокову діяльність на даному ринку і спрямована на якнайскорішу максимальну віддачу у найближчій перспективі);

- стратегія скорочення діяльності (дана стратегія полягає у тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів чи майнових комплексів по випуску певного продукту);

- стратегія ліквідації (являє крайній випадок стратегії скорочення і застосовується у випадку коли підприємство з різних причин не може продовжувати даний бізнес).

Наведені групи стратегій звичайно не можна вважати повністю завершеними, вони можуть бути доповнені і іншими стратегіями

4 Особливості сучасних технологій формування стратегій розвитку бізнесу.

Особливістю сучасних технологій формування стратегій розвитку бізнесу є застосування широкого спектру методів стратегічного аналізу, серед яких провідне місце займає портфельний аналіз.

Суть портфельного аналізу полягає в оцінюванні ринкових можливостей підприємства, взаємозв'язків між видами його діяльності з метою прийняття рішення щодо того, які види діяльності йому здійснювати, щоб забезпечити свою конкурентоспроможність і досягти економічного успіху. Портфельний аналіз стратегії підприємства — інструмент стратегічного менеджменту, за допомогою якого виявляють і оцінюють стратегічну позицію підприємства в конкурентному

середовищі з метою спрямування ресурсів у найперспективніші напрями господарської діяльності, скорочення (припинення) інвестицій в неефективні проекти.

Методи портфельного аналізу покликані допомогти менеджерам зрозуміти бізнес як процес створення споживчих цінностей, побачити систему формування витрат і прибутків, спланувати взаємопов'язані стратегії, визначити напрями і межі диверсифікації діяльності, реалізувати наявні можливості всередині фірми і поза її межами. За твердженнями американських дослідників, 75% із 500 найуспішніших фірм використовували портфельний аналіз, що забезпечувало більш виражену їх орієнтацію на довгострокові цілі.

Методи портфельного аналізу діяльності підприємства були розроблені в 60-ті роки ХХ ст. для вдосконалення стратегічного управління ними на корпоративному рівні і є одними з небагатьох спеціалізованих методів стратегічного менеджменту. За їх допомогою оцінюють привабливість ринків, конкурентоспроможність підприємства на кожному з них. Теоретичною основою портфельного аналізу є концепції життєвого циклу товару, досвідна крива, база стратегічних даних та ін. Вважається, що для збалансованості портфеля підприємства необхідне правильне поєднання підрозділів, продуктів, які потребують капіталу для забезпечення зростання, з господарськими одиницями, що мають у розпорядженні його надлишок. При цьому кожен продукт, господарський підрозділ підприємства має розглядатися незалежно, що дає змогу порівняти їх між собою і з конкурентами, а потім збалансовувати їх при розробленні загальної стратегії.

Отже, портфельний аналіз використовують для вирішення таких проблем:

- збалансування бізнес-стратегій, стратегій господарських підрозділів підприємства;
- розподілу фінансових і кадрових ресурсів між господарськими підрозділами;
- складання портфельного балансу;
- обґрунтування реструктуризації підприємства (злиття, поглинання, ліквідація, розширення або скорочення бізнесу).

Основою портфельного аналізу є побудова двомірних матриць, за допомогою яких можна порівнювати за різними критеріями бізнес-одиниці або продукти. Такими критеріями можуть бути темпи збільшення продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо. У матрицях використовують різні поєднання показників, але всі вони є двомірними, у них по одній осі фіксують значення внутрішніх чинників, по іншій — зовнішніх. Найпоширенішим є підхід, за яким по одній осі визначають оцінку перспектив розвитку ринку, по другій — оцінку конкурентоспроможності господарських підрозділів підприємства.

Аналіз здійснюють за схемою, яка охоплює такі етапи: 1) розподіл усіх видів діяльності підприємства на стратегічні одиниці бізнесу (СОБ). Критеріями ідентифікації (виокремлення) бізнесодиниць є: самостійне обслуговування ринку, а не інших підрозділів підприємства; наявність своїх споживачів і конкурентів; здатність керівництва визначати і контролювати ключові чинники, які визначають успіх на ринку. На підприємствах із функціональною структурою управління бізнес-одиницею є асортимент продукції, з дивізіональною — господарський підрозділ; 2) оцінювання відносної конкурентоспроможності бізнес-одиниці і перспектив розвитку відповідних ринків; 3) розроблення стратегії кожної бізнес-одиниці; 4) оцінювання бізнес-стратегії підрозділів підприємства щодо їх відповідності корпоративній стратегії (порівняння прибутку і необхідних ресурсів кожного підрозділу). Цей етап є найскладнішим у стратегічному менеджменті, оскільки потребує вміння прогнозувати, передбачати розвиток зовнішнього середовища, тобто «відчувати ринок».

Головний недолік портфельного аналізу полягає у використанні даних про поточний стан бізнесу, які не завжди придатні для екстраполяції їх на майбутнє; орієнтованості здебільшого на експертні, а не на кількісні оцінки; оцінюванні на основі зіставлення тільки двох показників без урахування багатьох інших факторів (інвестиції, якість, виробничі потужності тощо).

5 Принципи та методи управління стратегіями розвитку. Світові тенденції у стратегіях розвитку галузевих економічних систем.

Управління стратегією розвитку підприємства не є самоціллю, а скоріше фактором досягнення довгострокових стратегічних цілей направлених на конкурентну спроможність певного підприємства. В умовах нестабільності влади і недосконалості українських державних інститутів розвиток стратегічного управління на підприємствах відбувається в досить специфічних умовах, які обмежують можливості трансферу західних моделей менеджменту в цій сфері. У зарубіжній економічній літературі існує значний ряд концепцій, які обґрунтовують конкурентні стратегії фірм, характеризують чинники, які знаходяться в основі становлення підприємства та формування ним стійкої конкурентної позиції на ринку, визначають методи, інструменти, механізми, за допомогою яких підприємства досягають значних конкурентних переваг на ринку. Основну увагу зазвичай прийнято приділяти місцю та ролі стратегічного управління в загальному менеджменті організацій, а також сутності та забезпеченню стратегічного управління організацією. В Україні, внаслідок згаданих вище причин, керівництво підприємств орієнтується передусім на досягнення короткострокових цілей, серед яких домінує отримання максимального прибутку в найкоротші строки. І якщо для малих і середніх підприємств це обумовлене відсутністю впевненості, що в майбутньому, в межах часового горизонту 2-5 років, їм вдасться втриматись на ринку, що є наслідком передусім нестабільністю економічного середовища, то для великих підприємств причин відсутності чітко визначеної стратегії існує декілька. До них належать:

- наявність в короткостроковому періоді позаринкових переваг над конкурентами, зокрема, протекціоналізму з боку владних структур, яку при зміні влади можна швидко втратити;

