

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

**Циклова комісія економіки, соціально-гуманітарних та
фундаментальних дисциплін**

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

**з навчальної дисципліни «Основи авіаційного менеджменту і логістики»
вибірковий компонент
освітньо-професійної програми
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

**173 Авіоніка
(Авіоніка)**

**за темою № 3 - Основи планування в авіаційному менеджменті.
Самоменеджмент.**

Кременчук 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 27.11.2023 № 10

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу Харківського
національного університету
внутрішніх справ
Протокол від 20.11.2023 № 4

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з соціально-гуманітарних дисциплін
Протокол від 24.11.2023 № 10

Розглянуто на засіданні циклової комісії економіки, соціально-гуманітарних та фундаментальних дисциплін, протокол від 16.11.2023 № 9.

Розробники:

Викладач циклової комісії економіки, соціально-гуманітарних та фундаментальних дисциплін, к.е.н., Рудь Ю.Л.

Рецензенти:

- 1. Викладач циклової комісії економіки, соціально-гуманітарних та фундаментальних дисциплін, к.е.н., спеціаліст вищої категорії, викладач – методист Пушкар О.І.*
- 2. Директор Філії Класичного приватного університету у м. Кременчук, к.е.н., Меньяйлова Г.Є.*

План лекції

1. Сутність планування як функції управління.
2. Цілі управлінського планування.
3. Стратегічне планування.
4. Самоменеджмент, як складова професійного розвитку персоналу.

Рекомендована література:

Основна

1. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: АМУ, 2015. 268 с.
2. Біловодська О.І. Логістика. Теорія та практика. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. - 256 с.
3. Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. Київ: 2018. 237 с.
4. Козирева О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с
5. Кондратюк Н.В. Менеджмент: практикум. Харків: ХНАУ, Смугаста типографія, 2016. 219 с.
6. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підручник. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2012. – 351 с.
7. Менеджмент : навч. посіб. О.; Харків. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг-екон. ун-ту. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
8. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
9. Менеджмент: навч. посіб. для екон. спец. закл. вищ. освіти. [Н. С. Краснокутська та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 230 с.
10. Окландер Логістика: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 346 с.
11. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. [колективне видання]; за заг. редакція Г.Є. Мошека. Київ: Ліра-К, 2017. 527 с.
12. Перебийніс В. І. Транспортно-логістичні системи. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2014. – 312 с.
13. Пономаренко В.С. Логістичний менеджмент: підручник. Харків : Інжек, 2010.- 440 с.
14. Смирнов І. Г. Транспортна логістика : навч. посібн.К. ЦУЛ, 2013. – 224 с.
15. Управління бізнесом: Навч.посібн. Київ: НУБіП, 2019. 401 с.
16. Управління організаційним розвитком підприємства: Навч. посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2019. 360с.
17. Управління персоналом : підручник за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О.М.; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
18. Управління персоналом : підручник. Київ: КНЕУ: Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

19. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" Харків: ХНАДУ, 2016. 200с.
20. Федоренко В.Г. Менеджмент: підручник: 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ: Алерта, 2015. 492 с.
21. Хромов О. П. Логістика, Видавництво – Бурун Книга, 2012. 224 с.
22. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

Інформаційні ресурси в Інтернеті:

1. Автоматизація транспортної логістики. URL: <http://www.armatel.com.ua/solutions/logdep/>. (дата звернення: 25.08.2023).
2. Бізнес-інформ. Міжнародний науковий журнал. URL: <http://www.business-inform.net/main>. (дата звернення: 25.08.2023).
3. Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. URL: <http://www.dssu.gov.ua> (дата звернення: 25.08.2023).
4. Європейська спілка транспортників України URL: <http://www.estu.com.ua/news.html>. (дата звернення: 25.08.2023).

Текст лекції

1. Сутність планування як функції управління

Щоб спільні зусилля співробітників організації були успішними, вони повинні знати, що від них очікується. Для цього необхідно:

- 1) сформулювати цілі, до яких прагне організація;
- 2) визначити шляхи досягнення встановлених цілей;
- 3) на підставі цього поставити задачі перед підрозділами організації та конкретними виконавцями.

Все це у сукупності і характеризує у широкому розумінні сутність функції планування. **Планування** – процес визначення цілей організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових питання:

- 1) де організація знаходиться у даний момент (теперішній стан)?
- 2) чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?
- 3) як організації потрапити звідти, де вона є, туди, куди вона прагне?

Планування є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління.

До *підфункцій планування* відносяться: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

Мета планування полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Схематично процес планування в організації можна представити як послідовність таких етапів (рис. 3.1):

1. Встановлення цілей діяльності організації.
2. Розробка стратегії діяльності організації (шляхів досягнення цілей).
3. Надання стратегії конкретної форми (впровадження стратегії у конкретні дії організації). Цей етап здійснюється шляхом розробки забезпечуючих планів та бюджетів.

