

*Секція: Менеджмент і практики управління*

**Лакіза Вікторія Володимирівна**

*старший викладач кафедри*

*менеджменту і міжнародного підприємництва*

*Національний університет «Львівська політехніка»*

*м. Львів, Україна*

## **ПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ПРОЦЕСІ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Проведення змін у процесі функціонування суб'єкта господарювання є логічним продовженням управлінського рішення про необхідність регулювання результатів його виробничо-господарської діяльності. Причому вищезгадані зміни можуть передбачати реорганізування організаційної структури управління підприємством, розробку та виготовлення нових видів продукції, корегування технологічних процесів тощо. Тому цілком логічним вбачаємо дослідження напрямків змін, які дозволять удосконалити виробничо-господарську діяльність підприємства та забезпечать йому необхідний та достатній рівень конкурентоспроможності, а також сформуують потенціал задля ефективної реалізації довгострокової стратегії його економічного розвитку.

Зазвичай рішення, які приймаються на рівні керуючої системи суб'єкта господарювання, мають на мені покращення його економічної ефективності. Вони базуються на: визначенні ймовірних альтернативних напрямків, виборі одного з них, а також на формуванні структури розподілу наявних ресурсів за умов існування неальтернативних можливостей.

Розв'язання задачі вибору поміж взаємозамінними напрямками виробничо-господарської діяльності ґрунтується на результатах

оцінювання показників результативності та ефективності суб'єкта господарювання, і зазвичай приймається залежно від ситуації, виходячи із індивідуальних особливостей як галузі, так і самого підприємства. Однак, не завжди варто відмовлятися від одних видів та напрямів економічної діяльності суб'єкта господарювання заради підсилення інших. Деякі економічні задачі стосовно раціоналізації управлінських рішень ґрунтуються на пошуку структури оптимального розподілу наявних ресурсів, часу та зусиль між окремими напрямками діяльності, що дозволяє зменшити рівень ризику, збільшити дохідність підприємства та оптимізувати його витрати. Прикладами неальтернативних напрямків можуть бути:

- ринки, які сегментовані за географічним принципом;
- економічні галузі, на яких представлено підприємство;
- асортимент продукції та/або послуг;
- перелік постачальників;
- напрямки інноваційної діяльності.

Вибір між альтернативними рішеннями можна здійснити на основі зведення цієї задачі до пошуку структури розподілу капіталу між ними і вибору тієї стратегії, яка має більшу частку. Однак, зазвичай, на практиці прийняття такого рішення відбувається без використання математичного інструментарію і базується не тільки на емпіричних дослідженнях, а й на результатах аналізів експертних суджень та інтуїтивних переконаннях, які залежать від когнітивних та перцептивних особливостей управлінців, що приймають відповідне рішення.

Таким чином, вибір між альтернативними або неальтернативними стратегіями можна здійснити на основі пошуку оптимальної структури розподілу, що може бути здійснено шляхом урахування рівня ризиковості та прибутковості рішень. Формування рішень здебільшого здійснюють на основі відомих методів генерування ідей, із урахуванням досвіду

досліджуваного підприємства та його аналогів. Тоді, залежно від характеру співвідношення між варіантами управлінських рішень, що розглядаються, можна здійснити вибір на користь одного або декількох рішень, з огляду на те, якою є пропонована структура розподілу капіталу.

Виходячи із вищеописаного, очевидним є припущення про те, що задачу визначення напрямків змін можна розв'язати на основі обчислення вектора вагових коефіцієнтів, які відображають частку цих рішень у структурі розподілу капіталу підприємства. Вирішимо це завдання так, як його вирішують у теорії інвестиційних портфелів, зокрема застосуємо положення теорії Г. Марковіца<sup>1</sup> про формування інвестиційних портфелів. Тоді вектор рішень структурної задачі можна представити так:

$$W = \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \dots \\ w_N \end{bmatrix}, \quad \sum_{j=1}^N w_j = 1, \quad (1)$$

де  $w_1, w_2, w_N$  – частки, відповідно, першого, другого та  $N$ -го напрямків спрямування ресурсів підприємства в умовах регулювання його виробничо-господарської діяльності;  $N$  – загальна кількість напрямків виробничо-господарської діяльності підприємства.

Виходячи із вищенаведеного, пропоновану степеневу модель можна відобразити наступним чином:

$$V_t = a_0 \times \prod_{j=0}^K D_{t-j}^{a_{j+1}} \times \prod_{l=0}^N \left( I_{t-l}^{b_{l+1}} \times \begin{bmatrix} w_{1,t-l} \\ w_{2,t-l} \\ \dots \\ w_{N,t-l} \end{bmatrix} \right). \quad (2)$$

Слід зазначити, що для кожного звітного та ретроспективного періоду розраховується в минулому певне структурне співвідношення між

---

<sup>1</sup> Американський економіст, основоположник сучасної теорії портфелів.

напрямами виробничо-господарської діяльності, яке дає змогу сформувати оптимальний портфель із точки зору діяльності підприємства та оптимізувати її, виходячи зі співвідношення «дохідність-ризик». На основі зміни структурних коефіцієнтів визначається раціональна структура розподілу ресурсів суб'єкта господарювання, що дозволяє впливати на результати його діяльності.

У даному випадку під інвестиціями слід розуміти не тільки кошти, які спрямовуються на розвиток певного виробничо-господарського напрямку, а й інші матеріальні та нематеріальні об'єкти власності, які можуть сприяти покращенню роботи підприємств, і котрі використовуються як засоби виробництва, інтелектуальна і технологічна підтримка тощо. Це також вміння мобілізувати наявні можливості щодо удосконалення виробничо-господарської діяльності та розподілити їх серед потенційних напрямків функціонування найбільш раціональним чином, який забезпечує необхідний рівень конкурентоспроможності та прибутковості, а також враховує аспекти соціальної відповідальності.

Раціональний перерозподіл ресурсів та потенціалу між напрямками або підрозділами підприємства дає змогу забезпечити певний рівень гнучкості та спеціалізованості, які, своєю чергою, визначають рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в актуальних умовах швидких змін зовнішнього середовища.

### **Література**

1. Лазаренко Л.О. Особливості менеджменту в умовах організаційних змін / Л.О. Лазаренко // Вісник Хмельницького національного університету "Економічні науки". – 2005. – №6, Т.1. – С. 19–22.
2. Бочаров В. В. Финансовое моделирование / В. В. Бочаров. –СПб.: Питер, 2000. – 208 с.

3. Бажин І.І. Управління змінами / І.І. Бажин. – Харків: Консум, 2006. – 384 с.
4. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Р. Росс, Дж. Рот, Б. Смит. – М.: Олимп Бизнес, 2003. – 624 с.