- монополізація ринку, здебільшого в «тяжких» галузях з високими фінансовими бар'єрами входу на ринок, яка дає змогу використовувати монополістичне становище протягом значного часового горизонту без необхідності здійснення інновацій, пошуку і впровадження більш ефективних рішень у сфері техніки, технології, маркетингу, управління тощо;

- відсутність у власників підприємств бачення перспектив, трактування власного бізнесу як тимчасового вкладення капіталу з метою подальшого продажу підприємства;

- скрутна фінансова ситуація, яка в деяких випадках створюється штучно з метою уникнення податків в умовах несприятливої податкової системи в Україні

Успіх будь-якої фірми залежить від уміння старанно аналізувати ринок і від того, яку власне позицію зайняла фірма, стратегічно продуману чи таку, що найбільш правильно визначає: місце, час, товар і його ціну. Інакше кажучи, економічна стратегія передбачає ефективне досягнення мети економічними методами і засобами. При цьому розробка тої чи іншої стратегії значною мірою залежить від організаційного рівня розробки стратегій.

Зробити стратегічний вибір означає об'єднати бізнес-рішення і конкурентні дії в єдине ціле. Єдність дій і підходів буде відображати поточну стратегію підприємства. Обговорення нових дій і підходів відкриває можливі шляхи зміни поточної стратегії.

Добре продумане стратегічне бачення готує підприємство до майбутнього, дає змогу правильно вибрати довгострокові напрями розвитку та визначає наміри вищого керівництва стати на конкретні ділові позиції. Розробка стратегії є однією з важливих функцій менеджменту підприємства.

Ефективність управління підприємством сьогодні залежить від того, наскільки добре менеджери розробляють і виконують стратегію. Деякі менеджери розробляють сильні стратегії, але не можуть перетворити їх у практику. Інші - створюють посередні стратегії, але блискуче здійснюють їх. Для того щоб підприємство досягло максимальних успіхів, менеджери повинні - поєднувати добру розробку стратегії з вдалим її здійсненням. Якщо стратегія дає фірмі переваги перед конкурентами, її краще тримати в секреті. Є два підходи: одні - за чітке формулювання стратегії, інші - проти.

Концепція стратегії розвитку фірми має визначальне значення для утримання або завоювання позиції фірми в галузі, ринкової поведінки і сфери інтересів бізнесу. Крім цього, стратегія - це основа для прийняття важливих рішень у

веденні бізнесу, наприклад: вибір споживчих груп або окремих споживачів для задоволення їхніх потреб; вибір найбільш ефективних з урахуванням ресурсів та витрат технологій і виробничих процесів; визначення оптимальних обсягів виробництва і місця розташування підприємств; спроби добитися вищої конкурентоспроможності; використання нових ринкових альтернатив тощо. Поняття стратегії підприємства виникло і закріпилося завдяки об'єктивному процесу суттєвої зміни зовнішнього середовища діяльності комерційних структур, що й привело до необхідності моделювання майбутнього розвитку бізнесу з урахуванням прогнозованих соціально-економічних змін.

Визначення конкретного варіанта стратегії розвитку підприємницької діяльності та засобів його реалізації - досить складна проблема наукового прогнозування. Вона органічно пов'язана з пошуком нових імпульсів активізації технологічного оновлення та розвитку, з особливостями внутрішніх накопичень і залученням зовнішніх засобів для інвестицій та інновацій у виробничий процес.

Поряд із вибором конкретної стратегії розвитку сьогодні найважливішого значення набуває вміння підприємств пристосовуватися до технологічних, кон'юнктурних та інших змін. При цьому підприємство може вибрати один із чотирьох варіантів поведінки: пасивне очікування; активне очікування, тобто готовність кваліфіковано (ефективно) зустріти зміни; підготовка до змін та стимулювання бажаних змін. Найкращий варіант полягає у попередженні змін та стимулюванні їх за допомогою інновацій. Таким чином, у змінюваному світі підприємству, щоб гнучко та вчасно реагувати, зберігаючи при цьому свій курс, не обійтися без технологічного, економічного і соціального прогнозування [2].

Майбутня конкурентоспроможність підприємств багато в чому залежить від правильно виробленої ними стратегії розвитку.

Якщо виходити з того, що розвиток підприємства є результатом реалізації стратегії, то розробці стратегії має передувати аналіз можливих форм його розвитку. Це дасть змогу правильно скласти алгоритм розвитку.

Дослідження еволюції системи управління як відповіді на виклик зовнішнього середовища у вигляді ускладнення управлінських завдань свідчить, що саме концепція стратегічного управління є тією системою методів та прийомів,

яка відповідає вимогам функціонування підприємств усіх сфер виробництва. У зв'язку з цим на основі вивчення робіт різних авторів та практичного досвіду підприємців проведено аналіз факторів зовнішнього середовища, під впливом яких формується стратегічна поведінка підприємців України.

Різка зміна умов дії вітчизняних підприємств, вимоги, що висували ринкові відносини та стан вітчизняної економіки, поставили перед ними першочергові завдання – адаптації та виживання у нових умовах. Проте зміни у середовищі функціонування підприємств не призвели до адекватних змін підходів до управління. Воно базувалось на контролі та екстраполяції, але практично не використовувало систему управління на основі передбачення змін та прийняття гнучких екстрених рішень.

Обмеження стратегічного управління 1. Стратегічне управління вже в силу своєї сутності не дає, та й не може дати точної і детальної картини майбутнього. 2. Стратегічне управління не може бути зведене до набору рутинних правил, процедур і схем 3. Потрібні величезні зусилля і великі витрати часу і ресурсів для того, щоб в організації почав здійснюватися процес стратегічного управління 4. Останнім часом різко посилюються негативні наслідки помилок стратегічного передбачення 5. При здійсненні стратегічного управління найчастіше основна увага приділяється стратегічному плануванню. Однак цього зовсім недостатньо, тому що найважливішою складовою стратегічного управління є реалізація стратегічного плану.

Система стратегічного керування виникла у фірмах Японії набагато раніш, ніж в американських і західноєвропейських компаніях, і застосовується значно ширше.

У японських компаніях широко застосовуються наступні види стратегій: "продукт-ринок"; маркетингу; конкуренції; інновації; закордонного виробництва; експорту; ліцензійного обміну.

Багато японських компаній віддають перевагу стратегії розширення експорту стратегії закордонних інвестицій. Це вони зв'язують насамперед з ризикованістю капіталовкладень за кордоном. Модель факторів успіху діяльності японських компаній може бути представлена в такий спосіб: - високий технологічний рівень

материнської компанії, її стратегія на розвиток закордонних операцій; - стійке фінансове положення материнської компанії; - компетентність вищого керівництва в питаннях установ закордонних філій.