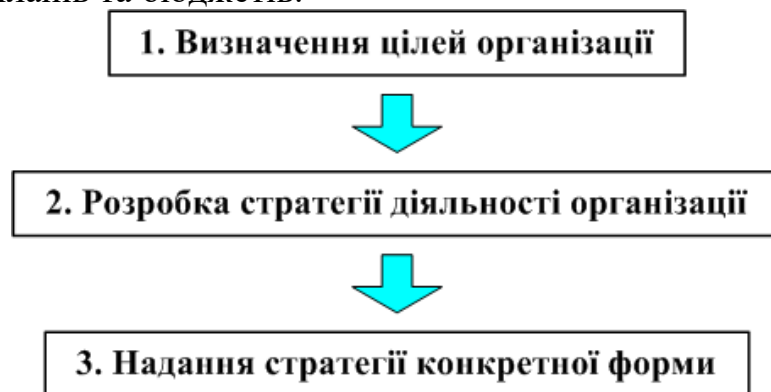


Рис. 3.1. Послідовність виконання основних етапів планування

На практиці існує багато критеріїв класифікації планів організації. Найчастіше з них використовують такі:

- 1) за критерієм широти охоплюваної сфери розрізняють стратегічні й оперативні плани;
- 2) за критерієм часового горизонту планування плани поділяють на довгострокові й короткострокові;
- 3) за ступенем конкретизації виділяють завдання й орієнтири.

Стратегічні плани – це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Оперативні плани – це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того:

- що конкретно треба зробити,
- хто повинен це зробити,
- як це має бути зроблено.

Короткострокові плани – це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не мають змінюватися.

Довгострокові плани – це плани розраховані на перспективу 3-3 років. Ці плани мають враховувати зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

Завдання – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі. Їх не можна тлумачити двозначно (збільшити виробництво на 3% за рік).

Орієнтири – це плани, що носять характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру (збільшити обсяги виробництва на 3-4% за рік).

2. Цілі управлінського планування

Мета – це кінцевий стан, якого організація прагне досягти **в певний момент у майбутньому** (ідеальне уявлення про майбутні рубежі фірми).

Правильно сформульовані організаційні цілі мають відповідати наступним **вимогам**:

- конкретність та вимірюваність;
- орієнтація у часі;
- реалістичність, досяжність, не перевищення можливостей організації;
- несуперечливість, узгодженість, взаємопов'язаність;
- сформульованість письмово.

Цілі, сформульовані з урахуванням зазначених вимог, виступають своєрідними нормативами, за допомогою яких менеджер може робити висновки про ефективність своєї майбутньої практичної діяльності.

Будь-яка організація має багато різноманітних цілей, сукупність яких утворює складну структуру. Це передбачає необхідність класифікації цілей. Цілі організації можна класифікувати за кількома критеріями (табл.3.1).

Глобальна мета – характеризує погляд на причину існування організації з точки зору суспільства (уявлення про суспільне призначення організації).

Місія організації – характеризує погляд на причину існування організації з точки зору самої організації. Місія деталізує статус організації, надає орієнтири для визначення її задач.

Задачі організації – це заяви організації про те, як, за допомогою чого вона збирається виконувати свою місію. Задачі організації формуються у конкретних показниках діяльності і розраховані на певні строки. Організації, як правило, встановлюють декілька задач.

Встановлення цілей є першою фазою в процесі планування. Тому ефективність планування багато в чому залежить від якості реалізації цієї фази.

Одним з широко розповсюджених на практиці способів встановлення цілей та оцінки діяльності керівників є так зване **“управління за цілями” (MBO – management by objectives)**.

У відповідності до концепції MBO загальноорганізаційні цілі можна розділити на декілька більш дрібних цілей окремих структурних одиниць організації, які, у свою чергу, можна трансформувати в цілі окремих груп і підрозділів і далі розбити на цілі діяльності окремих виконавців. Внаслідок цього утворюється так званий **каскад цілей** організації.

Сутність концепції MBO:

- 1) визначення мети діяльності кожному працівнику організації;

- 2) забезпечення взаємозв'язку всіх цілей;
- 3) забезпечення досягнення кожним виконавцем встановленої мети;
- 4) співробітництво керівника та підлеглого у визначенні цілей діяльності підлеглого.

Таблиця 3.1

Класифікація цілей організації

<i>Критерії класифікації</i>	<i>Види цілей організації</i>
1. Рівень абстракції	1.1. Глобальна мета 1.2. Місія організації 1.3. Задачі організації
2. Об'єкт спрямованості	2.1. Фінансові цілі 2.2. Цілі, що по'язані із виробництвом 2.3. Цілі, що по'язані із ринком діяльності організації 2.4. Цілі, що по'язані із персоналом 2.5. Цілі, що по'язані із дослідженнями та розробками
3. Ступінь відкритості	3.1. Офіційно проголошені цілі 3.2. Неофіційні цілі (закриті, таємні)
4. Організаційний рівень	4.1. Загальноорганізаційні цілі 4.2. Дивізіональні цілі 4.3. Групові цілі 4.4. Індивідуальні цілі
5. Часовий інтервал	5.1. Довгострокові цілі 5.2. Середньострокові цілі 5.3. Короткострокові цілі

Процес МВО складається з кількох взаємопов'язаних *етапів*, кожний з яких, у свою чергу, включає здійснення кількох кроків (табл. 3.2).

Процес управління за цілями

<i>Етапи процесу управління</i>	<i>Зміст етапів</i>
1. Встановлення цілей	1.1. Формування довгострокових цілей, стратегії організації 1.2. Розробка конкретних загальноорганізаційних цілей 1.3. Визначення дивізіональних та групових цілей 1.4. Визначення індивідуальних цілей
2. Планування дій	2.1. Ідентифікація дій (завдань) для досягнення цілей 2.2. Встановлення взаємозв'язків між цілями 2.3. Делегування повноважень та визначення відповідальності за виконання дій 2.4. Визначення часу, необхідного для виконання дій 2.5. Визначення ресурсів, необхідних для виконання дій
3. Самоконтроль	3.1. Систематичне відстеження та оцінка ходу досягнення цілей самими працівниками без зовнішнього втручання
4. Періодична звітність	4.1. Оцінка прогресу досягнення цілей керівником 4.2. Оцінка досягнення загальної мети та посилення впливу

Переваги МВО:

1. ***Оптимізація організаційної структури управління організацією.*** Завдяки використанню МВО чітко визначається, хто за що відповідає у процесі досягнення загальної мети організації.

