

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра технологій і управління
Секція менеджменту і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Роль стратегічного менеджменту фірми в процесі організаційного розвитку
(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мз-71к
спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Горбiк Аліна Русланівна
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали керівника)

Завідувач секції:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали)

Конотоп 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 Концептуальні основи стратегічного менеджменту фірми	6
1.1. Існуючі підходи до стратегічного планування.	6
1.2. Теоретичні основи розробки і реалізації стратегії підприємства.	21
РОЗДІЛ 2 Методи стратегічного менеджменту фірми в умовах кризи економіки.	40
2.1. Характеристика об'єкту дослідження та його зовнішнього кризового середовища.	40
2.2. Розробка антикризової стратегії корпорації МТС.	44
РОЗДІЛ 3 Стратегічний підхід до організаційного розвитку фірми	50
3.1. Принципи побудови структури управління фірми, адекватної її антикризової стратегії.	50
3.2. Організаційна культура і її роль у стратегічному менеджменті корпорації	69
ВИСНОВКИ.	75
ЛІТЕРАТУРА	78

ВСТУП

Розвиток ринкових відносин в Україні висуває нові вимоги до якісного рівня управління, характеру розв'язуваних при цьому задач, а також до методів їхнього рішення. Це повною мірою відноситься до всіх самостійно господарюючих суб'єктах. Підходити зі старими мірками до нових явищ економічної діяльності неприпустимо. Необхідна нова концепція управління, адекватним чином висвітлююча зміни в економіці. Такою новою концепцією для української економіки є стратегічне управління.

Суть стратегічного управління полягає в тому, що на фірмах, з одного боку, існує чітке, так назване «формальне», стратегічне планування, з іншого боку, — структура управління фірмою, системи і механізми взаємодії її окремих ланок побудовані так, щоб забезпечити вироблення довгострокової стратегії для перемоги в конкуренції і створення управлінського інструментарію для перетворення цих стратегій у поточні виробничо-господарські плани, що підлягають реалізації на практиці. Розробка і застосування методології і конкретних форм стратегічного менеджменту не є результатом лише еволюції теорії і методів управління. Їх виникнення викликане глибокими об'єктивними причинами, що впливають зі зміни характеру зовнішнього і внутрішнього середовищ діяльності фірм.

Стратегічний менеджмент є надзвичайно важливим для фірм, що стикаються з труднощами в здійсненні принципово нових стратегій свого розвитку. В умовах твердої конкурентної боротьби і швидко мінливої ситуації фірми повинні не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ, але і виробляти довгострокову стратегію поведіння, що дозволяла б устигати за змінами, що відбуваються в їхньому оточенні. Прискорення змін у навколишнім середовищі, поява нових запитів і зміни позицій споживачів, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових несподіваних можливостей для бізнесу, що відкриваються досягненнями науки і техніки, розвиток інформаційних мереж, що роблять можливим швидке поширення й одержання інформації, широка доступність сучасних

технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших причин привели до різкого зростання значення стратегічного менеджменту.

Не існує стратегії, єдиної для всіх компаній, також, як і не існує єдиного універсального стратегічного управління. Кожна фірма унікальна у своєму роді, тому і процес вироблення стратегії для кожної окремої фірми унікальний, тому що він залежить від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку, її потенціалу, поведження конкурентів, характеристик виробленого нею товару чи послуг, стану економіки, культурного середовища і ще багатьох факторів. І в той же час, є деякі основні моменти, що дозволяють говорити про узагальнені принципи вироблення стратегії поведінки і здійснення стратегічного управління, що дуже важливо в умовах кризи економіки, що розвивається.

Побудова системи стратегічного управління нерозривно зв'язано з удосконалюванням її організаційної структури. Структури створюються для більш мобільного управління організацією під конкретні стратегічні цілі. Побудова структури починається, як і побудова стратегічного плану, з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовищ.

У широкому змісті задача побудови структури організації полягає в тому, щоб вибрати ту структуру, що найкраще відповідає стратегічним цілям і задачам організації, а також впливає на неї внутрішнім і зовнішнім факторам. Найкраща структура — це та, котра щонайкраще дозволяє організації ефективно взаємодіяти з зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Оскільки ціль організаційної структури полягає в тому, щоб забезпечити досягнення стратегічних цілей, що постають перед організацією, проектування структури повинно ґрунтуватися на стратегічних планах організації.

Хоча структура організації і базується на її стратегії, вона не є самою стратегією. Це можна пояснити тим, що з часом стратегії міняються, а це, у

свою чергу, вимагає зміни в організаційних структурах і, у цілому, в ефективному організаційному розвитку фірми.

У зв'язку з вищевикладеним обраний напрямок дипломної роботи є надзвичайно актуальним.

Мета і задачі роботи. Метою дипломної роботи є розробка концептуальних основ, практичних форм і методів стратегічного управління комерційною організацією, що розвивається в складних кризових умовах перехідного періоду української економіки.

Для досягнення встановленої мети в роботі вирішувалися наступні задачі:

- на основі узагальнення підходів, описаних у спеціальній літературі, сформулювати концепцію стратегічного менеджменту в комерційних фірмах, що діють на українському ринку;
- досліджувати корпорацію «Мобільні телесистеми» (МТС) як об'єкт і суб'єкт стратегічного управління для відпрацювання на прикладі цієї фірми запропоновані концепції;
- розробити методику побудови антикризової стратегії і механізмів її реалізації в корпорації МТС;
- обґрунтувати методично і практично випробувати стратегію диверсифікації як засіб виживання фірми в кризових умовах;
- розробити структуру управління фірми, адекватну виробленої антикризової стратегії;
- сформулювати методичні положення організаційного розвитку фірми в кризових умовах з обліком її корпоративної культури.

Об'єктом дослідження в дійсній роботі є велика комерційна фірма. Предметом дослідження — її система стратегічного управління.

Теоретичною і методологічною основою дослідження послужили праці вітчизняних і закордонних вчених в області стратегічного менеджменту.

РОЗДІЛ 1 Концептуальні основи стратегічного менеджменту фірми

1.1. Існуючі підходи до стратегічного планування

В системі стратегічного менеджменту, у забезпеченні нормального функціонування підприємств особливе місце займає планування. Прогнози, програми і плани є найважливішими інструментами реалізації політики відповідних суб'єктів управління. Аналіз змісту основних функцій менеджменту дозволяє зробити висновок про те, що підготовка й ухвалення управлінського рішення означає, насамперед, практичну роботу з постановки цілей, задач, які переслідує суб'єкт управління, і розробку заходів, що забезпечують їх досягнення. По своєму змісті така діяльність і є не що інше, як планування.[1]

Аргументами на користь такого твердження є той факт, що з планування починається процес управління і з'являється управлінське рішення, з приводу реалізації якого в наступному і стає можливою сама управлінська діяльність. Крім того, від якості роботи по підготовці управлінських рішень, тобто планування, залежить і якість самих цих рішень, а отже, визначається успіх чи неуспіх всієї управлінської діяльності. І, нарешті, управлінське рішення, будучи кінцевим результатом процесу планування, зв'язує минуле з майбутнім через сьогодні і забезпечує беззупинне протікання всіх керованих, регульованих процесів. Оскільки планування є органічно нерозривний структурний елемент управління, частина його найважливішої функції, то цілком обґрунтовано говорити про те, що планування — центральна ланка в системі менеджменту.

Отже, планування можна визначити також як специфічну форму суспільної практики людей, що є однією з функцій управління — пріоритетної, що складається в підготовці різних варіантів управлінських рішень у виді прогнозів, проектів, програм і планів, обґрунтуванні їх оптимальності, забезпеченні можливості виконання і перевірки їх виконання.

У свою чергу, стратегічне планування являє собою особливий вид практичної діяльності людей — планової роботи, що складається в розробці стратегічних рішень, що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до умов зовнішнього середовища, що змінюється [73].

Стратегічне планування зайняло основне місце в планувальній діяльності підприємства приблизно три десятиліття тому, прийшовши на зміну довгостроковому плануванню. Довгострокове планування, яке бізнес почав застосовувати в 50-х роках 20 сторіччя, виявилось великим кроком вперед, воно дало можливість підприємству розширити межі свого погляду на майбутнє, зв'язати поточну діяльність з більш масштабними задачами. У стратегічному плануванні в порівнянні з довгостроковим простір діяльності підприємства стає більш об'ємним, він містить у собі як основні елементи внутрішнього середовища економічної організації, так і зовнішні аспекти: соціальні і політичні фактори, смаки і потреби покупців, дії конкурентів та інше.

Крім того, довгострокові цілі підприємства в стратегічному плануванні перестають бути простим відображенням умов поточної діяльності, а виявляються результатом аналізу змін у зовнішнім і внутрішнім середовищі підприємства. Головна відмінність стратегічного планування від довгострокового — його варіативність, розробка альтернативних версій розвитку майбутнього підприємства.

В процесі розвитку стратегічного планування створена велика кількість методів і моделей стратегічного аналізу, формальних способів рішення задач. Так, пік популярності формального стратегічного планування довівся на кінець 70-х початок 80-х років, коли воно сприймалося як панацея, засіб рішення будь-яких проблем підприємства.

Однак у 80-х роках формальні методи стратегічного планування показали свою обмеженість у нових умовах. Основними причинами цього стали:

по-перше, посилення невизначеності ділового середовища. Це виразилося як у зростанні кількості змін господарського життя, так і в зменшенні передбачуваності цих змін. Стратегічні схеми в багатьох випадках перестали відповідати новому стану бізнесу;

по-друге, у 80-і роки в теорії і практиці ділового життя підсилювалося значення гуманітарного, людського фактора — одержала розвиток концепція корпоративної культури.

Знеособлені методи стратегічного планування вступили в протиріччя з новими течіями в менеджменті. В даний час стратегічне планування зайняло своє місце в ряді функцій менеджменту. Багато в чому воно придбало новий зміст, збагатилося за рахунок синтезу з гуманізованим підходом. Сьогодні, поряд з формальними, кількісними методами, стратегічне планування використовує творчий, інтуїтивний підхід.

Не будучи універсальним способом досягнення успіху в бізнесі, воно в той же час створює основу для успішної діяльності підприємства.

Стратегічному плануванню притаманні наступні характерні риси [39]:

- спрямованість у середньострокову і довгострокову перспективи;
- орієнтація на рішення ключових, визначальних для планованої системи цілей, від досягнення яких залежить її виживання, соціально-економічний прогрес;
- органічне пов'язування намічених цілей з обсягом і структурою ресурсів, що вимагаються для їхнього досягнення, причому як наявних, так і тих, котрі будуть створені в запланованій перспективі;
- облік впливу на планований об'єкт численних зовнішніх факторів, що роблять на нього позитивний чи негативний вплив, і розробка заходів у максимальному ступені послабляючих їх негативний вплив, або нейтралізуючих їх дію, або факторів, що використовують позитивний вплив, для успішного рішення стратегічних задач планованої системи;

- адаптивний характер, тобто здатність передбачати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища планованого об'єкта і пристосувати до них процес його функціонування.

Стратегічне планування, розглянуте як процес управління, має свій зміст, що охоплює його сутність, прояв сутності і процедури розробки стратегічних прогнозів, проектів стратегічних програм і планів.

Система методології стратегічного планування дозволяє одержати відповідь на наступні принципово важливі питання:

- які цілі розвитку відповідного об'єкта стратегічного планування;
- яка повинна бути послідовність процесу розробки управлінських рішень;
- якими повинні бути самі стратегічні прогнози, програми і плани, і які вимоги вони повинні задовольняти;
- які методологічні підходи до рішення проблем стратегічного планування варто використовувати;
- за допомогою якої системи показників і методів можна забезпечити оптимізацію стратегічних планів.

Рішення будь-яких проблем управління, а, отже, і стратегічного планування, має визначену логіку. Під логікою стратегічного планування розуміють упорядковану послідовність, взаємоузгодження й обґрунтованість процедур, пов'язаних з рішенням будь-якої проблеми стратегічного планування, а також визначення вихідного пункту, відправляючись від якого вони повинні зважуватися і якому повинен підкоритись весь процес планової роботи.

Зміст логіки стратегічного планування розкривають наступні її структурні елементи:

- визначення і формування мети чи системи цілей, що переслідує у планованому періоді суб'єкт стратегічного планування;
- аналіз вихідного рівня розвитку об'єкта стратегічного планування в період, що передує планованому й уточнення параметрів досягнутого рівня і його структури до початку цього періоду;

- визначення обсягу і структури потреб ринку в планованому періоді. В результатах функціонування відповідних об'єктів стратегічного планування;
- виявлення обсягу і структури наявних ресурсів на початок планованого періоду і новостворюваних у планованому періоді;
- узгодження, балансування потреб і ресурсів соціально-економічних підсистем різного рівня шляхом подолання тимчасових протиріч, невідповідностей між ними, на основі ранжирування потреб і підготовка управлінських рішень у формі стратегічних планів.

В системі стратегічного планування все більше значення починають здобувати методологічні підходи. Під методологічним підходом розуміється єдиний, цілісний напрямок використання логіки, принципів і методів стратегічного планування. Тому є помилковими погляди, що зустрічаються в спеціальній літературі, відповідно до яких методологічний підхід ототожнюється з якимось особливим методом планування (наприклад, програмно-цільовим, нормативним методом).

Фактичне застосування в практиці сучасного стратегічного планування системного підходу реалізується в наступних його модифікаціях:

- системно - комплексний підхід;
- системно - програмний підхід;
- системно - мультиплікаційний підхід;
- системно - нормативний підхід;
- системно - динамічний підхід.

Системний підхід являє собою форму додатка теорії пізнання і діалектики до дослідження процесів, що відбуваються в природі, суспільстві, мисленні. Його сутність складається в реалізації вимог загальної теорії систем, відповідно до якої кожен об'єкт у процесі його дослідження повинен розглядатися як велика і складна система і, одночасно, як елемент більш загальної системи. Розгорнуте визначення системного підходу включає також

обов'язковість вивчення і практичного використання наступних його аспектів:

- 1) Системно - елементного чи системно - комплексного, який складається у виявленні елементів, що складають дану систему. В усіх соціальних системах можна знайти речові компоненти (засоби виробництва і предмети споживання), процеси (економічні, соціальні, політичні, духовні та ін.) і ідеї — науково усвідомлені інтереси людей і їх спільностей;
- 2) Системно - структурного, який полягає в з'ясуванні внутрішніх зв'язків і залежностей між елементами даної системи і що дозволяє одержати уявлення про внутрішню організацію досліджуваного об'єкта;
- 3) Системно - функціонального, який припускає виявлення функцій, для виконання яких створені й існують відповідні об'єкти;
- 4) Системно - цільового, який означає необхідність наукового визначення цілей дослідження, їх взаємного пов'язування між собою;
- 5) Системно - ресурсного, що полягає в ретельному виявленні ресурсів, які потрібні для вирішення тієї чи іншої проблеми;
- 6) Системно - інтеграційного, що складається у визначенні сукупності якісних властивостей системи, які забезпечують її цілісність і особливість;
- 7) Системно - комунікаційного, що означає необхідність виявлення зовнішніх зв'язків даного об'єкта з іншими, тобто, його зв'язків з навколишнім середовищем;
- 8) Системно - історичного, що дозволяє з'ясувати умови та час виникнення об'єкта, що досліджується, пройдені ним етапи, сучасний стан, а також можливі перспективи розвитку.

Розробка всіх видів управлінських рішень неможлива без використання системи показників. Тільки з їх допомогою можуть бути реалізовані логіка, принципи і методологічні підходи стратегічного планування.

Під показником у сучасному обліку і статистиці розуміється кількісно-якісна характеристика соціально-економічних явищ і процесів у суспільстві. Причому якісна сторона його відображає сутність явищ чи процесу в кон-

кретних умовах місця і часу, а кількісна — його розмір, абсолютну чи відносну величину. Стосовно до стратегічного планування під показником варто розуміти міру (кількісну чи якісну) планового завдання, що додає йому кількісну чи якісну визначеність.

Система показників, що використовується в стратегічному плануванні повинна відповідати визначеним вимогам. До найважливіших з них звичайно відносять:

- єдність і обов'язковість показників для даного конкретного рівня планування;
- показники повинні мати здатність агрегуватись і дезагрегуватись, бути порівнюваними;
- показники, що використовуються в стратегічному плануванні, повинні мати чітку мету, тобто бути визначеними, вимірюваними;
- в цілому система показників повинна забезпечувати комплексну характеристику всіх аспектів функціонування планованих об'єктів;
- система показників повинна бути гнучкою, адаптивною, здатною відбивати всі зміни в стані об'єкта планування;
- показники стратегічних програм і планів повинні містити вказівки на конкретних виконавців планових завдань, тобто бути адресними;
- показники, що використовуються в стратегічному плануванні, повинні орієнтувати відповідні об'єкти планування на зростання продуктивності, результативності й ефективності;
- число показників, що містяться в прогнозах, стратегічних програмах і планах всіх рівнів і тимчасових горизонтів, повинні бути чисельно обмеженими.

В залежності від зв'язку з об'єктами стратегічного планування і змістом мети, показники класифікуються в такий спосіб:

- кінцеві і проміжні;
- натуральні і вартісні;
- кількісні і якісні;

- об'ємні і мережні;
- абсолютні і відносні;
- затверджувані, розрахункові й інформаційні (довідкові).