Стратегія інновації передбачає орієнтацію фірми на виробництво продукції, що вимагає самої передової, новітньої технології. Стратегія, спрямована на розробку нових видів продукції, — одна з найважливіших областей прийняття рішень у японських компаніях. Розробка нової продукції дає можливість компанії підвищувати свою конкурентоздатність завдяки випуску виробів, що відрізняються по призначенню і використанню від раніше вироблених.

Досвід Великобританії з розробки та впровадження стратегічного управління має на меті підвищити якість життя населення за рахунок зростання економічних можливостей. Серед пріоритетів стратегічного управління значиться і підтримка бізнес - середовища. Цілі за цим пріоритетом охоплюють весь сектор підприємництва, проте окремі з них стосуються малого бізнесу. Підтримка підприємництва в рамках стратегій Великобританії передбачає довготерміновий сталий економічний розвиток з огляду фінансової підтримки і нефінансової допомоги, як нових, так і вже існуючих підприємств.

У Франції стратегічне управління спрямоване на підвищення гнучкості та конкурентоздатності підприємства. Розвитком стратегічного управління є його підтримка. Вона реалізується за такими напрямками:

- спрощення процедури створення нових підприємств та інфраструктури для їх роботи;
- сприяння більш інтенсивному фінансуванню діючих підприємств;
- податкові пільги на вкладення засобів у розвиток бізнесу;
- підготовка кваліфікованих управлінських кадрів для підприємств.

Вцілому, особливості сучасних стратегій розвитку підприємства подано у таблиці 7.1

Таблиця 7.1 - Особливості сучасних стратегій розвитку підприємства

Назва стратегії	Зміст стратегії
1. Управління змінами	Акцент на людському ресурсі, адаптації до змін
2. Стратегія швидкого реагування	Ключова норма – швидкість мислення, прийняття рішень, вихід на ринок
3. Стратегічні альянси	Форма співпраці двох реальних або потенційних конкурентів на довгостроковий термін або для досягнення певної мети. Може створюватися для ведення спільних досліджень, обміну технологіями, спільного використання виробничих потужностей, просування на ринок продукції один одного або для об'єднання виробничих зусиль
4. Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	Спрямованість на побудову взаємовідносин з клієнтами на основі використання провідних управлінських та інформаційних технологій
5. Стратегія ментально-го айкідо	Нейтралізація сильних сторін конкурента, використання дій самого конкурента для перемоги над ним. Мета стратегії – не зруйнувати, а сформувавши переваги, не знищити конкурента, а здобути над ним перемогу за рахунок ухилення від боротьби
6. Стратегія “Блакитного океану”	Особливою важливою характеристикою цієї стратегії є відсутність конкуренції, тобто згідно з нею попит створюється, а не є предметом запеклої боротьби

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність, мету та завдання розробки стратегії розвитку підприємства
2. Обґрунтуйте необхідність розробки стратегії розвитку підприємства
3. Поясніть, в чому полягає формування сучасної парадигми стратегії розвитку галузевих економічних систем.
4. Які видові прояви стратегій розвитку бізнесу?
5. Охарактеризуйте еталонні стратегії розвитку бізнесу: концентричного зростання, розширення шляхом створення нових структур, диверсифікованого зростання, скорочення.
6. В чому полягають особливості сучасних технологій формування стратегій розвитку бізнесу.
7. Які принципи та методи управління стратегіями розвитку Ви знаєте.
8. Які світові тенденції у стратегіях розвитку галузевих економічних систем сьогодні сформовані.

Тема 8. Вибір та розробка стратегії розвитку підприємства.

- 1 Стратегічний аналіз підприємства та діагностика потенціалу розвитку
- 2 Вибір стратегії розвитку в галузевих економічних системах.
- 2 Основні компоненти стратегії розвитку.
- 4 Механізм розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

1. Стратегічний аналіз підприємства та діагностика потенціалу розвитку.

Величина потенціалу визначається в процесі його використання й оцінюється з позицій його результативності. Існують такі підходи до визначення потенціалу організації:

- ресурсний - визначає величину потенціалу як сукупність виробничих ресурсів, тому величина є вартістю окремих його складових;
- структурний - передбачає оцінку раціональності структури потенціалу організації (масштаб потенціалу та його окремих частин, залежність від характеру діяльності чи ступеня замкнутості тощо);
- цільовий - оцінює відповідність наявного потенціалу рівню поставлених цілей, тобто визначає відповідність величини наявного потенціалу оптимальному, достатньому для досягнення стратегічних цілей.

Серед перелічених підходів особливо привабливим є третій, який використовується в процесі формування і реалізації стратегії. Порівняння наявного потенціалу і необхідного для досягнення організацією бажаної мети докорінно відрізняється від кількісної оцінки величини нагромаджених нею ресурсів. Тут не менш важливою є і якісна оцінка, що дає змогу оцінити можливість досягнення певних результатів, створює умови для обґрунтування зміни певних складових потенціалу шляхом розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності.

Результати аналізу величини стратегічного потенціалу та його окремих частин використовуються при визначенні рівня конкурентоспроможності організації. Це досягається різними методами, які відрізняються за процедурою проведення, об'єктивністю оцінки й витратами на їх реалізацію. Серед них

найчастіше використовують методи, які ґрунтуються на теорії конкурентних переваг, теорії конкурентоспроможності товару, концепції ЖЦП тощо. Ці методи можна використовувати як кожний окремо, так і в поєднанні, що дає змогу об'єктивніше визначити можливості організації в стратегічній зоні господарювання.

Структура аналізу стратегічного потенціалу підприємства повинна органічно відповідати структурі розроблюваної стратегії і містити: аналіз окремих бізнесів підприємницької діяльності; аналіз функціональних підсистем організації; аналіз структурних підрозділів організації; аналіз усіх бізнес-процесів організації.

Слід зазначити, що кожне підприємство повинне самостійно розробляти методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища. Головна мета полягає у тому, щоб визначити, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися зовнішніми стратегічними можливостями. Таким чином внутрішній аналіз застосовують для оцінки стратегічного потенціалу підприємства

Зміст внутрішнього аналізу, в ході якого слід оцінити стратегічний потенціал підприємства, охоплює наступні аспекти: загальну характеристику фірми і джерел її фінансування; структуру продуктів та виробів, що випускаються фірмою; структуру продажу; фінансово-економічний стан (аналіз) фірми; зайнятість на фірмі; організаційну структуру підприємства; позицію, завойовану фірмою на ринку; розроблені патенти і наявні авторські права; рівень знань і міру ефективності виробництва; обладнання для випуску продуктів та виробів; запаси для виробництва; конкурентоспроможність витрат тощо.