2. ***Забезпечення цілеспрямованої мотивації працівників.*** Почуття особистої зацікавленості працівників у результатах діяльності виникає внаслідок особистої участі у процесі встановлення власних цілей, можливості “вкласти” в них свої ідеї, знань сфери своєї компетенції та отримання допомоги від начальника.

3. ***Ефективні методи контролю*** (винагороджується результат, а не процес діяльності). Найкращим орієнтиром для контролю є комплекс чітко сформульованих цілей.

Недоліки МВО:

1. Складність кількісного визначення цілей діяльності певних робіт.

2. Імовірність витоку інформації за умов доведення цілей до кожного підлеглого.

3. МВО вимагає:

- встановлення короткострокових цілей;
- значної бюрократії;
- високої кваліфікації персоналу.

3. Стратегічне планування

У широкому розумінні стратегія – це взаємопов’язаний комплекс заходів щодо підвищення життєздатності організації.

У практичному плані найчастіше використовується таке визначення стратегії. ***Стратегія*** – це генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Щоб вижити у світі бізнесу необхідно постійно спостерігати за змінами середовища. Чим частіше відбуваються зміни у зовнішньому середовищі організації, тим нагальнішою є потреба у розробці стратегії.

Основні елементи стратегії:

1. ***Сфера стратегії*** – це засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища (засоби взаємодії організації з її зовнішнім середовищем, що враховують сприятливі можливості та загрози середовища).

2. ***Розподіл ресурсів*** – це вказівка на спосіб розподілу ресурсів організації між окремими підрозділами. Стратегією мають бути визначені підрозділи організації, куди спрямовуються (перспективні підрозділи) або звідки забираються (мало- або безперспективні підрозділи) ресурси. Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

3. ***Конкурентні переваги*** – це визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами. Стратегія має містити відомості про сильні сторони організації, на які вона спиратиметься у своїй діяльності. Конкурентні переваги випливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації.

4. **Синергія** – це ефект цілісності. Стратегія повинна враховувати можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх попередніх елементів стратегії.

Вирізняють **три основні рівні стратегій**:

1. загальнокорпоративна стратегія;
2. стратегія бізнесу;
3. функціональна стратегія.

Загальнокорпоративна стратегія визначає бізнес, яким передбачає займатись організація.

Склад (зміст) загальнокорпоративної стратегії:

- місія організації,
- види та ринки діяльності,
- бажане зростання та рентабельність.

Таким чином, основними елементами загальнокорпоративної стратегії є: сфера стратегії та розподіл ресурсів.

Управління організацією здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, фінанси, облік тощо). Відповідні служби організації опрацьовують **функціональні стратегії**. – стратегії оптимального використання ресурсів організації загалом за певними функціями, а не за окремими структурними підрозділами.

Усі рівні стратегій пов'язані між собою і утворюють піраміду стратегій (рис. 3.2).

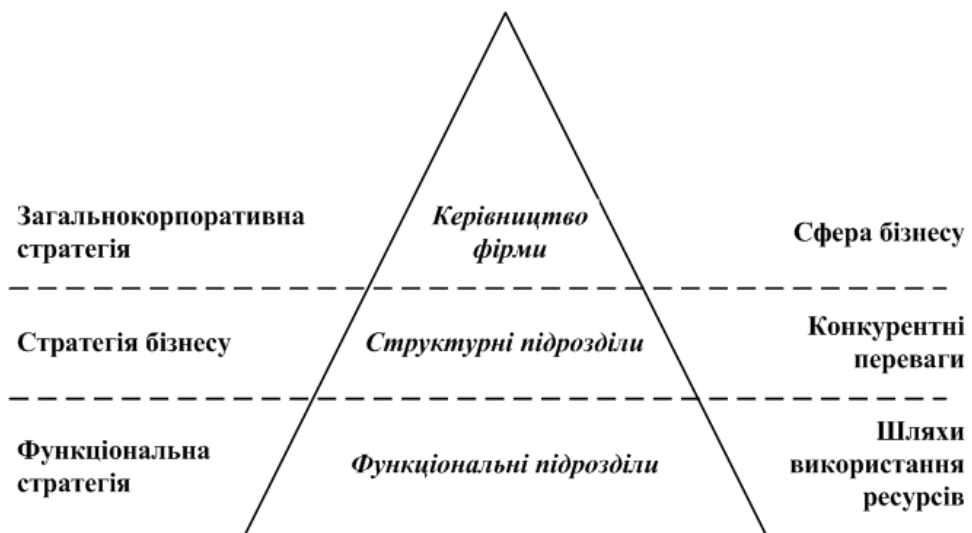


Рис. 3.2. Піраміда стратегій

Послідовність етапів процесу розробки стратегії (рис. 3.3).

1. Визначення місії фірми. Місія фірми окреслює межі бізнесу організації, дозволяє уявити можливості фірми та визначитися з тим, на що не треба марно витрачати зусилля. На практиці місія фірми формулюється у процесі пошуку відповіді на запитання: “Яким бізнесом передбачає займатися фірма?”