Як уже відзначалося, планування є природною частиною менеджменту. Тому його можна визначити як вміння передбачати цілі підприємства, результати його діяльності і ресурси, необхідні для досягнення визначених цілей.

Планування повинно відповісти на чотири важливих питання:

Що хоче представляти із себе організація?

Де організація знаходиться в даний час, які підсумки й умови її діяльності?

Куди вона збирається рухатись?

Як, за допомогою певних ресурсів можуть бути досягнуті цілі організації?

На основі системи планів, створених підприємством, надалі здійснюється організація запланованих робіт, мотивація задіяного для їх виконання персоналу, контроль результатів і їх оцінка з погляду планових показників.

Найвідоміший фахівець сучасного менеджменту А. Файоль відзначав: «Керувати — це передбачати», а «передбачати — це вже майже діяти» [80].

Планування — це не просте вміння передбачити всі необхідні дії. Це також здатність передбачати будь-які несподіванки, що можуть виникнути по ходу справи, і вміти з ними справлятися. Підприємство не може цілком усунути ризик у своїй діяльності, але здатне керувати їм за допомогою ефективного планування.

Принципи планування визначають характер і зміст діяльності в менеджменті. Правильне дотримання принципів планування створює передумови для ефективної роботи підприємства і зменшує можливість негативних результатів планування.

А. Файоль визначив чотири основних принципи планування, назвавши їх загальними рисами гарної програми дії. Це єдність, безперервність, гнучкість, точність. Р. Акофф набагато пізніше обґрунтував ще один ключовий принцип планування — принцип участі.

Принцип єдності (холізму) припускає, що планування повинно мати системний характер. Як відомо, поняття система означає:

- існування сукупності елементів;
- взаємозв'язок між ними;
- наявність єдиного напрямку розвитку елементів системи, поведінки, орієнтованої на загальні цілі.

Зміст принципу безперервності полягає у тім, що:

Процес планування повинний здійснюватися постійно, у межах встановленого циклу;

Розроблені плани повинні безупинно приходити на зміну один одному (другий — на зміну першому, третій — на зміну другому та ін.).

Другу з умов безперервності планування — постійну послідовність планів підприємства, як правило, дотримують.

У той же час нерідкі випадки переривання підприємствами процесу планування.

Підприємства розробляють план протягом визначеної частини року, затверджують його і припиняють планування до початку наступного періоду.

Процес планування повинен бути безупинним виходячи з наступних важливих передумов:

- 1) невизначеність зовнішнього середовища і наявність непередбачених змін роблять необхідним постійне коретування очікувань підприємства щодо зовнішніх умов і відповідне виправлення й уточнення планів;
- 2) змінюються не тільки фактичні передумови, але і уявлення підприємства про свої внутрішні цінності і можливості. Якщо підприємство не буде враховувати такі зміни, запланований й отриманий результат може виявитися нікому не потрібним.
- 3) безупинний процес планування дозволяє забезпечувати постійну залученість працівників підприємства в планову діяльність із усіма перевагами.

Принцип гнучкості взаємозалежний із принципом безперервності і полягає в додаванні планам і процесу планування здатності змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин.

Для здійснення принципу гнучкості плани повинні складатися так, щоб до них можна було вносити зміни, погоджуючи їх з мінливими внутрішніми і зовнішніми умовами.

Принцип участі означає, що кожен член підприємства стає учасником планової діяльності, незалежно від посади і виконуваних їм функцій. Тобто процес планування повинен залучати до себе всіх тих, кого воно безпосередньо торкається. Планування, засноване на принципі участі, називають партисипативним. Воно веде до того, що:

По-перше, кожний з працівників підприємства одержує більш глибоке розуміння організації, значення різних сторін його життя. Він одержує більш велику й об'єктивну інформацію про фірму, чим раніш. У цілому процес обміну внутріфірмовою інформацією полегшується.

По-друге, особиста участь членів організації, у тому числі рядових працівників, в процесі планування приводить до того, що плани організації стають особистими планами працюючих, а участь у досягненні цілей організації приносить задоволення власних потреб працівників. У кожного з працівників з'являються нові, яскраво виражені мотиви до ефективної праці, зміцнюється командний дух в організації;

По-третє, застосування принципу участі сприяє тому, що працівники організації, займаючись плануванням, розвивають себе як особистість. У них з'являються нові навички, нові знання, розширюється горизонти особистих можливостей, а виходить, організація здобуває додаткові ресурси для рішення своїх майбутніх задач;

По-четверте, партисипативне планування поєднує дві функції менеджменту, що часто вступають у протиріччя одна з одною (оперативне керівництво і планування). Плани перестають бути чимось зовнішнім для керівників. Керівники самі залучаються до їх складання.

Саме планування може відноситися до того чи іншого типу в залежності від ознаки, за якої відбувається класифікація. Ознаками, що визначають тип планування, є:

- ступінь невизначеності в плануванні;
- тимчасова орієнтація ідей планування;
- горизонт планування.

В залежності від ступеня невизначеності планової діяльності системи планування в організації можна розділити на два типи. Перший — це ті, котрі діють у цілком передбачуваному середовищі і не мають дефіциту інформації [31].

Отже, події в таких системах мають повну визначеність: можна дати 100-процентну гарантію, що якщо подія А відбудеться, то за нею буде подія В. Цей тип систем планування називають детермінованими системами.

Системи планування, що не дають повної передбачуваності результату, називають ймовірнісними (стохастичними). Практично кожна економічна організація, здійснюючи загальне планування своєї діяльності, зіштовхується з невизначеністю результатів. Однак ступінь невизначеності може варіювати в залежності від рівня економічного розвитку, історичного періоду й інших факторів.

Типи планування розрізняються також у залежності від того, чи орієнтовані основні ідеї планування в минуле, сьогодення чи майбутнє. У цьому змісті виділяють чотири типи планування: реактивне (націлене тільки в минуле), інактивне (яке пристосовується тільки до сьогодення), преактивне (орієнтоване тільки в майбутнє) і інтерактивне (орієнтоване на взаємодію всіх кращих ідей планування).

Представники реактивного планування свої ідеали і спосіб існування знаходять у минулому. Вони заперечують всі досягнення сьогодення і з цього погляду негативно відносяться до техніки і сучасного технологічного суспільства.

При інактивному плануванні не вважається потрібним повертатися в минуле і разом з тим прагнути до руху вперед. Цей тип планування сприймає існуючі умови як досить гарні, принаймні, як прийнятні. Задоволення сьогоднішнім — відмітна риса інактивізма.

Преактивне планування орієнтоване в основному на майбутні зміни. У протиположності інактивістам, преактивісти прагнуть прискорити зміни, швидше наблизити майбутнє. Особливо важливою в преактивістів вважається можливість вгадати ймовірні напрямки змін і осідлати їх «першу хвилю», для того щоб досягти своєї мети, причому цілі ці звичайно пов'язують не тільки і не стільки із збільшенням прибутковості, скільки з виживанням і зростанням організації. Преактивне планування орієнтується не на мінімізацію зусиль, а на пошук оптимальних рішень. З декількох варіантів розвитку преактивісти вибирають той, котрий є оптимальним з економічної точки зору.

Інтерактивне планування володіє двома основними рисами:

- 1) Засновано на принципі участі і максимально мобілізує творчі здібності працівників організації;
- 2) Припускає, що майбутнє підвладно контролю і значною мірою є продуктом творчих дій учасників організації. Ціль інтерактивного планування — проектування майбутнього.

Р. Акофф, будучи прихильником інтерактивного планування, проводить наступну аналогію [10]:

- інактивісти прагнуть удержатись в бурхливому потоці;
- реактивісти намагаються плисти проти нього;
- преактивісти намагаються осідлати його першу хвилю;
- інтерактивісти мають намір поміняти плін ріки.

Весь процес планування в економічній організації можна розділити на дві основні стадії: розробка стратегії діяльності підприємства (стратегічне планування) і визначення тактики реалізації виробленої стратегії (тактичне планування).

Звідси ще одне визначення поняття стратегія підприємства — це сукупність її головних цілей і основних способів досягнення даних цілей. Іншими словами, розробляти стратегію дії підприємства — значить визначати загальні напрямки її діяльності.

Звичайно стратегічне планування буває розраховано на тривалий період, хоча в багатьох організаціях стратегія ґрунтується на середньостроковому плануванні (другий спосіб більш прийнятний для українських фірм, що діють в умовах гранично високої невизначеності).

Разом з тим стратегічне і довгострокове планування процеси неоднозначні. Стратегія — це не функція часу, а функція напрямку. Вона не просто зосереджена на даному періоді часу, а містить у собі сукупність глобальних ідей розвитку підприємства.

Тактичне планування — це прийняття рішень про те, як повинні бути розподілені ресурси організації для досягнення стратегічних цілей. Тактичне планування звичайно охоплює короткостроковий і середньостроковий періоди, тобто є предметом турбот середньої і нижчої управлінської ланки.

Розходження між стратегічним і тактичним плануванням у наступному. Основне питання стратегічного планування — чого прагне організація. Тактичне планування зосереджене на тому, як організація повинна досягти такого стану. Тобто різниця між стратегічним і тактичним плануванням — це різниця між цілями і засобами.

Інші розходження:

прийняття рішень на рівні тактичного планування, як правило, буває менш суб'єктивним, тому що менеджерам, які займаються тактичним плануванням, більше доступна конкретна інформація. При тактичному плануванні застосовуються кількісні методи аналізу, що базуються на комп'ютерних технологіях; виконання тактичних рішень краще спостерігається, менш ризиковане, оскільки такі рішення стосуються в основному внутрішніх проблем; тактичні рішення легше оцінюються, тому що можуть бути виражені в більш конкретних цифрових результатах; для тактичного планування, крім

його зосередження на середніх і нижчих рівнях управління, характерно також тяжіння до рівнів окремих підрозділів — продуктових, регіональних, функціональних.

Відповідно до відзначених розходжень розглянемо склад планів, що розроблюються.

План включає основні показники діяльності, що повинні бути досягнуті до кінця планового періоду. По суті план — це набір інструкцій для менеджерів, що описують, яку роль кожна частина організації повинна грати в процесі досягнення цілей підприємства.

Процес планування складний і різноманітний. Цим визначається комплексний характер системи планів, яку можна розділити на наступні елементи:

Стратегічний план, по-іншому названий генеральним планом підприємства і загальфірмові плани, складені як продовження стратегічного плану.

Стратегічні плани окремих ділових одиниць, що входять до складу підприємства.

Оперативні плани організації:

- загальнофірмові плани поточної діяльності, так звані «господарські плани», чи «плани прибутку», розраховуються на один рік. За допомогою планів поточної діяльності товари і послуги виробляються і поставляються на ринок;
- поточні плани підрозділів, у тому числі бюджетні, доповнюють загальфірмові плани поточною діяльністю;

Крім планів, результатами процесу планування можуть бути програми і проекти.

Стратегічний план містить у собі бачення і місію, загальні цілі, що визначають місце організації в майбутньому, обрані стратегії дій. Складовою частиною стратегічного плану є політика організації. У стратегічний план входять глобальні програми організації.

Стратегічний план є орієнтиром для прийняття рішень на більш низьких рівнях; загальні цілі організації, визначені в стратегічному плані, конкретизуються в меті поточної діяльності, називаються задачами. Крім того, стратегічний план є обмежником для планів більш низьких рівнів, оскільки обмежує кількість ресурсів, необхідних для рішення задач оперативного планування.

Плани дій будь-якої організації можна охарактеризувати або як наступальні, або як оборонні. Наступальні плани припускають розвиток організації: виробництво нових товарів і послуг, вихід на нові ринки збуту, конкурентні переваги.

Наступальні плани звичайно створюють великі підприємства, що володіють високим економічним потенціалом.

Середні і дрібні підприємства в багатьох випадках задовольняються оборонними планами, націленими на утримання своїх позицій на ринку і попередження банкрутства підприємства.

Внутрішнє планування приносить гарні результати, якщо процес планування із самого початку правильно організований.

Перш ніж приступити до безпосереднього планування, відповідальні за планування на підприємстві співробітники апарата управління повинні прийняти зміст і послідовність процесу планування.

Велике підприємство, як правило, здійснює процес планування цілком, без істотних вилучень. Складно організоване підприємство бідує як у стратегічному плані, так і в середньострокових планах і програмах, а також у всіх різновидах оперативного планування.

Велике підприємство повинно піклуватися про підготовку і реалізацію проектів розвитку нових товарів, нових підрозділів.

Підприємства невеликих розмірів часто спрощують процес планування, зводячи його до складання п'ятирічного стратегічного плану і річних оперативних планів.

При цьому, якщо невелика організація орієнтована на створення наступальних планів, вона також підготовлює проект розвитку свого виробництва. Визначивши складені елементи процесу планування, відповідальні за цю діяльність повинні встановити послідовність дій по плануванню.

В процесі планування беруть участь:

- вище керівництво організації;
- команда плановиків;
- керівники і фахівці підрозділів.

Ідеальною, як вже вказувалося, є така ситуація, коли всі працівники організації залучаються до обговорення і складання планів.

Зокрема, у підприємствах транспорту, вище керівництво є архітектором процесу планування, визначає його основні фази і послідовність.

Вищий менеджмент робить процес планування доступним і зрозумілим для кожного співробітника організації, він максимально втягує в його своїх працівників.

Інша функція вищого керівництва полягає в розробці стратегії підприємства і прийняття рішень по стратегічному плануванню.

1.2. Теоретичні основи розробки і реалізації стратегії підприємства

Стратегічне планування складається з ряду взаємозалежних етапів. Спочатку проводиться дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації, потім визначаються основні орієнтири підприємства, на наступній сходинці, в межах стратегічного аналізу підприємство порівнює результати першого і другого етапів, визначає можливі варіанти стратегій, потім вибирає один з варіантів і формулює власну стратегію, на останньому етапі підприємство підготовлює остаточний стратегічний план, виходячи з раніше проведених розробок, пропозицій нижчестоячих рівнів.

Аналіз середовища організації — це процес визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього середовища, що можуть вплинути на здатність підприємства досягнути своїх цілей.

Аналіз середовища виконує ряд важливих функцій в діяльності підприємства:

- з погляду стратегічного планування поліпшує облік найбільш важливих факторів, що впливають на економічну організацію і її майбутнє;
- з погляду політики підприємства допомагає йому створити про себе найбільш сприятливе враження;
- з погляду поточної діяльності забезпечує інформацією, яка необхідна для найкращого виконання робочих функцій.

Процес аналізу організаційного середовища починається з визначення основних елементів внутрішнього і зовнішнього простору підприємства. Після того, як ці елементи визначені, підприємство повинно виділити ті з них, що є для нього найбільш важливими: їх називають "критичними точками". Потім підприємство збирає необхідну інформацію про критичні точки. Середовище будь-якої організації можна визначити як сукупність трьох сфер: внутрішнього середовища, робочого середовища, загального середовища. Внутрішнє середовище організацій містить у собі наступні основні елементи: виробництво, фінанси, маркетинг, управління персоналом, організаційна структура. Опис внутрішнього середовища дає уявлення про сильні і слабкі сторони діяльності організації, її внутрішніх можливостях.

Два інших простори складають зовнішнє середовище підприємства. Робоче середовище — це середовище безпосередніх контактів з підприємством, воно включає тих учасників ринку, з якими у підприємства є прямі відносини, чи які впливають на нього. Це, по-перше, постачальники економічних ресурсів, необхідних підприємству (сировина, фінансовий капітал, продуктивний капітал), окремо виділяють постачальників праці — найманих робітників, потім клієнтів — споживачів продукції підприємства, посередників - фінансових, торгових, маркетингових, державні економічні

структури (наприклад, податкова інспекція). По-друге, до елементів робочого середовища відносять конкуруючі підприємства і так звані контактні аудиторії — засоби масової інформації, спілки споживачів та ін., які впливають на формування сприятливого чи несприятливого іміджу підприємства.

Ознайомившись з загальною будовою організаційного середовища, підприємство повинно виділити із сукупності її елементів ті, котрі є для неї найбільш важливими. Іншими словами, вже на початковому етапі підприємство повинно визначити межі аналізу середовища.

Кількість і характер критичних точок, тобто найбільш значимих елементів середовища, змінюються від організації до організації.

Аналіз середовища обмежений часовими межами: у короткостроковому періоді підприємство в багатьох випадках може зосередитися тільки на тих елементах, що критично впливають на його поточне функціонування, тобто на елементах робочого середовища, у довгостроковому періоді у підприємства з'являються можливість досліджувати загальний характер зовнішнього середовища:

Плідний аналіз можливий тільки в тому випадку, якщо підприємство зуміло визначити специфіку елемента, його унікальний характер.

В останні десятиріччя бізнес змушений сполучити аналіз внутрішніх проблем з особливо уважним підходом до зовнішніх аспектів своєї діяльності. Більшість сучасних ринків перенасичені товарами, конкуренція в пропозиції продуктів і послуг досягла особливої гостроти, правилом стало швидке відновлення товарних ринків і пов'язані з ним технологічні зміни. Невід'ємним елементом сьогоденної господарської діяльності стає глобалізація бізнесу, придбання їм міжнародного характеру. Особливе значення для діяльності підприємства здобуває соціально-політична динаміка.

Сучасні економічні організації — це відкриті системи, внутрішня стабільність яких залежить від умов зовнішнього середовища.