Результатом проведеного внутрішнього аналізу є відповіді на такі запитання:

Які дії, цілі і стратегії (в т. ч. конкурентні) характеризували дане підприємство в минулому і яким чином вони були реалізовані?

Які переваги і які слабкі сторони є характерними для даного підприємства порівняно з минулими, теперішніми і майбутніми конкурентами?

Який імідж притаманний підприємству у контактах з клієнтами?

Які сфери і галузі діяльності можуть забезпечити даному підприємству успіх в майбутньому?

Які підходи до забезпечення конкурентоспроможності (конкурентні підходи) можуть забезпечити даному підприємству успіх в майбутньому?

Дані внутрішнього аналізу використовують як у комплексі за показниками стратегічного потенціалу всього підприємства так і зокрема по окремим чинникам, що характеризують його внутрішнє середовище та визначення (вибору) ефективної стратегії розвитку бізнесу.

Для оцінки стратегічного потенціалу підприємства (тобто його мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики його розвитку за тих чи інших змін навколишнього середовища) використовують комплексний показник потенціалу підприємства (С). Його розрахунок можна здійснити за переліком типових факторів формування мобілізаційних можливостей підприємства в СЗГ по окремим груповим функціональним компонентам його потенціалу і на основі висновків експертів щодо характеру їх впливу на зростання обсягів виробництва та рентабельності підприємства тощо.

2. Вибір стратегії розвитку в галузевих економічних системах.

Правильно обрана стратегія дозволяє максимально ефективно реалізувати потенціал підприємства завдяки існуючим специфічним можливостям. Підприємства з великим потенціалом можуть використовувати існуючу економічну потужність, менші по розмірах підприємства в більшості випадків повинні використовувати спеціалізацію, гнучкість задоволення невеликих по обсягах потреб ринку або орієнтуватися на радикальні нововведення. Для вибору стратегії розвитку підприємства варто здійснювати аналіз ринкового середовища й доступних для підприємства ресурсів.

Кожне підприємство є унікальним. Його конкурентне поведіння на ринку характеризується деякою властивою лише йому комбінацією стратегічних цілей. Всі стратегії розвитку (в залежності від рівня потенціалу підприємства) можна поділити на чотири види:

Віолентна стратегія - стратегія, що полягає в орієнтації на зниження витрат виробництва за допомогою організації масового випуску порівняно дешевої, але в цілому високоякісної продукції. Підприємства-віоленти за свої гігантські розміри

й економічну могутність одержали в назву "гордих левів", "могутніх слонів" чи "неповоротких бегемотів".

Патієнтна стратегія полягає у виробництві обмеженої кількості вузько спеціалізованої продукції високої якості. За свою здатність перемагати більше міцних конкурентів не кількістю, а якістю, підприємства-патієнти одержали назву "хитрих лисиць".

Комутантна стратегія передбачає максимально гнучке задоволення невеликих по обсягам (локальних) потреб ринку. Дрібні підприємства-комутанти звичайно не мають ефективного устаткування, науково-технічних новинок або особливих пізнань у спеціальній області. Тому їх називають "сірими мишами", що не заважає багатьом з них мати успіх на ринку.

Експлерентна стратегія - стратегія, що орієнтується на радикальні нововведення. Підприємства, зайняті цим ризикованим бізнесом першопрохідників, називають "першими ластівками".

Основні характеристики описаних типів стратегій конкурентної боротьби наведені в табл. 8.1.

Характеристики	Комутанти ("миші")	Експлеренти ("ластівки")	Патієнти ("лисиці")	Віоленти ("леви, слони, бегемоти")
Потенціал підприємства	малий $0,00 \leq H < 0,25$	середній, малий $0,00 \leq H < 0,25$ $0,25 \leq H < 0,50$	великий, середній $0,25 \leq H < 0,50$ $0,50 \leq H < 0,75$	великий $0,75 \leq H < 1$
Профіль виробництва	універсаль- не дрібне	експеримент- тальне	спеціалізоване	масове
Стійкість компанії	низька	низька	висока	висока
Витрати на НДДКР	низькі	високі	середні	високі
Конкурентні переваги	гнучкість, численність	випередження в нововве- деннях	приспосова- ність до особ- ливого ринку	висока продуктивність

Зміна стратегії розвитку залежить від етапу життєвого циклу підприємства. Відправною точкою розвитку підприємства є стан комутанта - "сіркою миші" економіки.

Якщо підприємство нагромадить свій потенціал, то виправданим буде перетворення "миші-переростка" в "хитру лисицю" - спеціалізовану компанію-патієнт, здатну робити щось краще інших.

У випадку, якщо обрана спеціалізація виявиться перспективною, то компанія-лиса зможе розширити свій ринок, перейшовши до віолентної стратегії ("гордий лев"), почавши масовий випуск товарів, попит на які швидко зростає.

До стану "гордого лева" є й інший шлях - ризикований шлях науково-технічного прориву, тобто обирається експлерентна стратегія. І у випадку успіху еволюція підприємства продовжується в межах віолентної стратегії.

Динамічний стан "гордого лева" замінюється роллю "могутнього слона" (якщо успішним є подальший інноваційний розвиток), але можливою є і несприятлива еволюція в напрямку "неповороткого бегемота" (якщо підприємство розробляє й випускає нові товари, які не мають успіх на ринку).

3 Основні компоненти стратегії розвитку

Основні й рівноправні складові стратегії розвитку — це постановка цілей, планування і ехесітіон. Єдність складових визначає майбутній результат.

1. Постановка цілей

Постановка цілей — це синтез ідеї бізнесу, бачення бізнесу і стратегічного аналізу. Ідея розвитку бізнесу. Ідея розвитку бізнесу — це квінтесенція стратегії, це формула: ємна, коротка, ясна, світить яскраво і звучить цікаво. Вона має бути новою та оригінальною, драйвити бізнес. Ідея відповідає на питання «навіщо?», яке рано чи пізно виникає в будь-якій компанії. Підкреслюю — не продукту, а саме бізнесу.

Навіщо потрібно розвивати цей бізнес в галузі, навіщо він потрібен в економіці, в чому його нова цінність і унікальність? Ці питання є типовими для оцінки продукту, але починати їх ставити потрібно з верхнього рівня.

Відсутність ідеї розвитку бізнесу на практиці неможливо компенсувати: будь-які спроби «перезавантажитися», переписати бізнес-план, найняти новий

менеджмент, впровадити інновації у виробництво просто не спрацюють. Або будуть вести до підтримання існування. Але ж ми всі хочемо зростання і драйву, а драйв дають ідеї.