За словами П. Дракера: “Бізнес не визначається назвою компанії, її статусом або формою організації. Його визначає бажання задовольнити споживача, коли він придбає продукт або послугу. Отже, на питання: “Яким є мій бізнес?”, можна правильно відповісти, якщо подивитись на нього з іншого боку, з точки зору споживача та ринку”.

Таким чином, місію фірми слід шукати за її межами, в її споживачах та ринку, на якому вона працює.

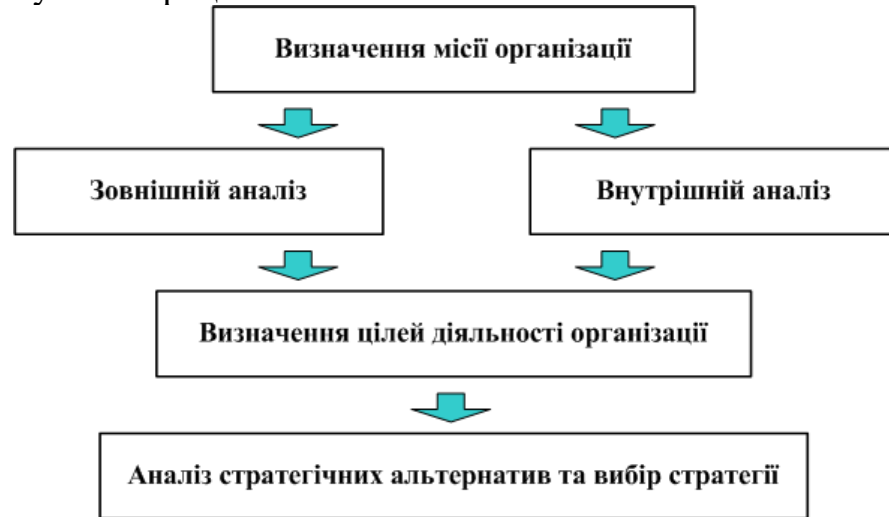


Рис. 3.3. Послідовність етапів стратегічного планування

Зміст місії має бути чітким та лаконічним, містити у собі такі **елементи**:

- головні цілі діяльності;
- основними споживачі;
- товари (послуги), що виробляються (надаються);
- ринки або сегменти ринку діяльності;
- специфіка фірми з точки зору задоволення потреб клієнтів;
- конкурентні переваги.

Місія – ніби особливий шлях в бізнесі. Але на цьому шляху зустрічаються перешкоди та небезпеки. Для з’ясування таких перешкод та небезпек виконуються **зовнішній** та **внутрішній аналіз**.

2. Зовнішній аналіз – процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів. Під зовнішніми чинниками розуміють умови, які об’єктивно виникають у середовищі функціонування організації. Зовнішній аналіз переслідує подвійну **мету**:

1) визначити **сприятливі можливості**, тобто чинники, які можуть сприяти досягненню цілей організації;

2) визначити **загрози та небезпеки** для організації, які обмежують можливості організації у просуванні до мети.

Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їх сукупність поділяють на:

а) **глобальні фактори** (умови та тенденції, які утворюються у макросередовищі організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо;

б) **галузеві фактори** (сукупність елементів, що мають відношення до продукту галузі).

Оцінити вплив глобальних факторів досить складно. Однак спроба такої оцінки примушує менеджерів організації замислитися над проблемами, які можуть спіткати організацію, продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

Значно легше піддаються прогнозуванню та оцінці галузеві фактори. Вони більш визначені, тісніше пов'язані з конкретним бізнесом. В рамках **галузевого аналізу** мають бути оцінені такі **фактори**:

а) **споживачі** (розміри та характеристики ринку, темпи зростання ринку, характер попиту (сезонність та циклічність), диференціація продукту, чутливість цін, здатність споживачів диктувати свої ціни);

б) **постачальники** (інтенсивність конкуренції поміж постачальників, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни);

в) **конкуренти** (основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги в галузі тощо);

г) **технології** (ступінь змінності технології виробництва данної продукції, вплив зміни технології на якість продукції, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології, вплив зміни технології на ціни).

3. Внутрішній аналіз – це процес оцінки факторів, які виникають в межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Основне завдання внутрішнього аналізу – виявлення сильних та слабких сторін організації.

Сильні сторони – це особливі властивості організації, які відрізняють її від конкурентів. На такі якості робиться ставка в бізнесі фірми.

Слабкі сторони – це якості, яких не вистачає організації проти успішних конкурентів.

Упорядкування їх оцінки часто відбувається у формі балансу (табл. 3.3).

З'ясування сильних та слабких сторін організації дозволяє визначити зони:

- підвищеної першочергової уваги (слабкі сторони);

- зони, на які можна спиратися в бізнесі в процесі опрацювання його стратегії (сильні сторони).

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного SWOT- аналізу. SWOT - аббревіатура англійських слів:

S – strenght – сила,

W – weakness – слабкість,

O – opportunities – можливості,

T – threats – загрози.

SWOT-аналіз ґрунтується на співставленні сильних та слабких сторін організації, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища.