З погляду внутрішніх і зовнішніх аспектів можна оцінити середовище української економічної організації в такий спосіб.

З одного боку, чим менше розвинутий ринок, чим менш насичений він товарами, тим більше ступінь його монополізації, тим слабкіше облік діючими на цьому ринку підприємствами, факторів зовнішнього середовища. Для величезної кількості невеликих, переважно комерційних, українських фірм проблема насиченого, гостроконкурентного ринку вже сьогодні є актуальною, і ці організації повинні дуже уважно враховувати фактори зовнішнього середовища.

З іншого боку, для будь-якого українського підприємства, як великого монополіста, так і дрібного комерційного банку, проблема зовнішнього середовища дуже актуальна через вплив трьох глобальних факторів: політичного — у країні не створена стійка, ефективно діюча структура влади. У різних політичних сил, що прагнуть до влади, різне відношення до влади, різне відношення до бізнесу — не тільки в подробицях, але й в основному підході, що визначає співвідношення державного і приватного бізнесу, сфери підприємницької діяльності, можливість прямого контролю над підприємствами; соціального — різке розшарування населення по рівнях доходів приводить до постійного стиснення первинного, споживчого попиту на ринках кінцевих продуктів. Це спричиняє скорочення вторинного попиту, тобто попиту фірм, підприємств на ринках економічних ресурсів — засобів виробництва, сировини та ін. Крім того, соціальне розшарування означає створення різних сегментів споживчого ринку — ринку для багатих і ринку для бідних, що ставить проблему вибору підприємством своєї товарної політики; економічного, коли ситуація спаду в українській економіці істотно погіршила перспективи зростання українських підприємств, знизилася можливість нагромадження капіталу, необхідного для нових вкладень.

Якщо говорити про значення робочого середовища в практиці планування українських економічних організацій, то в період переходу до ринку воно істотно зростає. У централізованому керованій економіці будь-які зв'язки в робочому середовищі підприємства здійснювалися при активній участі держави, що самостійно, без врахування інтересів організації встановлювало їй

постачальників і клієнтів. Фактор конкуренції в економіці радянського типу практично був відсутній. Вплив контактних аудиторій був дуже малий.

Після того як аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища зроблений, підприємство визначає основні орієнтири своєї діяльності, засновані на підсумках попереднього етапу. Іноді визначення цілей у стратегічному плануванні передуює аналізу середовища. Така практика має свій зміст: саме існування економічної організації припускає, що в неї є деякі цілі і мотиви життєдіяльності.

Всю сукупність орієнтирів діяльності підприємства можна розділити на три основних типи:

ідеали — орієнтири, що ми не розраховуємо досягти в певному періоді, але допускаємо наближення до них;

цілі — найбільш загальні орієнтири діяльності підприємства в плановому періоді, досягнення яких передбачається в повному обсязі чи у своїй більшій частині;

задачі — конкретні, кількісно вимірювані орієнтири, описи серії робочих функцій, що визначають форму і час виконання завдань.

Розробка стратегії припускає визначення ідеалів і цілей. В межах оперативного планування підприємство намічає конкретні задачі для кожної з ділянок роботи.

До ідеалів економічної організації можна віднести її бачення.

Бачення — це керівна філософія бізнесу, обґрунтування існування підприємства, не сама мета, а, скоріше, почуття основної мети підприємства. Тобто, бачення — це ідеальна картина майбутнього, стан, що може бути досягнутий при самих сприятливих умовах. Бачення визначає рівень вимог у процесі стратегічного планування.

Концепція "бачення" завойовує велику популярність у світі бізнесу. Зростаюче значення бачення визначається наступними факторами.

1. Бачення є гарним засобом мотивації працівників фірм, особливо великих, децентралізованих, він допомагає поєднувати діяльність людей у єдиному напрямку.

У баченні звичайно не підкреслюється бажання отримати прибуток, воно поєднує індивідуальні ідеали всіх учасників організацій у єдиний еталон цінностей. З цього погляду бачення перетинається з внутрішньофірмовою культурою, основним елементом якої є система цінностей організації.

2. Бачення створює почуття перспективи в діяльності організації, забезпечує наступність (продовжуваність) цілей підприємства, а в баченні немає фінішної риси, воно створює імпульс для постійного прогресу.

Місія є набагато більш конкретним орієнтиром, чим бачення. На відміну від бачення в місії є своя фінішна риса — період часу, після закінчення якого вона повинна бути виконана. Місія повинна бути сформульована так, щоб її виконання сполучалося з напругою сил в організації з визначеним ризиком діяльності. Термін виконання місії повинен бути доступним для огляду і досить великим для того, щоб нинішнє покоління працівників могло побачити результати своєї праці. Так само, як і бачення, місія дає загальний напрямок діяльності організації.

Місія — це мета, для якої організація існує і яка повинна бути виконана в плановому періоді. Місія є комплексною метою, вона включає як внутрішні (наприклад, підвищення продуктивності), так і зовнішні (наприклад, пов'язані з конкуренцією) орієнтири діяльності підприємства, виражаючи в такий спосіб суть того успіху, якого повинна досягти організація [41].

Особливе значення місії для діяльності організації полягає в наступному.

По-перше, місія є базисом, точкою опори для всіх планових рішень організації, для подальшого визначення її цілей і задач.

По-друге, місія створює впевненість, що організація переслідує несуперечливі, ясні, порівняні цілі.

По-третє, місія допомагає зосередити зусилля працівників на обраному напрямку, поєднує їх дії.

По-четверте, місія створює розуміння і підтримку серед зовнішніх учасників організації, тих, хто зацікавлений в її успіху.

Зміст місії повинен містити в собі наступні пункти: опис продуктів і/чи послуг, пропонувані організацією; характеристика ринку — організація визначає своїх основних споживачів, клієнтів, користувачів; цілі організації, виражені в термінах виживання, зростання, прибутковості; технологія: характеристика устаткування, технологічних процесів, інновацій в області технології; філософія: тут повинні бути виражені базові погляди і цінності організації, що служать основою для створення системи мотивації; внутрішня концепція, у межах якої організація описує власне враження про себе, вказуючи джерела сили, основні слабкості, ступінь конкурентноздатності, фактор виживання; зовнішній образ підприємства, його імідж, що підкреслює економічну і соціальну відповідальність підприємства перед партнерами, споживачами, суспільства в цілому, у цій частині місія повинна передати враження, яке оказує підприємство на зовнішній світ.

Змістовні пункти звичайно відбиваються в положенні про місію, їх послідовність і сполучення можуть бути різними в залежності від рішення конкретного підприємства.

Формування місії є звичайним явищем для високорозвиненого бізнесу. В українській економіці останнім часом складанням місії почали займатися новостворенні приватні економічні організації, що досягли визначеного зростання й успіху. Хоча визначення місії є, безумовно, корисним також і для невеликих фірм чи новостворюваних форм бізнесу (тоді місія включається до складу бізнес-плану).

Цілі, на відміну від місії, виражають окремі конкретні напрямки діяльності організації.

Важливість визначення цілей зв'язана з тим, що вони:

- 1) є фундаментом для процесу менеджменту в цілому: планування, мотивації, організації, контролю;
- 2) визначають способи підвищення ефективності організації;

- 3) лежать в основі прийняття будь-якого ділового рішення;
- 4) слугують керівництвом для формування конкретних планових показників.

Цілі організації поділяють на економічні і неекономічні.

До неекономічних можна віднести соціальні цілі, наприклад, поліпшення умов праці. Іноді неекономічні цілі можуть відрізнятися від чекання деяких внутрішніх чи зовнішніх сил організації. Так, акціонери можуть бути незадоволені тим, що організація підвищує витрати на переустаткування цеху, тому що такі витрати не створюють короткострокового прибутку. Однак організація не повинна забувати про формулювання неекономічних цілей, оскільки будь-яке підприємство — це не просто ділова структура, націлена на одержання прибутку, але і співтовариство людей із властивими ним людськими потребами. Люди — це найважливіший фактор успіху організації, тому не можна забувати про їх інтереси.

Економічні цілі організації, виражені в показниках господарської діяльності, можна, в свою чергу, розділити на кількісні і якісні.

Як економічні, так і неекономічні цілі можуть бути розділені з погляду періоду їхнього досягнення на коротко-, середньо- і довгострокові. Довгострокові цілі не мають чітко виражених кількісних характеристик, вони в більшому ступені пов'язані з місією підприємства. Короткострокові цілі обов'язково мають конкретний зміст і вказують:

- що повинно бути досягнуто (у тому числі в кількісному вираженні);
- коли мета повинна бути досягнута;
- хто конкретно (який підрозділ організації) виконує задачу по досягненню мети.

Діяльність економічної організації об'єктивно дуже різноманітна, тому, як вказує відомий фахівець з менеджменту П.Ф. Дракер, організація не може бути зосереджена на єдиній меті, а повинна визначити декілька найбільш значних орієнтирів дій [101].

Виділяють 8 ключових просторів, у межах яких організація визначає свої цілі.

Положення на ринку. Тут підприємство визначає позицію стосовно конкурентів, виражає свій успіх у показниках конкурентноздатності.

Інновації. Визначення нових способів ведення бізнесу:

виробництво нових товарів;

вихід на нові ринки;

застосування нових технологій;

використання нових методів організації виробництва.

Продуктивність. Організація визначає цілі на рівні взаємозв'язку результатів господарювання з ресурсами, необхідними для досягнення цих результатів.

Більш продуктивною є та організація, яка для виробництва даної кількості продуктів витрачає менше економічних ресурсів.

Ресурси. Підприємство проводить оцінку усіх видів наявних в неї економічних ресурсів, матеріально-виробничих запасів, устаткування, готівки. Порівнюється наявний рівень ресурсів з необхідним і визначається майбутня потреба в них.

Прибутковість. Формується здатність організації заробляти доходи понад витрат, необхідних для генерування доходів. Цілі, пов'язані з прибутковістю, звичайно вказують її необхідний кількісний рівень.

Управлінські аспекти. Виражені в якості менеджменту, шкалі персональних досягнень менеджерів, що працюють в організації. Цілі, пов'язані з якістю менеджменту, багатьом організаціям не уявляються важливими, оскільки прямо не пов'язані з одержанням короткострокового прибутку. Адже короткостроковий прибуток — це частіше результат везіння, підприємницького чуття і таланта. Однак у довгостроковому періоді добре продумані методи управління і розробки в цій області є істотними для розвитку й успіху організації.

Персонал. Виконання трудових функцій і відношення до роботи. Бізнес повинний визнати свою відповідальність перед працівниками, домогтися того, щоб цілі ефективно відбивали способи мотивації людей, зайнятих в організації. Багато ділових фірм в Україні розуміють необхідність таких дій і

визначають як мати більш високу зарплату, більш цікавий і насичений зміст роботи, кращі умови праці і професійного спілкування, можливості швидкого розвитку працівників. Результати досягнення цих цілей проявляють себе також у довгостроковому періоді.

Соціальна відповідальність, що розуміється як обов'язок бізнесу сприяти добробуту суспільства. Незважаючи на тривалі розмови про соціальну відповідальність, ще кілька років назад встановлення подібних цілей викликало заперечення в економістів - консерваторів. Так, відомий американський економіст М. Фрідмен стверджував, що в бізнесі не може бути інших цілей, крім одержання прибутку, і в цьому полягає його соціальна відповідальність, оскільки продуктивна робота окремих фірм створює передумови для зростання сукупного продукту суспільства, а виходить, більш високого рівня життя в країні. Сьогодні загально визнано те, що бізнес повинен благодійно впливати на громадське життя не тільки опосередковано, у змісті збільшення можливостей для матеріального зростання, але і широко, відповідаючи загальноприйнятим суспільним цінностям, забезпечуючи суспільство якісними товарами і послугами, формуючи сприятливе екологічне середовище, приймаючи участь у рішенні гострих соціальних проблем та ін.

Коли цілі визначені, їх потрібно досліджувати на предмет якості.

Головними критеріями тут є наступні:

- максимально можлива конкретність цілей. Чим більш конкретно
- сформульована мета, тим легше її досягти;
- цілі повинні бути розраховані на прийнятний рівень зусиль працівників. Досягнення цілей не повинно бути занадто легким процесом, це означало б, що підприємство не використовує свій потенціал. Однак зусилля не повинні бути надмірними, інакше буде втрачений інтерес до роботи й ослаблена мотивація;
- гнучкість цілей і наявність простору для їх корегування в пов'язанні з непередбаченими змінами;
- вимірюваність цілей;

- порівнянність цілей. Порівнянними повинні бути цілі з різних ключових просторів. Тобто, показники прибутку повинні відповідати показникам ринкової позиції підприємства (визначеному зростанню продажу), а останні, у свою чергу, бути пов'язані з ресурсними цілями та ін;
- цілі внутрішньофірмової ієрархії цілей, кожна з яких повинна відповідати цілі більш високого рівня. Важливою частиною роботи менеджера є правильна розбивка цілей на підцілі. Це повинно бути зроблено так, щоб досягнення кожної окремої підцілі приводило до досягнення загальної мети організації.

Дуже важливе значення при цьому має збір необхідної інформації. Джерела інформації можуть мати різноманітний характер. Багато фірм для одержання рідкої і достовірної інформації прагнуть знайти деякі особливі джерела, частіше нелегальні. Однак потрібно мати на увазі, що близько 90% потрібної, відповідної інформації можна знайти в легальних джерелах.

Збиранням потрібної інформації звичайно займається служба планування. У той же час цей процес координується і контролюється вищим менеджментом. Вищий менеджмент, крім того, самостійно займається збором інформації, тому що має можливість входження в різні інформаційні канали.

Оцінка інформації є заключним етапом аналізу організаційного середовища. Підсумки оцінки використовуються як основа для стратегічного аналізу і визначення можливих варіантів стратегії.

Основною метою оцінки інформації є з'ясування негативних і позитивних впливів середовища на майбутню діяльність підприємства. В процесі оцінки фокус переміщується від розуміння середовища до розуміння того, що даний стан середовища може значити для організації.

Стратегічний аналіз — це засіб перетворення бази даних, отриманої в результаті аналізу середовища, у стратегічний план організації.

До інструментів стратегічного аналізу відносяться:

- ✓ формальні моделі і кількісні методи. Період особливого захоплення ними і появи найбільш популярних моделей приходить на 70-і роки 20 сторіччя;
- ✓ самостійний творчий аналіз, заснований на специфіці даної організації, аналітичних і інтуїтивних здібностях менеджерів і плановиків.

Формальні методи і моделі деякою мірою втратили свою популярність у 80-і роки 20 століття. Однак це не означало відмову від них, а виразилося в тому, що сьогодні методи стратегічного аналізу застосовують з більшою обережністю, з урахуванням конкретних обставин.

Стратегічний аналіз може бути розділений на два основних етапи:

- порівняння намічених фірмою орієнтирів і реальних можливостей, пропонує середовищем, аналіз розриву між ними;
- аналіз можливих варіантів майбутнього підприємства, визначення стратегічних альтернатив.

Коли стратегічні альтернативи визначені, підприємство приступає до завершального етапу розробки стратегії — вибору визначеного варіанта стратегії і підготовці стратегічного плану.

Аналіз розриву — простий, але ефективний метод стратегічного аналізу. Його мета — визначити, чи існує розрив між цілями підприємства і його можливостями і, якщо так, встановити, як "заповнити" його.

Конкретне застосування аналізу розриву означає наступне:

- визначення основного інтересу підприємства, вираженого в термінах стратегічного планування (наприклад, у збільшенні продажу);
- з'ясування реальних можливостей підприємства з погляду поточного стану середовища і передбачуваного майбутнього стану (через 3-5 років);

М. Портер виділив три основні стратегії, що мають універсальний характер і застосовуються у відношенні будь-якої конкурентної сили. Це — перевага у витратах, диференціація, фокусування [56].

Перевага у витратах створює велику волю вибору дій як у ціновій політиці, так і при визначенні рівня прибутковості. Стратегія зниження вит-

рат широко застосовувалася на ранніх стадіях розвитку ринку. Сьогодні вона придбала нову популярність у зв'язку з тим, що розвинуті ринкові економіки вступили в так звану "епоху дефляції", що означає загальне зниження цін і, в тому числі, доходів населення.

Диференціація означає створення фірмою продукту чи послуги з унікальними властивостями, які найчастіше бувають закріплені торговою маркою. Іноді унікальність товару не йде далі простої декларації, тоді можна говорити про уявну диференціацію. Ця стратегія одержала повсюдне поширення в розвинутих економіках у другій половині XX століття через насичення й індивідуалізацію споживчого попиту.

Фокусування — це зосередження уваги на одному із сегментів ринку, на особливій групі покупців (наприклад, тільки на літніх покупцях), визначеній групі товарів чи обмежено на географічному секторі ринку.

Кожна з основних стратегій вимагає особливого роду економічних ресурсів і навичок, а також управлінських дій.

Формування стратегії йде за етапом стратегічного аналізу і націлено на вибір однієї із стратегічних альтернатив.

Вже в процесі стратегічного аналізу керівництво організації схиляється до вибору одного з можливих варіантів стратегії — того, котрий найбільшою мірою відповідає умовам внутрішнього і зовнішнього середовища, а також обраним цілям діяльності.