Бачення розвитку бізнесу. Це зрозуміла для всіх річ: по суті, образ майбутнього. Стратегічний аналіз. Це ступінь максимальної деталізації картини, добре відпрацьована дисципліна і маса управлінських інструментів.

Логічним матеріальним результатом цього етапу має стати дерево цілей бізнесу, яке виростає з сильної ідеї та ясного бачення. Спирається на якісний стратегічний аналіз галузі, значущих для вас макропараметрів, трендів, можливостей розвитку, ризиків, ресурсів і т. д.

2. Планування розвитку

Планування — це вибудовування сценаріїв досягнення мети, розгортання ідеї, бачення, дерева цілей на осі часу. Планування — це етап моделювання за принципом інтелектуальної гри і методології: побудова ринкових і фінансових моделей і сценаріїв.

3. Execution. Execution — це вже реалізація розвитку бізнесу, його реалізація в процесах і проектах. Прийнято вважати, що виконання стратегії — це сфера операційного та проектного менеджменту. Це так, але тільки частково. Ефективність виконання стратегії багато в чому програмується на попередніх етапах. Не буває хороших стратегій, які погано виконуються.

Мало хто в компанії думає про бізнес так багато, як власник. Тому треба пам'ятати, що стратегія як система — це не поїзд, у якому послідовно їдуть вагони. Займаючись постановкою цілей, ми вже заглядаємо і в область планування, і в область виконання. Ми створюємо цілісну картину, в якій неможливо ізолювати елементи один від одного. А після того, як бізнес зробив перший крок, ці модулі стратегії взаємно впливають один на одного постійно.

Кому потрібна стратегія в тому вигляді? Вона точно необхідна компаніям, які ростуть і масштабуються, але допоможе і малому бізнесу.

Хто носій стратегії? Хто за неї відповідає? Об'єктивно — вся компанія. Вона в тій чи іншій частині присутня в усій структурі. Але мало хто в компанії думає про бізнес так багато, як власник. Цю кількість треба переводити в якість. Тому залученість власника і/або головного керівника та його стратегічне мислення дуже важливі для побудови стратегічної моделі бізнесу.

Якісна стратегія

Стратегія — це інтелектуальна модель, і її якість визначається мисленням, методологією прийняття рішень.

Decision making — це розділ критичного мислення, ключовий для керівника. Ухвалення повсякденних і глобальних рішень — це метанавичка, над якою важливо постійно працювати. Якщо хочете підвищити свій рівень стратегічності, то читайте більше книг з критичного мислення і прийняття рішень, — це завантажує вашу дефолт-систему мозку якісним контентом і позитивно впливає у всіх випадках, коли вам потрібно мислити раціонально.

Головна стратегічна компетенція, якщо говорити про її інтелектуальні сторони, — здатність будувати повні, достатні для отримання релевантних результатів моделі реальності (бізнес-сценарії, в яких враховані факти, прогнози, ймовірно, можливості та ризики).

Якщо стратегія на етапі execution спотикається об культуру, то ця стратегія написана не для вас.

Стратегічна модель розвитку припускає, що на етапі опрацювання системної моделі враховуються і культурні фактори. Не потрібно просувати стратегію, яка банально не підходить компанії. Фактор культури потрібно оцінювати, як один із відправних. Ще один ключовий фактор — це talent pool, або доступність людей для реалізації стратегії.

Не можна писати стратегію, не зважаючи на тих, хто її буде реалізовувати, треба спочатку враховувати психологічний і професійний профіль учасників, щоб потім не казати, що «працювати нікому».

4 Механізм розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи (рис. 8.1).

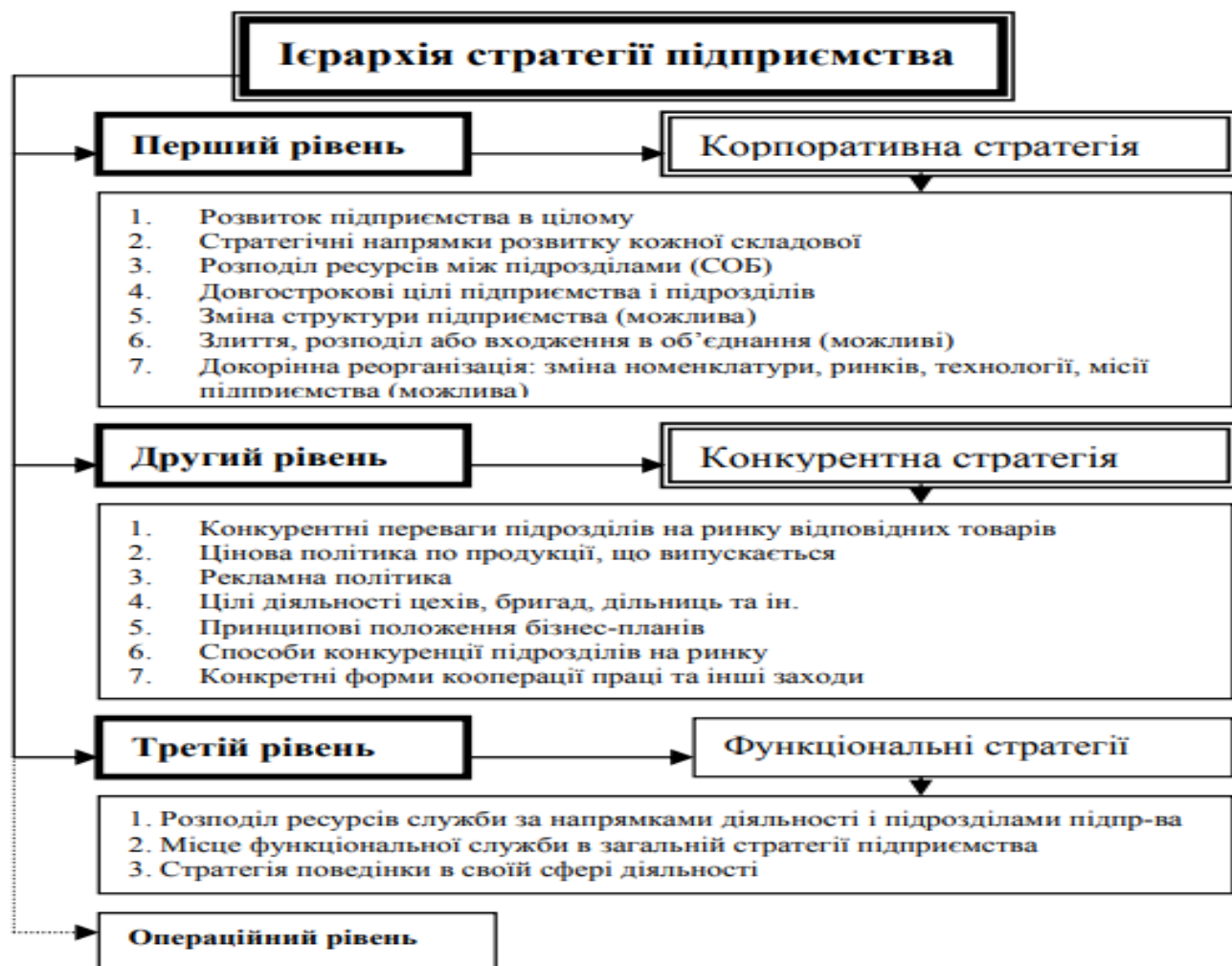


Рисунок 8.1 Ієрархія стратегії підприємства

На першому етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни.