Таблиця 3.3

Сильні та слабкі сторони організації

Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
1. Специфічні, особливі якості фірми у сфері: <ul style="list-style-type: none"> - маркетингу, - виробництва, - персоналу, - фінансів, - дослідження та розробок тощо 	1. Яких якостей не вистачає фірмі у сфері: <ul style="list-style-type: none"> - маркетингу, - виробництва, - персоналу, - фінансів, - дослідження та розробок тощо
2. Унікальні знання: <ul style="list-style-type: none"> - патенти, - know-how, - промислові секрети, - комерційні таємниці тощо 	2. Які ресурси є для фірми дефіцитними
3. Оригінальні ресурси організації	

SWOT-аналіз має виявити:

1) зв'язок основних проблем організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища;

2) шляхи ефективного використання сильних сторін та сприятливих зовнішніх факторів для вирішення основних проблем організації;

3) шляхи усунення або зменшення впливу слабких сторін та зовнішніх загроз на діяльність організації (рис. 3.4).

	Можливості: 1. 2.	Загрози: 1. 2.
Сильні сторони: 1. 2.	Поле „СіМ” (сила і можливості)	Поле „СіЗ” (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2.	Поле „СлМ” (слабкість і можливості)	Поле „СлЗ” (слабкість і загрози)

Рис. 3.4. Матриця SWOT-аналізу

4. Визначення цілей діяльності організації. В процесі розробки стратегії цілі організації звичайно формуються у таких *термінах*:

- **прибутковість** (обсяги прибутку; прибуток на інвестований капітал; прибуток до обсягу продажу тощо);
- **продуктивність** (витрати на виробництво одиниці продукції; продуктивність праці тощо);
- **продукція** (зміни номенклатури та асортименту; впровадження нових видів продукції тощо);
- **ринок** (обсяги продукту; частка ринку, яка належить фірмі тощо);
- **виробничі потужності**;
- **персонал** (зменшення плинності кадрів; підвищення рівня кваліфікації; покращення умов праці тощо).

Результативність встановлення цілей діяльності організації залежить від: правильності формулювання цілей; широти поінформованості персоналу організації; стимулювання їх досягнення.

3. Аналіз альтернатив та вибір стратегії. Для досягнення однієї і тієї ж самої мети можна застосувати різні способи. Тому необхідно виявити:

- 1) способи досягнення мети;
- 2) найкращий з цих способів.

Розробка стратегій різних рівнів має свої особливості.

Розробка загальнокорпоративної стратегії.

При обґрунтуванні цієї стратегії найчастіше спираються на **класифікацію стратегій за цілями** (табл. 3.4):

- стратегія зростання;
- стратегія стабільності;
- реструктивна стратегія;
- комбінована стратегія.

Існують різні варіанти стратегії зростання.

Стратегію стабільності застосовують організації, які задоволені своїм становищем та намагаються його зберегти. Реструктивна стратегія використовується у випадках, коли організація залишає певні ринки або перепрофілює виробництво. Існує декілька варіантів реструктивної стратегії. У діяльності великих корпорацій стратегії зростання, стабільності та реструктуризації змінюють одна одну або використовуються у комплексі. Виникає четвертий вид стратегій – комбінована стратегія.

Методи вибору загальнокорпоративної стратегії.

На практиці існує декілька методів вибору загальнокорпоративної стратегії. В основу багатьох з них покладено **метод пакетного менеджменту**. Сутність методу полягає в тому, що групи (пакети) продукції організації розподіляються відповідно до їх рейтингу за **двома критеріями**, наприклад:

- 1) темпи зростання ринку,
- 2) частка участі продукції фірми у ринку.

Типи та види загальнокорпоративної стратегії

Типи загальнокорпоративних стратегій	Варіанти загальнокорпоративних стратегій
1. Стратегія зростання	<p>1.1. <u>За напрямками зростання:</u></p> <p>а) <i>Стратегія експансії:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - захоплення ринку; - розвиток ринку; - розвиток виробництва; <p>б) <i>Стратегія диверсифікації:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - горизонтальна; - вертикальна; - центрована (споріднена); - неспоріднена; - конгломератна; <p>в) <i>Стратегія інтеграції:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вертикальна інтеграція; - горизонтальна інтеграція; - інтеграція „вперед”; - інтеграція „назад”
	<p>1.2. <u>За методами зростання:</u></p> <p>а) стратегія внутрішнього росту;</p> <p>б) стратегія зовнішнього росту</p>
	<p>1.3. <u>За темпами зростання:</u></p> <p>а) офензивна (наступальна) стратегія;</p> <p>б) дефензивна (оборонна) стратегія</p>
2. Стратегія стабільності	
3. Реструктивна стратегія	<p>3.1. Стратегія ліквідації;</p> <p>3.2. Стратегія відсікання зайвого;</p> <p>3.3. Стратегія переорієнтації;</p> <p>3.4. Стратегія створення „стратегічних коаліцій”</p>
4. Комбінована стратегія	

На рис. 3.5 зображені позиції чотирьох груп продукції фірми (*A*, *B*, *C*, *D*) відповідно до сформульованих критеріїв.