Однак методи стратегічного аналізу не можуть підмінити процес фундаментального стратегічного мислення. Головна слабкість формальних методів пошуку стратегії в тому, що вони ігнорують специфічні особливості кожного з видів бізнесу, іноді приводять до занадто загальних, абстрактних висновків.

Процес формування стратегії складається з трьох етапів:

- формування загальної стратегії організації;
- формування конкурентної стратегії;
- визначення функціональних стратегій підприємства.

Загальна стратегія організації формується вищим керівництвом.

Розробка загальної стратегії вирішує дві головні задачі:

- повинні бути відібрані і розгорнуті основні елементи загальної стратегії підприємства;
- необхідно встановити конкретну роль кожного з підрозділів підприємства при здійсненні стратегії і визначити способи визначення ресурсів між ними.

Уся розмаїтість стратегій може бути зведена до трьох основних типів: стратегія стабільності, зростання, скорочення. Організація може вибрати одну з них чи застосовувати визначені сполучення різних типів (що звичайно буває характерно для великих, диверсифікованих компаній).

Стратегія стабільності — зосередження на існуючих напрямках бізнесу і підтримка їх. Звичайно використовується великими підприємствами, що домінують на ринку. Конкретним вираженням цієї стратегії можуть бути зусилля підприємства, спрямовані на те, щоб уникнути урядового (державного) контролю і/чи покарань за монополізацію (спосіб дій, характерний для українських фірм-монополістів).

Стратегія зростання — збільшення організації, часто через проникнення і захоплення нових ринків.

Різновид стратегії зростання:

- вертикальна інтеграція;
- горизонтальна інтеграція.

Здійснюється трьома способами:

поглинання конкуруючих фірм шляхом аквізиції (придбання контрольного пакета акцій);

злиття — об'єднання на приблизно рівноправних умовах у межах єдиної організації.

спільне підприємство — об'єднання організацій різних країн для реалізації спільного проекту, якщо він виявляється не під силу однієї із сторін.

Стратегія скорочення застосовується в тих випадках, коли виживання організації перебуває під загрозою. Її різновидами є стратегія розвороту, стратегія відділення і стратегія ліквідації.

Стратегія розвороту — використовується, якщо організація діє неефективно, але ще не досягла своєї критичної точки. Означає відмову від виробництва нерентабельних продуктів, зайвої робочої сили, погано працюючих каналів розподілу і подальший пошук ефективних шляхів механізму використання ресурсів. У тому випадку, коли стратегія розвороту принесла позитивні результати, надалі можна зосередитися на стратегії зростання.

Стратегія відділення — якщо підприємство включає кілька видів бізнесу і при цьому один з них працює погано, йде відмова від нього — продаж цієї ділової одиниці чи перетворення її в окремо працюючу фірму.

Стратегія ліквідації — у випадку досягнення критичної точки — банкрутства — відбувається знищення організації, розпродаж її активів. Найбільш небажана із стратегій скорочення; створює незручності і збитки як для власників (акціонерів), так і для працівників підприємства.

Іноді загальну стратегію організації називають портфельною, оскільки вона визначає рівень і характер інвестицій організації, установлює розміри вкладень капіталу в кожну з її одиниць, тобто формує визначений склад і структуру інвестиційного портфеля організації.

Ефективно розподілені між діловими підрозділами підприємства інвестиції можуть створити ефект синергізма чи стратегічного важеля, коли визначені витрати на сукупність різних видів стратегій приводять до набагато більш істотних переваг у діяльності підприємства, обумовленим вдалим доповненням чи співробітництвом між діловими одиницями.

Конкурентна стратегія організації націлена на досягнення конкурентних переваг. Якщо підприємство зайнято тільки одним видом бізнесу, конкурентна стратегія є частиною загальнофірмового стратегічного планування. Якщо організація включає кілька ділових одиниць (стратегічних підрозділів), кожна з них розробляє власну цільову стратегію.

Функціональні стратегії розробляються спеціально для кожного функціонального простору організації. Вони включають наступні елементи. Стратегія НДКР, що узагальнює основні ідеї про новий продукт — від його первісної розробки до впровадження на ринку. Має два різновиди: інноваційну стратегію й імітаційну стратегію. Інноваційні стратегії, тобто стратегії розробки принципово нових продуктів і послуг, вимагають великих витрат і дуже ризиковані: у середньому тільки одна із семи інновацій має ринковий успіх, інші шість перетворюються в невідшкодовані для підприємства витрати. Тому більш популярними є імітаційні стратегії, що широко застосовуються навіть у сучасних високотехнологічних галузях, наприклад у комп'ютерній галузі.

Виробнича стратегія зосереджена на рішеннях про необхідні потужності, розміщення промислового устаткування, основних елементах виробничого процесу, регулювання замовлень. Двома найбільш важливими аспектами виробничої стратегії є:

- контроль за витратами;
- підвищення ефективності виробничих операцій.

Маркетингова стратегія полягає у визначенні придатних продуктів, послуг і ринків, яким вони можуть бути запропоновані. Визначає найбільш ефективний склад комплексу маркетингу.

Фінансова стратегія відповідальна за прогнозування фінансових показників стратегічного плану, оцінку інвестиційних проектів, планування майбутніх продажів, розподіл і контроль фінансових ресурсів.

Багато організацій розробляють стратегію управління персоналом, за допомогою якої вирішуються проблеми підвищення привабливості праці, мотивації, атестації персоналу, підтримки такої кількості зайнятих на підприємствах, і типів робочих місць, що відповідають ефективному веденню бізнесу. Важливе місце останнім часом займає стратегія інформатизації, що забезпечує впровадження підприємствами нових ефективних способів

управління, таких як реінжинірінг. Особливо можна говорити про розробку стратегії безпеки з обліком її зовнішніх і внутрішніх аспектів.

Важливою темою сучасного господарювання є розробка стратегії виживання. Особливе значення вона здобуває для державних і колишніх державних підприємств. Ці підприємства в більшій мірі несуть на собі вантаж минулих методів управління і планування. У централізовано керованій економіці середовище господарювання і його цілі мали принципово інший характер, чим у ринковій економіці.

Цілі діяльності державних підприємств і способи їх досягнень в першу чергу визначалися директивами економічного центра, які уявляли партія й уряд. Прийняття підприємством самостійних рішень було можливе тільки в межах оперативного планування й у сфері неофіційних, "тіньових" господарських контактів. Таким чином, офіційний план підприємства звичайно містив в собі установки вищого керівництва і нічого більш. Подібний підхід до планування діяльності підприємства, з одного боку, полегшував, а з іншого боку, ускладнював роботу з формування і реалізації плану.

Головною метою соціалістичного виробництва визнавався всебічний розвиток виробництва для задоволення зростаючих потреб людей. У плановій практиці цей розвиток трактувалося як розширення економічної експансії. Наслідком подібного, розширення, що штучно задається, ставало значне зростання виробничого і споживчого попиту, з одного боку, дефіцит економічних ресурсів всіх видів — з іншого. Основною задачею планової діяльності в цих умовах було збільшення кількості продукції, що випускається. Розширення виробництва фінансувалося здебільшого не самим підприємством, а з державного бюджету. Це полегшувало діяльність підприємства, знижувало твердість фінансових обмежень. Але можливості зростання в межах підприємства були обмежені дефіцитом економічних ресурсів (від робочої сили до сировини і матеріалів), тобто діяли тверді ресурсні обмеження.

Стратегія виживання вітчизняних (державних і приватизованих) підприємств — це спосіб збереження і забезпечення ефективної діяльності господарської одиниці в умовах перехідного стану української економіки.

Основними цілями стратегії виживання є:

- пристосування (адаптація) до ринку, що формується;
- відмову від неефективних методів господарювання;
- забезпечення стабільності господарської діяльності;
- збереження ресурсного потенціалу, особливо, колективу високопрофесійних фахівців і керівників.

Стратегія нинішніх державних підприємств істотно ускладнилася в порівнянні з радянським періодом, придбала комплексний характер. Стратегія виживання містить у собі: загальний (організаційний), виробничий, ринковий (маркетинговий), фінансовий, кадровий компоненти.

Організаційний компонент стратегії виживання має кілька варіантів:

Входження підприємств у вертикальні структури управління. Вони звичайно допомагають у постачанні і збуті, у встановленні господарських зв'язків між державами СНД. Такі об'єднання створюють власні фінансові інститути, роблять лобістський тиск на уряд і Національний банк.

Створення різних горизонтальних об'єднань підприємств — акціонерних товариств, товариств під спільні інвестиційні і виробничі проекти. Зустрічаються й об'єднання типу картелів — угод між підприємствами про мінімальний рівень цін.

Використання нових ефективних способів ділової взаємодії — підприємницькі мережі, стратегічні альянси та ін;

Варіант, обумовлений колишнім пасивним і утриманським положенням підприємства чи відсутністю можливості здійснення двох вищенаведених варіантів, паразитування на державній власності: продаж сировини і матеріалів з резервних фондів підприємств, здача в оренду приміщень.

Приватизація, що дозволяє піти з-під контролю державних чиновників, придбання можливостей: приймати гнучкі господарські рішення (позитивний ас-

пект приватизації), здійснювати безконтрольне керівництво виходячи з особистих амбіцій і інтересів і/чи не вдаючись у суть питання (негативний аспект приватизації). У будь-якому випадку здійснення приватизації має на меті збереження і зміцнення контролю над підприємством, недопущення до управління "сторонніх акціонерів".

Ринкова стратегія визнається необхідною більшістю керівників, однак, розробляють її поки деякі підприємства в силу недостатніх знань у керівників, відсутності кваліфікованих фахівців — маркетологів, відсутності досвіду розробки такої стратегії. У межах збутової стратегії підприємства проводять політику орієнтації і переключення на споживчий попит, ретельне вивчення майбутніх контрагентів, їх надійності і перспектив, контактів з новими комерційними структурами на ринку. Сучасними елементами ринкової стратегії є способи просування товару: ефективна реклама, вміла пропаганда, стимулювання збуту, персональний продаж. Рекомендується використання комерційних кредитів. Одним з варіантів ринкової стратегії може бути збут товарів інших фірм.

РОЗДІЛ 2 Методи стратегічного менеджменту фірми в умовах кризи економіки

2.1. Характеристика об'єкту дослідження та його зовнішнього кризового середовища

Як відзначалося в попередньому розділі, центральне місце в стратегічному менеджменті займає дослідження зовнішнього середовища корпорації. Таким середовищем у нашому випадку є ринок мобільного зв'язку.

Стільниковий зв'язок (один із самих гарячих ділянок світового ринку телекомунікацій. Вперше вона була налагоджена в Сент-Луїсі (США) у 1946 році, а в 1994 році у світі нараховувалося вже близько 70 мільйонів абонентів мобільного зв'язку. Україна теж стала активним учасником упровадження цих проектів, хоча і зі значним запізненням. Може бути, саме тому темпи росту вітчизняного ринку мобільного зв'язку істотно перевищують середньосвітові.

По оцінці експертів, ємність світового ринку мобільного зв'язку в 2000 році в порівнянні з обсягом 1994 року виросте в три рази (в основному за рахунок технології GSM. Мережами аналогових стандартів NMT і TACS в усьому світі в 1994 році користалися 13,5 млн. абонентів, а в 2000 році їх залишиться приблизно не більш 11 млн. Вважається, що американський аналоговий стандарт AMPS буде переважати до 1998 р., пізніше його поступово замінять нові цифрові системи стандартів GSM, D-AMPS і CDMA. На думку представників компанії Siemens AG, до 2000 року з 210 млн. клієнтів, що користаються послугами мобільного зв'язку, 150 млн. будуть абонентами цифрових мереж.

В Україні стільниковий зв'язок реально з'явився тільки в 1993 році — на 12 років пізніше, ніж на Заході. Першими в український ефір вийшли радіотелефони стандарту NMT-450.

Сьогодні ринок мобільного зв'язку України — це більш 3 млн. абонентів, радіотелефонна щільність; використовуються три різних стандарти (NMT 450 і GSM, AMPS).

Слід зазначити, що, починаючи з 60-х років і до появи мереж мобільного зв'язку, у нашій країні малися мережі радіотелефонного зв'язку, організовані на базі вітчизняного устаткування «Алтай». Ці мережі були створені з метою надання послуг оперативного зв'язку представникам державного апарата керування й аварійно-рятувальної служби. На кінець 1990 року мережі «Алтай» працювали в 54 адміністративних центрах України, включаючи, і обслуговували близько 20 тис. користувачів.

За прогнозами, число користувачів мобільного зв'язку в Україні до 2025 року досягне 30 - 35 млн.

Частка світового ринку мобільного зв'язку, що приходить на стандарт NMT, постійно скорочується, в Україні ж, навпроти, до 2000 року цей стандарт буде пріоритетним. Така ситуація, очевидно, зв'язана з тим, що NMT вимагає меншої кількості базових станцій, чим AMPS чи GSM, причому устаткування для цього стандарту дешевше інших як при придбанні, так і при обслуговуванні. Послуги мобільного зв'язку, як правило, надаються в центрах регіонів. У деяких випадках територія обслуговування охоплює кілька великих міст, особливо великий відсоток охоплення населених пунктів. У містах з високим рівнем ділової активності одночасно працюють кілька мереж мобільного зв'язку різних стандартів.

Один з учасників ринку мобільного зв'язку - ПрАТ «Мобільні телесистеми» було зареєстровано у 1993 році.

До 1998 року компанія успішно розвивалася в обраній системі координат, які можна визначити лаконічно, як інтереси клієнта, технічні інновації. Вміння відповідати зростаючим запитам абонентів є для компанії не тільки основною стратегією роботи на конкурентному ринку, але і питанням престижу. У 2000 році МТС першої з українських стільникових компаній скасувала плату за цілу серію послуг і запропонувала мінливі тарифи, одночасно

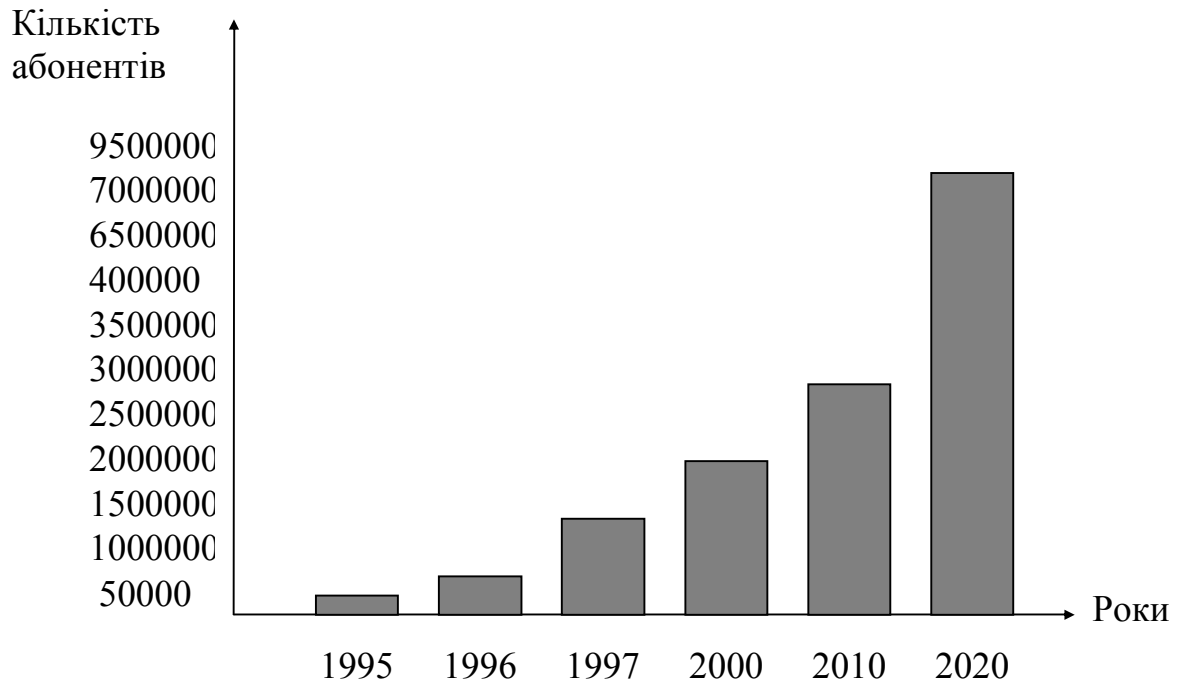


Рис.2.1. Ріст кількості абонентів у 1995-2020 р.

привабливі і для тих, хто говорить активно, і для тих, хто ще недавно і не мріяв про покупку мобільного телефону. За рік число людей, що вибрали «МТС», виросло вдвічі і перевищило 500 000 чоловік, крім того, десятки тисяч жителів Києва скористалися новинками 2000 року — послугами фіксованого мобільного зв'язку (рис. 2.1).

Компанія вийшла на новий рівень сервісу і цін тому, що розробила і розвивала стратегію інвестиції в розвиток мережі і застосовувала останні технологічні досягнення. У 2000 році ємність мережі подвоїлася, стільниковим зв'язком МТС була охоплена практично вся територія центрального регіону.

Компанія «Мобільні телесистеми» — піонер на ринку мобільного зв'язку. Протягом усіх років роботи МТС відрізняє найбільша зона обслуговування, високий рівень обслуговування абонентів, послуги автоматичного роумінгу. У 2001 році МТС приступила до реалізації стратегічної програми по значному збільшенню технічної ємності діючої стільникової мережі .