На другому етапі або паралельно (на новоствореному підприємстві – на першому) визначають місію, мету і цілі підприємства.

На третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні і усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.

На четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

На п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних.

На шостому – готується кінцевий варіант стратегічного плану підприємства.

На сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Нарешті, на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти, і на цьому процес стратегічного планування завершується. Розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії (9-й етап) але і її практичну оцінку, контроль за виконанням (10-й етап) і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. Інколи такий зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися до певної міри нереальними. До речі, зворотний зв'язок можливий на будь-якому з етапів формування стратегії. Все це свідчить про те, що і формування, і реалізація стратегії становлять єдиний процес. Причому він є безперервним, оскільки середовище, а, значить, і умови діяльності підприємства постійно змінюються, стратегічний план регулярно коригується.

Організація розробки стратегії на підприємстві передбачає відбір кадрів розробників, організацію їх роботи і контроль, зміну організаційної структури управління відповідно до потреб стратегічного менеджменту, розвитку в кадрів стратегічних здібностей та інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки стратегії.

Добір людей і перевірка виконання становить основу керування будь-яким процесом, а надто – процесом стратегічного планування. Оскільки стратегічне планування і стратегічні зміни на підприємстві приводять до певних, часто кардинальних, змін усталеної поведінки персоналу, нерідко помітно впливають на

людські долі (закриваються окремі підрозділи, скорочується виробництво, змінюється географія розміщення підрозділів тощо), остільки надзвичайно важливо, щоб у розробці стратегії було, в першу чергу, по-справжньому зацікавлене вище керівництво підприємства. Причому, від рівня його стратегічного мислення, від рівня підготовки в цілому суттєво залежатиме якість і дієвість стратегічного плану. В усіх інших випадках стратегічний план буде формальним.

Для проведення поточної роботи з формування і реалізації стратегічного плану на крупних підприємствах доцільно створювати відділи стратегічного розвитку на чолі із заступником першого керівника. На середніх і малих підприємствах дані функції має здійснювати планово-економічна служба господарства, а куратором проблеми стратегічного розвитку знову ж таки має заступник керівника підприємства або й сам керівник.

До розробки стратегічного плану залучаються всі функціональні служби, спеціалісти і керівники всіх рівнів (звідси і необхідність в кураторстві заступника директора чи й самого директора), а також експерти і науковці з інших інститутів. Для формування стратегічного плану (або окремих проектів) можуть створюватись спеціальні тимчасові робочі групи із залученням кадрів з усіх відділів господарства.

Функції (завдання) вищого керівництва, кураторів стратегічного розвитку в організації розробки стратегії підприємства наступні: $\frac{3}{4}$ окреслити мету, завдання і основні цілі стратегічного планування на підприємстві; $\frac{3}{4}$ сформувати команду, здатну стратегічно мислити; $\frac{3}{4}$ залучити до розробки стратегії максимально можливу кількість працівників підприємства; $\frac{3}{4}$ сформувати таку організаційну структуру підприємства, яка найбільше відповідала б потребам стратегічного планування і реалізації стратегії; $\frac{3}{4}$ передбачити відповідний рівень і створити систему інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії; $\frac{3}{4}$ забезпечити доступність і розуміння необхідної інформації зі стратегічного планування всіма працівниками, організувати відповідну роз'яснювальну роботу; $\frac{3}{4}$ розвивати у керівників і спеціалістів стратегічне мислення, формувати у них підприємливість.

I. Ансофф, аналізуючи тривалу практику впровадження стратегічного планування, особливо наголошував на таких завданнях вищого керівництва:

1. Щоб укласти якісний стратегічний план і здолати опір тих, котрі не хочуть його виконувати, потрібно, насамперед, щоб у розробці та реалізації плану обов'язково брало участь вище керівництво, причому постійно, не послаблюючи уваги.

2. Стратегічне планування повинно здійснюватись комплексно і поєднуватись із розвитком умінь і навичок персоналу підприємства стратегічного планування та управління.

3. Необхідно забезпечити мирне співіснування конкурентної й підприємницької діяльності та їх прихильників, надаючи пріоритет підприємницькій поведінці, оскільки ці обидва типи поведінки суттєво відрізняються, часто навіть несумісні, кожен потребує відповідних управлінських структур.

Контрольні питання

1. Поясніть, як Ви розумієте стратегічний аналіз підприємства?
2. Які Ви знаєте інструменти діагностики потенціалу розвитку.
3. Як та за якими критеріями здійснюється вибір стратегії розвитку в галузевих економічних системах.
4. Назвіть та проаналізуйте основні складові стратегії розвитку.
5. Поясніть механізм розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства.

Тема 9 Оцінка ефективності управління розвитком підприємства

1. Ефективність управління розвитком як основа забезпечення збалансованого зростання підприємства.

2. Методичні підходи до визначення рівня розвитку підприємства та оцінювання резервів розвитку галузевих економічних систем.

3. Розробка комплексної системи оцінювання ефективності управління розвитком підприємства та механізм її реалізації.

1 Ефективність управління розвитком як основа забезпечення збалансованого зростання підприємства.

Зростання конкуренції, швидкі зміни технологій та методів організації виробництва, глобалізація економічних відносин знижують ефективність використання традиційних підходів до управління розвитком підприємств і визначають необхідність пошуку нових концепцій забезпечення довгострокової успішності їх підприємницької діяльності.

На сьогоднішній день більшість підприємств має не просто пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, але й випереджати їх виникнення. Обовязковість адаптації підприємства, його випереджаючої керованої еволюції та управління змінами можна розглядати як необхідність розвитку підприємства.

Подальший розвиток підприємства забезпечується постійним посиленням конкурентних переваг, формуванням та захищенням компетенцій підприємства, при цьому ефективність управління залишається основним джерелом їх досягнення.