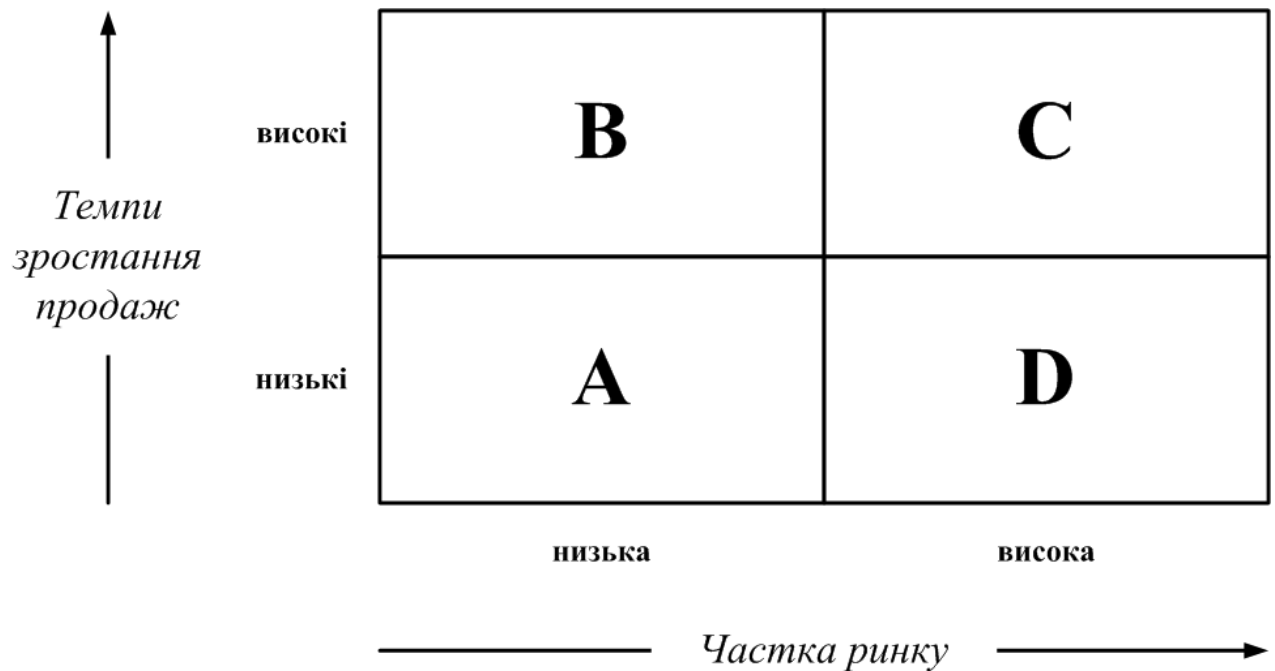


Рис. 3.5. Інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії
(метод пакетного менеджменту)

Групи продукції *A* і *D*, навряд чи, будуть демонструвати в майбутньому зростання, скоріше буде спостерігатися падіння обсягів їх виробництва. Групи продукції *B* і *C* потенційно мають сильні позиції. Тут можна очікувати значного приросту. Проте бажане зростання вимагатиме значних капіталовкладень, особливо група *B*. Позиції продукції *A* і *B* щодо конкурентів слабкі, а у *C* і *D*, навпаки, – сильні.

Якщо завоювання більшого сектору ринку спричиняє зменшення собівартості одиниці продукції за рахунок обсягів виробництва, можна говорити про високий прибуток груп продукції *C* і *D*. Особливо прибутковим може бути сектор *D*, оскільки сюди не робляться додаткові капіталовкладення під майбутнє зростання.

Отже, як логічно можна було би запропонувати наступні стратегії:

- 1) реструктивна стратегія для *A*;
- 2) стратегія зростання для *C*;
- 3) стратегія стабільності для *D*;
- 4) стратегія зростання (або реструктивна) для *B*.

Підхід з позиції моделі “життєвого циклу продукту”.

Консультаційна фірма Artur D. Little INC запропонувала для вибору загальнокорпоративної стратегії підхід з позиції моделі “життєвого циклу продукту”. Як показано на **рис. 3.6**, цей підхід класифікує продукти фірми за стадіями їх життєвого циклу.

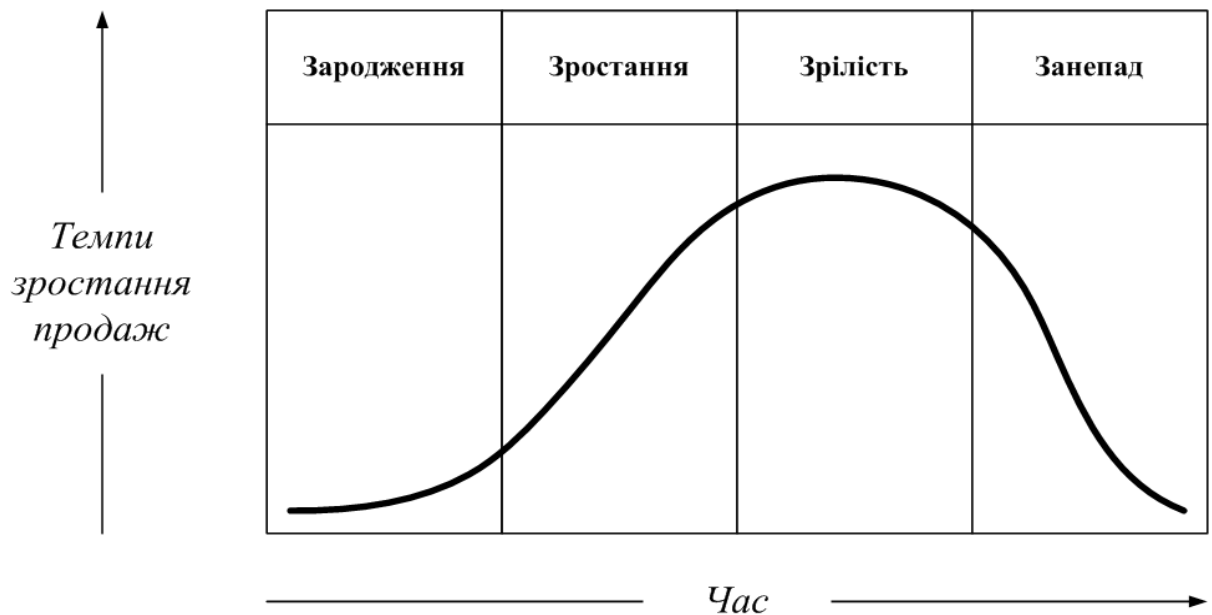


Рис. 3.6. Модель “життєвого циклу” продукту

За аналогією можна самостійно зробити висновки щодо стратегії фірми на кожній стадії життєвого циклу продукту.