Іншою важливою стратегічною перевагою МТС стали її тарифи. МТС — єдина операторська компанія в регіоні, де абонент може вибрати різні

тарифні плани і, тим самим, максимально використовувати всі переваги мобільного телефону з урахуванням особистих потреб і фінансових можливостей. У результаті цієї стратегії в 2018 році в абонентів МТС з'явився цілий ряд переваг, недоступних абонентам інших мереж. Тільки в мережі МТС є можливість платити за мобільний зв'язок зі США і Європою менше, ніж за аналогічні дзвоники з будинку чи офісу. Реалізація розробленої стратегії дозволила домогтися наступних результатів (див. рис.2.2).

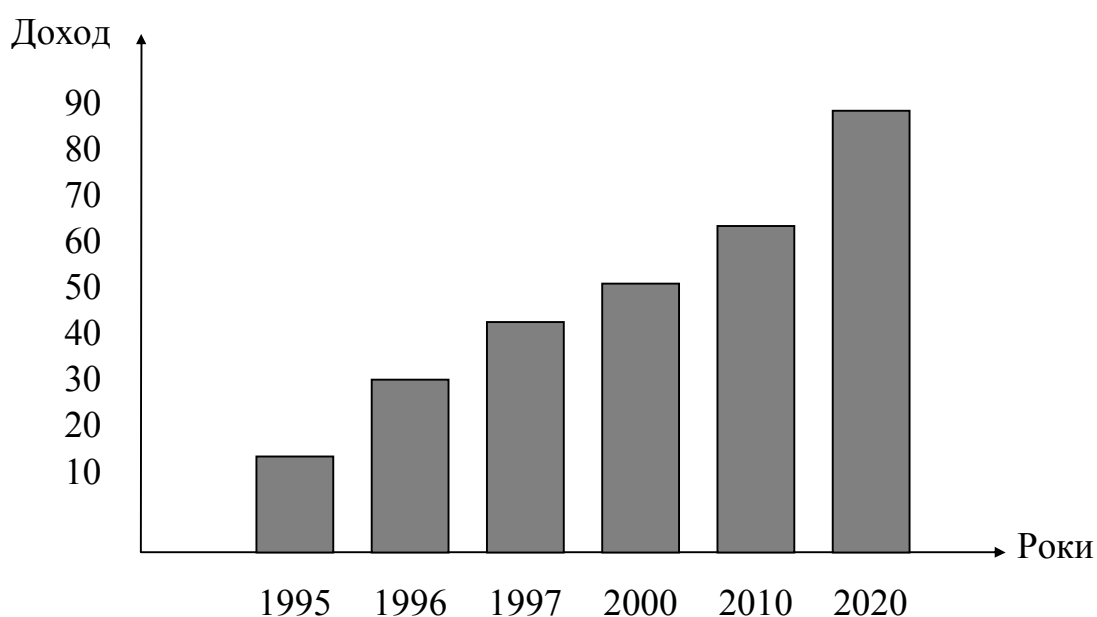


Рис.2.2. Зростання доходів у 1995-2020 р. (у млн. доларів США).

У травні 2010 року компанія «Мобільні телесистеми» оголосила про початок реалізації стратегічної програми по значному збільшенню технічної ємності діючої стільникової мережі загальною вартістю 40 мільйонів доларів. Проект розрахований на 1,5-2 року. До цього часу мережа МТС охопить 85% території і більш ніж у 2 рази збільшить кількість абонентів, що обслуговуються. Для діючих і потенційних абонентів нова програма означає подальше зниження цін на послуги при поліпшенні якості зв'язку.

Нова стратегічна програма МТС, заснована на технології перемежованих каналів (interleaving channels), вирішує цю проблему в повному обсязі. Застосування нових технологій і конфігурації мережі дозволяє розвантажити найбільше «щільний» по телефонному трафіку район центра Києва, істотно

поліпшити якість мобільного зв'язку в центрі міста, практично позбутися від «інтерференції» (перешкод в ефірі). Нова якість зв'язку особливо оцінили абоненти, яким часто приходиться користатися телефонами в приміщеннях, розташованих на нижніх поверхах будинків.

Одним з найбільш важливих стратегічних переваг, які вдалося досягти МТС, стало збільшення терміну служби батарей стільникових телефонів. Модернізована мережа дозволяє автоматично регулювати потужність стільникових телефонів, що збільшує час їхньої роботи без перезарядження в середньому в 1,5 рази.

Крім рекордно короткого терміну монтажу новітнього мережного устаткування, зробленого відомою компанією «Еріксон», і нового програмного забезпечення, унікальність проекту полягає ще й у тім, що всі ці роботи оператор здійснив на працюючій мережі.

Другий етап програми модернізації мережі довершений у 2015 році. Стратегія розвитку мережі розроблялася з урахуванням використання перемержованих каналів. Ця функція дозволила підвищити ємність мережі в частині радіоканалів. Перший етап розширення системи в Києві містив у собі перехід до регулярного трьохсекторної структури в центрі Києва. Другий етап — будівництво і реконструкція базових станцій у віддалених від центра районах відповідно до регулярного територіально — частотною моделлю системи .

2.2. Розробка антикризової стратегії корпорації МТС

Коливання валютного курсу і різкі, часом непередбачені події в економіці країни, змусили багатьох приватних абонентів відкласти платежі за стільниковий зв'язок на невизначений чи термін зовсім відмовитися від мобільних телефонів. З метою економії корпоративних засобів сотні компаній значно скоротили парк стільникових телефонів. Як наслідок, середні втрати стільникових компаній склали близько 15% абонентської бази і 25% доходу, на порядок вище обсяг так званих безнадійних боргів абонентів, потенційний

ринок скоротився на 60%. За станом на вересень 2000 року ринок мобільного зв'язку фактично виявився відкинутим на рік назад.

В умовах різкого падіння попиту на комерційні послуги зв'язку, стійке фінансове положення і висока репутація МТС уже не могли повною мірою впливати на динаміку продажів, обсяг яких у вересні досяг самого низького рівня за увесь час існування компанії. Виникла об'єктивна необхідність у вживанні термінових заходів, здатних зберегти доступність послуг МТС і абонентську базу на докризовому рівні, а також залучити нових абонентів, тобто розробити антикризову стратегію.

Передумовами до розробки нової стратегії МТС з'явилися:

Основні переваги / сильні сторони МТС:

найбільша зона обслуговування в центральних районах України;
ефективність капітальних витрат при покритті великих територій.

Основні недоліки / слабкі сторони МТС:

обмежена кількість постачальників устаткування;
імідж застарілого стандарту;

Ситуація на ринку мобільного зв'язку:

тверде конкурентне середовище на ринку мобільного зв'язку ;
значні втрати ринку в результаті фінансово — економічної кризи;
значне зниження тарифів конкурентами МТС, спрямоване на сегмент «приватного користувача»;
дуже сильна еластичність ринку до цінових пропозицій.

Переваги МТС для цільових сегментів ринку:

а). Практична родина середнього класу:

дача в зоні обслуговування МТС;
сімейний тарифний план, вигідний для особистого користування;
спеціальна пропозиція по покупці нового телефону на той же особовий рахунок.

б). Великий - середній корпоративний абонент:

найбільша зона обслуговування в МО;

спеціальний тарифний план для великих клієнтів;
спеціальна пропозиція по первісному платежу;
виділене обслуговування.

в). Додаткові переваги МТС від реалізації стратегії:

зменшення відсотка відходу абонентів;

можливість уникнути субсидування устаткування;

поширення послуг МТС за допомогою абонентської бази.

Основні напрямки антикризової стратегії показані на рис. 2.3.

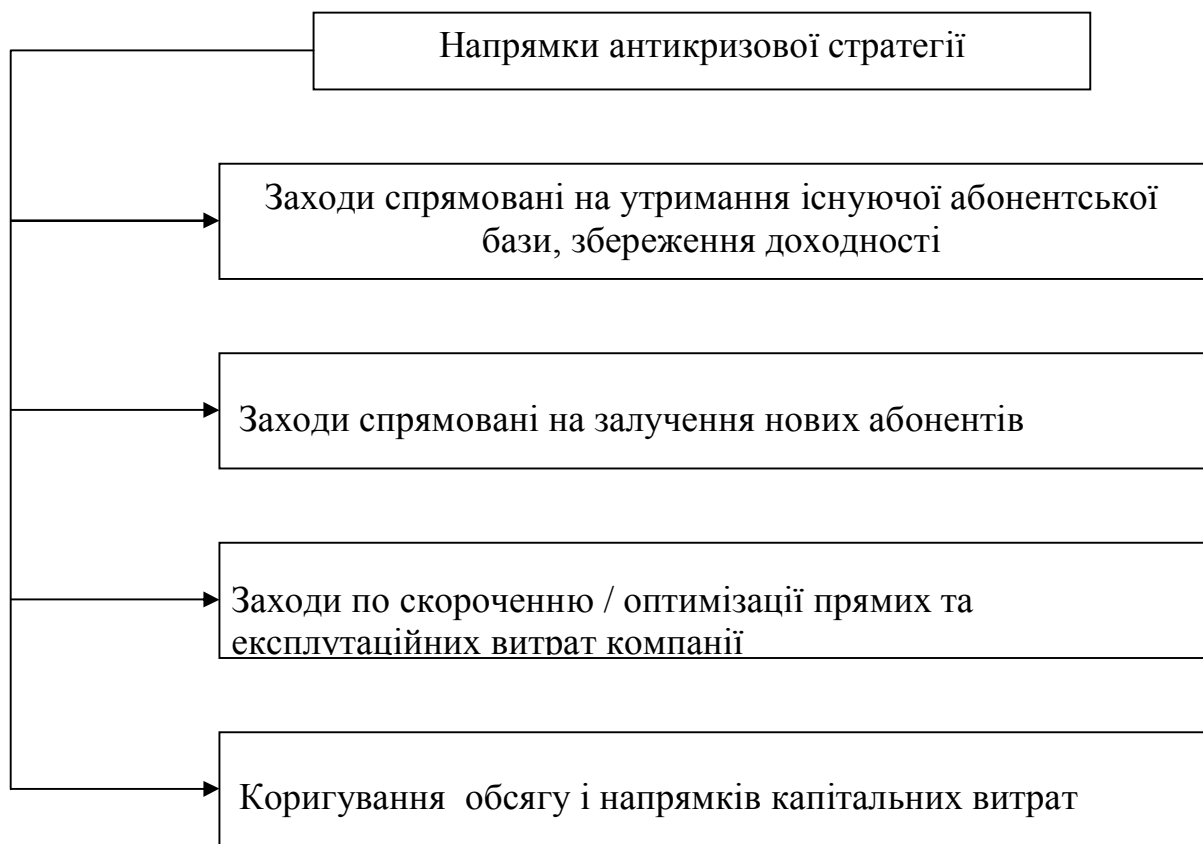


Рис. 2.3. Антикризові заходи МТС

Така стратегія була розроблена в найкоротший термін. Першим кроком стало введення спеціальних пропозицій для тих абонентів, хто унаслідок фінансових утрат був змушений скоротити обсяг дзвоників до чи мінімуму хотів "виключити" телефон на час, не розриваючи контракту з оператором.

Ця міра була позитивно сприйнята абонентами, і їхній відтік з компанії практично припинився. Були здійснені наступні заходи, спрямовані на утримання існуючої абонентської бази, збереження прибутковості: уведення «антикризового» тарифного плану терміном на півроку (без абонентської плати, підвищений тариф за ефірний час); зниження тарифу за добровільне блокування; тимчасове скасування штрафу за повторне підключення.

Другим етапом антикризової програми стало прийняття нової довгострокової маркетингової стратегії, що стартувала в жовтні 1999 року і була підтримана засобами реклами і PR. У рамках цієї стратегії бізнес МТС був зорієнтований на дві основні групи абонентів — приватних користувачів (родини середнього класу) і корпоративних абонентів, яким були запропоновані, поряд з діючими, вигідні адресні тарифи "Сімейний" і "Корпоративний".

Тарифні ініціативи в сполученні з ключовими перевагами МТС — найбільшою зоною обслуговування в центральних районах і самій широкій території роумінгу дозволили перетворити вибір Київської Стільникової як оператора в ефективну і вигідну угоду навіть в умовах загального економічного спаду. Вже в листопаді компанія цілком відновила абонентську базу, а в грудні продажі МТС досягли рекордного рівня за всю історію компанії — 10550 нових абонентів. На 31 грудня 2001 року мобільний зв'язок обслуговував 900000 абонентів (ріст 164% у порівнянні з аналогічним показником 1999 року). У порівнянні з докризовим періодом ріст абонентської бази МТС склав 112,5%.

В умовах загального економічного спаду компанії не тільки удалося уникнути відходу абонентів, але і значно розширити їхнє число. Нові ринкові орієнтири цілком себе виправдали і були покладені в основу бізнес-плану компанії на 1999 рік.

Своєчасні й енергійні маркетингові дії МТС були підкріплені динамічним технічним розвитком мережі протягом усього минулого року. У цен-

тральному регіоні компанія вийшла на новий рівень якості зв'язку, удвічі збільшила ємність мережі й одержала значний системний ресурс для подальшого розвитку в результаті проведення цілого ряду заходів. До них відносяться впровадження новітньої технології перемежованих частот, перехід на програмний пакет R7 фірми “Ерікссон”, введення другого центра комутації. На рекордно високий рівень у порівнянні з іншими столичними операторами мобільного зв'язку МТС вийшла в області національного автоматичного роумінгу.

Таким чином, компанії “Мобільні телесистеми” вдалося цілком перебороти негативні наслідки національної економічної кризи, збільшити свою частку на ринку послуг мобільного зв'язку, уникнути непопулярних рішень по звільненню частини персоналу, завершити рік зі значним ростом числа абонентів і упевнених фінансових показників.

Минулий рік помітно змінив розміщення сил на ринку і підсилив конкуренцію операторів. У цій ситуації запорукою успіху для МТС стає сильна команда професіоналів, стратегічні ключові переваги, висока репутація серед абонентів і партнерів, а також наявність чіткої ринкової стратегії, що пройшла перевірку кризою.

Відповідно до розробленої антикризової стратегії черговим етапом розвитку мережі МТС стала установка і тестування пілотної версії програмного забезпечення R7, що поставляється компанією “Ерікссон”. Упровадження цього пакета вперше у світі здійснене в Україні, у мережі МТС. Слідом за Українським оператором найбільші оператори NMT у світі — Таїланд, Норвегія, Данія, Швеція й інші також планують упровадження цієї версії програмного забезпечення від “Ерікссон”.

Проведене з лютого по травень 1999 року тестування R7 сьогодні дозволяє з упевненістю говорити про конкретні переваги для абонента, що МТС почне пропонувати в самий найближчий час. До новітніх послуг МТС відносяться:

- автоматичний визначник номера (АОН);

- прийом/передача коротких текстових повідомлень;
- попередня оплата дзвоників;
- послуги закритої групи користувачів (обмеживши доступ визначеними номерами, компанія може постачати мобільними телефонами співробітників для зв'язку винятково з чи офісом діловими партнерами).

R7 підвищує якість мобільного зв'язку, дозволяючи абоненту в кілька разів швидше з'єднуватися з адресатом, а якщо останній недоступний — миттєво переключатися на голосову пошту.

Перший етап розширення системи в Києві містив у собі перехід до регулярного трьохсекторної структури в центрі Києва . Другий етап — будівництво і реконструкція базових станцій у віддалених від центра районах.

Протягом року в Києві було побудовано 4 нових базових станції і досягнуті наступні показники роботи мережі:

покриття для використання портативних мобільних телефонів поза приміщеннями — 100% території м. Києва;

покриття для використання портативних мобільних телефонів в автомобілі без зовнішньої антени — 99,2% території м. Києва;

покриття для використання мобільних телефонів всередині приміщень — близько 85% території м. Києва.

Потенційна ємність мережі в Києві по закінченні другої фази склала 900 000 абонентів.

Почалися роботи з реалізації третього етапу стратегічного розвитку передбачала збільшення сумарної ємності мережі в Києві до 1 000 000 абонентів.

Такі заходи антикризової програми дозволили корпорації «Мобільні телесистеми» не тільки вижити в найтяжких умовах системної кризи економіки України, але і продовжити свій розвиток, зберігши завойовані позиції на ринку мобільного зв'язку.

РОЗДІЛ 3 Стратегічний підхід до організаційного розвитку фірми

3.1. Принципи побудови структури управління фірми, адекватної її антикризової стратегії

Найбільш важливі і загальні для більшості країн світу макроструктурні зміни виражаються в зростанні глобалізації й інтернаціоналізації економіки, у структурних перебудовах і зростанню темпів НТП, у галузевих зрушеннях, що відповідає адаптації ринків праці і розмірів компаній. Характер структурних змін визначив і відповідне відновлення арсеналу управлінських методів, поява тенденції до гнучкості, децентралізації й інтеграції, а також орієнтації на ріст інновацій, активне підприємництво і розширення участі трудящих у керуванні.