Необхідно відмітити, що визначення ефективності - складна і багатогранна проблема, що потребує нових рішень і викликає дискусії та розбіжності в її трактуванні. В більшості випадків *ефективність* розцінюється як поліпшення, тобто ефективною вважається діяльність суб'єкта господарювання, якщо ним досягнуті намічені результати або головна мета.

При досить широкому різноманітті визначень та трактувань поняття ефективності управління можна виокремити такі основні положення, що найповніше охарактеризують даний термін:

- оптимальне співставлення результату та витрат, необхідних для його досягнення;
- раціональність рішень щодо формування та вибору стратегічних цілей;
- використання потенційних можливостей повною мірою;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- гнучкість та оперативність взаємодії із зовнішнім середовищем;
- забезпечення внутрішньої стійкості та захищеності від негативного впливу зовнішніх чинників діяльності підприємства.

В контексті забезпечення сталого розвитку ефективність управління набуває додаткових специфічних особливостей, що зумовлені процесним характером поняття «розвиток». Так, виникає необхідність розглядати ефективне управління як в статичному, так і в динамічному аспекті. На відміну від статичної ефективності управління (порівняння показників одного періоду) динамічна ефективність являє собою співставлення значень різних в часі станів підприємства.

Ефективність управління розвитком є узагальненим відображенням статичних та динамічних значень ефективності функціонування підприємства, планування діяльності на майбутній період, прогнозування стану зовнішнього середовища та формування компетенцій відповідно до зовнішніх та внутрішніх факторів.

Невідомою складовою ефективності управління розвитком також залишається якість управління, яка характеризується відносною складністю до оцінювання. Тим не менше, дає можливість повною мірою усвідомити рівень відповідності розвитку підприємства його можливостям.

- На основі наведених ключових положень поняття «розвиток» та «ефективність управління» можна визначити основні елементи *ефективності управління розвитком*:

- наявність кількісних та якісних змін, які ведуть до покращення стану підприємства, за умови оптимальності витрат на їх досягнення;

- динамічний характер, що пов'язаний з сутністю розвитку як довготривалого процесу;

- раціональне формування та виконання стратегічних цілей з метою покращення сучасного стану підприємства та створення майбутніх потенційних можливостей;

- формування нових компетенцій з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- гнучкість та оперативність взаємодії із зовнішнім середовищем;

- забезпечення внутрішньої стійкості та захищеності від негативного впливу зовнішніх чинників та їх можливого виникнення.

2 Методичні підходи до визначення рівня розвитку підприємства та оцінювання резервів розвитку галузевих економічних систем.

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються різноманітні підходи до оцінювання.

Більше того, процес оцінювання ускладнюється окремими параметральними характеристиками таких понять, як «розвиток», «ефективність», «управління». В контексті розвитку оцінка має містити в собі параметри часу, способу досягнення, необхідних ресурсів та цілей, а ефективність має розглядатися в розрізі сфер та напрямів оцінювання.

Існуючі сьогодні методики оцінки ефективності розвитку підприємств не орієнтовані на процес управління цим складним полісистемним утворенням, а виступають лише інструментом одномоментної фіксації досягнутого рівня ефективності. За умови розгляду статичної складової ефективності управління в залежності від напрямку оцінки можна виокремити три основні підходи:

- Селективний підхід передбачає оцінку ефективності управління підприємством з точки зору одного елемента системи управління. Селективність підходу до оцінювання ефективності управління підприємством призводить до розрізненості та різноманітної спрямованості результатів оцінювання, що не

дозволяє мати загального уявлення про стан і цілеспрямованість функціонування системи управління підприємством у цілому.

Фрагментарний підхід характеризується епізодичністю (або ситуативністю). Тобто оцінювання ефективності управління підприємством проводиться лише за певних змін: або це прийняте управлінське рішення, або вдосконалення управління, або зміна вартості бізнесу. Саме цим пояснюється складність оцінювання ефективності управління, що веде до втрати актуальності фрагментарного підходу для досягнення мети оцінювання.

Комплексний підхід відрізняється оцінюванням ефективності управління підприємством у межах сукупності окремих елементів системи управління.

В науковій літературі зазначаються також статичні підходи до оцінювання ефективності залежно від сфер та функціональних напрямків оцінювання. Так, на практиці при оцінці ефективності управління широко застосовують поняття «економічна ефективність управлінської праці», однак воно є більш вузьким, тому що має на увазі тільки економію праці. Критерієм оцінки ефективності управлінської праці є також соціальна ефективність, яка через відсутність кількісних вимірників визначається головним чином якісними показниками.

Для визначення як економічної так і соціальної ефективності управління використовують різні способи, а саме:

- розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).

- фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).

- застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів.

- застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

Необхідно зазначити, що самостійність економічної та соціальної ефективності відносна, оскільки вони знаходяться в тісному взаємозв'язку. Так, в забезпеченні гармонійного функціонування і розвитку підприємства вони не

рівнозначні: соціальна виступає як узагальнююча, кінцева та головна, а економічна - як первинна та вхідна.

При розгляді ефективності управління, як довготривалого процесу, використання наведених підходів не забезпечить об'єктивне уявлення про якісний стан підприємства та його подальший розвиток, так як наводить результати оцінювання щодо минулого стану. В такому випадку існує необхідність використання динамічних підходів до оцінювання ефективності управління розвитком.

В науковій літературі існує безліч динамічних методів визначення ефективності, що можна згрупувати в рамках таких основних підходів:

- підходу, що визначається шляхом співставлення результату одержаного в процесі діяльності, з витратами, які пов'язані з досягненням даного результату (витратний підхід);

- підходу, що визначається шляхом співставлення одержаного результату до встановлених цілей (цільовий підхід).

Ефективність за витратним підходом визначають через різноманітні показники рентабельності. В даному випадку розгляд ефективності здійснюється в динаміці, однак стосується більшою мірою минулого стану.

Цільова ефективність на багатьох підприємствах має дискретний якісний характер «виконано-не виконано», що не дозволяє слідкувати за успішністю роботи підприємства чи підрозділу в плані досягнення поставлених цілей. Саме тому визначення ефективності підприємства обмежується оцінюванням лише витратної ефективності. Для оцінки цільової ефективності необхідно відокремлювати показники виконання кінцевих цілей, стратегічних завдань та інших вагомих проміжних етапів.

Мазур І.І. зазначав такі основні фактори цільової ефективності:

- відповідність запланованих цілей вимогам зовнішнього середовища, можливостям підприємства та інтересам персоналу;

- сила та спрямованість мотивацій, які стимулюють членів організації до досягнення цілей;

- адекватність вибраної стратегії поставленим цілям;

- обсяг та якість ресурсів, які використовуються.