Методи вибору стратегій бізнесу.

Кількість стратегій бізнесу практично не обмежена. Проте, більшість стратегій бізнесу можна згрупувати, якщо взяти за основу **класифікацію типових стратегій бізнесу**, запропонованих М. Портером::

- 1) стратегія контролю за витратами;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія фокусування.

Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зменшенні витрат на виробництво продукції. Нижчі витрати на виготовлення продукції забезпечують прийнятний рівень прибутків, навіть за нижчих проти конкурентів цін. До того ж, низькі ціни одночасно слугують бар'єром для появи нових конкурентів.

Найбільш поширені **засоби реалізації стратегії контролю за витратами**:

- збільшення обсягів виробництва;
- зменшення накладних витрат;
- впровадження нового устаткування;
- використання більш дешевих ресурсів;
- застосування нових технологій тощо.

Умови ефективного застосування стратегії контролю за витратами:

- 1) чутливість покупців до зміни цін на продукцію (еластичність попиту);
- 2) наявність прямих товарів заміників;

3) наявність реальної можливості регулювати обсяги продажу та масштаби виробництва.

Стратегія диференціації – ґрунтується на постачанні на ринок товару із унікальними властивостями. **Унікальними властивостями** можуть бути:

- висока якість продукції;
- розгалужена система філіалів для надання послуг;
- принципова новизна продукції;
- імідж фірми тощо.

Диференціація – надійна стратегія. Проте, аби зробити її успішною необхідно вміти донести до споживача цінність унікальної властивості данної продукції. Не слід також забувати про те, що витрати на створення унікальної властивості товару можуть підняти ціни на нього так високо, що він стане неконкурентоспроможним на ринку.

В основу **стратегії фокусування** покладено ідею про те, що будь-який ринок складається з відносно відокремлених часток або сегментів. Кожний сегмент ринку висуває специфічні вимоги до продукту. Якщо фірма здатна забезпечити ці вимоги та зробить це краще від конкурентів, вона здатна збільшити свою частку на ринку.

Отже, в стратегії фокусування існує два варіанти: фокус витрат та фокус диференціації, обмежених сегментами ринку (рис. 3.7).

Конкурентні переваги

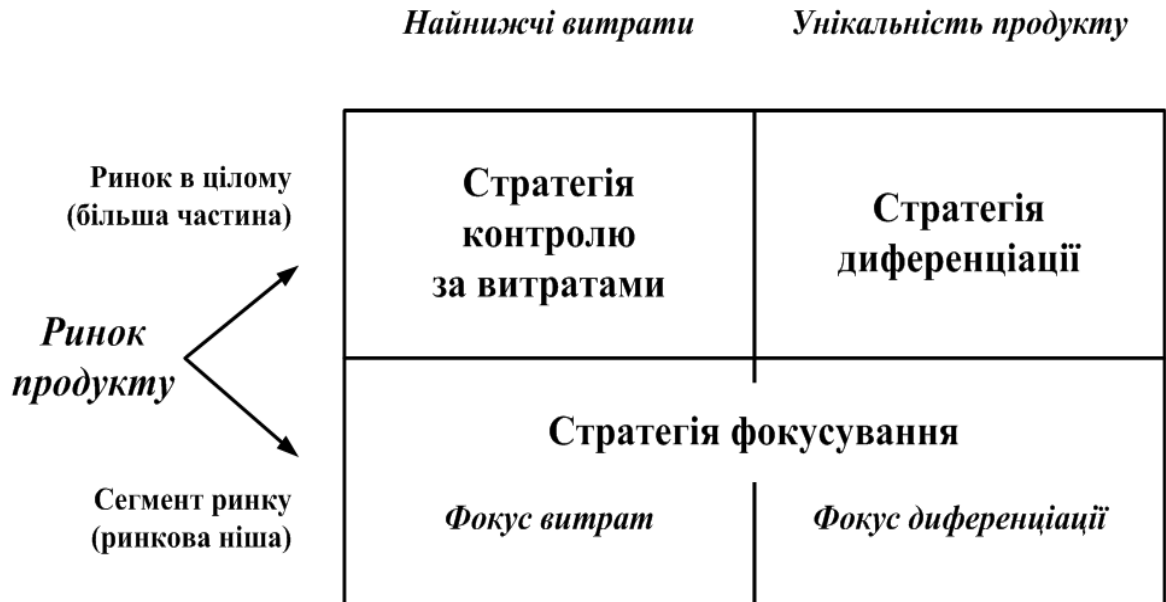


Рис. 3.7. Типові стратегії бізнесу за класифікацією М. Портера

Жодна з зазначених типових стратегій бізнесу не має абсолютних переваг. Усі вони широко використовуються на практиці.