Виділяються наступні тенденції в змінах структур організацій:

- надання більшої автономії підрозділам компаній через формування структур, орієнтованих на продукт, утворення «центрів прибутку»;
- розмивання традиційних бар'єрів між підрозділами за рахунок створення організацій, побудованих по типі матриці, де нижчестоящий працівник підлеглий двом керівникам високого рангу по програмі і по функції;
- розвиток дублюючих підрозділів і виробництв із метою розвитку конкуренції;
- розвиток «внутрішнього підприємництва» для активізації інновацій;
- формування відділів ризикованого (підприємницького) капіталу для інвестицій у нововведення поза рамками основних обов'язків підрозділів і фахівців;
- розвиток більш стійких і тривалих зв'язків із субконтрактними організаціями, коли останні беруть участь у дизайні і виробництві нових чи продуктів компонентів до них;
- уведення структур, що заохочують більш демократичні відносини між профспілками і менеджментом, розвиток кружків якості, кружків

продуктивності, систем участі в прибутках, представництво робітників у радах директорів компаній і ін.

Демократизація управління приводить до формування структури, названої фахівцями «одежною вішалкою». Така структура — наслідок прагнення підсилити представницький характер вищої управлінської ланки, включивши в нього власників, менеджерів, робітників, представників банків, місцевої влади, університетів, юристів. При цьому різко скорочується найбільш бюрократична середня ланка управління. Функції останнього частково замінюються комп'ютерами, а частково делегуються низовій ланці (майстрам, бригадирам і робітникам).

Усе більше поширення здобувають нестандартні форми організації праці:

- неповний робітник день;
- скорочений робочий тиждень;
- розподіл однієї чи посади роботи на двох;
- зміна відпусток;
- робота вдома;
- гнучкий графік робочого часу.

Перехід від масового промислового виробництва до нової індустрії, заснованої на інтенсивному обміні інформацією, порушує питання про шляхи розвитку сучасних організаційних структур. Існують концепції «неофордизму», «глобального фордизму», «постфордизму» і концепція гнучкої спеціалізації, у рамках яких формулюються основні принципи організаційних структур майбутнього.

Неофордизм заснований на представленні, що традиційні організаційні структури пристосуються до інформаційного вибуху. Нові технології поступово будуть знову доведені до такого стану, коли не буде потрібний висококваліфікований робітник. «Глобальний фордизм» припускає збереження колишніх структур і, насамперед, у країнах третього світу. На відміну

від неофордистів прихильники цієї теорії бачать вихід зі стагнації і зростання споживання.

Слідом за проникненням фордовських методів організації масового виробництва в такі країни, як Мексика, Бразилія, Ірак, Південна Корея, Тайвань, підсилиться боротьба робітників за підвищення заробітної плати, збільшиться споживання, зросте попит на світових ринках, тобто виникає додатковий стимул економічного зростання розвинутих країн. Концепція «постфордизму» виходить з того, що старі форми організації цілком зжили себе. Мікроелектроніка, біотехнологія, нові композиційні матеріали ведуть до «дематеріалізації» виробництва. Ера постфордизму ґрунтується на колективних формах організації, число самостійних спеціальностей відносно небагато, робітники взаємозамінні. Колективні форми організації сприяють зростанню продуктивності праці, зменшують небезпеку саботажу, широко розвинутих при фордовських методах організації.

Особливо гостро в нових умовах коштує питання про гарантії зайнятості і соціальної захищеності. Прихильники концепції «гнучкої спеціалізації» вважають, що суть перебудови економіки, що відбувається, полягає у відмовленні від масового виробництва і переході до гнучкої спеціалізації, заснованої на високій кваліфікації робітників, вільному поширенні інформації й у рамках фірми, і між фірмами.

«Фуджитсуїзм», по імені компанії Fujitsu Ltd., що потіснила в 1980 р. ІВМ Япон з першого місця серед виробників комп'ютерів, містить у собі нову систему зв'язків виробника і споживача (виробництво максимальне наближається до споживача, таким чином, товарні запаси зменшуються, скорочуються транспортні витрати), активізацію інноваційного процесу, нові методи стимулювання попиту. Освоєння автоматизованого виробництва містить у собі і створення нового робочого місця, нової робочої атмосфери, систему постійного зростання кваліфікації, устанавлення тісних зв'язків з науково-дослідними центрами, зокрема, через ротацію кадрів.

Очікується, що в нових умовах знову зросте роль менеджменту. Якісна підготовка фахівців з управління в значній мірі залежить від психології, досвіду роботи й активності самих тих, яких навчають. Оптимальним варіантом підвищення кваліфікації є усвідомлене самим тим, якого навчають, раціональне сполучення процесу навчання з менеджерською діяльністю. Процес навчання важливий як для підрозділів, так і фірм у цілому. Організація, що навчається, заохочує прагнення до навчання як у своїх керівників, так і в рядових працівників і реагує на зміну умов діяльності активно і творчо.

Вважається важливим, щоб лідери успішно працюючих компаній активно цікавилися настроями і роботою людей поза своїми фірмами, за рахунок чого вони зможуть уникнути обмеженості «групового мислення» усередині своїх організацій. Важливу роль сьогодні грають зміни характеру зайнятості. Частка постійних працівників знижується. В даний час у Великобританії 1/3 усієї робочої сили зайнята власним бізнесом, працює за сумісництвом чи тимчасово. По оцінках, до кінця наступного 10-річчя частка таких працівників досягне 1/2.

Постійний високооплачуваний персонал постійно скорочується. Самі роботи (у деяких випадках до 80% вартості виробленою компанією чи продукції послуг) виконуються приваблюваними за контрактом чи фахівцями робітниками. За рахунок цього досягається економія на пільгах працівникам (пенсії, відпустки, лікарняні і т.д.). Новий індивідуалізм відповідає сучасній психології людей. Серед керівного складу великих компаній також спостерігається прагнення до відкриття власного бізнесу.

Проведені нами дослідження підтверджують необхідність приведення організаційної структури фірми у відповідність з конкретними вимогами стратегії. Установлено, що зміни в стратегії організації приводять до виникнення нових адміністративних проблем, що, у свою чергу, вимагають нової чи видозміненої структури для успішної реалізації нової стратегії. Результати вивчення наочно підтвердили, що структура фірми розвивається разом з роз-

витком стратегії, але тільки з того моменту, коли неефективність діяльності і внутрішніх проблем уже приводять до необхідності зміни структури. Проведений аналіз також показав, що розробка нової стратегії викликає появу адміністративних проблем, зниження прибутковості і погіршення виконання різних операцій, перехід до більш прийнятної організаційної структури, підвищення рівня прибутковості і поліпшення виконання стратегії. Здоровий глузд диктує необхідність переоцінки менеджерами внутрішньої структури фірми при будь-яких змінах стратегії. Нова стратегія спричиняє появу нових чинників, що відрізняються від існуючих ключових видів діяльності, вимагає нових навичок, і якщо даний факт буде зігнорований, те виникле в цьому зв'язку невідповідність між стратегією і структурою приведе до проблем реалізації стратегії.

У міру того як фірми перетворюються з компаній, що здійснюють один вид діяльності, у комплексні підприємства, що орієнтуються на вертикальну інтеграцію, географічну експансію і стратегії диверсифікованості, їхні організаційні структури розвиваються, починаючи з одноособового управління одним менеджером і далі, переходячи до створення функціональних відділів, виробничих підрозділів і децентралізованих бізнес — одиниць. Компанії, що здійснюють один вид діяльності, звичайно тяжіють до організації навколо функціональних відділів. Фірми з вертикальною інтеграцією як основні блоки при побудові своєї структури управління використовують виробничі підрозділи, кожне з яких здійснює одну з основних операцій ланцюжка (виробництво сировини, компонентів, зборка, оптова торгівля, роздрібна торгівля); кожен підрозділ, представлений у цьому ланцюжку цінностей, може виступати як центр прибутку. Компанії із широкою географією діяльності звичайно орієнтуються на регіональні підрозділи, кожне з яких несе відповідальність за прибутки та збитки на визначеній території. Типовими блоками структури диверсифікованої компанії є окремі бізнес - одиниці, при цьому право прийняття рішень на рівні цих бізнес - одиниць делегується їх менеджерам. Кожен господарський підрозділ функціонує як незалежний

центр прибутку, при цьому штаб-квартира фірми забезпечує виконання підтримуючих операцій для всіх бізнес - одиниць.

Існують п'ять формальних підходів до приведення структури у відповідність зі стратегією. Ці підходи розглядають:

- функціональну спеціалізацію;
- організацію по географічному принципі;
- децентралізовані господарські підрозділи (лінійна структура управління);
- стратегічні бізнес - одиниці (дивізіональна структура управління);
- матричні структури, що володіють рисами єдиноначальності і визначення стратегічних пріоритетів.

Кожний з типів організаційних структур управління має стратегічні переваги і недоліки і, як правило, вимагає додаткових формальних і неформальних організаційних заходів для того, щоб краще координувати роботу в цілому.

Виділення спеціалізованих функцій як основи для побудови структури приводить до найкращих результатів там, де ланцюжок цінностей компанії складається з чітко обкреслених спеціалізованих навичок, досвіду і ноу-хау.

У цьому випадку персонал функціональних підрозділів, що складає з експертів у своїй сфері діяльності, дозволяє:

- використовувати ефект кривої чи досвіду можливості економії на масштабах виробництва, що виникають при функціональному поділі праці і застосуванні спеціалізованих технологій і устаткування;
- накопичувати глибокі знання у важливій виробничій сфері діяльності. Коли визначені успіхи в одній чи більш функціональних областях приводять до підвищення ефективності чи виробництва до виникнення організаційних ноу-хау, це стає основою конкурентної переваги. Організація компанії на основі виділення географічних чи районів територій є загальноприйнятою структурною формою для підприємств, що працюють на різних географічних чи ринках обслуговуючих великі території. Географічна організаційна структура

добре підходить для компаній, що проводять у життя різні стратегії в різних регіонах.

Хоча функціональні відділи і регіональні підрозділи є стандартними елементами організаційних схем для однопрофільних підприємств, у багато-профільної фірми основними структурними блоками є відособлені види діяльності. Влада над кожним господарським підрозділом звичайно передається менеджерам виробничої бізнес - одиниці. При такому підході генеральні директори виконують свої функції в кожному господарському підрозділі; вони мають право формулювати і реалізовувати ділову стратегію, ініціювати дії по поліпшенню роботи, цілком відповідають за кінцеві результати. Кожна відособлена бізнес - одиниця діє як самостійний центр прибутку й організована навколо різних функціональних і географічних одиниць, що відповідають вимогам ділової стратегії, ключових процедур і виробництва. У диверсифікованих компаніях основою структурної побудови є бізнес - одиниця: кожен господарський підрозділ діє як відособлений центр прибутку. Децентралізовані бізнес - одиниці можуть перешкоджати успіху стратегії профільної диверсифікованості доти, поки специфічні організаційні заходи щодо координації однотипних дій і родинних господарських підрозділів не будуть проведені.

Альтернативно цьому підходу корпоративні керівники можуть розвивати систему заохочень для менеджерів бізнес - одиниць, що змушує їх працювати разом, цілком використовуючи вигоди стратегічної відповідності. Якщо відносини стратегічної відповідності передбачають передачу чи досвіду технології від одного господарського підрозділу іншому, то корпоративне керівництво може організувати переклад людей, що володіють необхідними знаннями і ноу-хау, з одного підприємства на інше і може організувати єдині команди зі співробітників різних бізнес - одиниць, щоб відкрити дорогу передовим технологіям, управлінським ноу-хау і профільним навичкам між різними підприємствами. Типова децентралізована

структура управління, орієнтується на бізнес - одиниці. Стратегічні бізнес - групи вимагають створення відповідної організаційної структури управління.

У широко диверсифікованих компаніях кількість децентралізованих бізнес - одиниць може бути так багато, що сфера контролю буде занадто великий для одного виконавчого директора. У цьому випадку може бути корисно об'єднати родинні підприємства в бізнес - групу і передати функції управління нею одному обличчю, що безпосередньо відповідає за роботу бізнес - групи і звітує перед виконавчим директором. Такий підхід хоча і приводить до створення проміжного рівня управління між керуючими виробництвом і виконавчим директором компанії, проте, може поліпшити стратегічне планування і координацію різноманітних інтересів компанії на вищому рівні керівництва. Це пояснює як популярність концепції груп віце-президентів серед багатопрофільних компаній, так і створення стратегічних бізнес - груп (СБГ).

СБГ — це об'єднання суб'єктів бізнесу, засноване на єдності деяких важливих стратегічних елементів для всіх членів групи. Такими елементами можуть бути: співпадаючий набір конкурентів, близькі по змісту ланцюжка цінностей, наявність потреби в глобальній конкуренції, яскраво виражені деякі види конкурентної переваги (низькі чи витрати диференціація), загальні ключові фактори успіху, єдині можливості технологічного зростання.

Матрична форма організаційної структури припускає наявність двох галузей влади, двох каналів управління бюджетом, двох джерел забезпечення діяльності і винагороди. Відмітною рисою матричної структури є те, що керівництво бізнесом і керівництво чи функцією процесом перетинаються (утворити при цьому матрицю), і відповідальність за прийняття рішень у кожному елементі (клітці) матриці поділяється між менеджерами бізнесу, /проектів/, венчурних команд і менеджерами функціональних підрозділів і процесів. У матричній структурі система підпорядкування носить двоїстий характер: з одного боку, підрозділи, що курирують бізнес, а з іншого боку — підрозділу компанії, що виконують визначені функції. Результатом цього є

компроміс між функціональною спеціалізацією (проектування, наукові дослідження і розробки, виробництво, маркетинг, фінанси) і орієнтацією на визначений вид чи продукції діяльності.

Не існує досконалої чи ідеальної організаційної структури. Усі базові структури мають свої сильні і слабкі сторони у відношенні стратегії. Для того щоб провести роботу з приведенню структури у відповідність зі стратегією на належному рівні, виконавці стратегії повинні вибрати базову структуру; при необхідності модифікувати її, щоб вона відповідала специфіці діяльності компанії, і потім доповнити цю структуру всіма механізмами координації і комунікації, що вимагаються для ефективного виконання стратегії компанії. Реальна дійсність часто диктує необхідність брати до уваги існуючі відносини співвідпорядкованості, внутрішню політику, психологію особистості й інших характерних рис ситуації на фірмі, однак при цьому завжди повинні превалювати фактори, що визначають співвідношення "стратегія - структура".

Пітер Друкер, один з найбільших фахівців в області менеджменту, узагальнив проблеми, зв'язані з організаційною структурою фірми [101].

Багато сучасних компаній сьогодні перебудовують свою традиційну ієрархічну структуру, засновану на функціональній спеціалізації і централізованій системі вертикального підпорядкування.

Така структура придатна, коли:

- усі види діяльності можна розділити на прості, повторювані операції, яким можна легко і швидко навчити, а потім ефективно робити їх у масовому порядку;
- істотні вигоди забезпечують функціональна спеціалізація менеджерів і підвищення їхнього професіоналізму у своїй області;
- нестатку споживачів у достатньому ступені стандартні, що дозволяє легко знайти способи і розробити шляху їхнього задоволення.

Але традиційна структура стає свого роду гальмом у розвитку тих видів діяльності, де переваги споживачів концентруються не на стандартизованих

товарах, а на товарах, зроблених на замовлення й особливі властивості, що мають, де скорочується тривалість життєвого циклу товарів, де більш гнучкі виробничі методи переміняють масове виробництво, де споживачі віддають перевагу індивідуальному підходу, де високі темпи технологічних змін, де ринкові умови мінливі. Перебудова стратегічно важливого бізнесу з метою координації діяльності різних відділів і скорочення роздробленості функцій між ними, а також з метою зниження бюрократичних накладних витрат довела свою заможність як діючий механізм побудови організації. Організація процесу має настільки ж велике значення, як і функціональна спеціалізація. Проведення в життя обраної стратегії здійснюється значно ефективніше, коли робота відділів, між якими розподілена робота з виконання стратегічно значимих і ключових видів діяльності, належним образом скоординована й інтегрована.

Компанії, що перешикували деякі зі своїх бізнес - процесів, у результаті прийшли до об'єднання раніше незалежних операцій і задач у єдине завдання, що доручається одному співробітнику, і до інтегрування завдань для передачі їхнім командам виконавців. Потім впливає реорганізація — природний результат об'єднання задач і перегляду змісту завдань. Досвід компаній, що успішно здійснили перебудову і реструктуризацію свого бізнесу відповідно до обраної стратегії, рекомендує бороти з роздробленістю і зайвими накладними витратами в такий спосіб:

- скласти загальну схему бізнес - процесу, включаючи зв'язку з іншими видами діяльності в ланцюжку цінностей;
- спробувати спростити процес, по можливості крім із нього визначені ділянки й аналізуючи можливість модернізації що залишилися;
- визначити, які ділянки процесу можуть бути автоматизовані; розглянути питання про впровадження передових технологій, що можуть забезпечити нові можливості і вигаш від високої продуктивності в майбутньому;

- оцінити кожна ділянка процесу (кожен вид діяльності) на предмет його важливості у відношенні стратегії; стратегічно важливі ділянки повинні бути оцінені з погляду можливості стати кращими в чи галузі у світі;
- зважити всі "за" і "проти" щодо виведення за межі компаній тих видів діяльності, що не є основними і не вносять істотного внеску в організаційні можливості і створення головних достоїнств;
- розробити нову структуру для виконання видів діяльності, що залишилися; реорганізувати персонал відповідно до нової організаційної структури.

Перебудова, якщо вона грамотно здійснена, може дати величезний ви-
граш у продуктивності й організаційних можливостях.