Лапигін Ю.Н. підкреслює, що використання цільового та витратного підходів дає змогу визначити лише ефективність поточного функціонування підприємства, а аспект розвитку в умовах конкурентного середовища залишається без розгляду. В зв'язку з цим було запропоновано потрібний підхід до визначення ефективності, що являє собою відношення цілей до потреб, ідеалів для підприємства[8].

Отже, серед існуючої сукупності підходів до оцінювання ефективності управління і досі не сформовано підходу, який би враховував основні характерні особливості розвитку, як процесу.

Контрольні питання

1. Поясніть, як Ви розумієте ефективність управління розвитком та чому вона є основою забезпечення збалансованого зростання підприємства.
2. Визначте та проаналізуйте методичні підходи до визначення рівня розвитку підприємства.
3. Охарактеризуйте методичні підходи оцінювання резервів розвитку галузевих економічних систем.
4. Поясніть, що передбачає розробка комплексної системи оцінювання ефективності управління розвитком підприємства та як відбувається механізм її реалізації.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Запухляк, Іванна Богданівна Теоретико-методологічні основи розвитку газотранспортних підприємств в умовах нестабільності середовища їх функціонування [Текст] : дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Запухляк Іванна Богданівна. – Івано-Франківськ, 2017. – 555 с. : табл. – [в кінці кожного розд.] <https://search.library.nung.edu.ua/DocSearchResult>

Кісь, С. Я. Стратегічне управління людським розвитком [Текст] : метод. вказівки для вивчення дисципліни / С. Я. Кісь. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. – 23 с. <https://search.library.nung.edu.ua/DocSearchResult>

Мельничук, І. М. Економіка в умовах сталого розвитку [Текст] : конспект лекцій / І. М. Мельничук, І. Б. Гобир, О. Я. Савко. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2021. – 75 с. <https://search.library.nung.edu.ua/DocSearchResult>

Привалова, Наталія Володимирівна Організаційний розвиток органів публічної влади: моніторинг якісної трансформації людських ресурсів [Текст] : дис. ... канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02 "Механізми державного управління" / Привалова Наталія Володимирівна. – Одеса, 2018. – 240 с. – 207-227. <https://search.library.nung.edu.ua/DocSearchResult>

Сімків, Л. Є. Управління регіональним розвитком [Текст] : метод. вказівки для самот. роботи / Л. Є. Сімків. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. – 58 с. <https://search.library.nung.edu.ua/DocSearchResult>

Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем [Текст] : VI міжнар. наук.-практ. конф., 11-13 жовт. 2017 р. / Гораль Л. Т., ред. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. – 423 с. <https://search.library.nung.edu.ua/DocSearchResult>

Управління організаційним розвитком підприємства : курс лекцій [Електронний ресурс] / укладачі: Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2019. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – назва з тит. екрана.

«Менеджмент організацій»: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 271 с.

Про лідерство. 10 найкращих статей з Harvard Business Review: пер з англ.. К.: Вид група КМ-БУКС, 2018. 2016 с.

Максвелл Джон К. 5 рівнів лідерства: пер.з англ. Х.:В-во «Ранок»: «Фабула», 2018. 304 с.

Говлдман Д. Емоційний інтелект: пер.з англ. Х.:Віват, 2018. 512 с.

Говлдман Д. Соціальний інтелект: пер.з англ. Х.:Віват, 2020. 400 с.

Полянська А. С., Кочкодан В. Б. Міжнародні фінансові інвестиції як інструмент підтримки розвитку громадянського суспільства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Вип 16. 2020. Т.2. С. 15-24. URL: <https://www.readcube.com/articles/10.15330%2Fapred.2.16.17-28>

Полянська А. С., Дюк О. М. Вплив організаційної культури на вибір технологій управління на прикладі підприємств електроенергетичної галузі. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій та газовій промисловості. 2020. № 2 (22). С. 87–98.

Полянська А. С., Кінаш І. П., Савчук С. В. Цифровізація як чинник розвитку персоналу підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Науковий журнал. Випуск 15. Т.2. Івано-Франківськ, 2020. С. 94-106. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/1255>

Полянська А. С., Савчук С. В. Ідентифікація змін зовнішнього середовища як необхідна умова удосконалення діяльності підприємства. Ефективна економіка. Електронне видання. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5927>

Полянська А.С., Псюк В. Р., Станьковський Т. В. Побудова моделі бізнес-процесів як передумова їх автоматизації та оптимізації. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (13 травня 2020 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. – Луцьк, 2020. – 470

Polvanska, A., Shvroka Khr., (2019) Resource approach to management enterprises in the conditions of knowledge economy MIND JOURNAL 7/2019 <https://mindjournal.wseh.pl>

Полянська А. С., Савка Ю. В. Актуальність та особливості планування в сучасних умовах розвитку. Бізнес-інформ. 2018. № 3. С. 400-405.

Polvanska A., Psiuk R. (2019) Cognitive Methods of Manager Behavior Formation in the Conditions of International Enterprise Activities. In: Hamrol A., Grabowska M., Maletic D., Woll R. (eds) Advances in Manufacturing II. Lecture Notes in Mechanical Engineering. Springer, Cham, pp. 194-206.

Роль післядипломної освіти в професійному розвитку працівників підприємств нафтогазового комплексу / С.Я. Кісь, Г.Р. Кісь, І.А. Гнатюк // Економіка промисловості. — 2018. — № 2 (82). — С. 118–129.

Кісь С. Я., Кісь Г. Р., Гуменюк В. В., Гречаник Б.В. Концептуальні засади розвитку

готельно-ресторанної та курортно-рекреаційної інфраструктури нафтогазового комплексу. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія „Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості” 2018. № 2 (18). С. 18–25. URL: <http://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/>

Запучляк І. Б., Кісь С. Я., Гуменюк В. В., Кісь Г. Р. Вектор відповідального розвитку газотранспортних підприємств. Економіка та держава. 2019. № 5. С. 16–19. (Вітчизняне фахове видання, індексується в Scopus)

Запучляк І. Б., Кісь Г.Р. Соціальна безпека через призму форм розвитку цивілізаційного поступу. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. №2(46). 2020. С. 4-11.

Кісь Г. Р., Малиновська Г. В. Розвиток людського капіталу як імператив процесу капіталізації підприємства // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". - 2020. - №5. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-5-6024>

Коваленуо Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. Економіка та управління підприємствами. Випуск № 4(72), 2019. URL: http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/4_72_1_2019_ukr/15.pdf

Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки № 1 (43), 2020. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-1_0-pages-214_226.pdf

Пилипенко С.М. Управління розвитком підприємств на засадах вартості: проблеми і перспективи. Економіка та суспільство. Випуск # 9. 2017 URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/99.pdf

[Erik van Vulpen](http://aihr.com). What is Organizational Development? A Complete Guide. URL: <http://aihr.com>