В цілому **ефективна стратегія** повинна відповідати **наступним характеристикам**:

- 1) орієнтація на конкретних споживачів, їх потреби, запити, інтереси;
- 2) орієнтація на сильні сторони (конкурентні переваги) фірми;
- 3) наявність конкретних задач, що дозволяють реалізувати конкурентні переваги (обслуговувати споживачів краще проти конкурентів);
- 4) наявність заходів, що дозволяють долати слабкості фірми та загрози із зовнішнього середовища.

Надання стратегії конкретної форми.

На заключному етапі стратегічного планування організація втілює сформульовану стратегію у повсякденну діяльність шляхом розробки системи:

- 1) тактичних планів
- 2) одноразових планів
- 3) планів, що повторюються (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Плани впровадження стратегії

<i>Типи планів</i>	<i>Основні цілі</i>	<i>Форми планів</i>
Тактичні плани	Систематичне впровадження організаційних стратегічних планів	Різноманітні
Одноразові плани	Визначення курсу дій, які, зазвичай, не повторюються у майбутньому	1. Програми 2. Проекти 3. Бюджети
Плани, що повторюються	Визначення курсу дій, які, зазвичай, повторюються через певні проміжки часу	1. Політика 2. Стандартні операційні процедури 3. Правила

Тактичні плани – короткострокові плани, які у сукупності забезпечують реалізацію стратегічних планів.

Одноразові плани:

а) **програми** – це плани, які охоплюють достатньо велику кількість дій, які не повторюються у майбутньому (програма впровадження нової продукції, розробки нової технології, створення нових виробничих потужностей);

б) *проекти* – це плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них меншою широтою та складністю. Звичайно, проекти є складовою частиною більш широкої програми;

в) *бюджети* – це плани, у яких здійснюється розподіл ресурсів між окремими видами діяльності та підрозділами організації.

4. Самоменеджмент, як складова професійного розвитку персоналу.

Сучасний керівник змушений переходити від технологій, орієнтованих на нівелювання характеристик підлеглих, до максимального використання їх індивідуальності, делегування виконавцям повноважень та відповідальності. Нині активізація трудової діяльності персоналу виробничої організації в багатьох випадках забезпечується демократизацією менеджменту. А також організацією участі працівників у прийнятті рішень, створенням їм можливостей для поповнення знань і розвитку навичок. В цих умовах особливо необхідним є опанування керівниками підприємств таким сучасним інструментом активізації поведінки творчих працівників і творчих колективів, як самоменеджмент. Оскільки цей аспект управління персоналом мало вивчений і забезпечений науково-практичними рекомендаціями, об'єктом дослідження в даній статті обрано управління впровадженням і розвитком самоменеджменту в організаціях.

Самоменеджмент – сучасний напрям, що виник в середині 90-х років і відноситься до галузі управлінських знань. Сучасна ситуація у світі вимагає від менеджерів: безперервного саморозвитку; уміння управляти собою; використання власного творчого потенціалу.

Самоменеджмент спрямований на максимальне використання працівником власних можливостей і свідоме управління своїм робочим часом, тому все більше уваги зараз приділяється самоорганізації менеджера.

Під самоменеджментом прийнято розуміти послідовне і цілеспрямоване використання керівником (фахівцем та ін.) випробуваних методів і практичних прийомів роботи в повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей.

Дослідники М. Вудкок і Д. Френсіс виділили одинадцять потенційних обмежень саморозвитку менеджера:

1. Невміння управляти собою: нездатність повною мірою використовувати свій час, енергію, вміння; нездатність справлятися зі стресами сучасного життя управління.

2. Розмиті особисті цінності: відсутність їх ясного розуміння; наявність цінностей, що не відповідають умовам сучасного ділового та приватного життя.

3. Нечіткі особисті цілі: відсутність ясності в питанні про цілі свого особистого або ділового життя; наявність цілей, несумісних з умовами сучасної роботи і життя.

4. Зупинений саморозвиток: відсутність налаштованості і сприйнятливості до нових ситуацій і можливостей.

3. Недостатність навички вирішувати проблеми: відсутність стратегії, необхідної у прийнятті рішень, а також здатності вирішувати сучасні проблеми.

6. Недолік творчого підходу: відсутність здатності генерувати достатньо нових ідей; невміння використовувати нові ідеї; відсутність креативності.

7. Невміння впливати на людей: недостатня здатність забезпечувати участь і допомогу з боку оточуючих або впливати на їхні рішення.

8. Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці: відсутність розуміння мотивації працівників; застарілі, негуманні або недоречні уявлення про роль керівника.

9. Слабкі навички керівництва: відсутність здібностей домагатися високого результату роботи підлеглих.

10. Невміння навчати: відсутність здатності або бажання допомагати іншим розвивати і розширювати свої можливості.

11. Низька здатність формувати колектив: нездатність сприяти розвитку і підвищенню ефективності робочих груп і колективів.

Розвиток особистості менеджера відбувається завдяки різноманітності видів його діяльності і взаємодії з іншими людьми. Але найактивніше він проходить тоді, коли різносторонній професіоналізм доповнюється цілеспрямованим саморозвитком. Здатністю до саморозвитку, так само, як і вмотивованістю на нього, володіють далеко не всі менеджери. Проте, на відміну від мотивації, здатність до саморозвитку можна сформувати і розвинути досить швидко.

Основу здатності до саморозвитку складають уміння:

- бачити свої недоліки та обмеження;
- аналізувати їх причини у власній діяльності;
- критично оцінювати результати своєї роботи, причому не лише невдачі, але й особливо успіхи.