Не можна залишити без уваги той факт, що перебудова в сукупності з пере-
довими офісними технологіями, наділенням співробітників повноваженнями,
використанням самокерованих робочих команд забезпечує менеджерів
компанії новими можливостями в області розробки організаційних структур.

Організаційна структура управління корпорацією визначається багать-
ма об'єктивними факторами й умовами. До них можуть бути віднесені, зок-
рема, розміри виробничої діяльності фірми, виробничий профіль фірми, ха-
рактер діяльності і її технологія, сфера діяльності фірми.

У нашому випадку факторами, що впливають на організаційну структуру
компанії, є:

1) Управлінська культура:

- стиль управління;
- процес прийняття рішень;
- діапазон контролю;
- якість і здібності персоналу.

2) Стан бізнесу:

- форма власності;
- поведження конкурентів;
- поведження споживачів;

- положення в життєвому циклі.

3) Навколишнє середовище:

- географічне положення і місцеві звичаї;
- особливості законодавства;
- інформаційні потоки і технічне оснащення.

4) Розмір і технологія:

- рівень диверсифікованості;
- рівень технічної оснащеності;
- номенклатура товарів і послуг;
- тип виробництва і галузеві особливості;
- обсяг виробництва чи послуг;
- кількість зайнятих працівників.

Для приклада був проведений аналіз існуючої організаційної структури підрозділу фірми МТС, що поєднує всі комерційні служби.

Основними задачами підрозділу є:

- одержання максимального власного доходу від існуючої телекомунікаційної мережі;
- визначення пріоритетів подальшого розвитку мережі і послуг, наданих компанією.

У свою чергу, підзадачами є:

- якісне обслуговування й утримання від переходу до конкурентів існуючих клієнтів;
- залучення нових клієнтів і організація процесів обслуговування;
- розвиток існуючих і введення нових послуг / проектів;
- установлення тарифів / стратегія ціноутворення;
- планування діяльності всієї компанії;
- організація праці, розвиток персоналу компанії;
- підвищення ефективності бізнесу компанії, включаючи оптимізацію прямих і експлуатаційних витрат.

На рис. 3.1. показана організаційна структура підрозділу.



Рис 3.1. Організаційна структура підрозділу

Керівником підрозділу є заступник генерального директора по комерції. У його безпосереднім підпорядкуванні знаходяться три директори відділів і один керівник сектора. Директорам відділів відповідно підкоряються керівники секторів.

Відділ продажу включає один сектор розвитку агентської мережі, у секторі працює 11 чоловік.

Центр обслуговування абонентів (ЦОА) складається з 4-х секторів. У ЦОА працюють 38 чоловік.

Відділ маркетингу і розвитку бізнесу складається з 3 секторів, у яких працює 17 чоловік. Плюс до цього в безпосереднім підпорядкуванні Заступника генерального директора по комерції знаходиться сектор організації праці і розвитку персоналу, що складає з 4 чоловік.

Витрати на персонал підрозділу складають 670 980 гривень на місяць.

Сектор організації праці і розвитку персоналу — 40 500 гривень.

Відділ продажу — 90 520 гривень.

Сектор розвитку агентської мережі — 70 805 гривень.
Центр обслуговування абонентів — 290 665 гривень.
Сектор оперативного обслуговування абонентів — 70 880 гривень.
Сектор довідково-інформаційного обслуговування абонентів —
80 930 гривень.
Сектор обслуговування генеральних і важливих абонентів — 40 230
гривень.
Сектор інформаційно-аналітичний — 60 365 гривень.
Відділ маркетингу і розвитку бізнесу — 210 035 гривень.
Сектор маркетингових зв'язків — 70 570 гривень.
Сектор розвитку послуг і нових проектів — 40 625 гривень.
Сектор планування й економічного аналізу — 60 620 гривень.
Керівництво — 230 260 гривень.

У цілому, існуюча структура підрозділу дозволяє вирішувати поставлені перед ним задачі. Однак, як показав аналіз, існують недоліки, що не дозволяють найбільше ефективно використовувати ресурси компанії. До таких недоліків відносяться наступні:

Заступник генерального директора, що одночасно є членом Правління компанії, працює менш ефективно, керуючи керівниками секторів безпосередньо. Виникає крайня необхідність створення середньої ланки для рішення задач компанії.

Спостерігається неефективне використання однієї директорської позиції — директора відділу продажів. Директор відділу продажів має всього одного підлеглого — керівника сектора розвитку агентської мережі. Ця ситуація склалася історично в зв'язку з минулою реконструкцією бізнесу компанії, але на дійсний момент є неефективною з погляду управління.

Відділ маркетингу і розвитку бізнесу є в даний момент занадто обтяженим підрозділом, важким для управління. Особливо негативно впливає на це те, що у відділі зосереджені дві не завжди сумісні функції: маркетингу і загальнокорпоративного стратегічного планування.

У інформаційно-аналітичному секторі ЦОА зосереджені різні функції, що більш логічно підходять для суміжних підрозділів. Доцільність збереження даного сектора як самостійного підрозділу сумнівна.

В існуючій структурі норма керованості у відділах дуже різна і не виправдується змістом функціональної діяльності. З приведених даних випливає, що 5,8 чол. на один менеджера трохи нижче норми



Рис.3.2. Удосконалена структура управління.

для аналогічних організацій, що по деяких іноземних джерелах, наприклад [11], складає в середньому 7,5 чоловік. При цьому спостерігається велика нерівномірність — у відділі продажів норма дорівнює 1, а в секторі довідкової інформації 15.

Виникає необхідність відрегулювати розподіл повноважень і норми керованості у відділах і секторах.

Виходячи з аналізу існуючої організаційної структури, зовнішнього середовища діяльності компанії, запропоновано здійснити реструктуризацію підрозділів.

Нова удосконалена структура управління представлена на рис.3.2.

У свою чергу, структура окремих служб показана на Рис. 3.3, 3.4, 3.5.

На основі проведеного аналізу з обліком розглянутих вище теоретичних матеріалів розроблені пропозиції по удосконалюванню організаційної структури. Вони полягають у наступному:

Утворити відділ, до складу якого ввійдуть сектор планування й економічного аналізу і сектор організації праці і розвитку персоналу. Увести позицію директора відділу, що безпосередньо підкоряється Заступнику генерального директора. Виключити позицію керівника сектора планування й економічного аналізу.

Підкорити сектор розвитку агентської мережі директору відділу маркетингу.

Виключити позицію директора відділу продажів.

Скоротити по одному працівнику в секторах маркетингових зв'язків, розвитку агентської мережі, планування й економічного аналізу.

Виключити зі структури ЦОА Інформаційно - аналітичний сектор. Скоротити позицію керівника сектора, працівників сектора перевести в суміжні сектори.

Реалізація даних пропозицій по удосконалюванню структури привела до: скороченню позицій 5- ти співробітників (2- х керівників секторів, 3- х фахівців);

скороченню витрат на персонал на 8% щомісяця;

поліпшенню керованості підрозділу;

поліпшенню взаємодії усередині підрозділу.

Реалізація пропозицій по удосконалюванню структури управління, що відповідає новій стратегії, дозволила Підрозділу:

скоротити витрати на персонал на 40%;

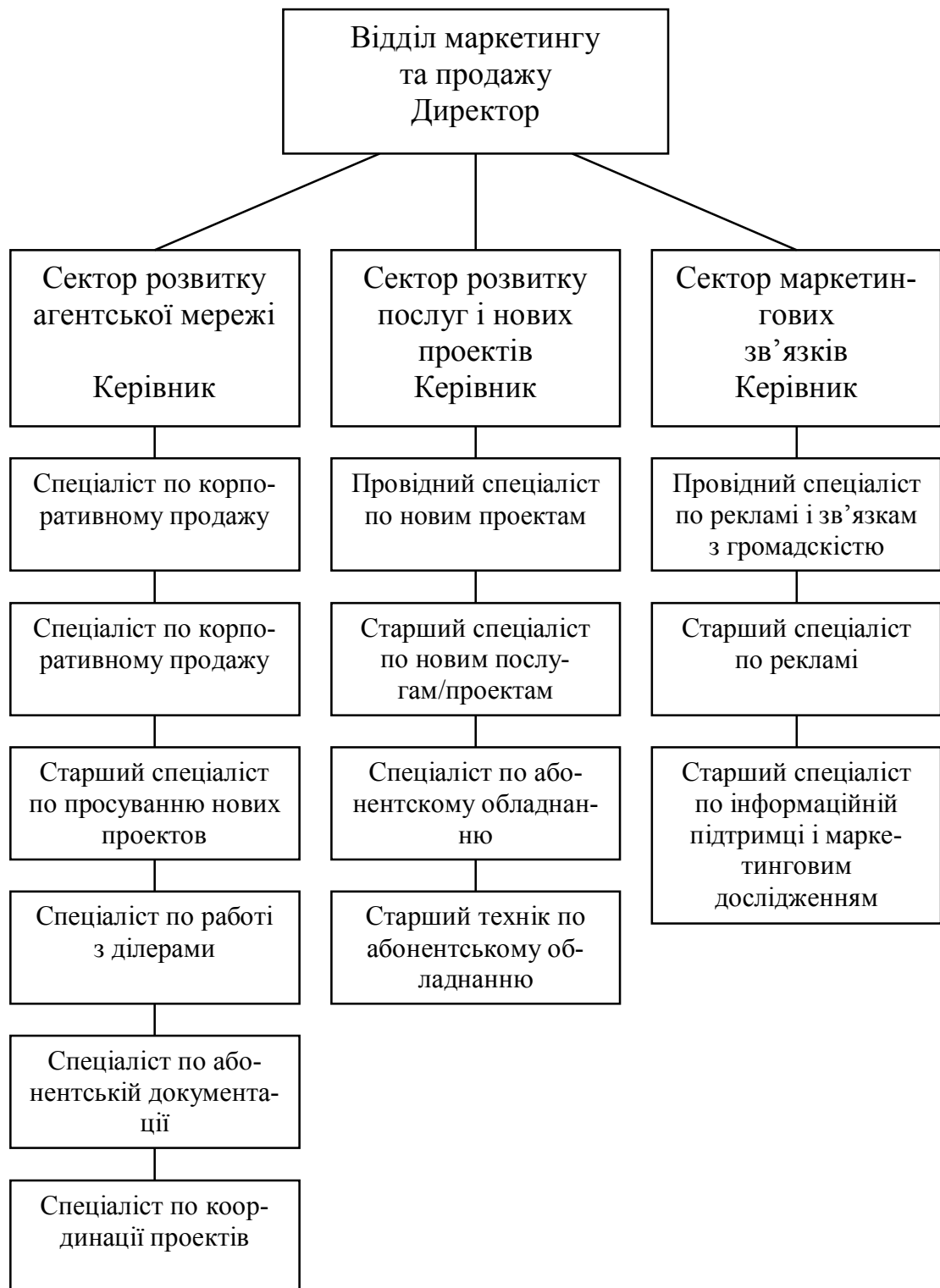


Рис.3.3 Структура відділу маркетингу і продажу

успішно виконувати задачі, що коштують перед Підрозділом, незважаючи на проведене скорочення персоналу;
зберегти найбільш кваліфікованих і коштовних для компанії працівників з відповідною моральною і матеріальною мотивацією.



Рис.3.3 Структура відділу планування і розвитку персоналу

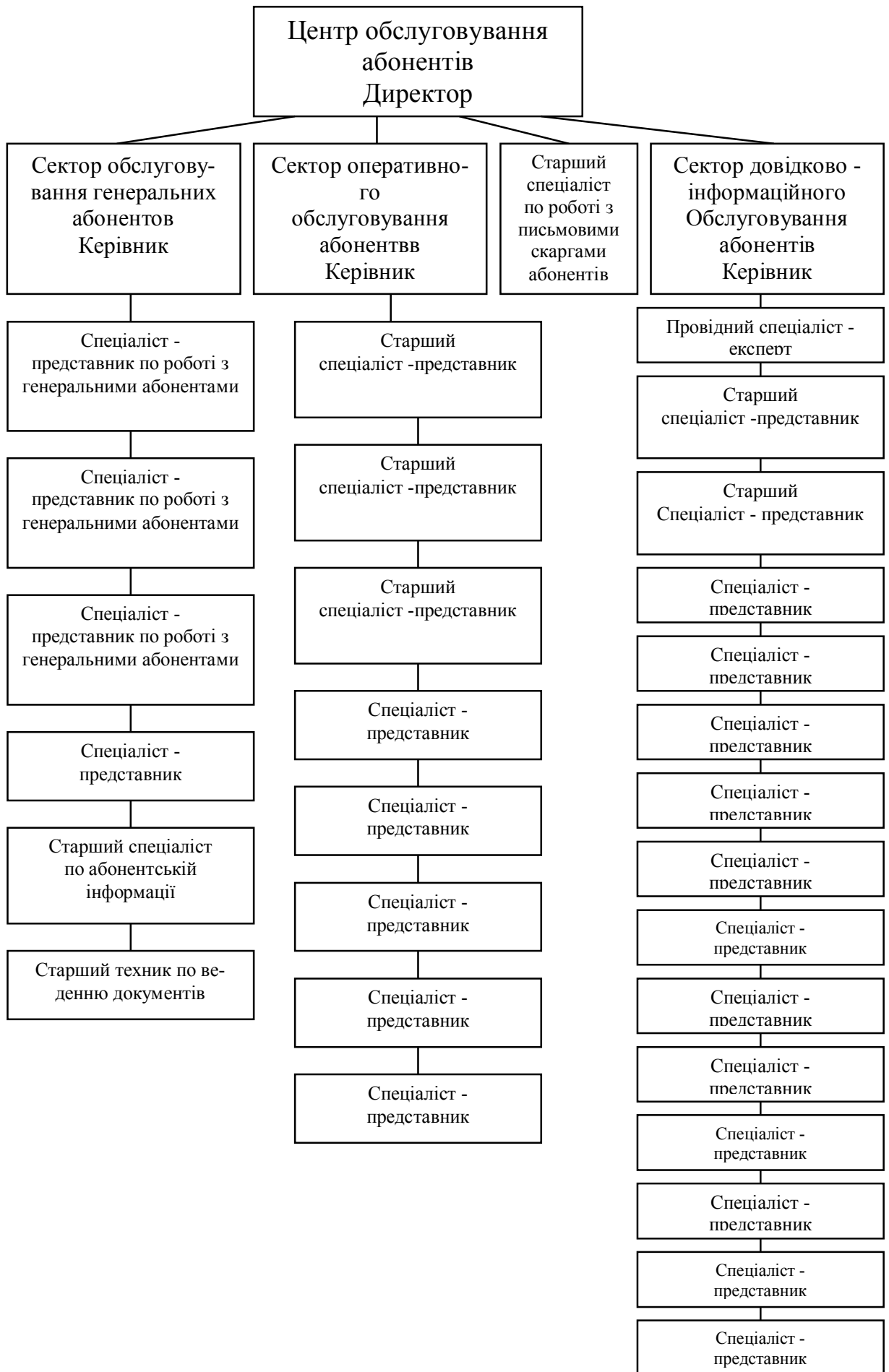


Рис.3.4 Структура центру обслуговування абонентів

3.2 Організаційна культура і її роль у стратегічному менеджменті фірми

У сучасній літературі організаційна культура трактується як набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації і отримуючих вираження в цінностях, що заявляються організацією, що задають людям орієнтири їхнього поведіння і дій. Ці ціннісні орієнтації передаються індивідам через «символічні» засоби духовного і матеріального внутріорганізаційного оточення.

Відносини між культурою і результатами роботи організації залежать багато в чому від змісту тих цінностей, що затверджуються конкретною культурою в організації. Так, компанія, у якій ігнорують людини, будь те постачальник, чи працівник споживач, швидше за все, далека від успіху.

Розрізняють суб'єктивну й об'єктивну організаційну культуру.

Суб'єктивна організаційна культура виходить з поділюваних співробітниками образів, припущень, віри і чекань, а також із групового сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами і ролями. Сюди включають ряд елементів «символіки», особливо її духовної частини. Суб'єктивна організаційна культура є основою формування управлінської культури, тобто стилів керівництва і рішення керівниками проблем, їхнього поведіння в цілому. Це створює розходження між схожими на вид організаційними культурами. Наприклад, дві компанії можуть заявляти про якісне обслуговування клієнтів. Але кінцевий результат буде багато в чому залежати від того, як буде здійснюватися керівництво цим процесом.

Об'єктивна організаційна культура — це фізичне оточення створюване в організації: сам будинок і його дизайн, місце розташування, устаткування і меблі, кольори й обсяг простору, зручності, їдальня, кімнати прийому, стоянки для автомобілів і самі автомобілі. Усе це в тім чи іншому ступені відбиває цінності, яких дотримує дана організація.

Організаційну культуру фірми можна розглянути на підставі наступних десяти характеристик:

Усвідомлення себе і свого місця в організації. Одні культури цінують приховання співробітником своїх внутрішніх настроїв, інші — заохочують їхній зовнішній прояв; в одних випадках незалежність і творчість виявляється через співробітництво, а в інші — через індивідуалізм.

Комунікаційна система і мова спілкування. Використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» і відкритості комунікації відрізняється від групи до групи, від організації до організації; жаргон, аббревіатури, жестикуляції варіюються в залежності від галузевої, функціональної і територіальної приналежності організації.

Зовнішній вигляд, одяг і представлення себе на роботі. Розмаїтість уніформ і спецодягу, ділових стилів, охайності, косметика, зачіска і т.п. підтверджують наявність безлічі мікрокультур.

Що і як їдять люди, звички і традиції в цій області. Організація харчування працівників, включаючи чи наявність відсутність таких місць на підприємстві; люди приносять із собою чи їду відвідують кафетерій усередині чи поза організацією; дотація харчування; періодичність і тривалість харчування; чи їдять співробітники різних рівнів чи разом окремо і т.п.

Усвідомлення часу, відношення до нього і його використання. Ступінь точності і відносності часу в працівників; дотримання тимчасового розпорядку і заохочення за це.

Взаємини між людьми. За віком і підлогою, статусу і владі, мудрості й інтелекту, досвіду і знанням, рангу і протоколу, релігії і громадянству і т.п.; ступінь формалізації відносин, одержуваної підтримки, шляху дозволу конфліктів.

Цінності (як набір орієнтирів у тім, що таке добре і що таке погано) і норми (як набір пропозицій і чекань у відношенні визначеного поведження), що люди цінують у своєму організаційному житті (своє положення, чи титули саму роботу і т.п.) і як ці цінності зберігаються.

Віра в щось і чи відношення розташування до чого. Віра в керівництво, успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичне поведження, у справедливість і т.п.; відношення до колег, до клієнтів і конкурентів, до зла і насильства, агресії і т.п.; вплив релігії і моралі.

Процес розвитку працівника і навчання. Бездумне чи усвідомлене виконання роботи; покладається на чи інтелект силу; процедури інформування працівників; чи визнання відмовлення від примата логіки в міркуваннях і діях; абстракція і концептуалізація в чи мисленні завчання; підходи до пояснення причин.

Трудова етика і мотивування. Відношення до роботи і відповідальність по роботі; поділ і заміщення роботи; чистота робочого місця; звички по роботі; оцінка роботи і винагорода; відношення «людина-машина»; індивідуальна чи групова робота; просування по роботі.

Вищевказані характеристики культури фірми узяті разом відбивають і додають зміст концепції організаційної культури.

Говорити про організаційну культуру як монолітному феномені не приходиться. Це тільки одна культура на організацію. Проте, необхідно розуміти, що в одній організації може бути багато «локальних» культур. При цьому мається на увазі одна, що переважає у всій організації, культура і культура її частин (рівнів, підрозділів, професійних, регіональних, національних, вікових, полових і інших груп). Ці різні субкультури можуть співіснувати під дахом однієї загальної культури.

Зовнішнє середовище значно впливає на організацію, однак дві організації, що функціонують у тому самому оточенні, можуть мати дуже різні культури, тому що вони по-різному вирішують дві дуже різні проблеми: зовнішня адаптація (що повинно бути зроблено організацією і як це повинно бути зроблена) і внутрішня інтеграція (як співробітники організації вирішують свої щоденні, зв'язані з їх роботою і життям в організації проблеми).

Кожна компанія має свій, тільки їй властивий організаційний стиль. У кожній фірми існує своя філософія і принципи, особливі методи дозволу проблем і

прийняття рішень, своя ділова практика, свій кодекс цінностей, що мають найбільше значення для даної компанії, а також особлива система внутрішніх взаємин. Перераховані вище компоненти утворюють поняття «корпоративна культура», що найбільше повно виражає так названий дух корпорації.

У даному випадку основними принципами корпоративної культури компанії МТС є: задоволення потреб споживачів, підтримка низького рівня витрат, робоча етика, традиційні щотижневі наради в штаб-квартирі компанії, проведені з метою обміну ідеями й аналізу проблем, обов'язок менеджерів відвідувати торгові крапки і розмовляти з покупцями, а також розгляд пропозицій від працівників компанії.

Корпоративна культура компанії зв'язана з цінностями організації, переконаннями, традиціями, стилем роботи і внутрішнім середовищем організації.

Менеджери компанії МТС постійно підкреслюють важливість основних понять, що характеризують стиль компанії: якість, сервіс, рівень цін. Персонал компанії постійно звертає увагу на деталі і шляху забезпечення основних складових бізнесу компанії.

Основою корпоративної культури є переконання і філософія в компанії, що визначає, як їй вести справи, з обґрунтуванням причин, чому це повинно виконуватися саме таким чином, а не інакше. Зокрема, корпоративна культура МТС виявляється в системі цінностей і принципах ведення справи, обумовлених керівництвом компанії, в етичних нормах і офіційній політиці (особливо стосовно працівників, акціонерам, покупцям), у традиціях організації, у міжособистісних відносинах, практиці контролю за роботою персоналу, у чітких установах і кредо компанії, відношенні до працівників компанії й в особливій внутрішній сфері фірми. Усе це соціальні сили, дія деяких з них зовсім непомітно, але, проте, вони поєднують у собі і визначають поняття «культура організації».

Переконання компанії МТС і її ділова практика, що лежать в основі корпоративної культури, формуються на основі всіляких джерел. Це окремі

особистості, робочі групи, чи відділи підрозділи компанії від самого низу до вершини ієрархічної піраміди. Досить часто основні компоненти корпоративної культури асоціюються з ім'ям засновника чи компанії перших керівників, що звели їх у ранг філософії компанії, установили набір принципів, яким організація повинна впливати, розробили політику, стратегію і ведення компанії. З часом менеджери і працівники компанії також починають дотримувати цих основних принципів, а знову прийшли на роботу змушені адаптуватися до них і впливати їх професійним цінностям і досвіду. Корпоративна культура МТС є продуктом внутрішніх соціальних сил; вона являє собою взаємозалежну систему цінностей і норм поведінки, що превалюють у даній компанії.

Принципи корпоративної культури можуть бути спрощені шляхом підбору нових членів команди, чиї цілі і поведінка відповідають стилю компанії, шляхом систематичного ознайомлення нових працівників з основними принципами фірми, а також постійним згадуванням основних цінностей компанії в розмовах з молодшим персоналом, у розповідях, що стосуються історії фірми, регулярному заохочення тих, хто дотримує основних норм корпоративної культури, і покаранням тих, хто порушує їх.

Але в теж час, корпоративна культура МТС не є статичною, раз і назавжди установленною формою взаємин у компанії. Кризи і зміни, що відбуваються в економіці, нерідко приводять до пошуку нових методів ведення справ, нових поведінкових стандартів.

Зміна лідерів і керівництва компанії також може привести до виникнення нових ціннісних орієнтирів і практики, що змінить культуру фірми. Причиною змін у концепції корпоративної культури часто є впровадження компанії в нову сферу бізнесу, завоювання нових ринків і її швидкий ріст, що супроводжується збільшенням чисельності персоналу.

Незважаючи на те, що поняття «корпоративна культура» звичайно розглядають як єдине ціле, у фірмі МТС існують і так названі субкультури.

Основні цінності компанії, принципи, методи ведення справи значно змінюються в залежності від відділу, географічного розташування, підрозділу чи компанії господарської одиниці. Причому згадані субкультури можуть вступати в протиріччя один з одним у випадку, якщо стилі менеджменту, філософія бізнесу і принципи ведення господарської діяльності в окремих підрозділах компанії занадто різні.

Сильна корпоративна культура і її тісний зв'язок зі стратегією фірми є могутніми важелями управління персоналом з метою поліпшення його роботи.

ВИСНОВОК

Проведені дослідження показали, що ефективне управління фірмою неодмінно вимагає від керівників стратегічного мислення й уміння розробляти стратегію. Сьогоднішнім менеджерам приходится думати стратегічно про положення, у якому знаходиться компанія, і про вплив, що на неї роблять мінливі умови. Вони змушені аналізувати зовнішнє середовище досить ретельно, щоб знати, коли вносити зміни в стратегію. Вони повинні бути досить добре знайомі з діяльністю компанії, щоб знати, які зміни вносити в стратегію. Іншими словами, стратегічний менеджмент є фундаментом загального підходу до управління всією компанією.

Перевагами стратегічного мислення, що має першорядне значення в стратегічному менеджменті є:

- 1)забезпечення спрямованості всієї організації на ключовий аспект стратегії: «що ми намагаємося робити і чого домагаємося?»;
- 2)необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, нові можливості і загрозові тенденції;
- 3)можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно переносити ресурси в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти;
- 4)можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язаних зі стратегією;
- 5)створення середовища, сприятливого активному керівництву і протидіючого тенденціям, що можуть привести лише до пасивного реагування на зміну ситуації.

Остання перевага, що полягає в заохоченні активного управління, а не в простому реагуванні на зовнішні фактори, приводить до того, що новаторські стратегії можуть стати ключем до поліпшення результатів діяльності компанії в довгостроковому плані. З історії бізнесу відомо, що високих результатів домагалися звичайно компанії ініціативні і ведучі, а не ті, котрі просто реагували на умови, що змінилися, чи захищалися. Процвітаючи

компанії починають стратегічні настання для забезпечення стійкої конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти чудових фінансових результатів. Енергійне виконання творчої, неординарної стратегії може вивести фірму на ведучі позиції, забезпечуючи просування її чи товарів послуг доти, поки вони не стануть стандартом у даній галузі.

Задача вироблення напрямку розвитку включає розробку цілей, постановку задач і формулювання стратегії. На ранній стадії процесу вироблення напрямку керуючим потрібно сформулювати представлення про тім, куди вести організацію. Добре обмірковане формулювання місії компанії допомагає направити зусилля організації по шляху, який визначило керівництво.

Другим кроком по виробленню напрямку є постановка стратегічних і фінансових цілей, яких повинна досягти організація. Цілі перетворюють місію компанії в специфічне завдання для виконання. Погоджені і поставлені цілі повинні бути важкими, але досяжними, повинні бути обговорені терміни і методи їхнього виконання. Іншими словами, цілі повинні бути розмірними і мати кінцеві терміни виконання.

Третій крок містить у собі вироблення стратегії для досягнення цілей, поставлених у кожній області діяльності організації. Корпоративна стратегія необхідна для досягнення цілей на рівні корпорації, ділові стратегії — на рівні господарського підрозділу. Функціональні стратегії необхідні, щоб визначити завдання для виконання кожним функціональним відділом, а операційні стратегії потрібні, щоб досягти цілей, поставлених перед кожною оперативною чи географічною одиницею. У дійсності стратегічний план організації являє собою сукупність уніфікованих і взаємозалежних стратегій. Різні стратегічні проблеми адресовані на кожен управлінський рівень вироблення стратегії. Як правило, вироблення стратегії скоріше є задачею зверху вниз, чим навпаки. Стратегія нижнього рівня підтримує і доповнює стратегію вищого рівня і вносить вклад у досягнення цілей на більш високому рівні, що охоплює всю компанію.

Стратегія формується як зовнішніми, так і внутрішніми умовами. Основне зовнішнє оточення — це соціальні, політичні, регулюючі і суспільні фактори; привабливість галузі; ринкові можливості і погрози для компанії. Головні внутрішні умови наступні: сильні і слабкі сторони компанії, конкурентні можливості, особисті амбіції, філософія й етика керуючих, загальна культура компанії і загальних цінностей. Гарна стратегія в ідеалі повинна чітко відповідати всім цим умовам.

Заключний крок — це приведення у відповідність обраних загальних стратегічних підходів до ситуації в галузі і положенню фірми, що коштує вічна-віч з конкурентами. Необхідно бути упевненим, що обрана стратегія цілком відповідає компетенції фірми і її конкретних можливостей і обрана стратегія враховує всі стратегічні проблеми, з якими зіштовхується фірма.

Таким чином, проведені дослідження дозволили зробити наступні висновки: Теоретичні основи стратегічного менеджменту, розвиваються активно в дійсний час у західній теорії і практиці управління, повинні бути адаптовані до кризових умов України і широко використані у вітчизняній науці і господарській діяльності українських комерційних фірм.

Приклад дослідженої автором компанії «Мобільні телесистеми» показав, що розгляд фірми як об'єкта і суб'єкта стратегічного управління дає можливість значно підвищити ефективність її функціонування в складному конкурентному середовищі українського ринку (зокрема мобільного зв'язку).

Розроблені методичні основи системи стратегічного планування дозволять здійснити комплекс ефективних заходів, що забезпечить компанії успішний вихід із кризових станів. Запропоновані в дипломній роботі заходи щодо удосконалення структури управління, враховують зміни кризового зовнішнього середовища і забезпечують виконання нової антикризової стратегії.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. - М.: Экономика, 1998.
2. Антикризисный менеджмент / Ассоциация авторов и издателей "Тандем" / А.Г.Грязнова (ред.). — М. : Экмос, 1999. — 368с.
3. Антикризисное управление. Под ред. Уткин Г.П. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1999.
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1999.
5. Арасланов К.И. Пособие руководителю и менеджеру. - Краснодар, 1999.
6. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? - М.: Финансы и статистика, 1996
7. Бобровников Г.Н. и др. Качество продукции и научно - технический прогресс. - М.: Изд-во стандартов, 1999.
8. Бусленко Н.П. Автоматизация имитационного моделирования сложных систем. - М.: Наука, 1997.
9. Вайсман А. Стратегия маркетинга:10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / Пер. с нем. - М.: АО «Интерэксперт», Экономика, 1995.
10. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - М.: Юрист, 1994.
11. Версан В.Г. Интеграция управления качеством продукции. Новые возможности. - М.: Изд-во стандартов, 1994.
12. Винер Н. Кибернетика. - М.: Сов. Радио, 1983. - 340с.
13. Волощук Г.А. Инфраструктура торговли. - Киев: Выща школа, 1989.
14. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя - практика. Пер. с англ. - М.: Дело, 1991.
15. Гуткевич С.О. Організація управління інвестиційним процесом (в аграрному секторі економіки України): Навч. посіб. / Європейський ун-т. — 2. вид., доп. — К. : Видавництво Європейського ун-ту, 2003. — 61с.

16. Гиг Дж. Ван. Прикладная общая теория систем. (В 2 кн.). - М.: МИР, 1991. - 733 с.
17. Грейсон Дж. /мл./, О Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. - М.: Экономика, 2001.
18. Даненбург В., Манкриф., Тейлор В. Основы оптовой торговли: Практик. курс. - СПб.: Нева-Ладога Онега, 2001.
19. Деринг П. Хотите стать коммерсантом? : Справ. пособие: Пер. с нем. М.: Интерэксперт: Экономика, 1997.
20. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. - М.: Дело, 2001.
21. Завадський Й.С. Менеджмент: Підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів України (III і IV рівнів акредитації): У 3. т. / Європейський ун-т. — 3-є вид. — К. : Видавництво Європейського ун-ту, 2002. — 635с.
22. Майталь Ш. Экономика для менеджеров Учебник. - пер. с англ. - М.: «Инфра-М», 1993. - 306с.
23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учебник. - пер. с англ. - М.: «Дело», 1999. - 702с.
24. Радугин А. Введение в менеджмент. - Воронеж.: Высш. шк., 1995. -195с.
25. Розенберг Д. «Бизнес. Маркетинг.» Терминологический словарь. - 1997. - 469с.
26. Румянцева К.Р. Менеджмент в организации. - М.: УЦ «Перспектива», 1997. - 321с.
27. Соснін О.С., Казарцев В.В. Управління технологічними процесами: теорія і практика: Навч. посіб. / Європейський ун-т. — К. : Видавництво Європейського університету, 2002. — 110с

28. Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент: Навч. посіб. / Європейський ун-т. — 2-ге вид. — К. : Видавництво Європейського ун-ту, 2002. — 147с.
29. Таранов П.С. «Золотая книга руководителя».-М.: Агенство «ФАИР», 2001.-496с.
30. Хеддервик К. «Финансовый и экономический анализ деятельности предприятий».-М.: Финансы и статистика, 2002.-663с.
31. Ховард К., Коротков О. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. пособие. - М.: «Инфра-М», 2002. - 224с.
32. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Пер. с англ. - М.: «Международные отношения», 2001. - 352с.
33. Шекня С.В. «Управление персоналом современной организации»: учеб. пособие.-М.: Бизнес школа «Интел синтез», 1999.-300с.
34. Фатхутдинов Р.П. «Понятийный аппарат по менеджменту».-М.: АО «Бизнес-школа», 1997.-112с.
35. Фатхутдинов Р. П. «Система менеджмента».-М.:АО «Бизнес-школа», 1996.-367с.
36. Чубаков Г. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия.-1996.-224с.
37. «Практична психологія менеджменту: Як зробити кар'єру. Як будувати організацію»: науково практичний посібник.-К.: Україна, 1999.-399с.

38. «Секреты умелого руководителя» сост. И.В. Липсиу.-М.: Экономика,1999.-320с.
39. «Енциклопедичний словник бізнесмена»: Менеджмент, маркетинг, інформатика. /під заг. Ред. М.І. мадаванова.-К.: Техніка, 1993.-856с.
40. «Инновационный менеджмент» / под ред. С.Д. Ильенковой, - М.:ЮНИТИ, 1999.
- 41.«Словарь-справочник менеджмента» - М.:1996.-608с.
- 42.Непроизводственная сфера в условиях перехода к рыночной экономике. - К.: Наукова думка, 2000.-196с.
- Основы менеджмента и маркетинга / Под ред. Р. Садегорова.- Минск.: Высшая шк